Kasvavilla Mittelstandeilla eri kasvustrategiat kuin muilla

20.2.2025

Eteläpohjalainen Mittelstand -selvityksessä tarkastellaan vähintään 20 henkeä työllistäviä eteläpohjalaisia yrityksiä syksyllä 2024 toteutetun kyselyn pohjalta. Tässä artikkelissa tarkastellaan erityisesti yritysten kasvustrategioita.

Mitä ovat kasvustrategiat?

Perinteisesti markkinalähtöisia kasvustrategioita on tarkasteltu Ansoffin (1970) matriisin avulla, jossa kasvustrategiat on jaettu markkinapenetraatioon, markkinoiden kehittämiseen, tuote-/palvelukehitykseen ja diversifikaatioon. Markkinapenetraatiossa yritys pyrkii saamaan lisämyyntiä nykyisille asiakkaille nykyisillä tuotteilla ja palveluilla. Käytännössä tämä tarkoittaa markkinointiviestinnän kehittämistä tai erilaisia myyntikampanjoita. Markkinoiden kehittäminen tarkoittaa taas uusien markkina-alueiden löytämistä nykyisille tuotteille ja palveluille. Uudet markkinat voivat olla maantieteellisesti uusia tai sitten tarkoittaa kokonaan uusia asiakasryhmiä, joita ei ole aiemmin tavoiteltu. Tuote- ja palvelukehitys viittaa yritysten uusiin innovaatioihin, jotka suunnataan yrityksen nykyisille asiakkaille. Kaikkein vaativin kasvustrategia