



Taitopelin aika

Maassa taivaan saranat



Pekka Mattila – Professor of Practice,
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Kirjailija Veijo Meren hienon, Suomen historiaa käsittelevän sarjan avasi teos ”Maassa taivaan saranat”. Karu arki oli köyhälle ja kouluttamattomalle kansalle elämisen arvoista komean kirkon lupaaman suuren palkinnon takia.

Teosnimen uskaltaa kaapata tähän raporttiin, koska se kuvaa myös suomalaisten suuryritysten tunteja pandemian piinaamassa maailmassa. Arkiosaamisella ja tunnollisuudella voi lunastaa tien alansa huipulle.

”Taitopelin aika” nousi koko raportin otsikoksi perusteellisen punninnan jälkeen. Vastanneet suuryritykset uskovat itseensä ja asiakkaisiinsa, mutta eivät suinkaan odota toimintaympäristön rientävän avuksi. Kyllin vahva ja määrätietoinen toimija saa ja osaa pärjätä omillaan.

Haavekin totta

Kenties myönteisin uutinen koko raportissa liittyy vastanneiden suuryritysten kasvuodotukseen ja -orientaatioon. Vastanneet yritykset uskovat voittavansa markkinassa. Yli kolmannes heistä aikoo alkaneena vuonna keskittyä ennen kaikkea toiminnan laajentamiseen ja edelleen kehittämiseen. Osuus on silmiinpistävän suuri. Tehostajat ja säästäjät jäävät tällä kertaa katsomoon ihmettelemään naapureiden vauhtia.

Rehellisyys vakavassa

Menestyksen ei vastausten perusteella silti uskota lankeavan itsekseen. Suuryrityksillä on varsin realistinen kuva kilpailutilanteesta ja markkinapaikkansa laeista. Miltei seitsemänkymmentä prosenttia vastaajista uskoo menestyksen keskittyvän arvoketjussa yhä harvemmille toimijoille.

Ote on nöyrä. Miltei yhdeksänkymmentä prosenttia vastaajista luonnehtii osaajakilpailua historiallisen kovaksi. Osaaja kattaa määritelmänä sekä erityis- asiantuntemuksen että kokeneen tekijän. Miltei puolet vastaajista lukee kilpailun itselleen jo uhkaksi. Houkuttelevuutta työnantajana ei enää voi ottaa annettuna.

Yhteinen epäymmärrys

Vaikka koronapandemia on tarjonnut maan hallitukselle kannatukseen liittyvän korjauskertoimen, vastanneiden suuryritysten arvio on jälleen raadollinen ja suora. Kotimaan politiikka on heille lähinnä hidaste ja rasite. Myös tällä kertaa miltei neljä viidestä vastaajasta korosti poliittiseen johtamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä.

Selvästi yli yhdeksänkymmentä prosenttia vastanneista suuryrityksistä ei usko julkisen talouden etenevän kohti tasapainoa, julkisen velkaantumisen pysyvän hallinnassa tai rakenteellisten kitkatekijöiden tai kannustinloukkujen ratkeavan. Suuryritys ei enää edes jaksa yrittää ymmärtää poliitikkojen logiikkaa. Railo on vakiintunut.

Kasvua kasvulle

Vastanneiden suuryritysten investointiorientaatio on sumuiseen suhdanteeseen nähden optimistinen ja etupainotteinen. Lisäyksen merkitys vahvistuu, kun huomioi korkoa korolle -mekanismin: kasvu pakkautuu kasvun päälle.

Panokset digitalisointiin kasvavat yhä. Siirtymä kestävään liiketoimintaan erottuu myös painopisteenä. Investoinnit tuotantokapasiteettiin ja tuotantotilojen vahvistamiseen kääntyvät vahvaan kasvuun. Tämä kertoo kysyntään liittyvästä myönteisestä odotuksesta paremmin kuin kenties mikään muu yksittäinen luku. Myös panokset yritysjärjestelyihin nousevat selvästi.

Aineelliset investoinnit ovat lähtökohtaisesti nykyistä toimintaa turvaavia. Aineettomat investoinnit puolestaan luovat uutta kasvua. Vastanneet suomalaiset suuryritykset osaavat toimia kaksikäsisesti: tehtaan logiikan ja löytöretken logiikan yhdistelmä voittaa.

Koukussa Suomeen

Suomi näyttäytyy vastanneille suuryrityksille terveenä ja luotettavan alustana. Edes pitkään jatkunut kriittisyys maan poliittista johtoa kohtaan ei ole onnistunut murtamaan uskoa. Vaikka globaalit konsernit ymmärtävät suomalaisen kysyntäpohjan rajallisuuden, usko työhön, tuotantoon ja alihankintaan on horjumaton.

Lupaus pienille ja keskisuurille yrityksille on vahva, vaikka samalla suuryritysten vaatimukset vastuullisuustekojen osalta kasvavat. Tanssiakseen itseään isompien kanssa myös alihankkijan on varmistettava oman toimintansa läpinäkyvä kestävyys.

Usko Eurooppaan

Jos kotimaa näyttäytyy vastaajille turvasatamana, korostuu myös vankkumaton usko euroalueeseen. Suuryritysten joukosta on vaikea löytää epäilijää tai vähättelijää. Sekä kysynnän että tuotannon uskotaan kasvavan. Pääsy unionin yhteisille markkinoille on – paitsi pienen maan – myös pienen maan suuren yrityksen etu ja elämänlanka.

Poikkeuksellinen linssi

Nyt kymmenettä kertaa toteutettu suuryritystutkimus on hyvin erityislaatuinen jopa kansainvälisesti

190

miljardia euroa liikevaihtoa kertyi viime tilikaudella Suomeen vuoden 2022 raporttiin vastanneilta yrityksiltä

katsoen. Isoja vastaajalukuja on yleensä mahdollista tuottaa ammentamalla keskijohdosta tai pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Suuret aineistot edustavat kuitenkin usein pieniä tekoja.

Nyt käsillä oleva aineisto – kansantalouden suurimpien yritysten johtoryhmätaso – edustaa ratkaisevaa päätösvoimaa ja kertoo myös monen oman alansa globaalisti johtavan yrityksen tunnelmasta. Monet vastaajat ovat tutkimukseen hyvin sitoutuneita. Joukossa painottuu vielä suuryritysten kuohukerma.

Poikkeuksellinen tutkimusaineisto on historiallisesti tarjonnut eväitä julkaisuun myös maailman arvostetuimmilla foorumeilla, esimerkiksi Academy of Managementissa. Kymmenen vuoden myötä suomalainen suuryritystutkimus on kasvanut ennakoivaksi peiliksi kansalliselle talous- ja elinkeinopoliittiselle keskustelulle.

Yritysten kasvu- näkymät kertovat uudesta arjesta



Katja Keitaanniemi – Toimitusjohtaja,
OP Yrityspankki

On sanomattakin selvää, että suuryritykset ovat navigoineet viimeiset kaksi vuotta huomattavan sumun keskellä. Koronakriisi ei jäänyt lyhyeksi puhuriksi, vaan epävarmuuden taso on vaihdellut pandemian aaltojen rytmissä. Sen myötä olemme oppineet sopeutumaan muutoksiin ja muuttamaan suuntaa entistä nopeammin.

Vuosi sitten meillä oli käsissämme osittain melko erilaiset Suuryritystutkimuksen tulokset: yritysten kasvuodotukset olivat matalat ja investointihalukkuus vaimea. Vuoden aikana on tapahtunut kuitenkin selvä käänne. Yli kolmannes suuryrityksistä kertoo keskittyvänsä tänä vuonna toimintansa laajentamiseen ja kehittämiseen. Kasvuhakuisten yritysten määrä on kaksinkertaistunut viime vuoden tutkimuksesta.

Kasvuodotukset kertovat siitä, etteivät suomalaiset suuryritykset enää vilkuile pandemian keskellä hätäjarrua vaan satsaavat jo rohkeasti tulevaisuuteen. Kun vuosi sitten keskityttiin tuotannon tehostamiseen ja tuottavuuteen, on tähtäin suunnattu nyt kasvuun ja investointeihin.

Gloaalissa kilpailussa investoinnit ovat yksi tärkeimmistä lähteistä kasvulle. Ne ovat merkittäviä panostuksia sekä yrityksille, jotka kilpailevat keskittyvien arvoketjujen paalupaikoista, että myös koko Suomen taloudelle ja työllisyydelle. Kasvun vipuvarreksi suuryri-

tykset ennakoivat nyt erityisesti aineettomia investointeja, kuten tuotteiden ja palveluiden digitalisointia sekä panostuksia henkilöstön kehittämiseen.

Huomattavaa kasvua ennakoidaan myös yritysten kestävyysinvestointeihin. Verrattuna Suuryritystutkimuksen tuloksiin 10 vuotta sitten, nähdään vastuullisuus tänä päivänä entistä kirkkaammin strategisen tason valintana. Sen asema yritysjohtajien mielessä on muuttunut kuluerästä kilpailuetekijäksi.

Kehityssuunta on lupaava, sillä vastuullisuuden merkitys johtamisen ja liiketoiminnan ohjaamisen ytimessä vain korostuu tulevaisuudessa. ESG-raportoinnin vaateet ovat jo nyt kasvaneet merkittävästi, ja jatkossa uusi EU-taksonomia määrittää kestävien rahoitus- ja investointikohteiden reunaehdot. Vastuullisuustoimia vaaditaan niin yritysten sisältä kuin ulkopuoleltakin. Ja vaikka moni yritys on tehnyt jo paljon vaikuttavia tekoja, luo sääntely niille myös osaltaan painetta kiihdyttää kestävää siirtymää. Tästä kertovat niin tämän tutkimuksen tulokset kuin päivittäin suuryritysten kanssa käymämme keskustelutkin.

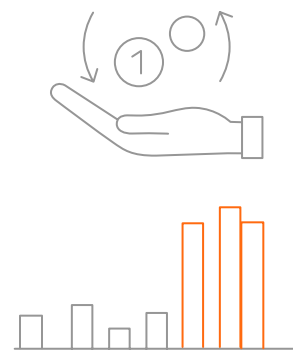
Koronakriisi ja epävarmuuden aika ei ole vielä ohi, ja maailma edessämme muuttuu jatkuvasti kiihtyvällä vauhdilla. Suuryritykset ovat kuitenkin suunnanneet katseensa jo vahvasti tulevaisuuteen. Horisontissa siintää kasvun aika.

Taitopelin aika – shokista kohti kasvua

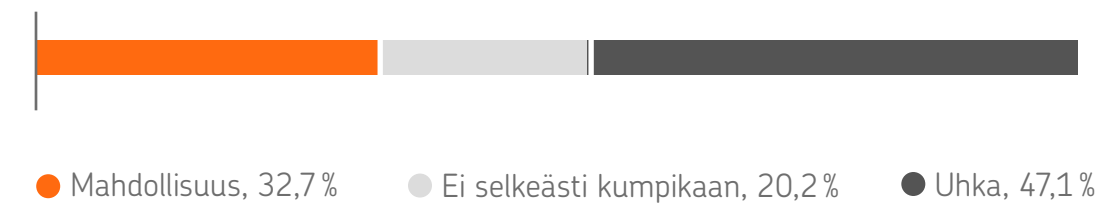


67%

arvioi, että menestys arvoketjussa keskittyy tulevaisuudessa yhä harvemmille toimijoille



Miten työnantajien taistelu hyvistä tekijöistä näyttäytyy yrityksille



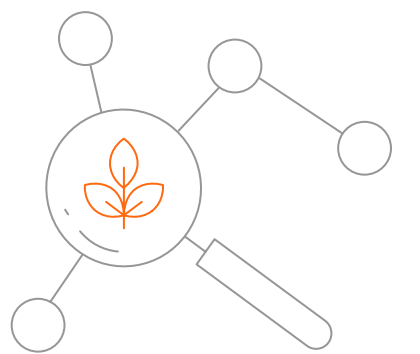
97%

uskoo, että vastuullisuuteen liittyvät teot ovat kasvava kilpailuetekijä



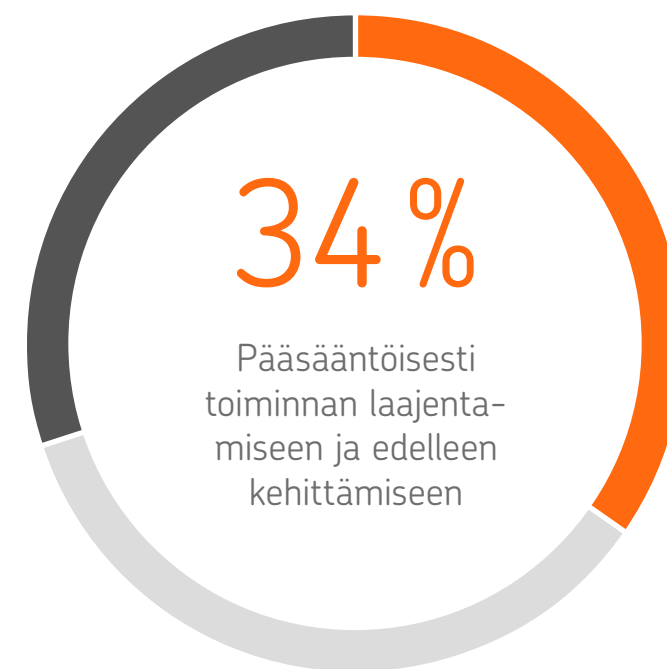
84%

kokee painetta uudistaa alihankintaketjua vastuullisuusvelvoitteiden takia



Kasvuorientaatio

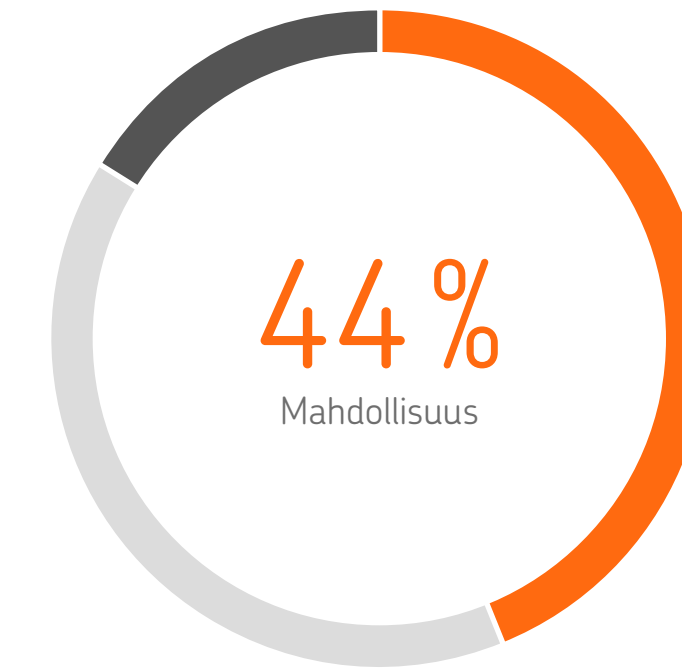
Ennätysmäärä suuryrityksiä tähtää pääsääntöisesti toiminnan laajentamiseen vuonna 2022.



- 34 %, Pääsääntöisesti toiminnan laajentamiseen ja edelleen kehittämiseen
- 35 %, Yhtä lailla toiminnan tehostamiseen ja edelleen kehittämiseen/laajentamiseen
- 30 %, Pääsääntöisesti toiminnan tehostamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen

Kestävä uudistuminen

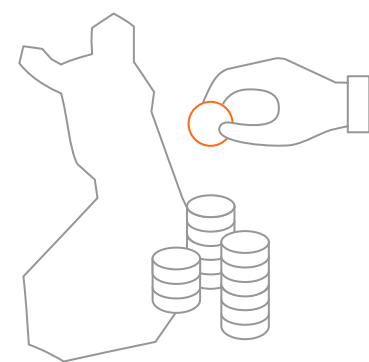
Miten taloudelliseen suorituskyykyyn negatiivisesti vaikuttavat vastuullisuusteot näyttäytyvät yrityksille



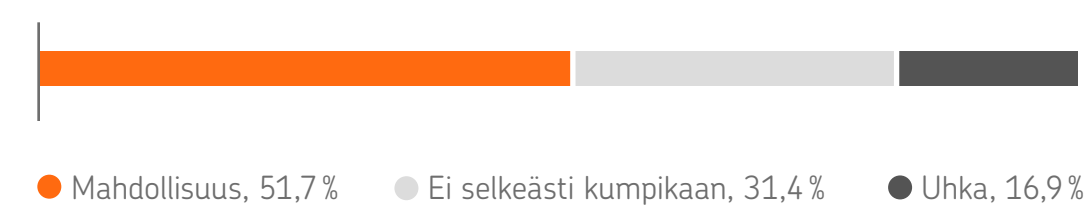
- 44 %, Mahdollisuus
- 40 %, Ei selkeästi kumpikaan
- 16 %, Uhka

74%

kokee energian, infrastruktuurin ja logistiikan toimivuuden vahvistavan investointihalukkuutta Suomeen



Miten startupien kasvavan roolin vaikutukset näyttäytyvät yrityksille



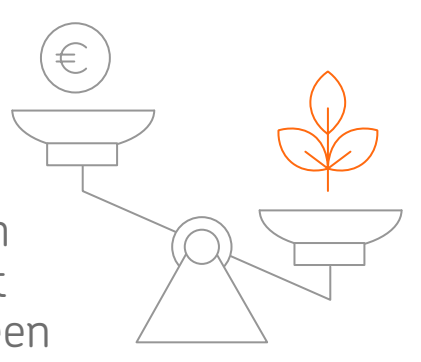
Kestävään liiketoimintaan siirtymistä tukevat panokset kasvavat yrityksissä vuonna 2022

7,5%



80%

on valmis tekemään vastuullisuuden nimissä ratkaisuja, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen



Peruutuspeilin hyödyt

Johtava näkymä suomalaisiin suuryrityksiin

OP Ryhmän sekä Nordic Institute of Business & Society -ajatushautomon Suuryritystutkimus on kymmenen vuoden ajan koonnut yhteen, miten Suomen suurimpien työnantajien ja veronmaksajien ylimmät päätöksentekijät näkevät Suomen talouden ja yhteiskunnan tilan.

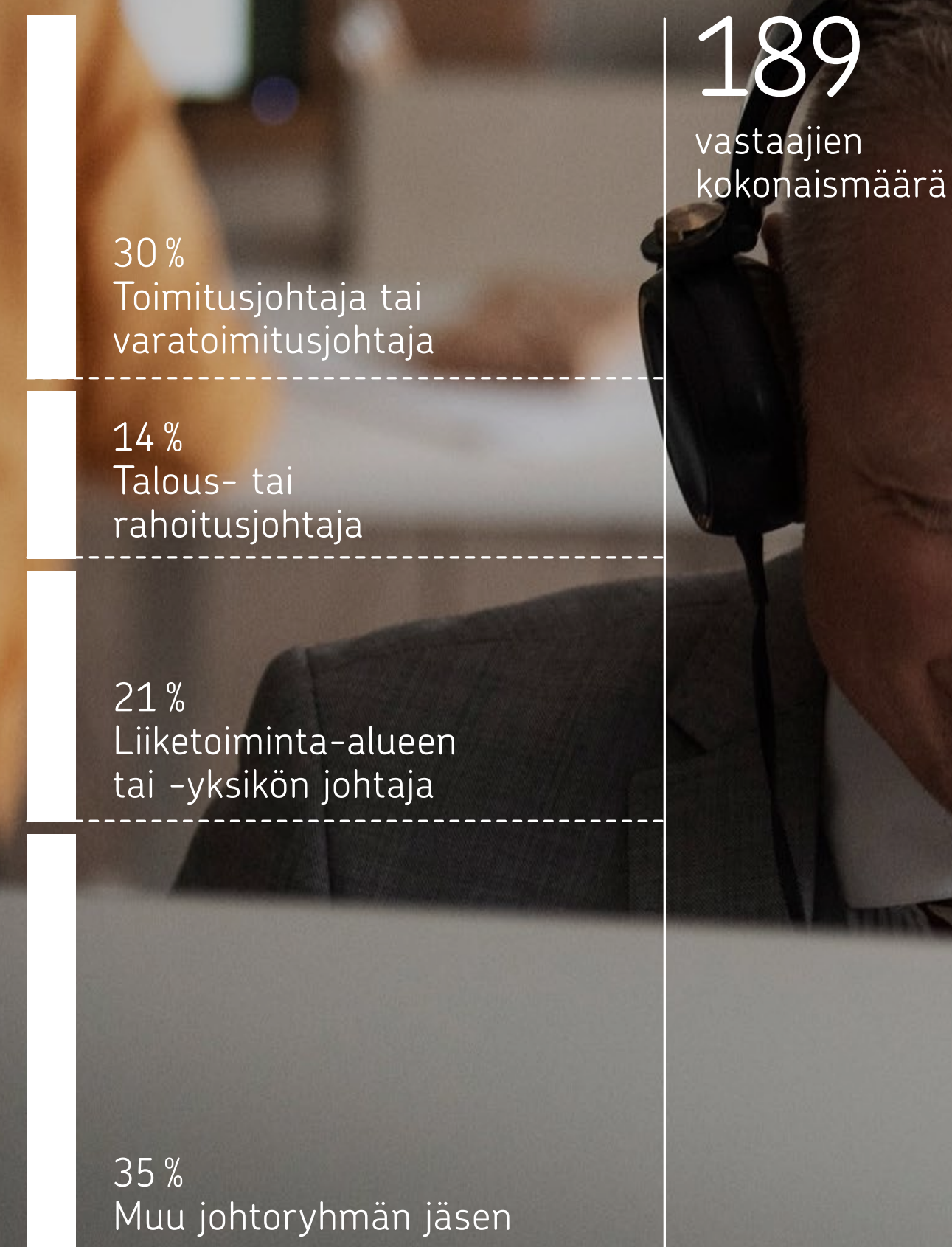
Loppuvuodesta 2021 toteutettuun Suuryritystutkimukseen osallistui 189 johtoryhmävaikuttajaa 119 Suomen suurimmasta yrityksestä. Tutkimus tavoitti suomalaisen suuryrityskentän jälleen varsin kattavasti. Liikevaihdolla tarkasteltuna tutkimuksen vastaajajoukko kattaa yli viisikymmentä prosenttia kohderyhmästä. Osallistuneiden yritysten yhteenlaskettu vuotuinen liikevaihto viimeksi päättyneeltä tilikaudelta oli miltei 190 miljardia euroa.

Suuryritystutkimukseen on osallistunut sen kymmenvuotisen historian ajan huomattavan kattava joukko

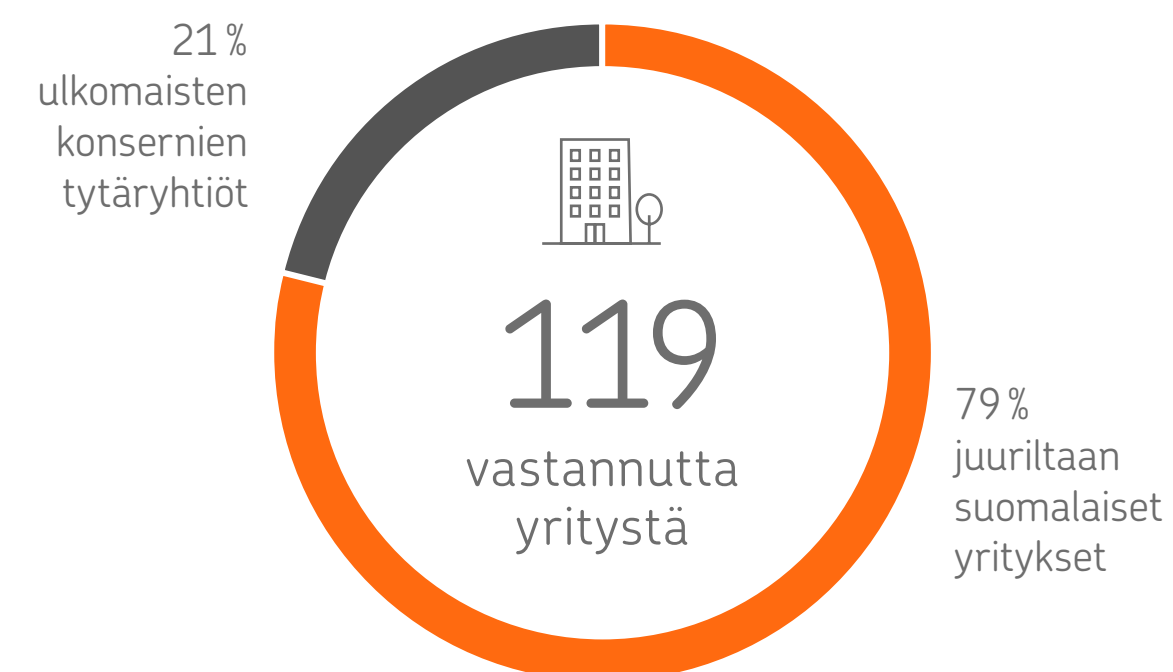
yrityksiä. Sen lisäksi että tutkimus on kohderyhmän yritysjoukon edustavuudella mitattuna erittäin vahvalla tasolla, on myös merkittävää, että suuri osa vastaajista on vuodesta toiseen ollut suuryritysten toimitusjohtajia. Tänäkin vuonna vastaajista lähes kolmannes oli toimitus- tai varatoimitusjohtajia. Suuryritystutkimus onkin muuhun johtoryhmätutkimukseen verrattuna vakiintunut kymmenessä vuodessa suomalaisen suuryrityskentän tilan keskeisimmäksi mittaristoksi. Verrattuna muuhun julkaistavaan kyselytutkimukseen aineisto on omassa sarjassaan.

Viime vuosien aikana Suuryritystutkimuksen kohderyhmä – Suomen 250 suurinta yritystä – on liikevaihdolla mitattuna kasvanut tasaisesti poikkeusoloista huolimatta. Vuonna 2020 liikevaihdon kasvua nähtiin runsaat neljä prosenttia. Lisäksi Suomessa toimivat suuryritykset työllistävät merkittävästi, vaikka kokonaishenkilöstömäärässä nähtiinkin pieni notkahdus.

Vastaajaprofiilit Henkilötaso



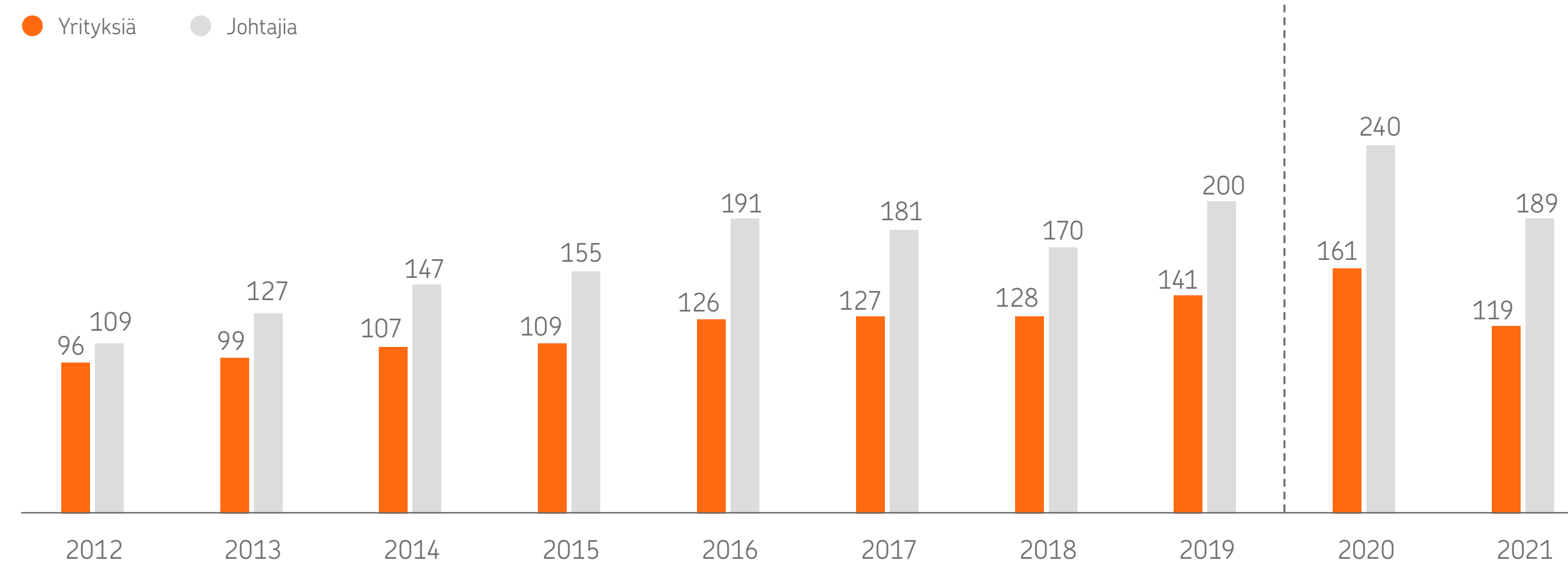
Vastaajaprofiilit Yritystaso



Vastaajaprofiilit Kattavuus liikevaihdelta mitattuna

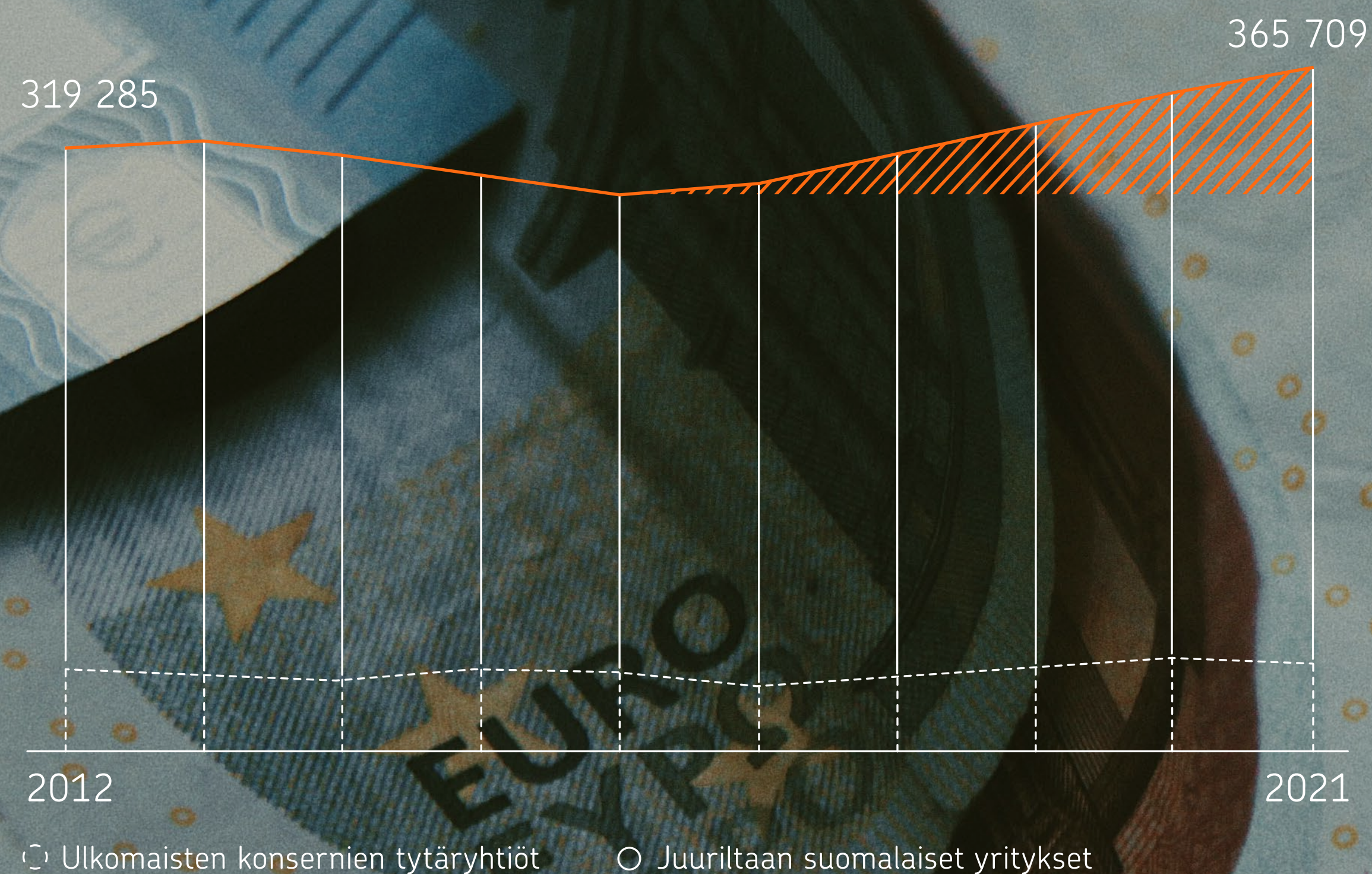


Vastaajamäärän kehitys



Ulkomaiset tytäryhtiöt tukevat kokonaisliikevaihdon kasvua

Kumulatiivinen liikevaihto, milj. €
(viimeisin vahvistettu tilinpäätös)



○ 85 %

Pääosa liikevaihdosta kertyy yhä juuriltaan suomalaisilta yrityksiltä

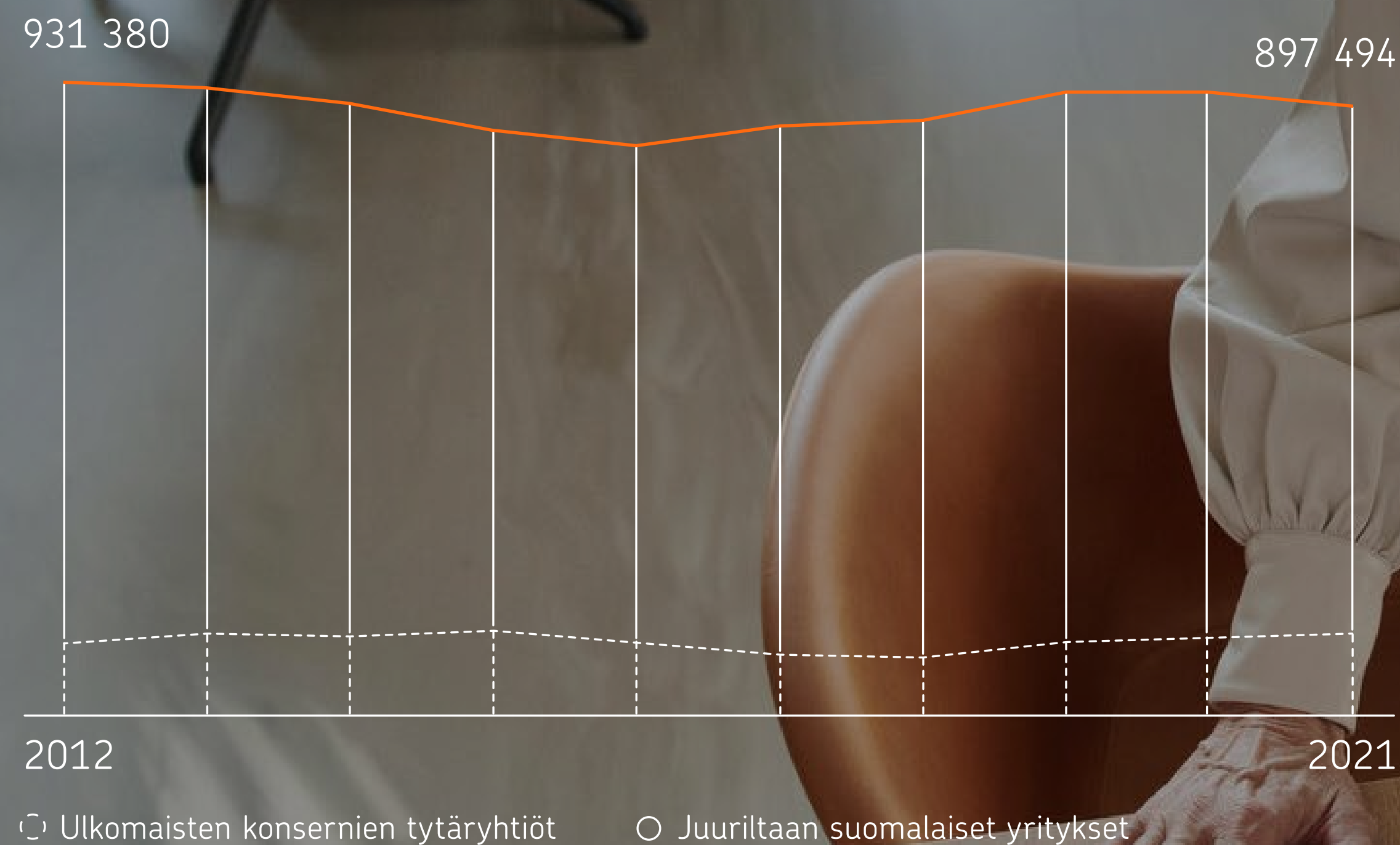
”

Suuryritysten liikevaihdon kehitys on äärimmäisen positiivinen asia. Taloutemme ja vientimme on varsin suuryritysvetoinen. Suomessa pk-yritysten osuus viennistä on 14%, Saksassa ja Ruotsissa 40%.

Jaana Tuominen, Puheenjohtaja
Elinkeinoelämän keskusliitto

Juuriltaan suomalaiset suuryritykset ovat kannatelleet työllistämistä

Kumulatiivinen henkilöstömäärä
(viimeisin vahvistettu tilinpäätös)



13%

Ulkomaisten konsernien tytäryhtiöiden suhteellinen osuus
työllistämisestä on kasvanut vuodesta 2019 alkaen

”

Pitkittyneen Covid-kriisin vaikutus näkyy selvästi
matkailu- ja ravintola-alojen työllistämiskyvyssä.
Jatkuvan epävarmuuden, tempoilevien rajoitustoimien
sekä niistä seuranneiden toistuvien tai pitkittyneiden
lomautusjaksojen vaikutus on ollut suuri sekä
työnantajien kykyyn tarjota työtä että työntekijöiden
haluun pysyä epävarmalla alalla.

Aki Käyhkö, Toimitusjohtaja
Scandic Hotels Suomi

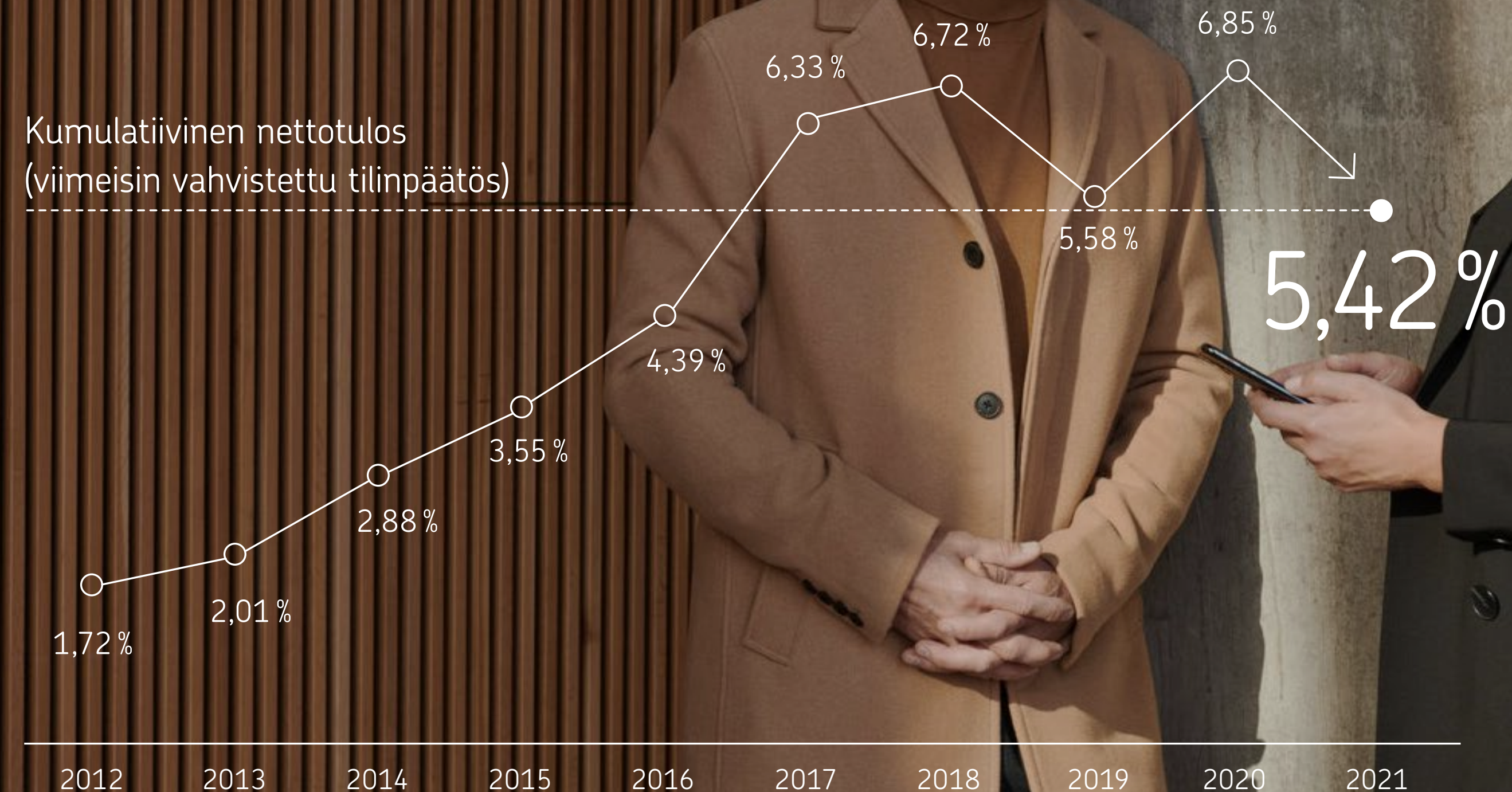
Suuryritysten tulostaso on säilynyt vahvana, vaikka edellisvuoteen nähden nettotulosprosentti laski hieman. Verrattuna 2010-luvun tuloksiin voi liki viiden ja puolen prosentin kumulatiivista nettotulosta pitää poikkeuksellisiin olosuhteisiin nähden hyvänä, ellei jopa komeana suorituksena. Vuoden 2020 luvusta jäädään kuitenkin lähemmäs puolitoista prosenttiyksikköä.

Siirtymä poikkeusoloista uuteen arkeen tulee mitä todennäköisimmin vain kasvattamaan suuryritysten merkitystä. Polarisoituneesta elinkeinorakenteestamme johtuen Suomen talouden ja työllisyyden vetojuhdan rooli kuuluu edelleen pitkälti niille.

Tutkimuksen perusteella suuryritykset tulevat kasvattamaan investointejaan ja palkkaamaan sekä Suomessa että ulkomailla. Myös markkinausko enteilee kasvua. Siirtymä uuteen arkeen tarkoittaa samalla myös siirtymää entistä kestävämpään ja vastuullisempaan liiketoimintaan.

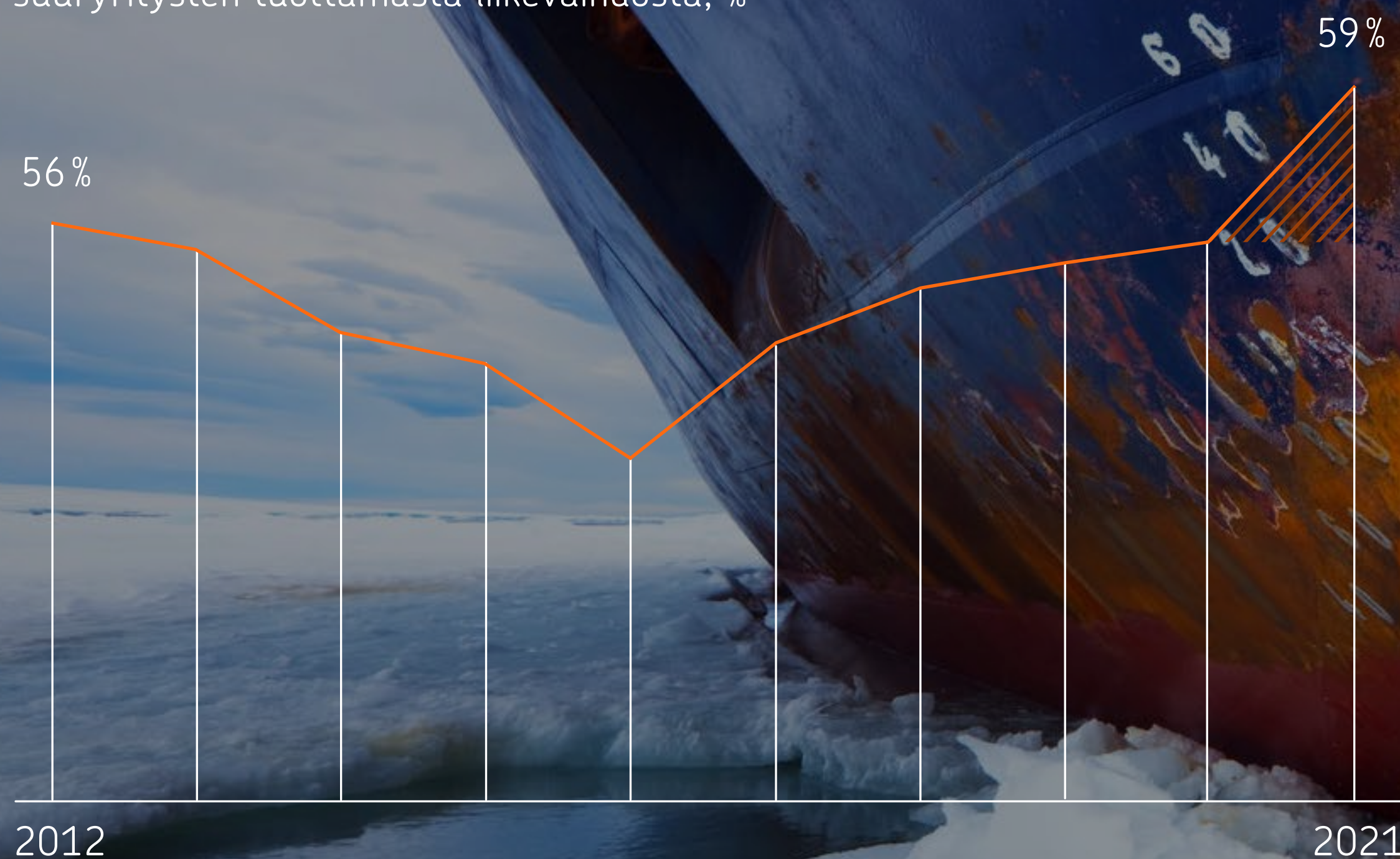
Suuryritysten keskimääräinen nettotulos laski vuonna 2020 raportoidusta huipputasosta

Kumulatiivinen nettotulos
(viimeisin vahvistettu tilinpäätös)



Kasvu keskittyy pienelle joukolle jättejä

25 suurimman yrityksen osuus
suuryritysten tuottamasta liikevaihdosta, %



+3,6 %-yksikköä

Suurimman 25 yrityksen osuus liikevaihdosta on noussut miltei neljä prosenttiyksikköä vuoden 2012 edellisestä huipusta

”

Vaikka liikevaihdon kasvu selittyykin osin yritysjärjestelyillä, suomalaiset suuryritykset ovat selvinneet koronasta kuivin jaloin ja lähteneet kasvuun. Parhaimmillaan suuryritykset voivat olla kasvuekosysteemien vetureita ja pienempien kasvuyritysten portti kansainvälisille markkinoille digitalisaation ja vihreän siirtymän aiheuttaman kysynnän kasvaessa.

Jaakko Eskola, Puheenjohtaja
Teknologiateollisuus ry

Sitkeä luottamus tulevaan

Laajentumishalut kasvussa

Suuryritysten toimintaympäristöä koskevissa arvioissa ääni on pääosin duuria. Mollia edustavat yritykset, joiden toimiala on ollut haasteellinen jo vuosia ennen pandemiaa. Myös vaikeilla aloilla on aineiston perusteella kuitenkin uudistajia ja sinnikkoja.

Vastanneiden yritysten ja johtajien kasvuhaluus on selvästi noussut. Tämä on kansallinen voitto. Toisaalta kilpailu huippuosajista ja ammattitaitoisista tekijöistä kiihtyy vastausten perusteella entisestään.

Kiinnostavaa on, miten jo kovin vakiintuneet apeat arviot sekä julkisen vallan toimista että poliitikkojen osaamisesta eivät ole heikentäneet suuryritysten kasvu-uskoa. Vastaajaprofiilien perusteella vääjäämätön päätelmä on, että kasvun ja tulevaisuuden lähteet nähdään ennen muuta Suomen ulkopuolella.

”

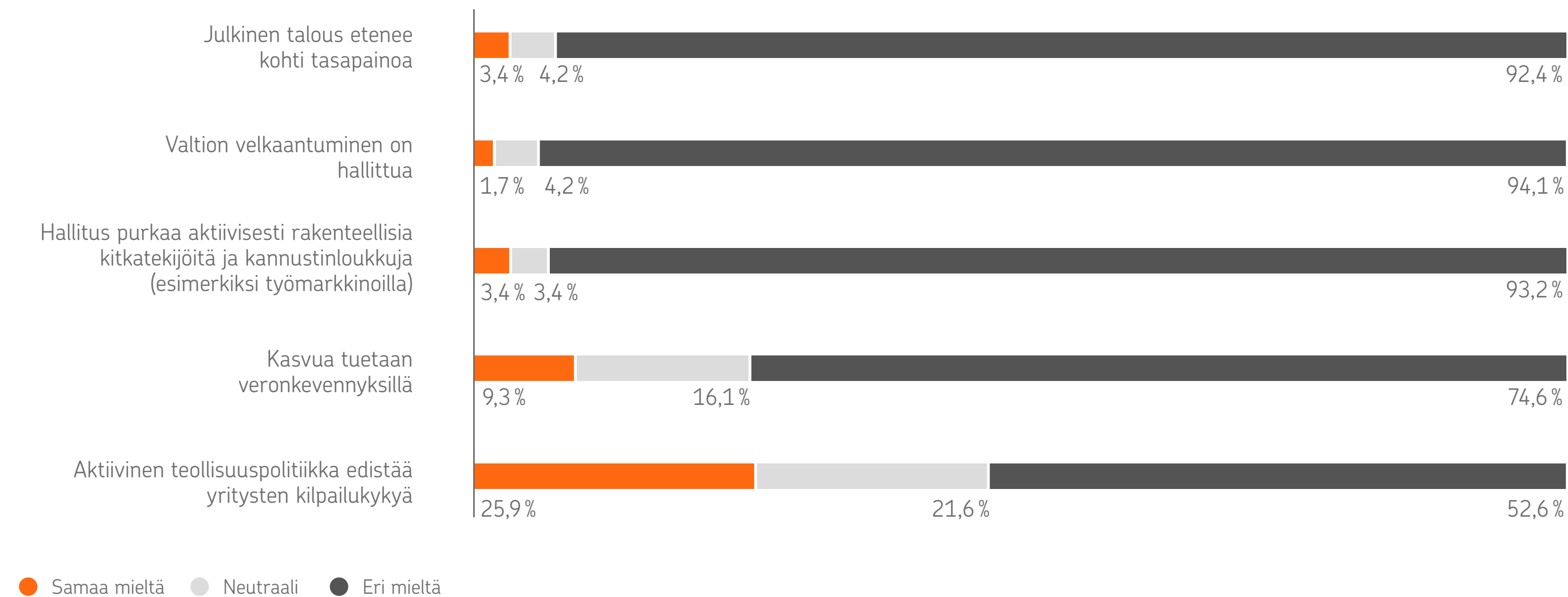
Suomalaisen yhteiskunnan yksi vahvuuksista on luottamus. Se puuttuu lähes kokonaan elinkeinoelämän ja poliittisten päättäjien väliltä. Tämä on Suomen kannalta erittäin huono asia.

Emilia Kullas, Johtaja
EVA

9,3 %

Alle joka kymmenes vastaajista uskoo, että Suomen ja suomalaisten yritysten kasvua haluttaisiin tukea veronkevennyksillä.

Suomen talouspoliittinen tilanne



Julkisen talouden horjuva tasapaino, valtion kiihtyvä velkaantuminen sekä rakenteelliset kitkatekijät ja kannustinloukut ovat tulosten perusteella merkittävimmät huolenaiheet. Vastaajista yhdeksänkymmentäkaksi prosenttia sanoo, että julkista taloutta ei nykypoliitiikalla tulla kuljettamaan kohti tasapainoa. Pandemia-ajan raju velkaantuminen ei ole kohdistunut aitoihin investointeihin vaan arkimenoihin.

On kuvaavaa, että vain alle kaksi prosenttia vastaajista kokee valtion velkaantumisen tapahtuneen hallitusti. Velkaantumisen vastuullisuudesta eri mieltä on peräti yhdeksänkymmentäkolme prosenttia vastaajista. Melkein sama enemmistö, noin yhdeksänkymmentäkolme prosenttia vastaajista, kokee, että nykyinen hallitus ei ole aktiivisesti purkanut rakenteellisia ongelmia, jotka tunnistetaan vaikkapa työmarkkinoilla.

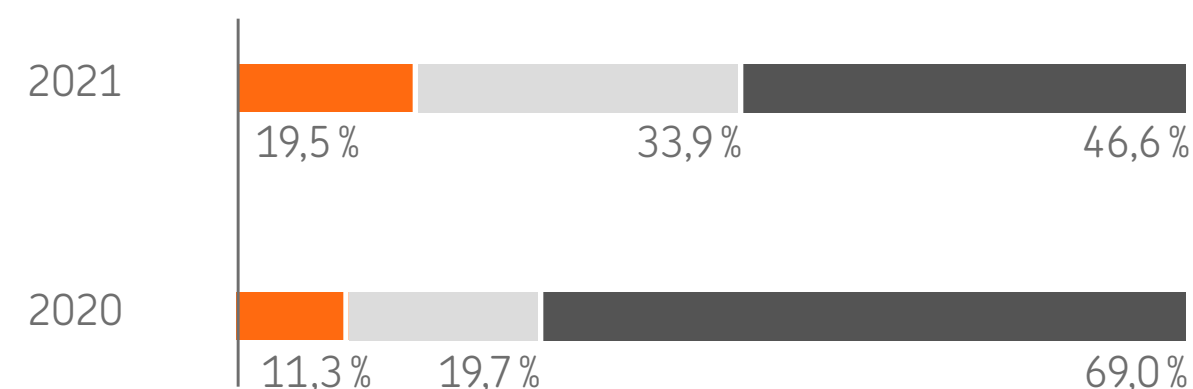
Luottamus maan poliittiseen johtoon on kasvanut vuodentakaisesta. Toivoa herättävänä sen näkee yhä vain yksi viidestä suuryrityksestä.

Pandemiaaika on maltillisesti kasvattanut ymmärrystä poliittista järjestelmää ja poliittisia päättäjiä kohtaan.

Poliittinen johtaminen ei tälläkään kertaa saanut vahvoja arvosanoja keskeiseltä sidosryhmältään elinkeinoelämän vaikuttajilta. Vastaajista vain yhdeksän prosenttia kokee, että veronkevennyksillä on kyetty tukemaan kasvua. Asian täysin toisin näkee jopa kolme neljästä vastanneesta yrityksestä. Hallituksen teollisuuspolitiikka

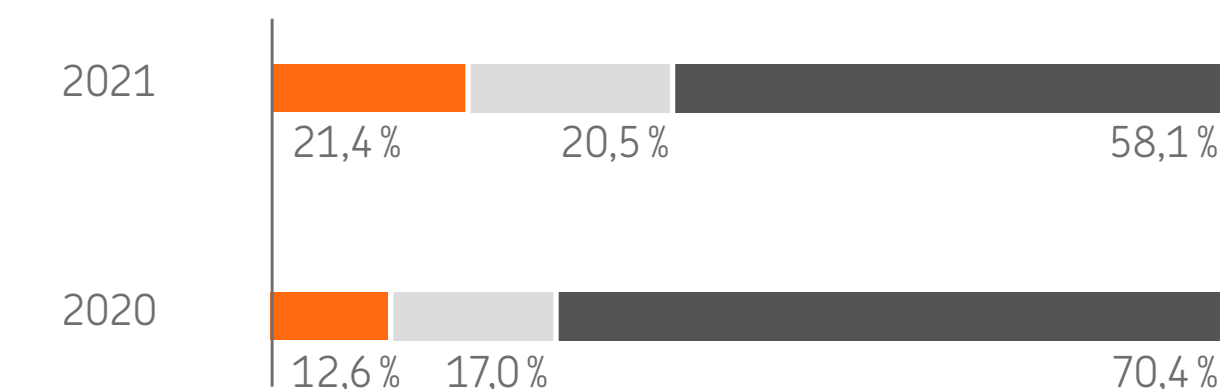
on tukenut kilpailukyvyyn suhteen joka neljättä vastaajaa, kun taas eri mieltä on yli puolet vastaajayrityksistä. Näiden lukujen valossa ei tule erityisenä yllätyksenä, että yli viisikymmentäkahdeksan prosenttia vastaajayrityksistä sanoo Suomen hallituksen talouspolitiikan näyttävän heille lähinnä uhkana.

Miten Suomen poliittisen johdon toiminta näyttää yrityksellemme



● Mahdollisuus
● Ei selkeästi kumpikaan
● Uhka

Miten Suomen hallituksen talouspolitiikka näyttää yrityksellemme



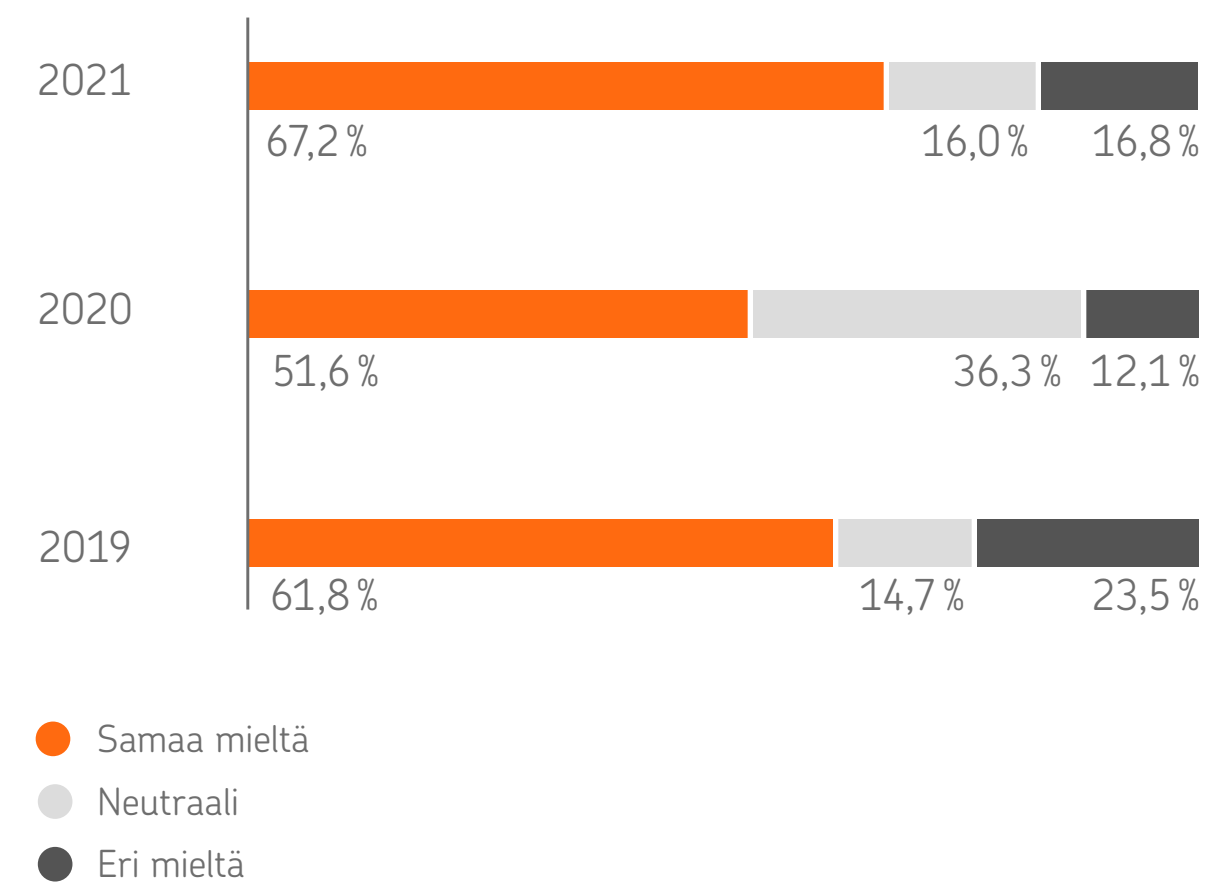
● Mahdollisuus
● Ei selkeästi kumpikaan
● Uhka

”

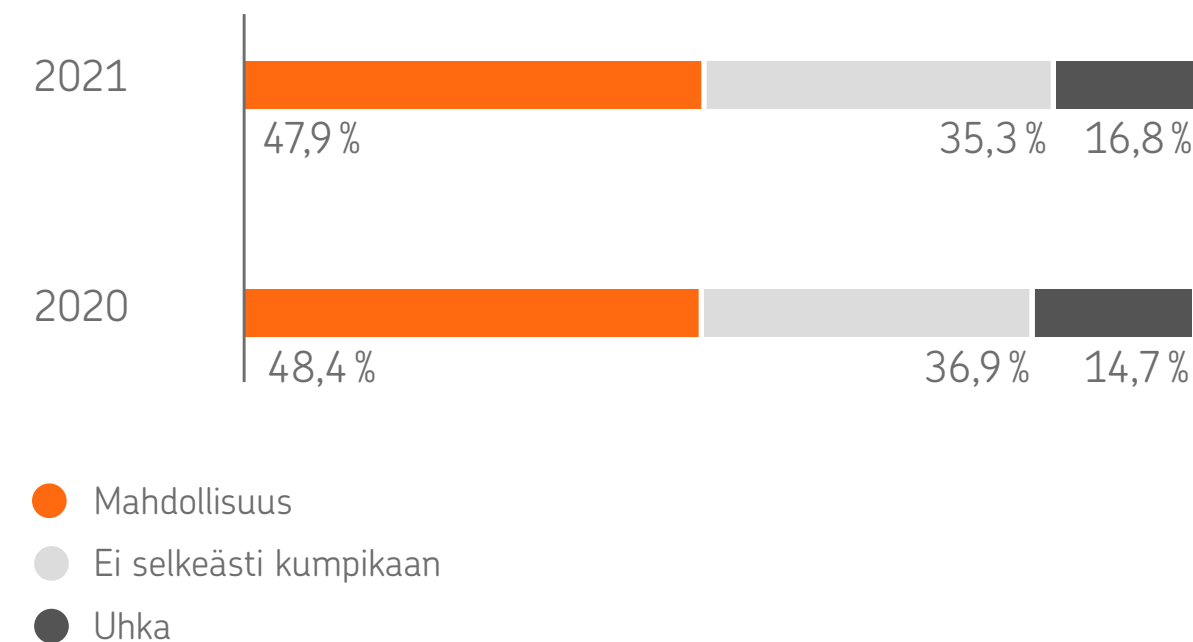
Kovenevassa kilpailutilanteessa kaikki eivät yksinkertaisesti voi olla menestyjiä. Menestyjiä ovat ne harvat, jotka pystyvät nopeasti reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, lisäämään jatkuvasti operatiivista tehokkuuttaan tai kaupallistamaan innovaatioitaan.

Markku Moilanen, Toimitusjohtaja
YIT

Liiketoimintamme arvoketjussa menestys keskittyy yhä harvemmille toimijoille



Miten menestyksen keskittyminen arvoketjuissa näyttäytyy yrityksellemme

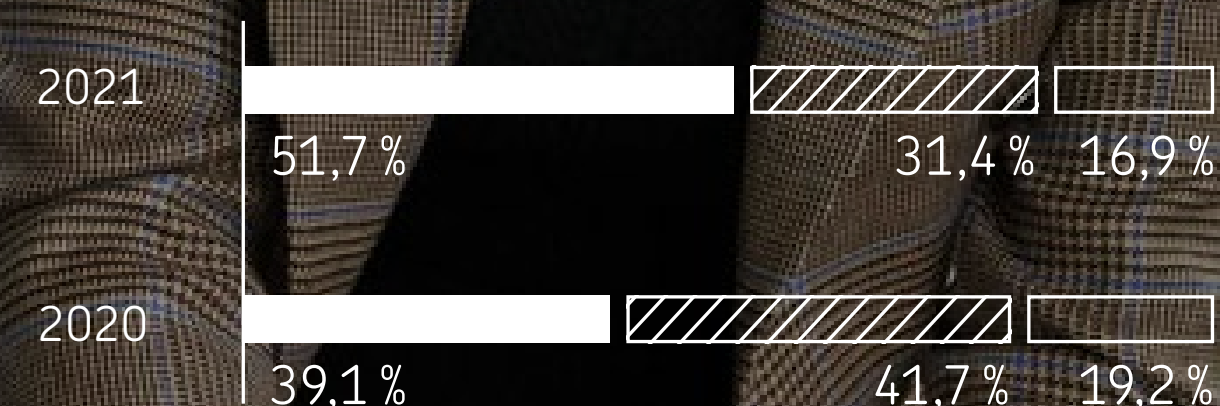


Syksyn 2020 vastauksissa useassa kohdassa näyttäytynyt epävarmuus on hälvennyt tämän vuoden tuloksista. Menestyksen keskittyminen yhä harvemmille toimijoille arvoketjussa korostuu entisestään.

Vuotta aiemmin melko suuri osa ei osannut arvioida kehityksen suuntaa. Nyt suurin osa vastaajista – noin kuusikymmentäseitsemän prosenttia – uskoo menestyksen keskittymisen ja markkinajaon kiihtyvän. Myös toteutuneisiin tuloksiin liittyvä aineisto tukee tätä päätelmää: taidoin valittu tai onnekas toimiala määrittelee markkinamenestystä yhä vähemmän.

Menestyksen keskittymisen trendi näyttäytyy kyselyvastausten perusteella uhkana vain hieman alle seitsemässätoista prosentissa yrityksistä. Enemmistö kokee sen yhä mahdollisuutena itselleen. Muutos edelliseen vuoteen ei ole merkittävä.

Miten startupien kasvavan roolin vaikutukset näyttäytyvät yrityksellemme



- Mahdollisuus
- ◌ Ei selkeästi kumpikaan
- Uhka

”

Start-upit ovat Nokialle ehdottomasti mahdollisuus. Parhaat innovaatiot syntyvät yhteistyössä erilaisten toimijoiden kanssa. Voimme oppia startupeilta ketteryyttä, tekemisen paloa ja samalla laajennamme omaa ajatteluamme.

Pekka Lundmark, Toimitusjohtaja
Nokia Oyj

Start-upien merkitys toimialojen käytänteitä muovaavana voimana on heikentynyt. Tänä vuonna vastanneista yrityksistä kolmekymmentäviisi prosenttia sanoo, että start-upit muokkaavat merkittävästi heidän toimialansa vakiintuneita malleja. Vielä vuonna 2019 vastaava luku oli yli neljäkymmentäyksi prosenttia. Start-upien nähdään samalla entistä useammin olevan mahdollisuuksia myös suuryrityksen uudistumiselle ja kasvulle. Suuryritysten ja start-upien yhteistyöstä voittavana reseptinä on myös kansainvälistä tutkimusnäyttöä.

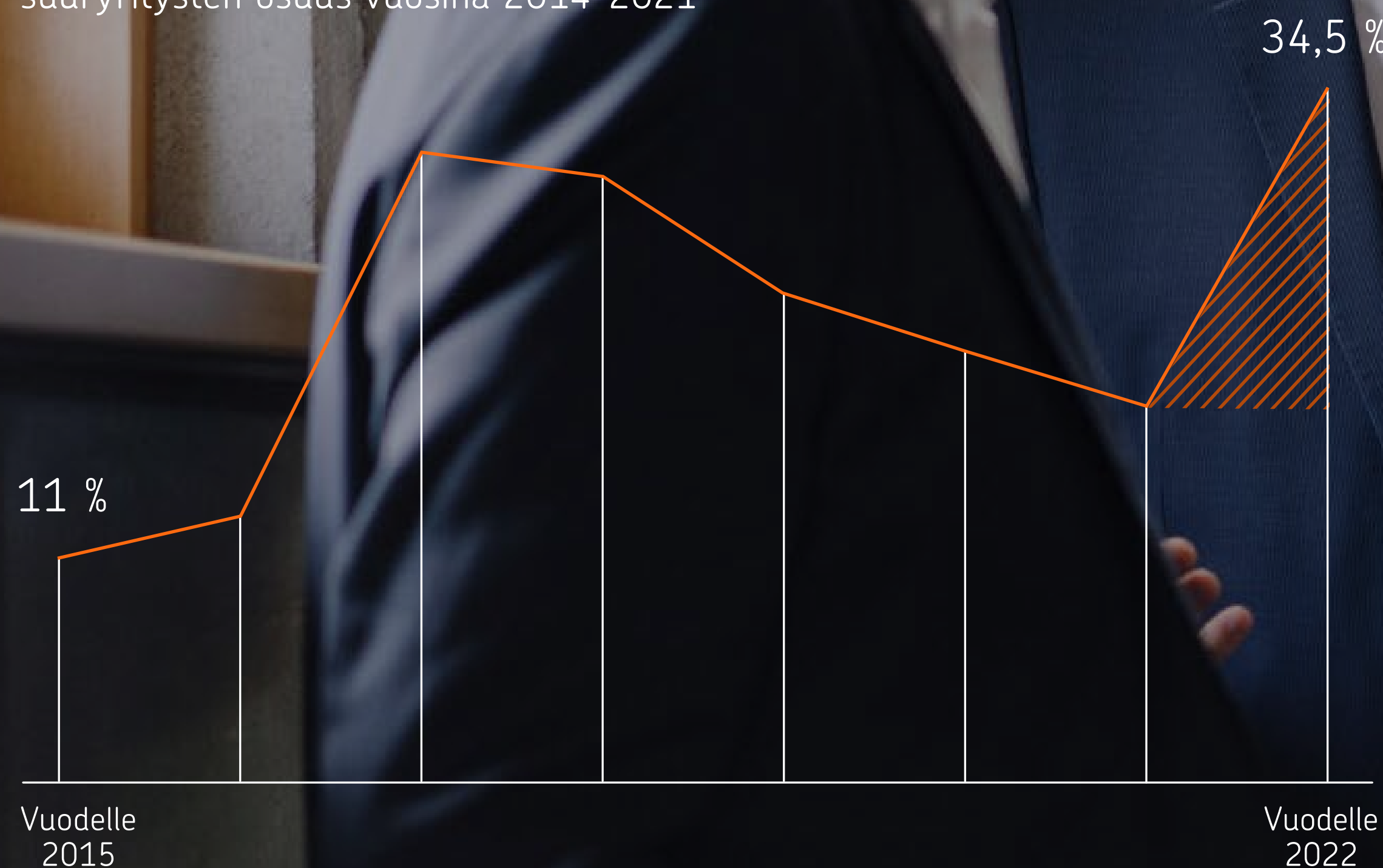
Syksyn 2021 selkein muutos aiempiin vuosiin verrattuna näkyy suuryritysten huomattavasti lisääntyneessä kasvuorientaatioissa. Vastanneista yrityksistä lähes kolmekymmentäviisi prosenttia luonnehtii, että vuoden

2022 strategisissa valinnoissa painotetaan pääsääntöisesti toiminnan laajentamista ja edelleen kehittämistä. Vuosien 2019–2021 tuloksissa kasvuorientoituneiden suuryritysten määrä vaihteli yhdeksäntoista ja kahdenkymmenen neljän prosentin välillä, olennaisesti alemmalla tasolla. Toisaalta vastaajien joukosta löytyy yhä intohimoisia säästäjiäkin, sillä kolmekymmentä prosenttia vastaajista arvioi, että strategiassa tullaan painottamaan toiminnan tehostamista ja tuottavuuden parantamista. Vuotta aiemmin säästäjien osuus oli tosin jopa kolmekymmentäyhdeksän prosenttia.

Kasvu- ja kehitysorientaatio on kenties paras ennakkoiva mittari johdon tuleville päätöstilanteille. Huomion kohdentuminen Suomeen tai maailmalle riippuu aina päättäjien laajemmasta tilannekuvasta.

Pandemiakausi on antanut aikaa vahvistaa tahtoa ja terävöittää kulmaa

Suuryritysten strategiset valinnat: laajentumishaluisten suuryritysten osuus vuosina 2014-2021



3X

Into kasvuun ja kehitykseen on harpannut peräti 23 prosenttiyksikköä verrattuna seitsemän vuoden takaiseen.

”

Wolt toimii kansainvälisesti erityisen kilpaillulla ja raskaasti rahoitetulla toimialalla, jossa voimakas kasvu on edellytys kilpailussa pärjäämiselle. Elämme monella tapaa kiinnostavaa aikaa, jossa Internetin tuoma murros on vielä todella alussa. Siitä aiheutuu yhtä lailla uhkia, mutta myös mahdollisuuksia lähes kaikilla toimialoilla toimiville yrityksille.

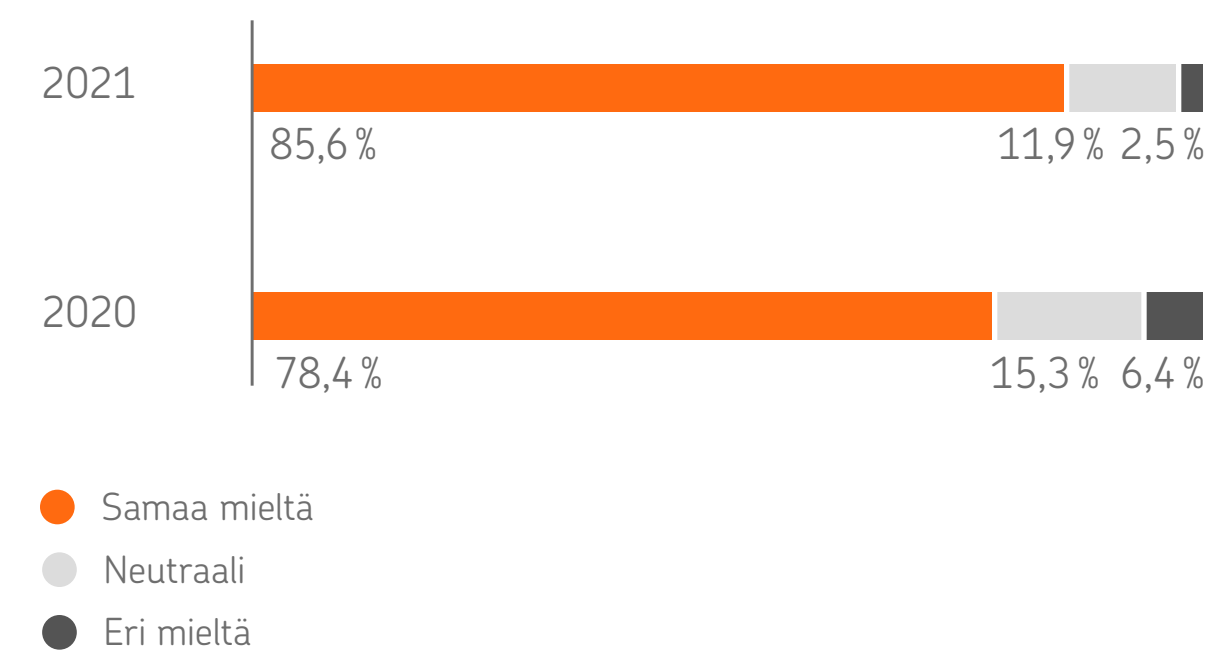
Miki Kuusi, Toimitusjohtaja
Wolt Oyj

”

Osaava työvoima on suomalaisten yritysten tulevaisuuden kasvun edellytys. Myös kaupan alalla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kova. Panostamme K-ryhmässä merkittävästi työntajakuvaamme osaajien houkuttelemiseksi. Myös yhteiskunnalla on työvoima- ja maahanmuuttopolitiikkaa uudistamalla tärkeä rooli edistää työvoiman saantia.

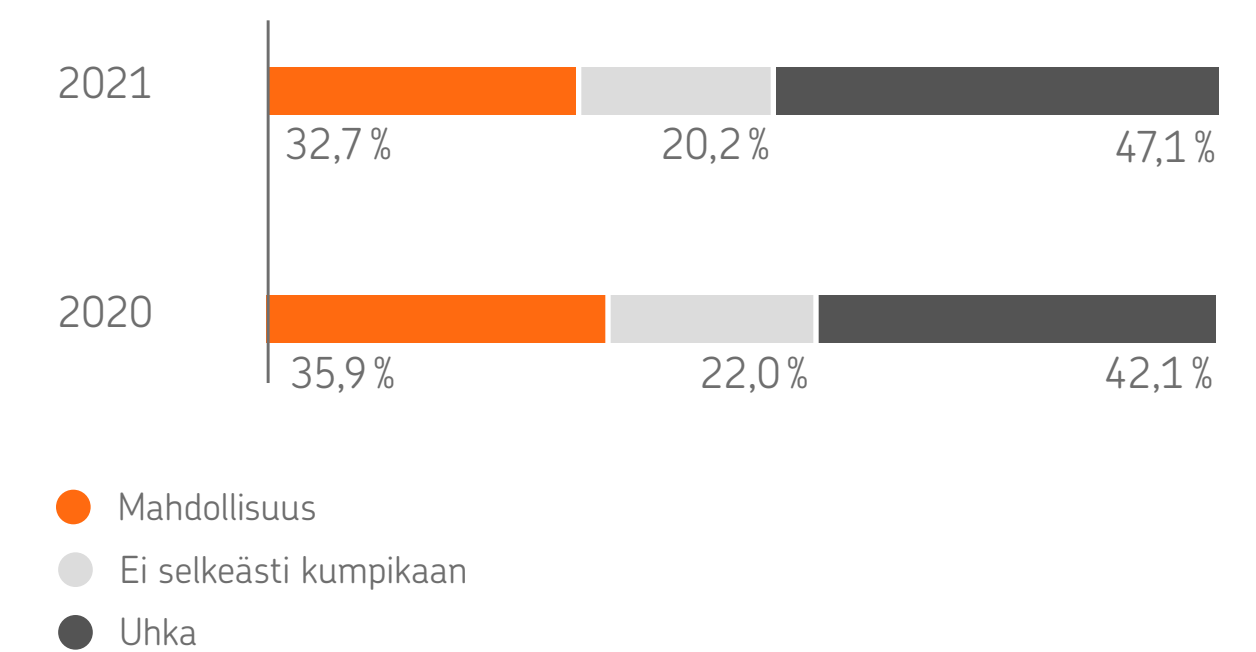
Mikko Helander, Pääjohtaja, Vuorineuvos
Kesko Oyj

Toimialallamme on työnantajien kesken kova taistelu hyvistä tekijöistä ja erikoisosaajista



Luontevassa linkissä kasvuorientaatioon myös osaajien kysyntä on nousussa. Vastaajista miltei kahdeksankymmentäkuusi prosenttia kertoo, että heidän toimialallaan on työnantajien kesken kova taistelu hyvistä tekijöistä ja erikoisosaajista. Vuotta aiemmin osuus oli yli seitsemänkymmentäkuusi prosenttia. Merkittävä

Miten työnantajien taistelu hyvistä tekijöistä näyttäytyy yrityksellemme



haaste Suomessa toimiville suuryrityksille on lopulta se, että taistelu hyvistä työntekijöistä näyttäytyy useammin uhkana kuin mahdollisuutena. Kuka voittaa parhaat tekijät, tai kuka vie heidät Suomesta? Aiempi – kenties katteeton – itsevarmuus omasta työnantajabrändistä on heikentynyt vastaajien piirissä selvästi.

Aineeton kipinä kasvulle

Aineettomista investoinneista odotetaan sytytintä nopealle kasvulle

Investointinäkömän ennakointi on ollut suuryritys-
tutkimuksen pysyvää sisältöä sen koko historian ajan.
Pitkän kaaren tunnistaa helposti. Painopiste on siirtynyt
fyysisestä infrastruktuurista kohti aineettomia investoin-
teja. Toiminnan ja asiakasrajapinnan digitalisoitumista
edistetään usean investointilajin puitteissa. Panostukset
varsinkin tuotantokapasiteettiin ja tuotantotiloihin
peilaavat aina erityisesti uskoa kysynnän kasvuun ja
omaan markkina-asemaan. Aineellisten ja aineettomien
investointien työnjako on sekin alkanut hahmottua:
aineellisilla turvataan jatkuvuutta, kun taas aineettomilla
vivutetaan kasvua ja asiakasläheisyyttä.

Ennakoitujen investointitasojen toteutumista on
seurattu vuosien aikana pistemäisesti. Ennusteen ja
toteuman vastaavuus on näissä tarkasteluissa näyttä-
nyt vahvalta. Vastanneiden suuryritysten kollektiivista
arviota voikin pitää luotettavana indikaationa aidosta
käyttäytymisestä.



Suuryritysten aineellisten investointien kasvunäkymät vuodelle 2022 ovat edellisvuotta myönteisempiä. Vastanneet yritykset aikovat vuonna 2022 kasvattaa tuotantokapasiteettiin kohdistuvia investointeja keskimäärin noin kuusi prosenttia. Edellisvuonna lupaus oli vain hieman yli kaksi prosenttia. Vastanneet yritykset investoivat myös aiempaa rohkeammin IT-järjestelmiin. Voimakkaat kasvuodotukset kertovat siitä, että luottamus pitkän aikavälin kysyntään on palautunut.

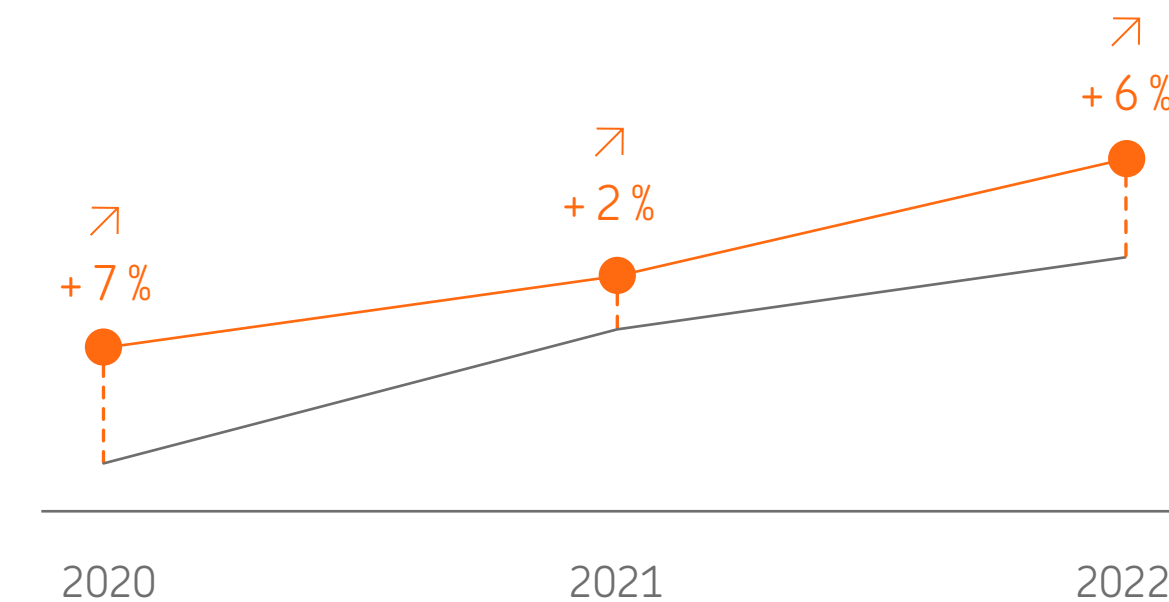
Investointien lisäys fyysisiin tiloihin on nyt kolmatta vuotta peräkkäin pysähtyneessä tilassa. Huomionarvoista on se, että fyysisten tilojen investoinnit pysähtyivät jo ennen koronan leimaamaa ajanjaksoa. Näyttäisi siltä, että merkittäviä lisäyksiä tiloihin ei tarvita tulevaisuudessakaan, koska yritysten liiketoimintamallit ja -rakenteet sekä arvoketjut ovat kehittyneet ennen kaikkea digitalisaation myötä.

Ennen epävarmuuksien varjostamaa aikaa suuryritysten investointiaikeet muihin työtiloihin olivat maltillisessa kasvussa. Nyt niissäkin painetaan jarrua jo toista vuotta peräkkäin. Tämä kertoo siitä, että koronavuodet ovat herättäneet yritykset pohtimaan toimintatapojaan ja -kulttuuriaan. Miten suurta ja millaista toimistoa jättikään enää kaipa.

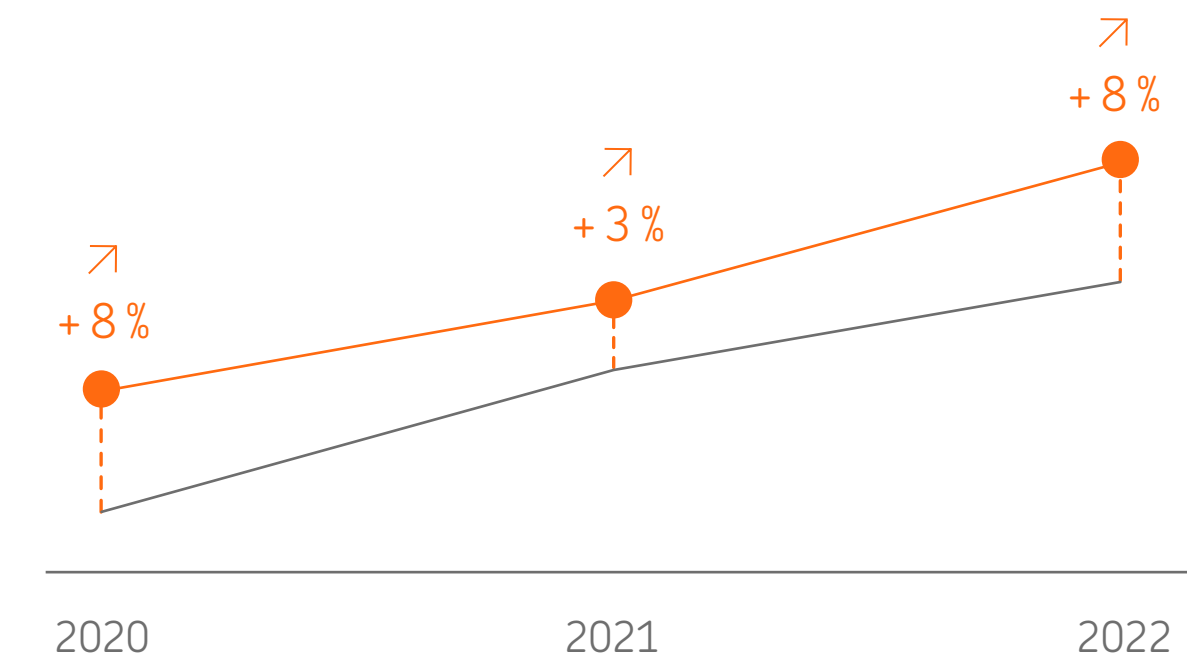
Tuotanto, ICT ja tilat

Arvioitu aineellisten investointien suhteellinen muutos

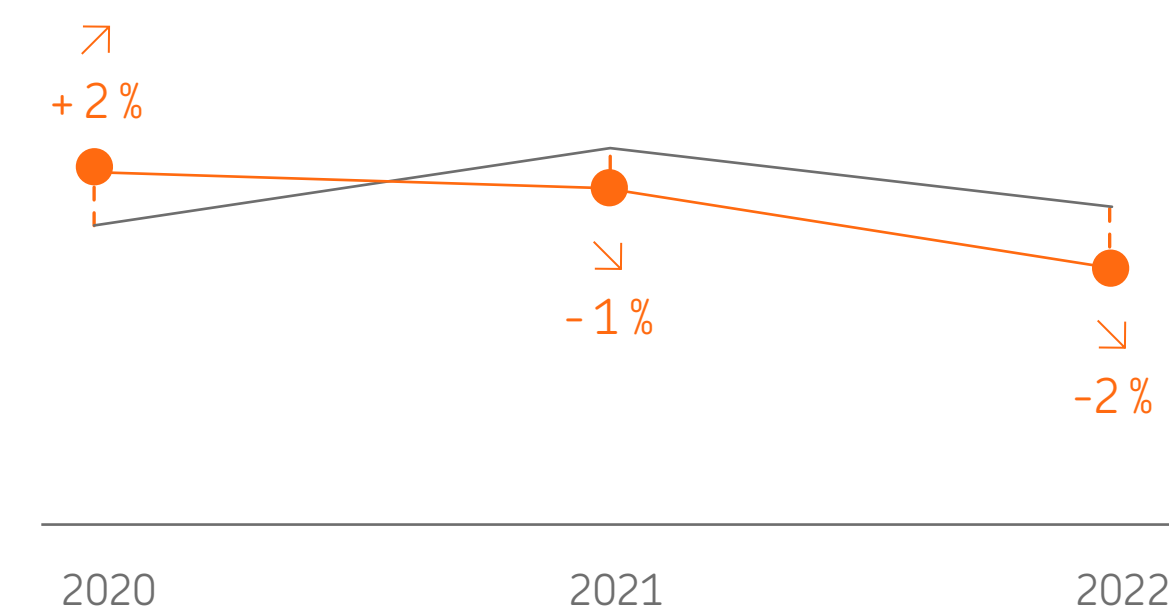
Tuotantokapasiteetin tai tuotantotilojen lisäys tai kehitys



IT-/tietojärjestelmien hankinta ja kehitys



Muiden työtilojen lisäys tai kehitys



● Arvioitu vuosimuutos, % ○ Investointien kumulatiivinen kehitys

Kautta linjan aineettomiin investointeihin ennakoidaan edellisvuotta suurempaa lisäystä. Vastanneet suuryritykset lupaavat vuodentakaista rohkeampaa panostamista niin tuote- ja palveluparannusprojekteihin sekä tuote- ja palvelukehitykseen, digitalisointiin kuin myyntitoimintaan. ”Korkoa korolle” -logiikan mukainen kasvuvauhti kiihtyy lyhyen maltillisemman jakson jälkeen kovana. Vastaajat ennakoivat digitalisaatioon liittyvien investointien kasvavan yksittäisenä eränä kaikkein eniten, yli kymmenen prosenttia.

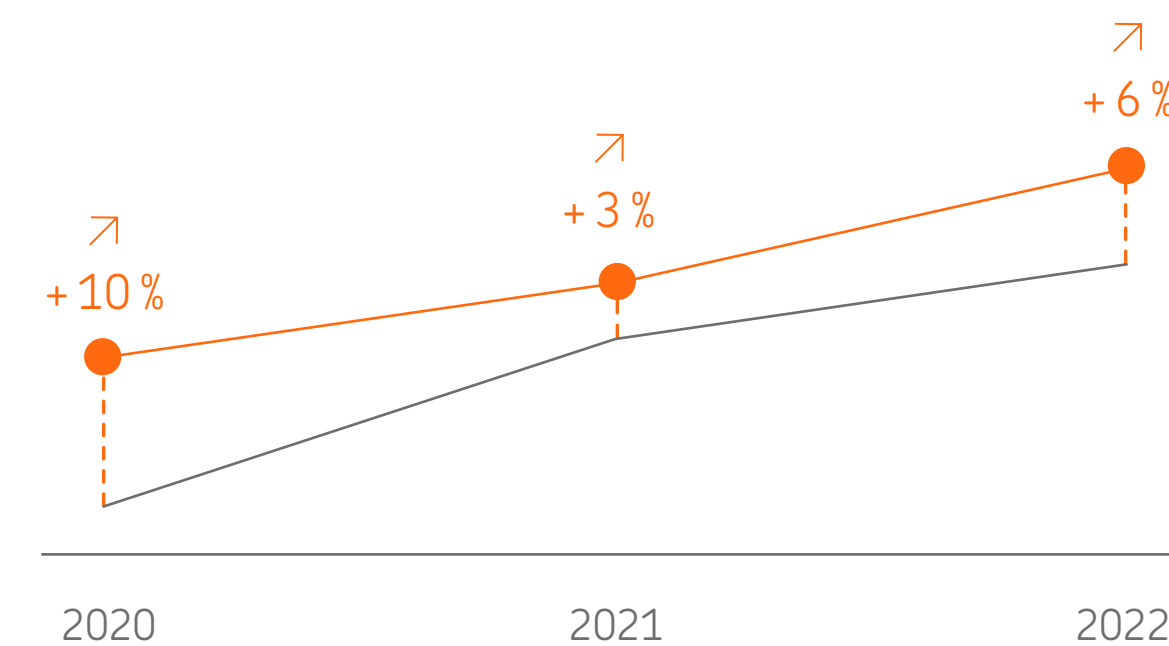
+31 % -yksikköä

Arvioitu investointien kasvu tuotteiden ja palveluiden digitalisoinnissa kolmessa vuodessa

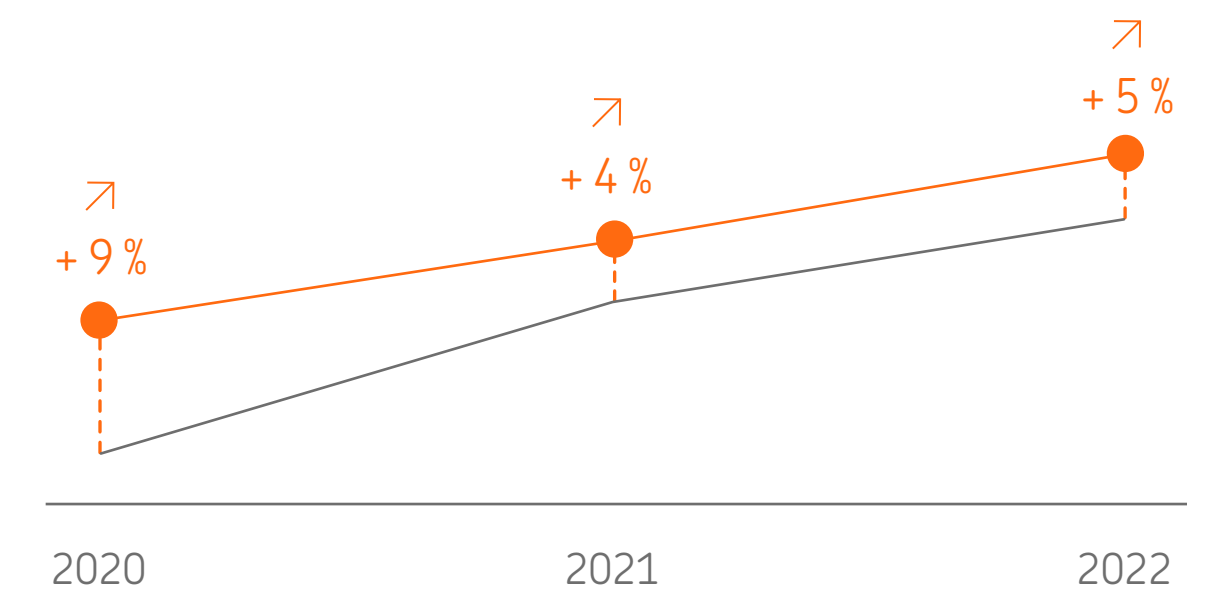
T&K ja Myynti

Arvioitu aineettomien investointien suhteellinen muutos

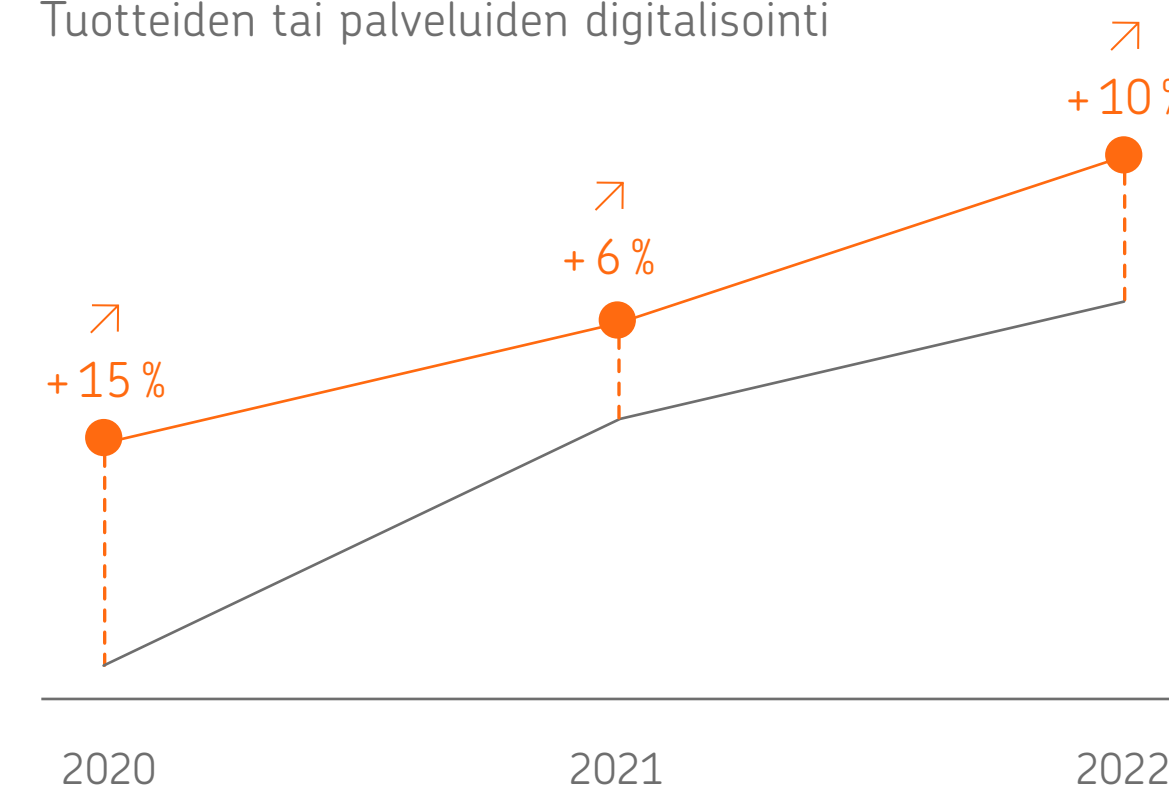
Tuote- tai palveluparannusprojektit



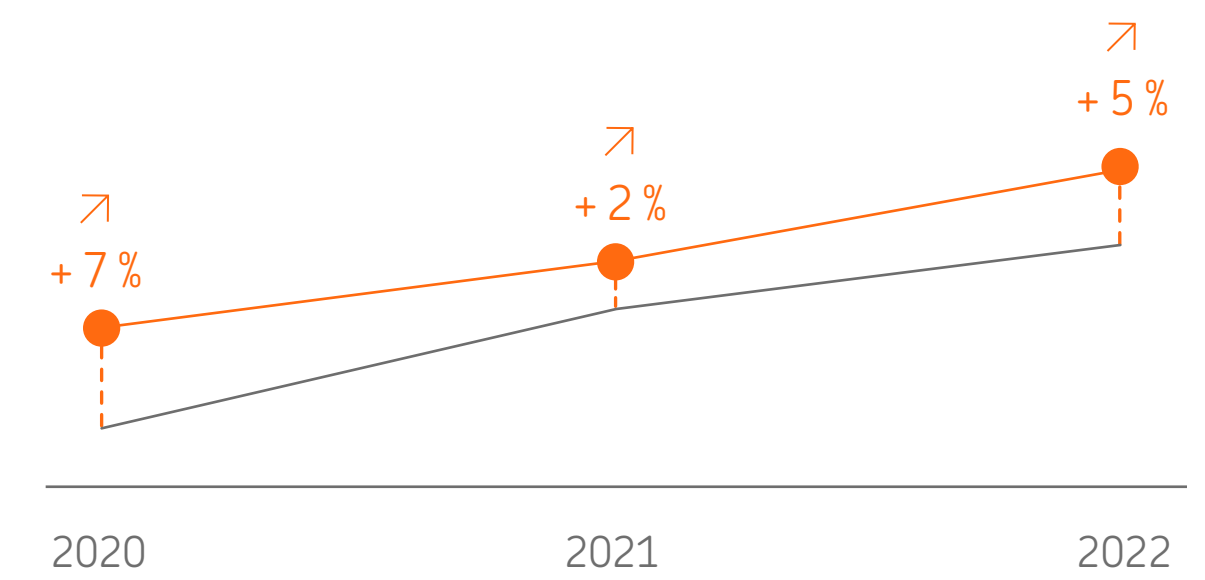
Uusien tuotteiden tai palveluiden tutkimus ja kehitys



Tuotteiden tai palveluiden digitalisointi



Myyntitoiminta



● Arvioitu vuosimuutos, % ○ Investointien kumulatiivinen kehitys



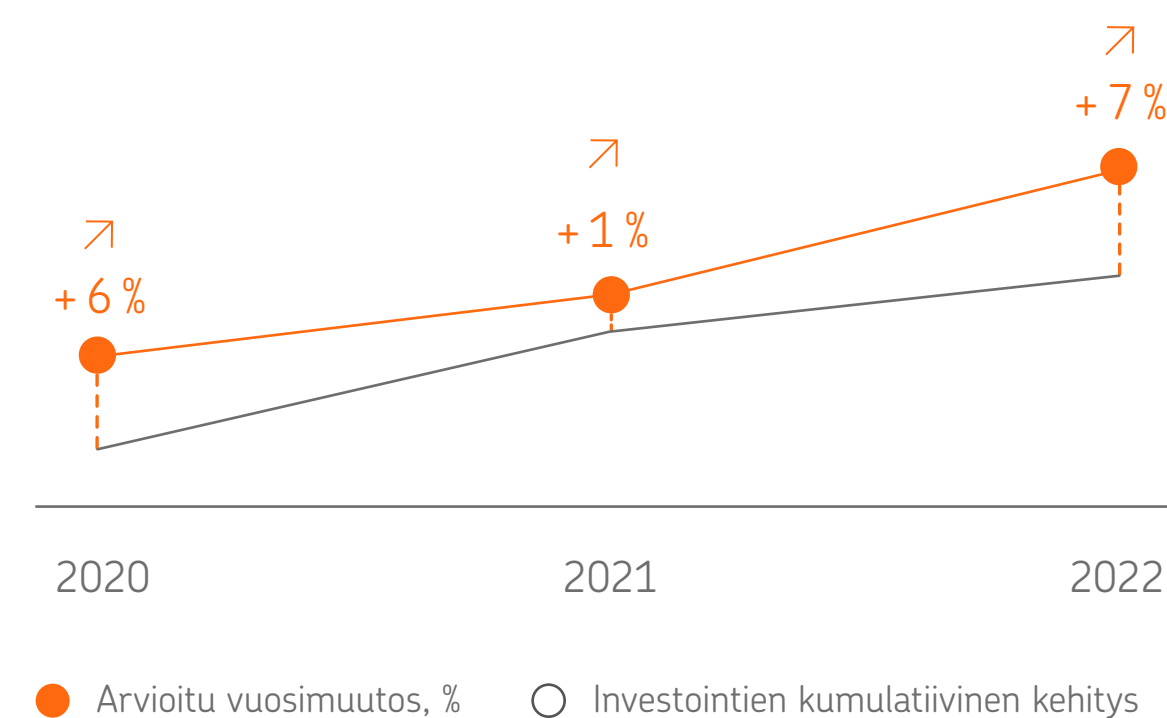
Myös investoinnit henkilöstön kehittämiseen ovat palauttaneet perinteisen asemansa merkittävänä kasvualueena. Vastanneet yritykset ennakoivat lisäävänsä näitä panoksiaan miltei kuusi prosenttia, kun vielä vuodentakainen lupaus oli liki neljä prosenttiyksikköä pienempi.

Samantyyppinen kasvukäännö koskee myös yritys-järjestelyitä. Vastanneet suuryritykset arvioivat, että vuonna 2022 yritys-järjestelyihin liittyvät investoinnit kasvavat keskimäärin kuusi ja puoli prosenttia. Edellis-vuonna kasvuennuste oli lähes viisi prosenttiyksikköä matalampi.

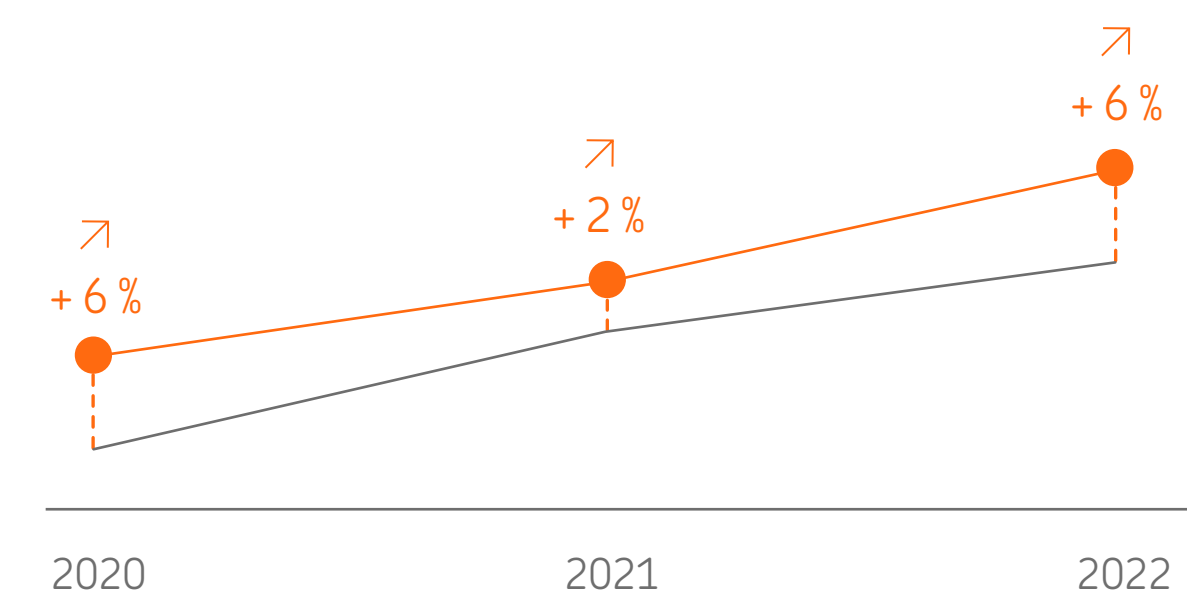
Yritys-järjestelyt ja henkilöstö-kehittäminen

Arvioitu muiden aineettomien investointien suhteellinen muutos

Yritys-järjestelyt

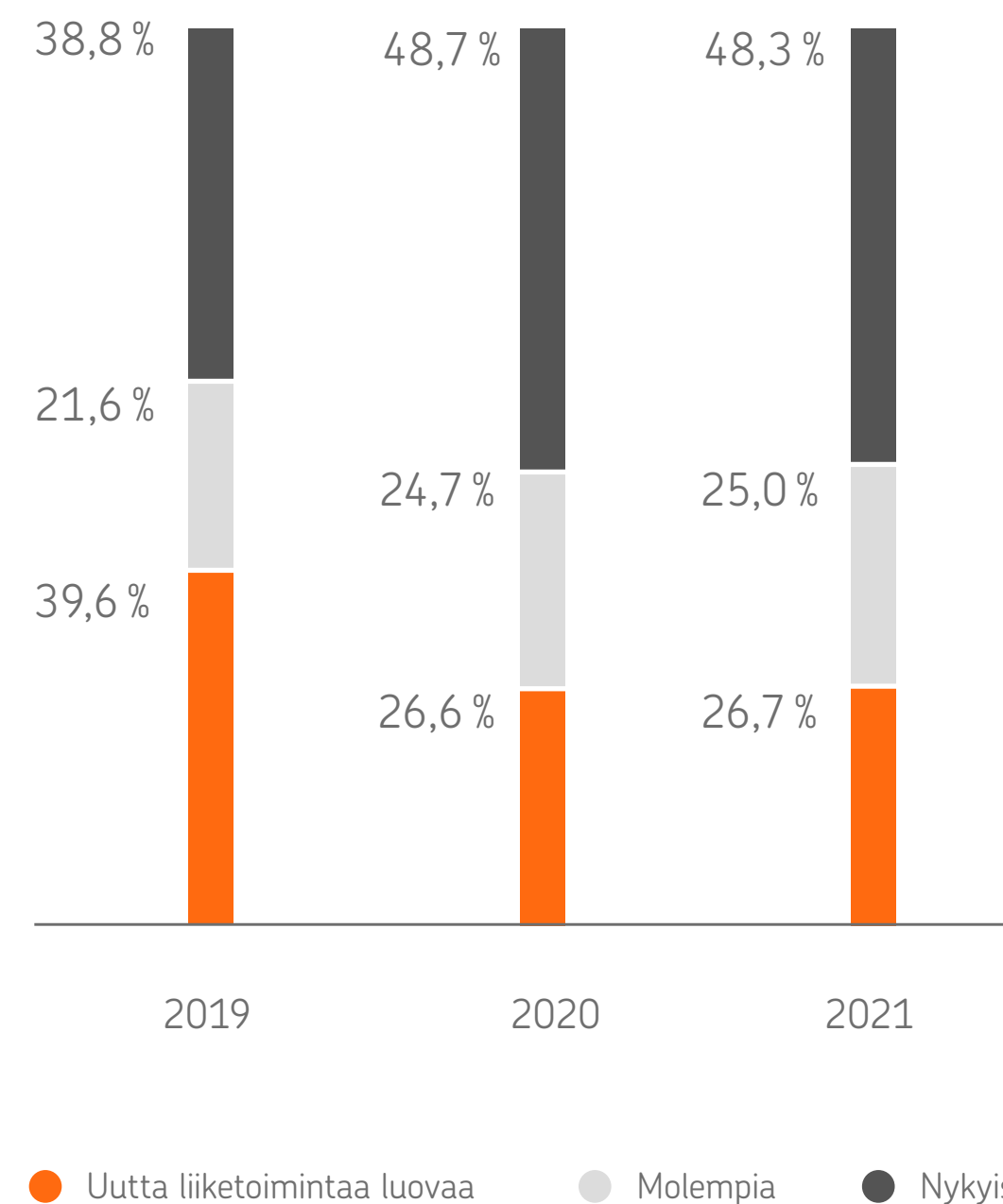


Henkilöstö-kehittäminen

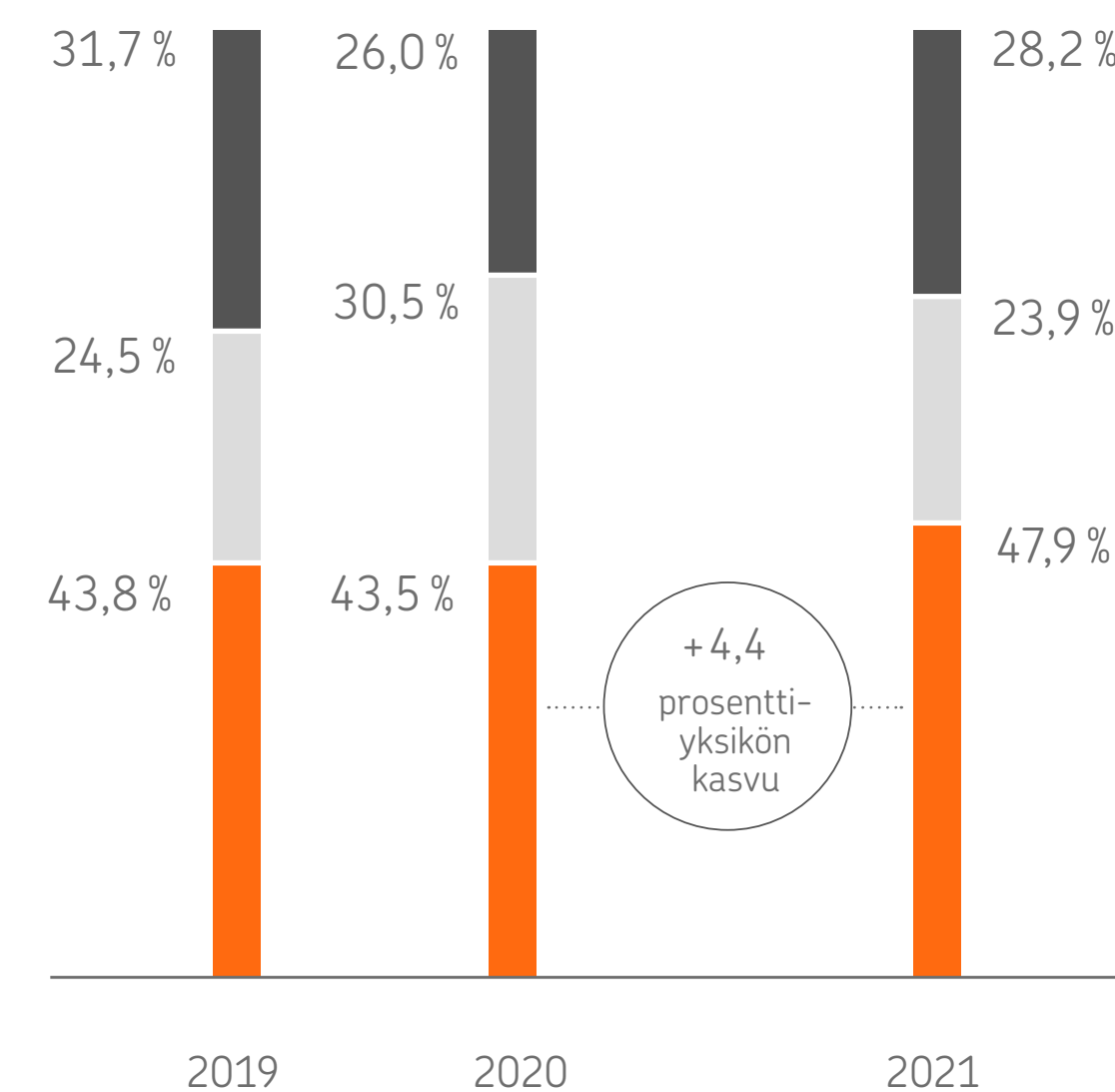


Missä määrin yrityksemme investoinnit ovat nykyisen liiketoiminnan jatkuvuutta turvaavia tai kokonaan uutta liiketoimintaa luovia?

Aineelliset investoinnit
(esim. toimitilat, koneet ja kalusto)



Aineettomat investoinnit
(esim. brändi, ohjelmistot)



50/50

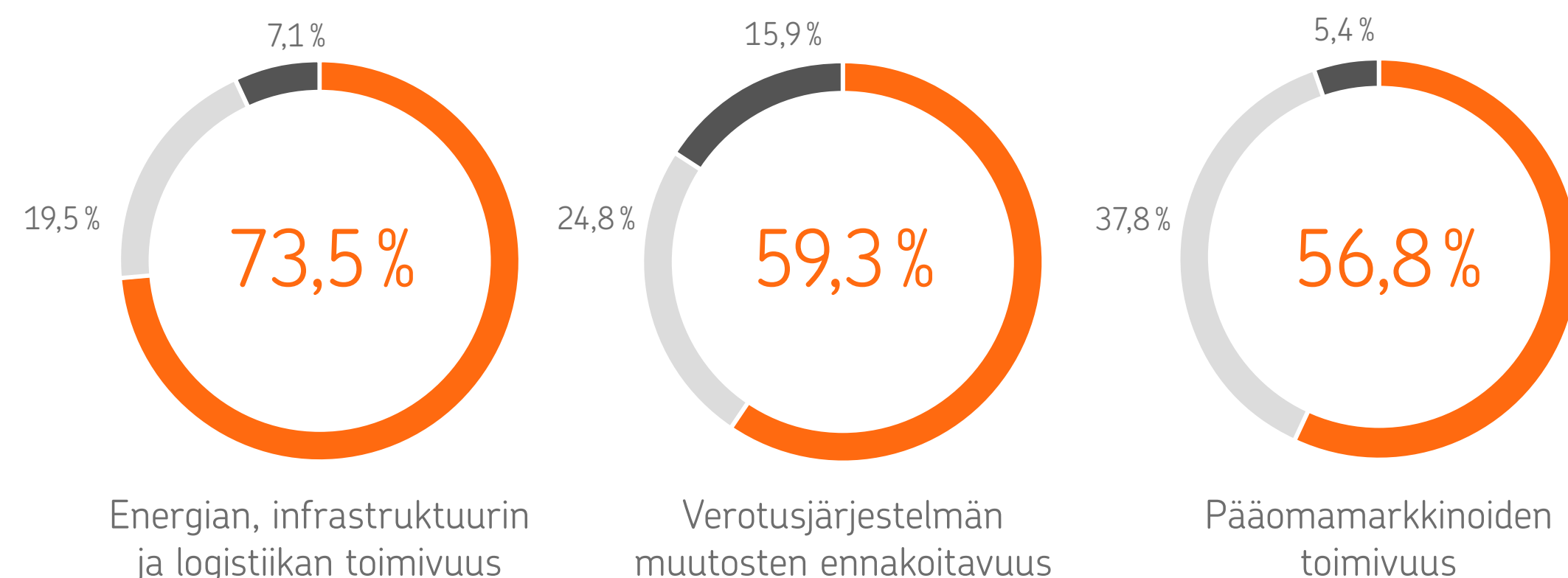
Miltei puolet aineellisista investoinneista keskittyy turvaamaan nykyistä toimintaa; miltei puolet aineettomista taas luomaan uutta liiketoimintaa

Vastaajayritysten kaavailemat aineelliset investoinnit – kuten toimitilat, koneet ja kalustot – turvaavat ennen kaikkea nykyistä toimintaa. Vielä kaksi vuotta sitten aineellisilla investoinneilla tähdättiin vastausten perusteella lähes yhtä usein toiminnan turvaamiseen kuin uuden luomiseen. Kasvun logiikan nähdään nyt siis muuttuneen.

Siksipä aineettomilla investoinneilla haetaan nyt aiempia vuosia korostuneemmin kasvua. Jo neljälläkymmenelläkahdeksalla prosentilla niiden oikeutuksena on yksinomaan kasvu.

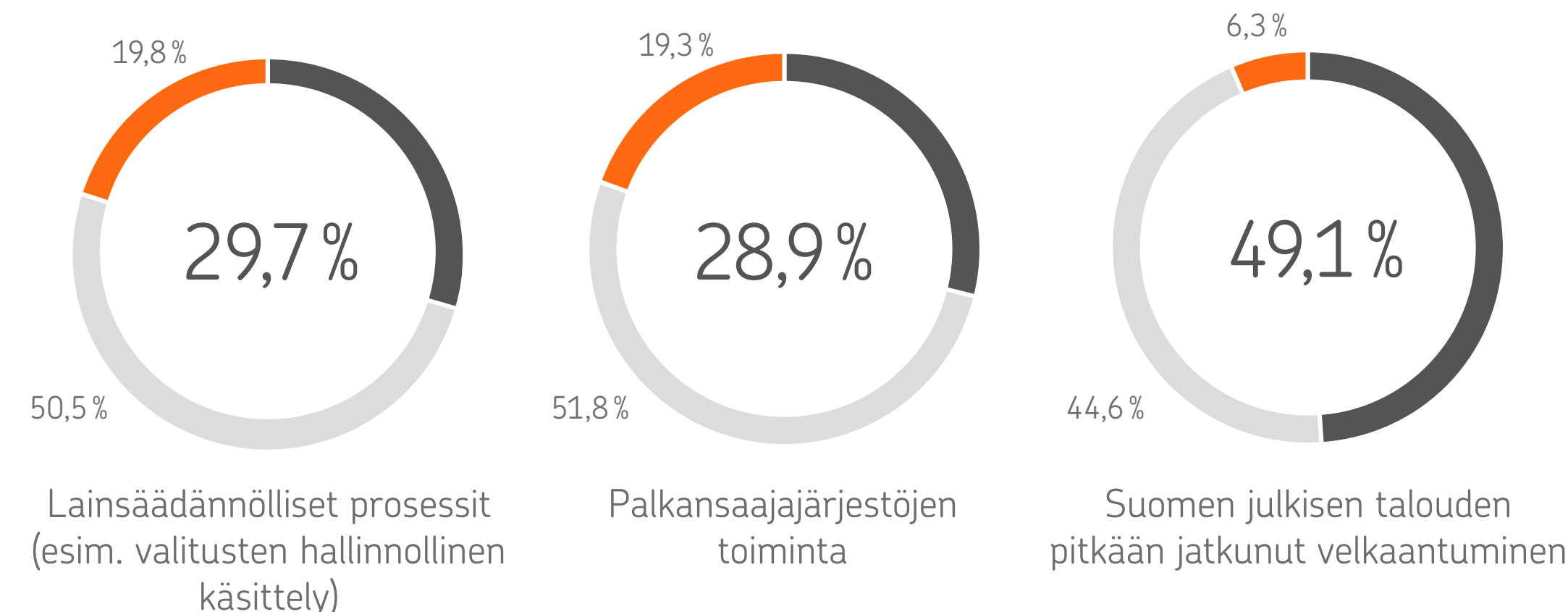
Suuryritysten investointihalukkuus Suomeen

Investointihalukkuutta eniten lisäävät tekijät



● Positiivinen vaikutus investointihalukkuuteen
 ● Ei vaikutusta investointihalukkuuteen
 ● Negatiivinen vaikutus investointihalukkuuteen

Investointihalukkuutta vähiten lisäävät tekijät



● Positiivinen vaikutus investointihalukkuuteen
 ● Ei vaikutusta investointihalukkuuteen
 ● Negatiivinen vaikutus investointihalukkuuteen

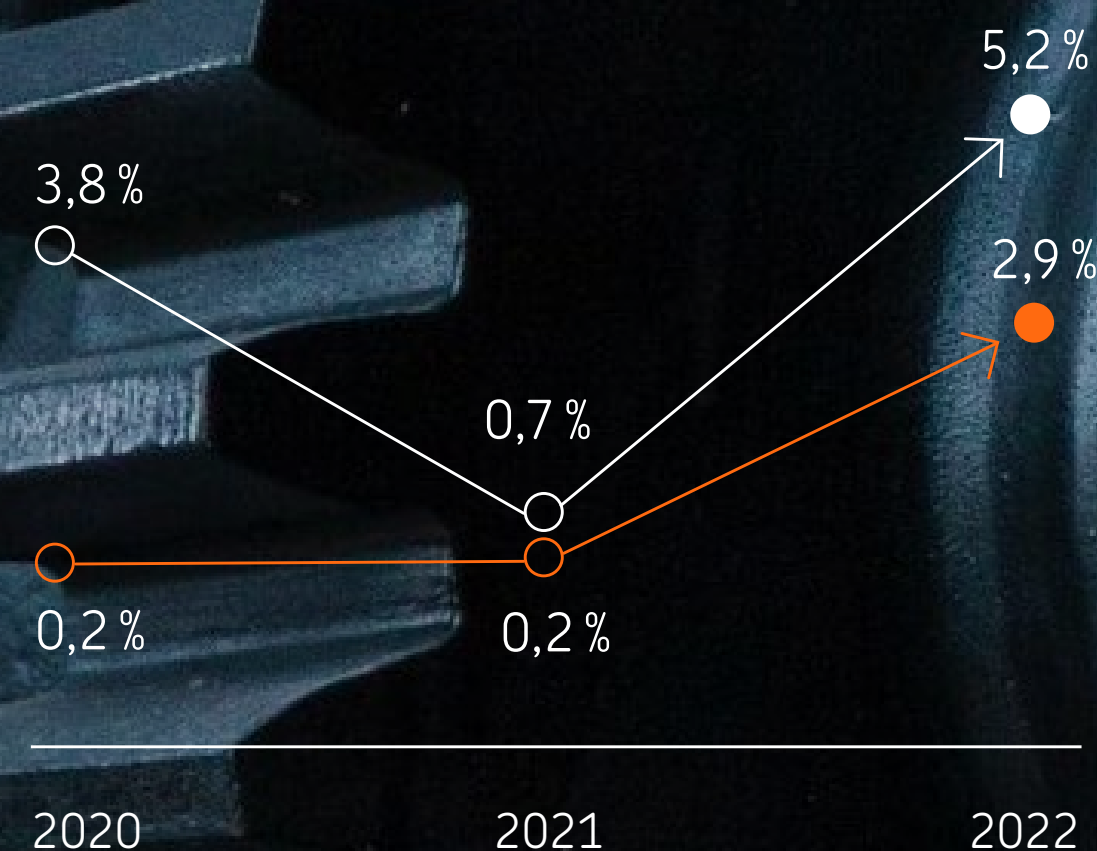
Suomen talouskasvu edellyttää luonnollisesti suuryritysten investointien kohdentumista kotimaahan suoraan tai epäsuorasti. Vastaajayritykset arvioivat, että erityisesti energian saatavuus, infrastruktuurin ja logistiikan toimintavarmuus, verotusjärjestelmän ennakoitavuus sekä pääomamarkkinoiden toimivuus Suomessa ovat investointihalukkuutta kasvattavia tekijöitä. Suomi näyttäytyy vastauksissa varsin houkuttelevalla investointialustalla.

Jopa lähes kolme neljästä vastaajayrityksestä näkee, että energian saatavuudella sekä infrastruktuurin ja logistiikan toimintavarmuudella on positiivinen vaikutus niiden halukkuuteen kohdentaa investointeja Suomeen. Toisaalta julkisen talouden pitkään jatkunut velkaantuminen heijastusvaikutuksineen, palkansaajajärjestöjen toiminta sekä lainsäädännölliset prosessit, kuten valitusten käsittely, ovat tekijöistä kärkisijoilla vaimentamassa intoa kotimaisiin investointeihin.

Suomen valtionvarainministeriö näkee tuoreessa raportissaan (Stenborg & Ahola & Palmén & Pääkkönen 2021) kotimaahan kohdistuvien investointien vähyyden pullonkaulana sekä työllisyyden että tuottavuuden suotuisalle kehitykselle. Suuryritystutkimus antaa osviittaa ratkaisuihin. Julkistalouden uskottava tasapainottaminen, työmarkkinoiden määrätietoinen kehittäminen sekä sääntely-ympäristön sujuvoittaminen ovat vastaajien toivelistan kärkipäässä.

Maailman kysyntä kannattelee pientä taloutta

Pääliiketoiminta-alueen kysynnän
odotettu kehitys: vuodet 2020-2022



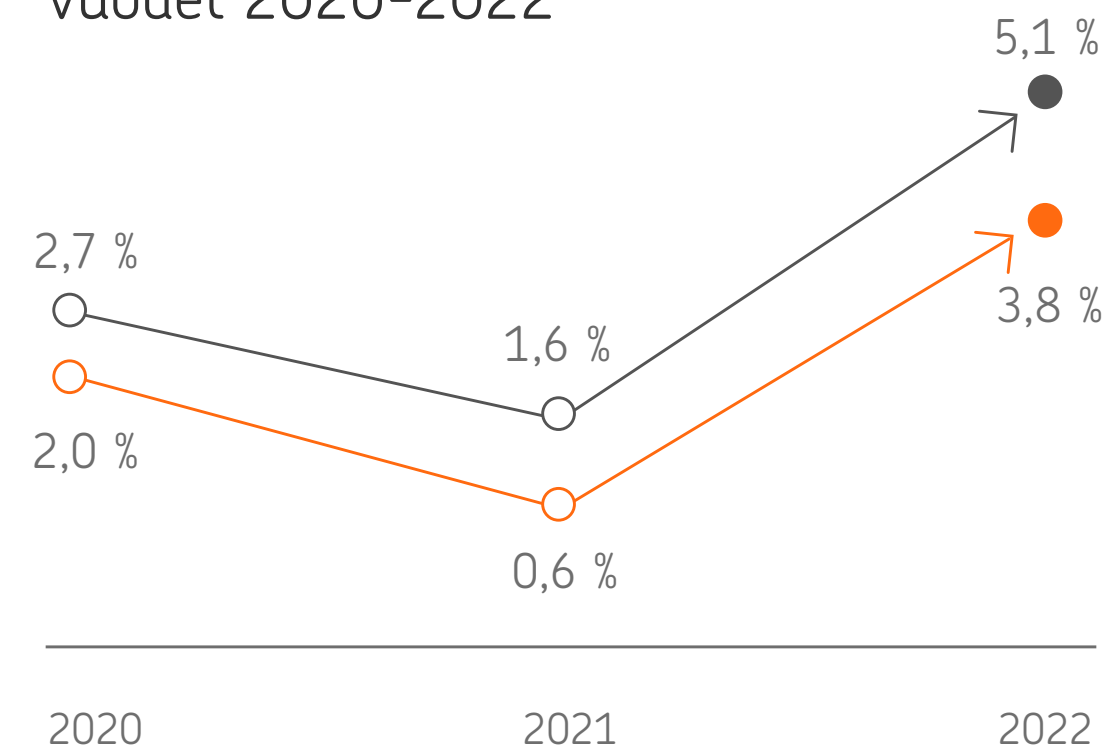
- Odotettu kehitys Suomessa
- Odotettu kehitys ulkomailla

Suomalainen talous saa kiittää viennin vetoa

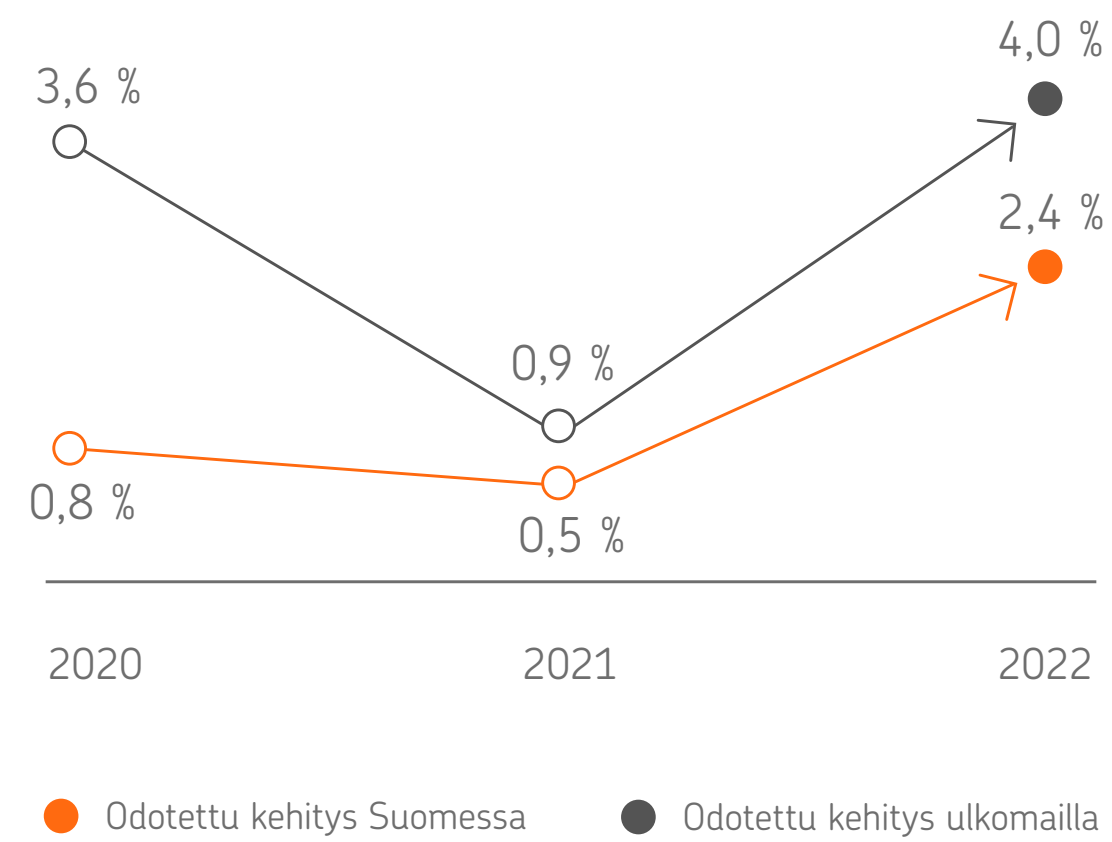
Vastausten perusteella voi ennakoida, että viime vuonna nähty nousujohtoinen vire kääntyy markkinoilla reippaaksi kasvuksi vuonna 2022. Vastanneet suomalaiset suuryritykset arvioivat, että heidän pääliiketoiminta-alueensa kysyntä kasvaa kansainvälisillä markkinoilla keskimäärin yli viisi prosenttia. Kotimaan markkinoillakin uskotaan miltei kolmen prosentin kasvuun. Vaikkei päättynyt vuosi 2021 muodostunutkaan aivan niin synkeäksi kuin vielä syksyllä 2020 pelättiin, kasvun odotus on nyt jo täysin uudella tasolla.

Markkinakasvuun liittyvät reippaat odotukset heijastuvat myös alihankintaostoihin sekä henkilöstön määrään. Vastanneet suuryritykset ennakoivat alihankintaostojensa kasvavan yli viisi prosenttia kansainvälisillä markkinoilla ja miltei neljä prosenttia Suomessa. Lisäksi he arvioivat henkilöstön määrän lisääntyvän ulkomailla tasan neljä prosenttia ja Suomessakin miltei kaksi ja puoli prosenttia. Suhdeluku on luonteva ja Suomelle jopa myönteinen, sillä globaalien suuryritysten useat päämarkkinat ja huomattava osa tuotannostakin sijaitsevat mantereilla, joille Suomi ei ole luontevin logistinen linkki.

Alihankintaostojen odotettu kehitys: vuodet 2020-2022



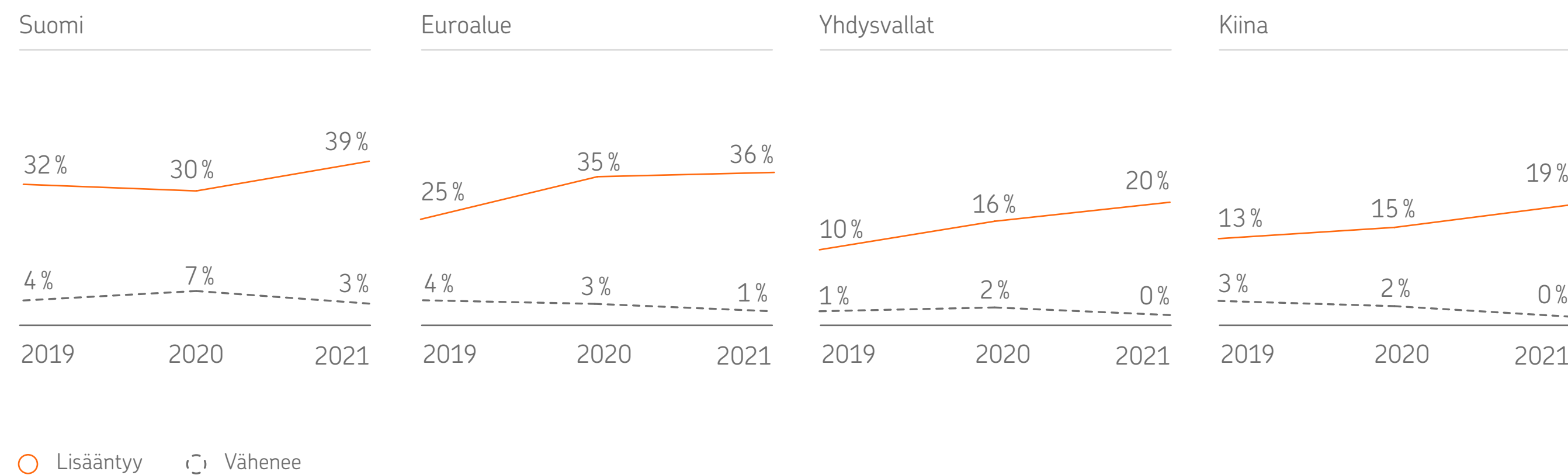
Henkilöstömäärän odotettu kehitys: vuodet 2020-2022



0-1 %

Kukaan ei usko tuotannon vähenemiseen
Yhdysvalloissa, Kiinassa tai euroalueella

Maantieteellisen sijoittumisen odotettu kehitys Tuotanto



Kotimaalle suosiolliset ennusteet jatkuvat myös puhuttaessa suuryritysten tuotannon sijoittumisesta tulevaisuudessa. Vastaajista melkein neljäkymmentä prosenttia ennakoivat, että tuotantokapasiteettia tullaan kasvattamaan Suomessa. Kotimaan kannalta on lisäksi huomattavaa, että tuotantoaan Suomessa aikoo supistaa vain kolme prosenttia vastanneista suuryrityksistä. Vielä vuotta aiemmin suomalaisen tuotannon leikkaajia oli seitsemän prosenttia vastaajista.

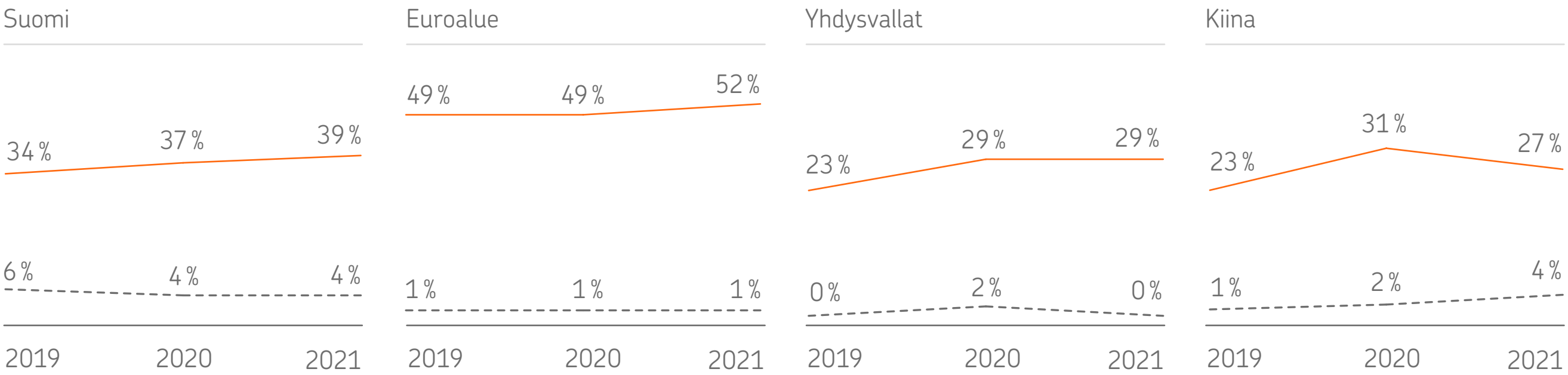
Suomi onkin tuotannon osalta vahvin tutkimuksessa kartoitetuista maantieteellisistä alueista. Euroalue kokonaisuutena tulee vertailussa toisena: tuotantoaan aikoo lisätä noin kolmekymmentäkuusi prosenttia vastaajista. Euroalueen sekä Yhdistyneen kuningaskunnan ulkopuolinen Eurooppa on myös viime vuosiin verrattuna selvässä nosteessa, sillä kaksikymmentäneljä prosenttia vastaajista ennakoivat tuotannon lisäämistä. Vielä vuodelle 2020 kasvu-lupaus oli vain kolmetoista prosenttia. Myös Yhdistyneen kuningaskunnan tuotannon kasvuun uskoo peräti kahdeksantoista prosenttia vastaajista. Maa voi olla tuloksesta ylpeä, sillä vuotta aiemmin tuotannon kasvuun arvioi panostavansa vain kolme prosenttia vastaajista. Tulos kuvaa suuryritysten pragmaattisuutta; Brexitin viimein toteuduttua ja kaupan esteiden lisääntyttyä saarivaltion kysyntään vastaa kätevimmin paikallinen tuotanto. Muiden mantereiden markkinatarkastelussa vahvin kasvuodotus kohdistuu Yhdysvaltoihin ja Kiinaan. Molemmissa näissä tuotantoaan arvio kasvattavansa liki kaksikymmentä prosenttia vastanneista suuryrityksistä.



Myynnin ja asiakkuuksien sijoittumisessa trendit peilaavat vahvasti tuotantoon liittyviä odotuksia. Kohdemarkkinana Suomi ei kuitenkaan – aivan ennakoitavasti – yllä kärkisijoille. Pienestä maasta on pakko kurottaa ulos, jos haluaa kasvaa. Koko euroalueella myynnin kasvuun uskoo viisikymmentäkaksi prosenttia vastaajista, kun Suomesta saatavaan lisäkauppaan luottaa alle neljäkymmentä prosenttia. Yhdistyneeseen kuningaskuntaan kasvumarkkinana uskoo vastaajista

kahdeksantoista prosenttia ja muuhun Eurooppaan kolmekymmentäviisi prosenttia. Pitkään nuokkuneen Venäjän viennin elpymistä enteilee se, että vastan- neista suuryrityksistä noin neljännes uskoo myynnin ja asiakkuuksien kasvuun. Kaukomarkkinoista myynnin ja asiakkuuksien kasvuodotukset kohdistuvat ennen muuta Yhdysvaltoihin ja Kiinaan. Maailman uusi kaksi- napaistuminen on tapahtunut tosiasia.

Maantieteellisen sijoittumisen odotettu kehitys Myynti & Asiakkuudet



○ Lisääntyy ▮ Vähenee

Innostava vastuu maailmasta

Realismi – vastuullisuuden aikaa kestävä tyyli

Vastuullisuus vahvistaa edelleen asemaansa suuryritysten johtamisen ja liiketoiminnan ohjauksen kovassa ytimessä. Vastuullisuus mielletään suuryrityksissä jo vahvasti kilpailuedun lähteenä, ei toimintaa rasittavana kulueränä tai ylimääräisenä puuhana. Matka asenteissa ja ajatuksissa on tutkimuksen kymmenessä vuodessa ollut melkoinen.

ESG-raportoinnin vaatimukset ja Euroopan unionin taksonomiajärjestelmä ovat havahduttaneet suuryritykset kiihdyttämään kestävää siirtymää. Vastaajat ennakoivat vuodelle 2022 peräti seitsemän ja puolen prosentin lisäystä kestävyysinvestointeihin. Investointilajeista kasvulistalla edelle ehtivät vain tuotteiden ja palveluiden digitalisointi ja tietojärjestelmien hankinta ja kehitys.

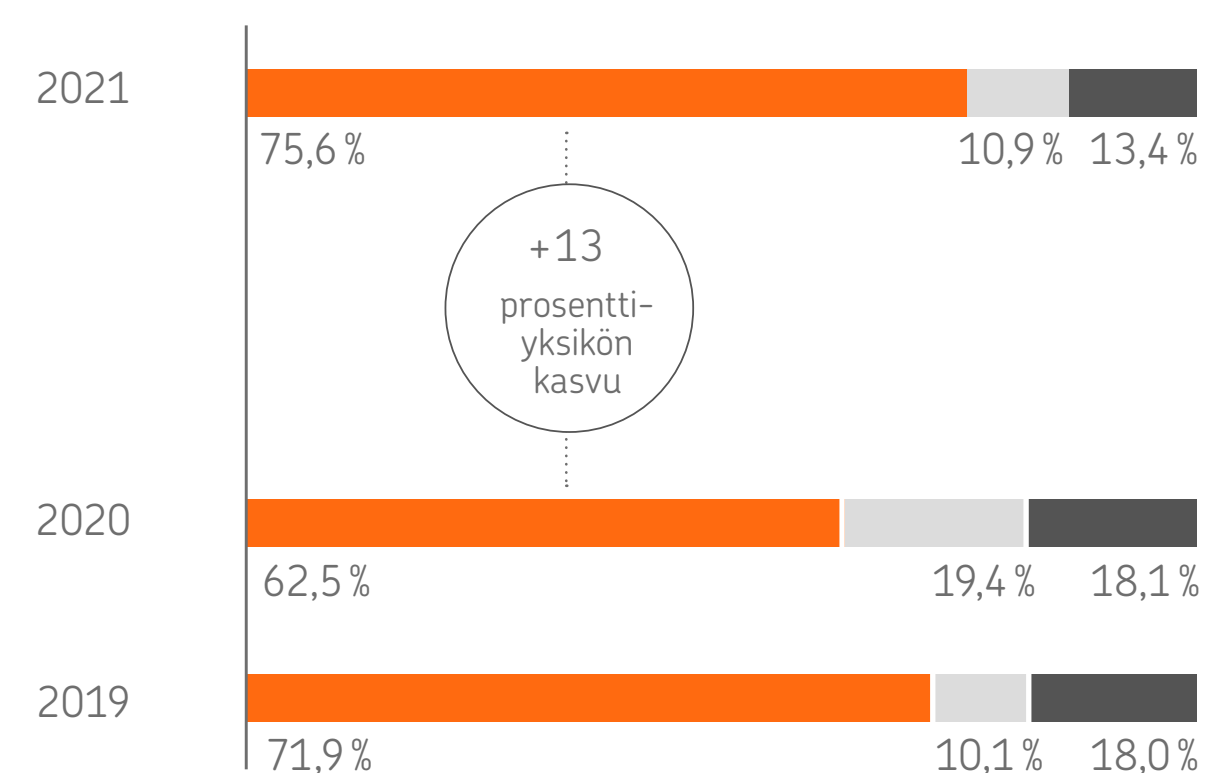
7,5 %

Vuodelle 2022 odotettu lisäys
kestävää liiketoimintaa tukeviin
investointeihin



Yhteiskunnallisiin ongelmiin tarttuva suuryritysak-
tivismi nousee nyt esiin vahvempana kuin koskaan
aiemmin. Useampi kuin kolme neljästä vastaajasta
kokee, että polttavien yhteiskunnallisten ongelmien
ratkaiseminen on myös heidän agendallaan. Lisäystä
edellisvuoteen on tullut vaikuttavat kolmetoista pro-
senttiyksikköä.

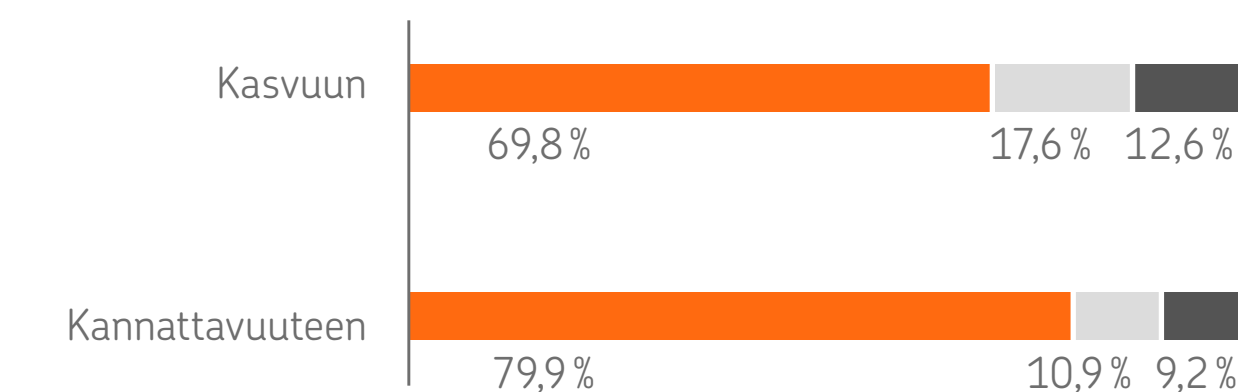
Yrityksemme tehtävänä on ratkaista
polttavia yhteiskunnallisia ongelmia
(esim. ympäristö- tai talouskysymykset)



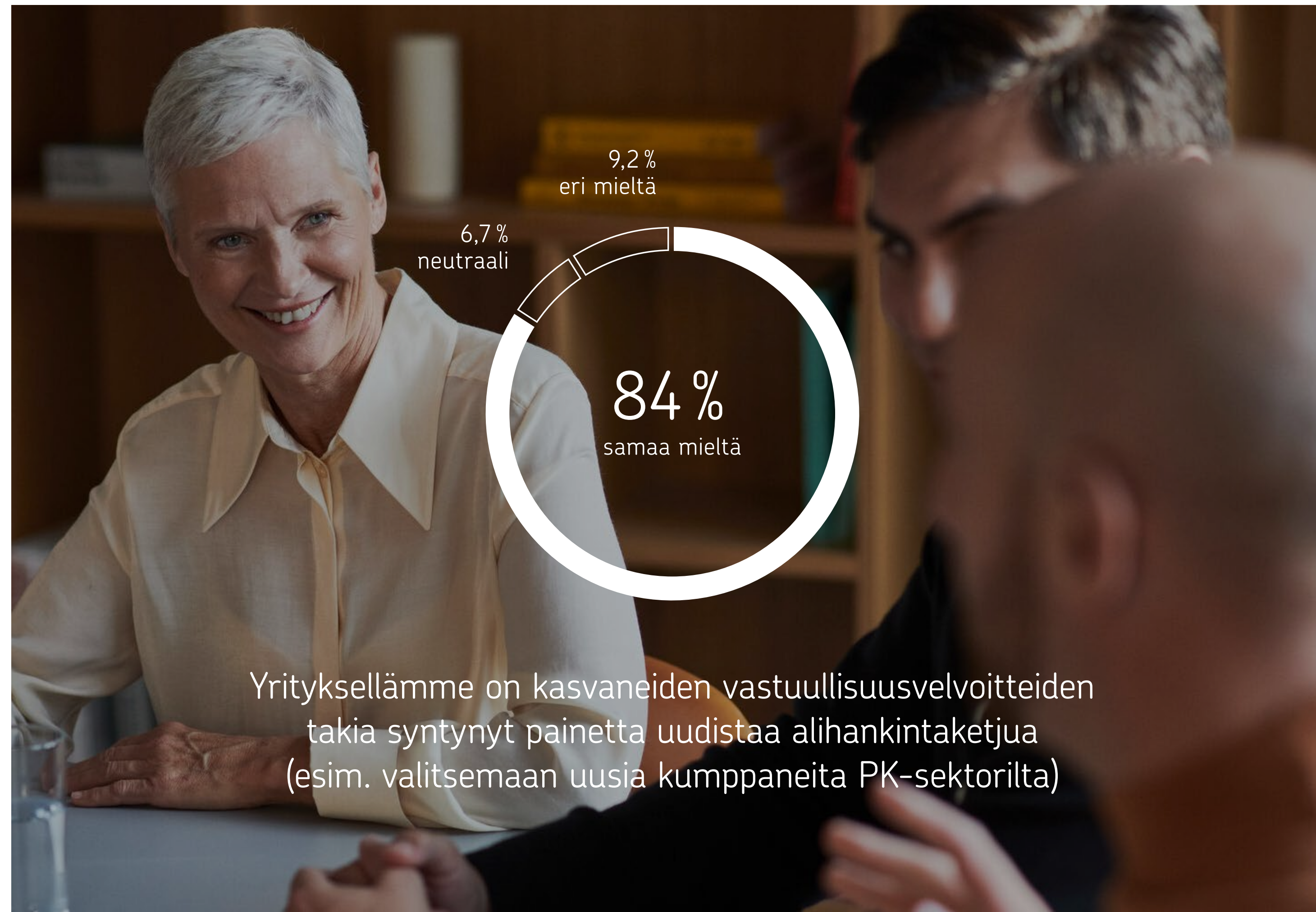
● Samaa mieltä
● Neutraali
● Eri mieltä

Vastanneet suuryritykset ovat valmiita tekemään liike-
toimintansa ydintä koskevan vastuullisuuden nimissä
myös taloudelliseen tulokseen liittyviä uhrauksia.
Vastaajat ovat hieman useammin valmiita tekemään
kompromisseja kannattavuudessaan kuin kasvussaan
vastuullisuuden nimissä. Lähes kahdeksankymmentä
prosenttia vastanneista suuryrityksistä on valmis
tekemään vastuun nimissä ratkaisuja, jotka voivat vai-
kuttaa negatiivisesti kannattavuuteen. Kasvun osalta
sama vastaajaosuus on hieman alle seitsemänkym-
mentä prosenttia.

Yrityksemme on valmis tekemään
vastuullisuuden nimissä ratkaisuja,
jotka vaikuttavat negatiivisesti yhtiön
taloudelliseen suoritukseen



● Samaa mieltä
● Neutraali
● Eri mieltä



”

Vastuullisuus on liiketoimintamme lähtökohta. Haluamme ratkaisuihimme edistää kestäviä, vähähiilisiä tavaravirtoja ja samalla tarjota turvallisen työyhteisön. Vain vastuulliset yritykset menestyvät.

Mika Vehviläinen, Toimitusjohtaja
Cargotec Oyj

Suuryritysten rynnistys vastuullisuustoimiin synnyttää muutospainetta myös niiden laajalle alihankintaverkostolle. Miltei kahdeksankymmentäviisi prosenttia vastaajayrityksistä luonnehtii, että kasvaneet vastuullisuusvelvoitteet lisäävät tarvetta uudistaa alihankintaketjua, esimerkiksi valitsemaan uusia kumppaneita pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Kyseessä on melkoinen lumipalloefekti. Aitoja vastuullisuustekoja välttelevien tai niissä viivyttelevien toimittajien tulevaisuus näyttää tulosten valossa varsin synkältä.

Ilmastomuutos on vakiintunut päivittäiseksi puheenaiheeksi myös yrityksissä. Sen vaikutukset suuryrityksiin näyttäytyvät tulosten valossa varsin polarisoituneilta. Vastaajista yli neljäkymmentäkaksi prosenttia uskoo, että ilmastomuutos tulee vaikuttamaan toimialan yleiseen kannattavuuteen negatiivisesti. Toisaalta miltei sama vastaajaosuus suuryrityksiä ei allekirjoita väitettä. Toimialojen välillä näkyy suuria eroja, vaikka ne eivät jakautunutta tulosta yksin selitäkään.

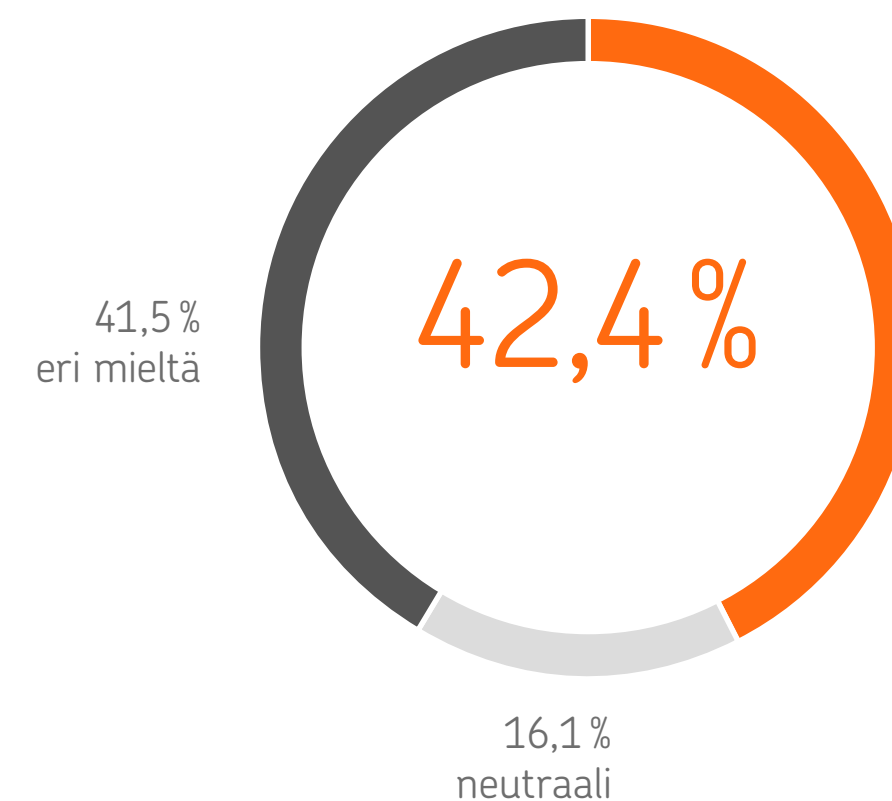
Vastanneilla suuryrityksillä on hieman yhtenäisempi näkemys siitä, miten ilmastomuutos vaikuttaa resurssipohjaan. Yli kuusikymmentäkolme prosenttia vastaajista uskoo, että ilmastomuutoksella on keskeisten resurssien, kuten materiaalien ja infrastruktuurin, saatavuutta ja käytettävyyttä horjuttava vaikutus.

”

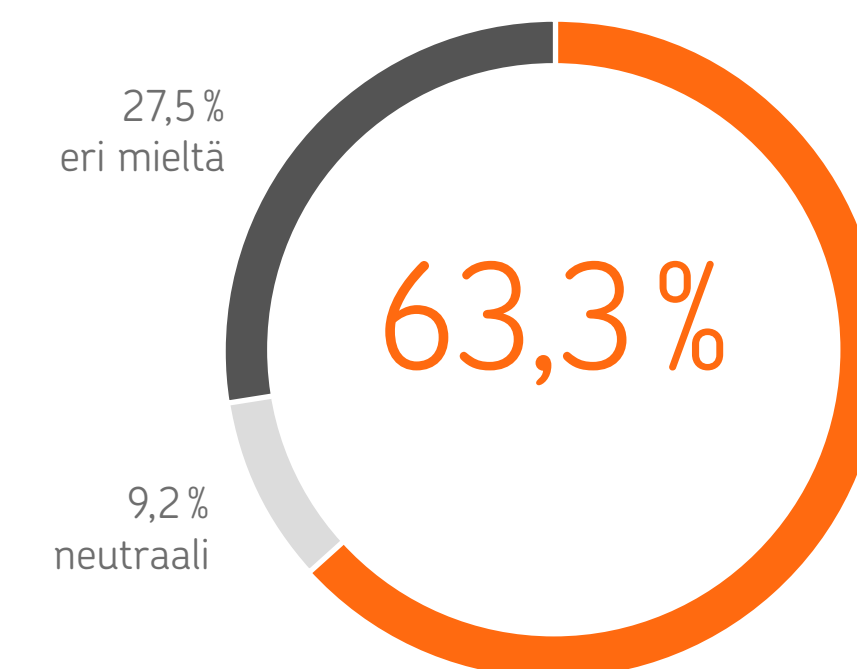
Yritykset tarvitsevat ilmastomuutoksen torjunnassa uudenlaista osaamista ja erityisosaajista voi tulla lähivuosina pulaa. Oman henkilöstön vastuullisuusosaamisen kehittäminen tukee myös yritysten siirtymää kohti kestävämpää liiketoimintaa.

Annina Tanhuanpää, ESG-johtaja
OP Yrityspankki

Ilmastomuutos tulee vaikuttamaan negatiivisesti toimialamme yleiseen kannattavuuteen



Ilmastomuutos voi horjuttaa yrityksellemme keskeisten materiaali- ja infrastruktuuriresurssien saatavuutta tai käytettävyyttä



+12,6

Prosenttiyksikön lisäys vuodessa suuryrityksissä, jotka sitovat johdon palkitsemisen vastuullisuustavoitteiden täyttymiseen hyvin usein tai melko usein

Vielä kaksi vuotta sitten vastuullisuuden mittaamiseen liittyvät tulokset olivat karuja: vastuullisuustoimia ei mitattu tai seuranta oli haparoivaa. Vastuullisuuden mittaaminen on nyt hieman yleisempää ja rytmiltään tiheämpää kuin aiemmin. Vastuullistyö on noussut puheiden jälkeen aidoksi prioriteetiksi, ja siinä onnistuminen tuntuu kunnia-asialta. Samalla on ymmärretty, että erilaisten vastuullisuustekojen vaikuttavuus myös muuttuu yli ajan. Suuryritykset haluavat pysyä pulssilla.

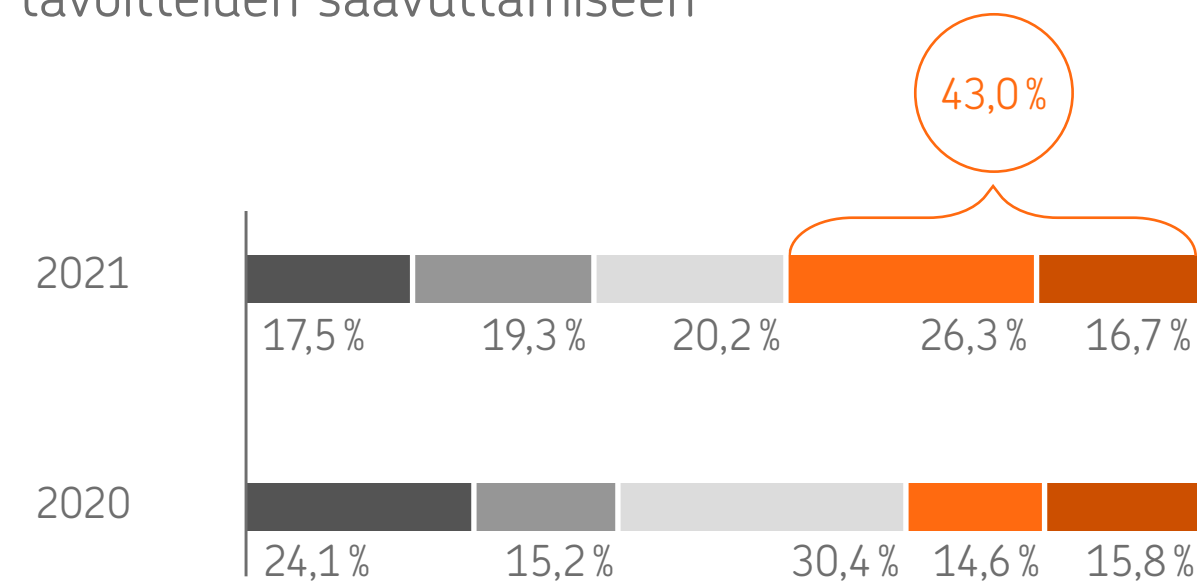
Vastausten perusteella suuryritysten hallitukset asettavat vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita ja seuraavat niitä edellisvuotta yleisemmin ja useammin. Hallitukset tavoitteellistavat ja seuraavat vastuullisuutta hyvin usein jo yli puolessa vastanneista suuryrityksistä, kun osuus oli vuotta aiemmin vain hieman yli kolmekymmentäkuusi prosenttia. Noin neljätoista prosentti-

yksikön nousu kategoriassa on vaikuttava. Samalla vastuullisuuden tason vertailu omaan toimialaan ei kuitenkaan ole merkittävästi yleistynyt suuryritysten keskuudessa.

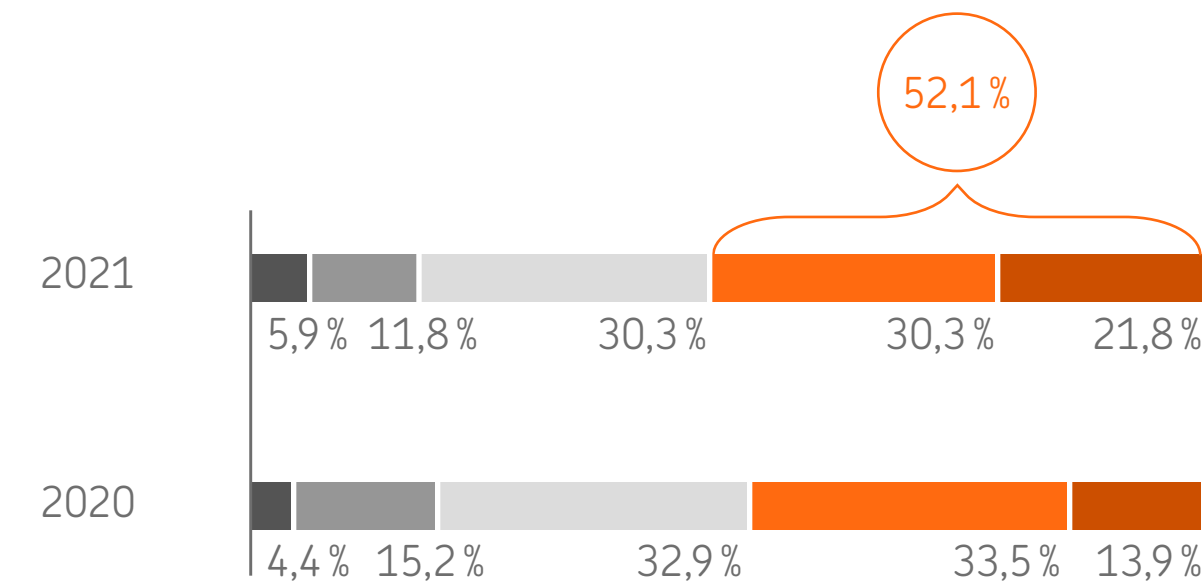
Vastanneista suuryrityksistä runsas viidennes mittaa hyvin usein vastuullisuuteen liittyviä kustannuksia euroina. Vastuullisuuden tuloksellisuuden euromääräinen mittaaminen laahaa edelleen tätä jäljessä. Vain hieman yli neljätoista prosenttia vastanneista suuryrityksistä raportoi mittaavansa hyvin usein myös tuloksellisuutta euroissa. Vastaajien ehdottomassa enemmistössä johdon palkitsemista ei ole sidottu hallituksen asettamiin vastuullisuustavoitteisiin. Vahvasta myönteisestä kehityksestä huolimatta vastuullisuus on vielä matkalla suuryritysten kovaan taloudelliseen ja hallinnolliseen ytimeen.

Vastuullisuuden tavoitteet ja mittaaminen

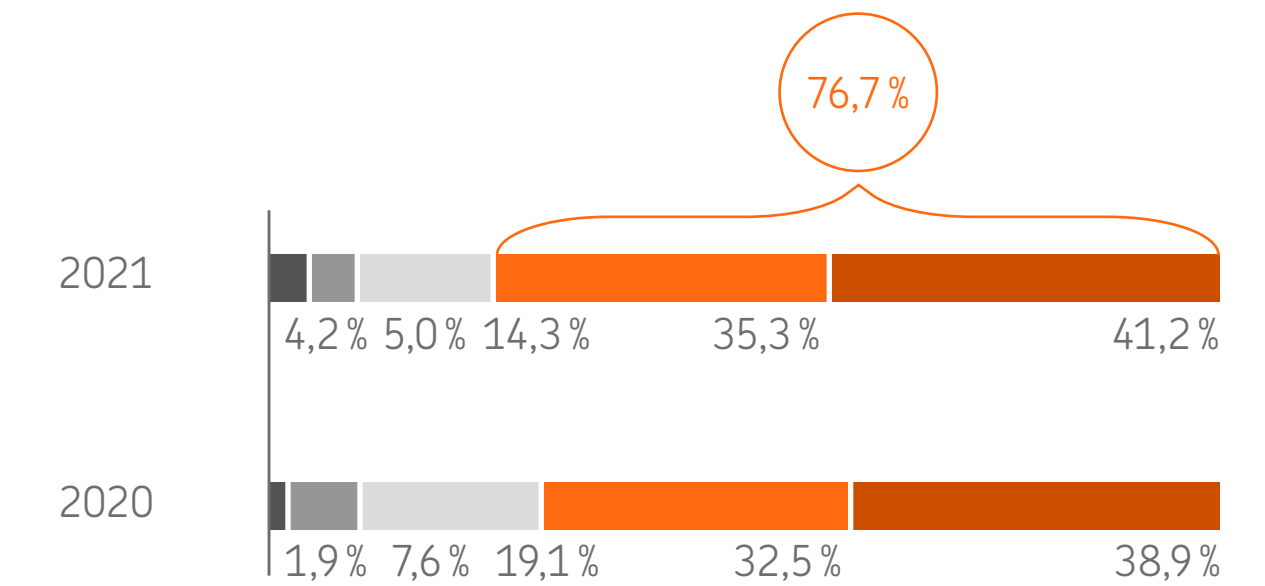
Yrityksen hallitus on sitonut ylimmän johdon palkitsemisen vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen



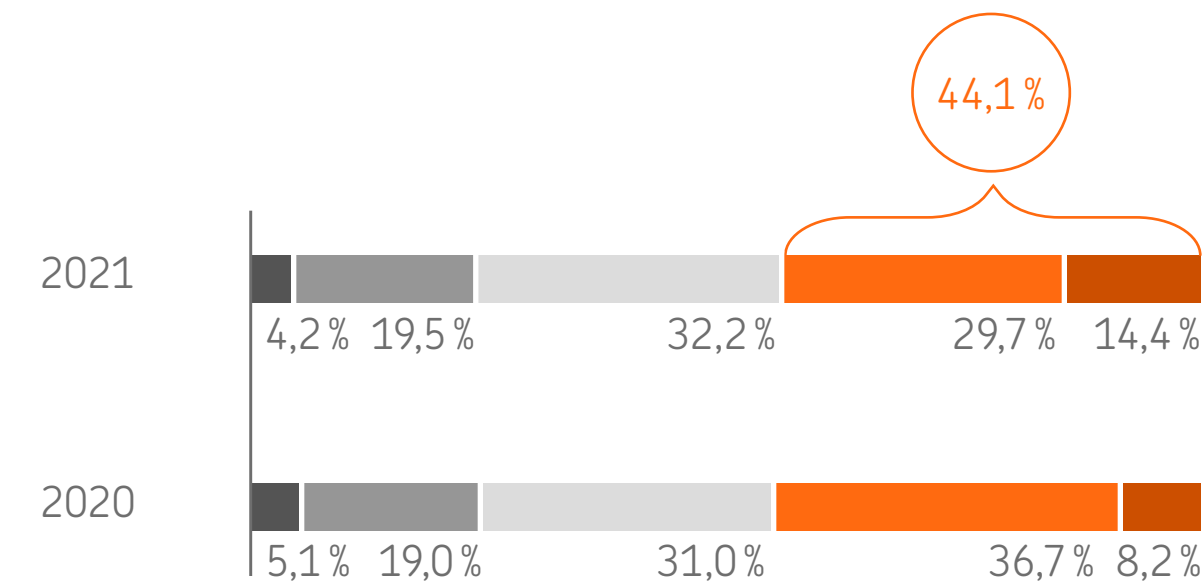
Vastuullisuustyöhön liittyviä kustannuksia mitataan euromääräisesti



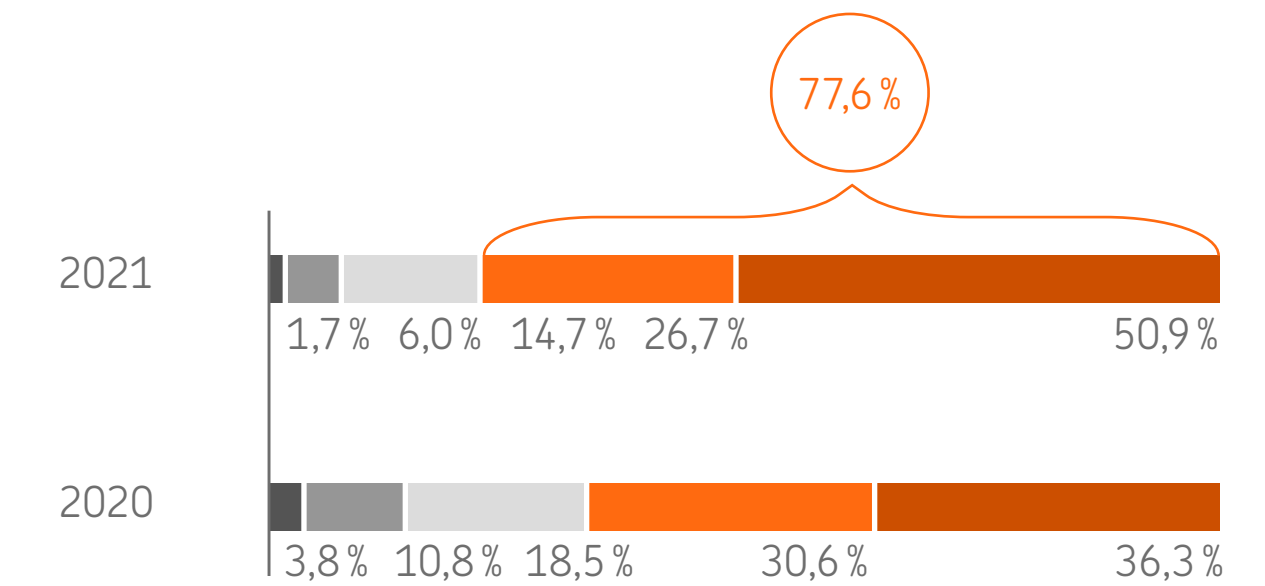
Vastuullisuuden tasoa verrataan muuhun toimialaan



Vastuullisuustyön hyötyjä ja tuloksellisuutta mitataan euromääräisesti



Yrityksen hallitus asettaa vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita ja seuraa niitä



Ei koskaan Harvoin Silloin tällöin
 Melko usein Hyvin usein

”

Hajautetun työtavan aiheuttamien tietoturvariskien arviointi ja ennakoivat toimenpiteet ovat nousseet yhtiöiden prioriteeteissa kuluneen vuoden aikana.

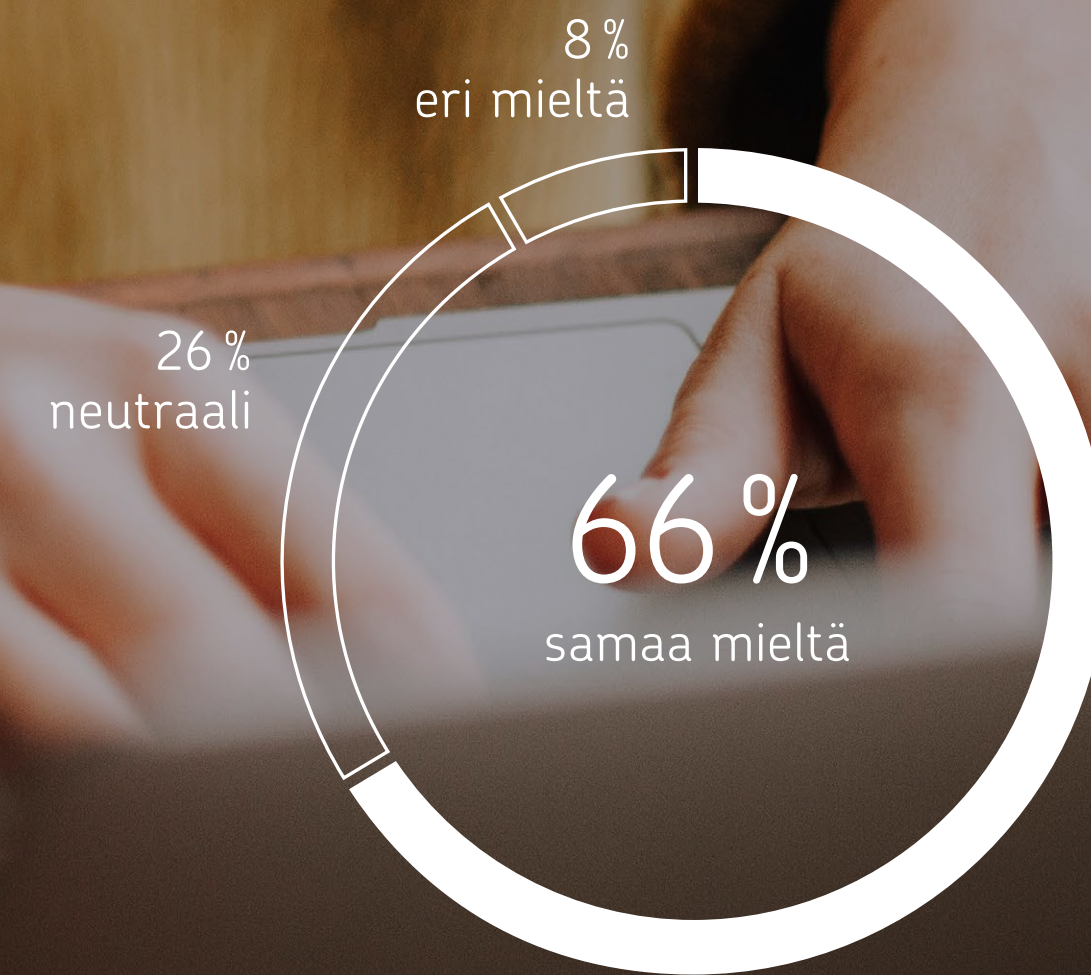
Juhani Hintikka, Toimitusjohtaja
F-Secure Oyj

Vastanneet suuryritykset kokevat tietoturvaan liittyvät riskit edelleen merkittävinä. Vastaajista kuitenkin yli yhdeksänkymmentäneljä prosenttia vakuuttaa olevansa huolellisesti varautunut tietoturvaan ja kyberturvallisuuteen liittyviin riskeihin. Vahva enemmistö vastanneista suuryrityksistä kokee, että hajautetusta työtavasta johtuvia turvallisuusriskejä on onnistuttu vähentämään merkittävästi jo vuoden 2021 aikana. Turvallisuuskäsitteet ovat tutkimuksen perusteella tulleet kiitettävästi huomioiduiksi myös korona-ajan poikkeuksellisissa etätyöoloissa.

Olemme varautuneet tietoturvaan ja kyberturvallisuuteen liittyviin riskeihin



Hajautetun työtavan aiheuttamia kyberturvallisuuden riskejä on onnistuttu vähentämään merkittävästi vuoden 2021 aikana





Ketterän ja turvallisen tasapaino

Itsevarmuutta, uudelleen- muotoutumista ja uhrauksia

Suuryritykset ovat lähteneet kehittämään toimintaansa tuleville vuosille varsin itsevarmoina. Lähes 97 prosenttia vastanneista uskoo, että omalla yrityksellä on hyvä näkemys siitä, miten osaamista tulisi kehittää pandemian jälkeisessä ympäristössä. Näin yksimielinen ja vahva tulos voi kertoa joko huimasta osaamisesta tai suuresta kognitiivisesta harhasta.

Käsitys työn luonteesta pandemian jälkeen jakaa kuitenkin mielipiteitä: vastaajista alle kolmekymmentäkahdeksan prosenttia uskoo, että etätyö vakiintuu keskeisimmäksi työskentelyn muodoksi. Samalla miltei neljäkymmentäneljä prosenttia vastaajayrityksistä uskoo, että paluu perinteiseen lähityöhön on edessä, kun pandemiajakso on lopulta ohitettu. Tehtiin työ jatkossa pääosin lähityönä, etätyönä tai hybridinä, vastaajat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että työhön liittyvä matkustaminen tulee vähentymään pandemiaa edeltäneestä ajasta merkittävästi.

Yrityksessämme tehdään pandemian jälkeisenä aikana työtä edelleen pääosin etänä

43,7%
eri mieltä

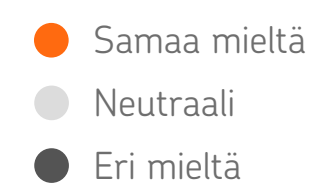


37,8%
samaa mieltä

18,5%
neutraali

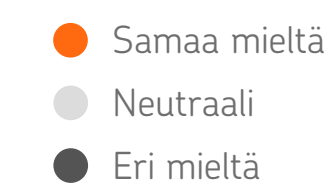


Yrityksemme tavoittelee määrätietoisesti operatiivista ketteryyttä, vaikka se lisäisi liiketoiminnan haavoittuvuuksia (esim. alihankkijoiden toimitusvaikeudet)



Vastanneilla suuryrityksillä on yhä vahva halu muuttaa johtamisjärjestelmiään ja rakenteitaan nykyistä ketterämmiksi. Varovaisuus askelissa on silti lisääntynyt. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että olennaisesti pienempi joukko suuryrityksiä on valmis tavoittelemaan operatiivista ketteryyttä, vaikka se tarkoittaisi samalla lisäystä toiminnan haavoittuvuuksissa. Vastaajat eivät

Yrityksemme on valmis vähentämään organisaatiokerroksia, vaikka se tarkoittaisi avainhenkilöiden menettämistä (esim. keskijohto)



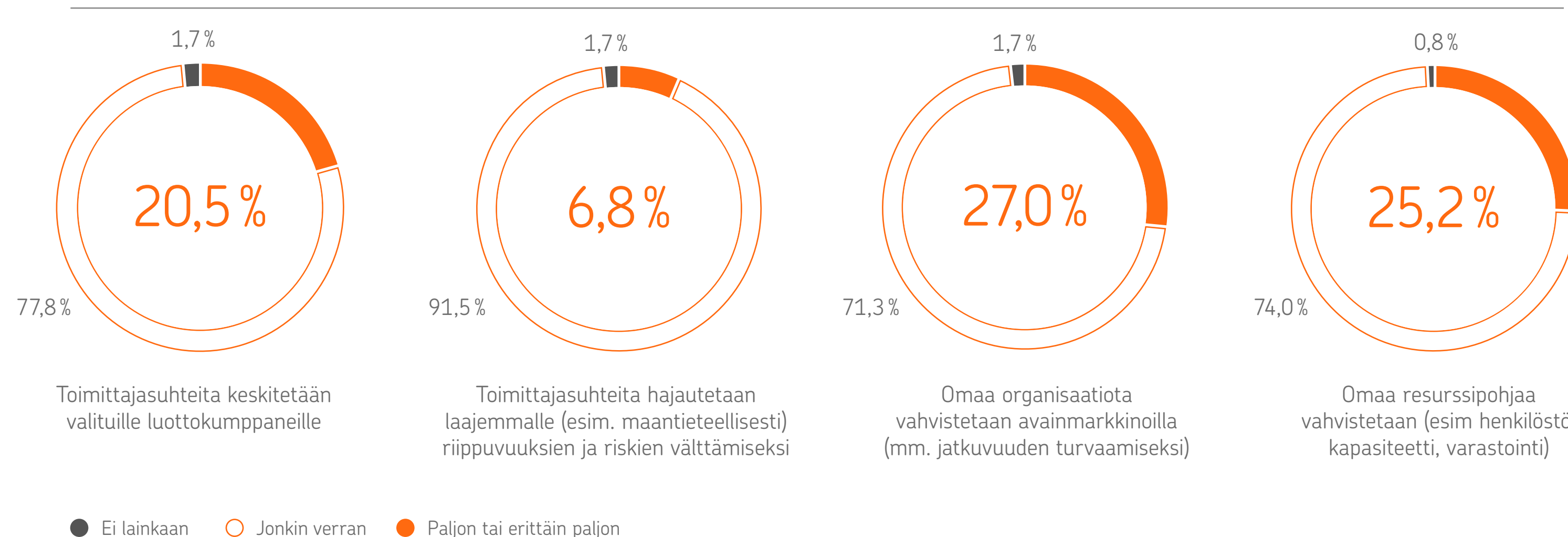
liioin halua karsia organisaation päällekkäisyyksiä yhtä innokkaasti kuin ennen, jos karsinta johtaisi samalla ennakoitavaan avaintekijöiden menettämiseen. Vaikka ketteryys ei viekoittele aiempaan tapaan, on silti välttämätöntä todeta, että suuryritykset ovat valmiita tekemään ketteryyden saavuttamiseksi edelleen merkittäviäkin uhrauksia varsinkin lyhyellä aikavälillä.

+1/4

vastaajayrityksestä haluaa vahvistaa omaa resurssipohjaansa sekä kotona että avainmarkkinoilla.

Muutokset liiketoiminnassa pandemian alkuvaiheen jälkeen

Yrityksen infrastruktuuri ja arvoketju

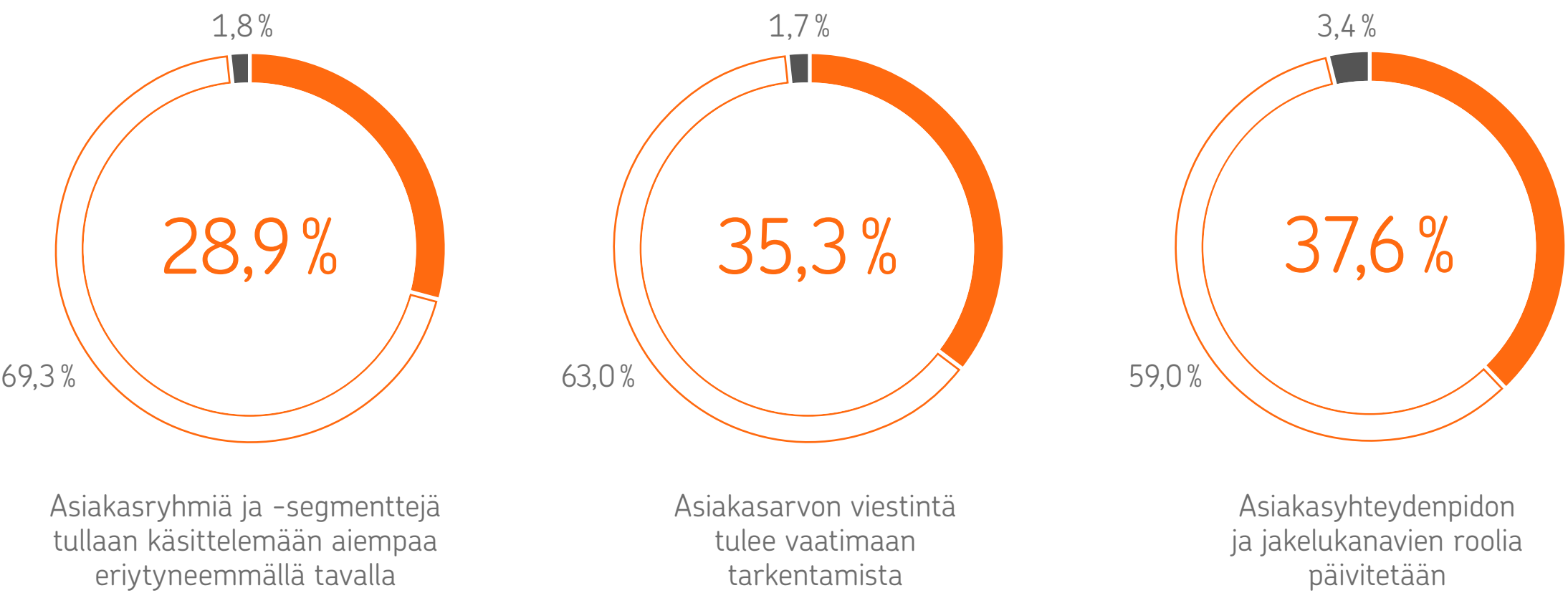


Vuonna 2020 vallinnut epävarmuus pakotti suuryritykset muokkaamaan omaa resurssipohjaansa jo yksin jatkuvuuden varmistamiseksi. Omia voimavaroja vahvistettiin erityisesti päämarkkinoiden avaintoiminoissa. Samalla omassa suhtautumisessa toimittajasuhteisiin pelattiin varman päälle: toimittajasuhteita keskitettiin tutuksi tulleille luottokumppaneille. Hajautaminen edelleen tai uusien kumppaneiden kokeilu epäilyttivät.

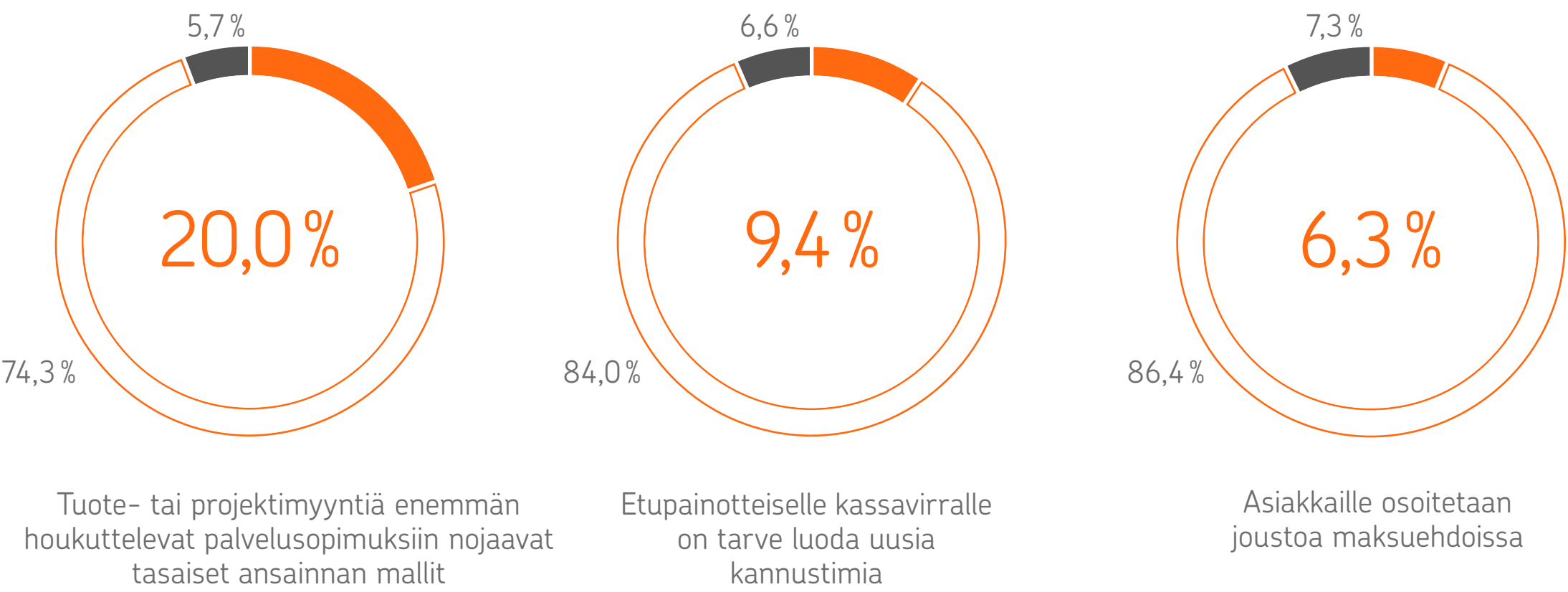
Vuonna 2021 kehityksen suunta on sama mutta tiukemmin ja keskittyneemmin. Vastaajayritykset ovat yhä useammin muuttamassa toimintaansa niin, että avainmarkkinoiden omia paikallisorganisaatiota vahvistetaan. Samalla toimitukset ja hankinnat keskittyvät aiempaa harvalukuisemmalle joukolle luottokumppaneita.

Vuonna 2021 toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämättömiä muutoksia tehtiin myös markkinoiden ja asiakkuuksien lähtökohdista. Erityisesti asiakasyhteydenpidon sekä jakelukanavien roolitusta jouduttiin suuryrityksissä miettimään uudelleen. Samalla esimerkiksi maksuehdoissa linja on jo toista vuotta tinkimätön: joustoa ei tipu. Voi ajatella, että näin halutaan ennen muuta välttää oman kaupallisen ja neuvottelullisen aseman pysyvä heikkeneminen myös pandemian jälkeisenä aikana. Saavutetuista eduista kun tapaa tulla asiakkaalle pysyviä.

Markkinat ja asiakkuudet



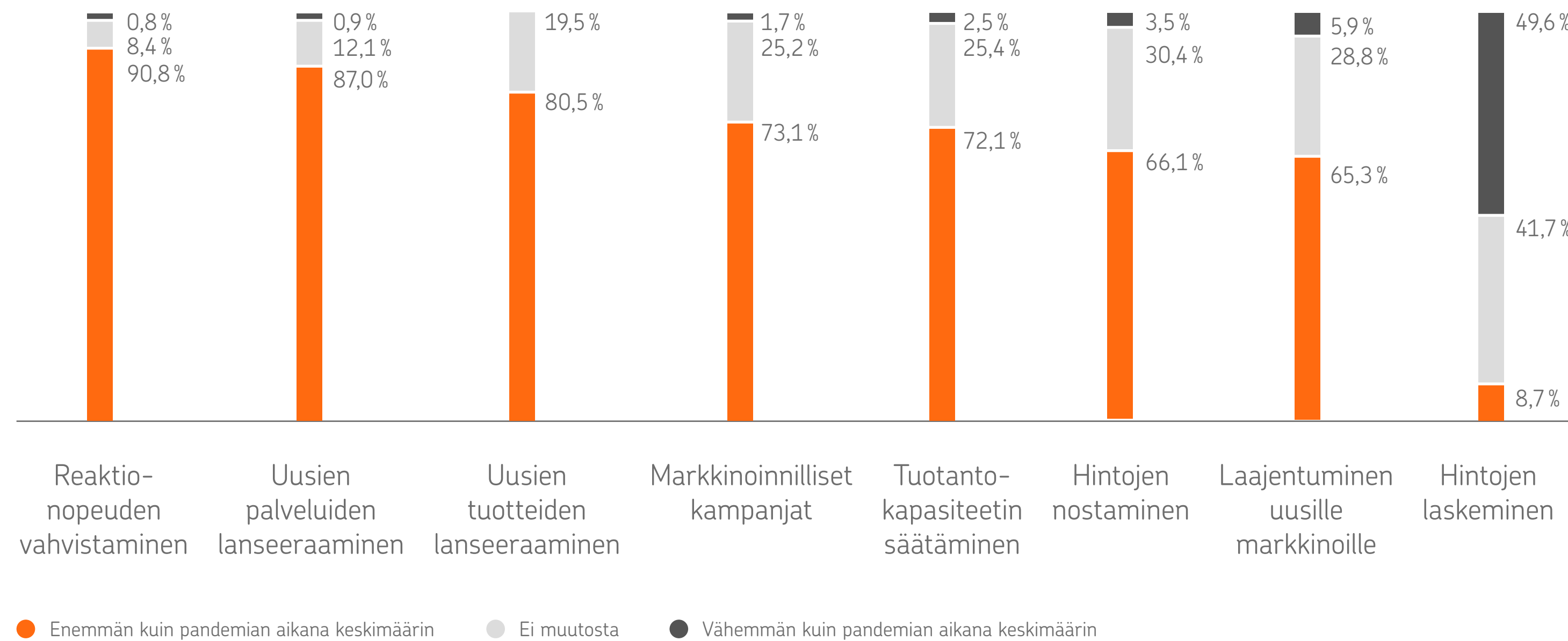
Ansaintamalli ja kassavirta



● Ei lainkaan ○ Jonkin verran ● Paljon tai erittäin paljon



Aikooko yrityksenne tehdä vähemmän vai enemmän seuraavia kilpailutoimenpiteitä vuonna 2022 verrattuna pandemian aikana keskimäärin toteutuneeseen



Vastausten perusteella suuryritysten kilpailuintensiteetti kiihtyy entisestään myös vuonna 2022. Erityisesti vastanneet suuryritykset aikovat vahvistaa reaktionopeuttaan ja lanseerata uusia tuotteita ja palveluita. Pandemian alku- ja levittäytymisvaiheen aikana nämä eivät juurikaan nostaneet tai laskeneet hintojaan. Nyt kaksi kolmesta vastaajayrityksestä pyrkii hinnankohotuksiin useammin kuin koskaan epävarman ja pitkittyneen pandemiajakson aikana. Vuonna 2022 aiempaakin harvempi uskoo hintojen laskemiseen kilpailukeinona.

Koronapandemia kiihdytti jo pitkään vireillä ollutta muutosta suuryritysten organisoitumisessa ja työn järjestämisessä. Työn aika ja paikka joustavat jatkossa pysyvästi. Samalla keventyviin johtamisrakenteisiin liittyy vahva odotus lisääntyvästä omaehtoisuudesta ja itsensä johtamisesta.

Suuryritysten halu keventää järjestelmää yhdistyy kiinnostavasti haaveeseen kasvaa vieläkin suurempaan mittakaavaan. Vastaajien ote markkinaa on useiden eri kysymysryhmien perusteella vahvasti optimistinen. Paluuta normaalimpaan aikaan ennakoidaan selvästi. Suomalaiset suuryritykset aikovat kilpailla itsensä kasvun kiihdytyskaistalle. Tähän huomioon on raportti ilahduttavaa päättää.

Tutkimuksen toteutus

OP Ryhmä

Nordic Institute of Business & Society NIBS

Visuaalinen suunnittelu
ja graafinen toteutus

Marker Creative

Valokuvat

Veikko Kähkönen Studio
Shutterstock, Unsplash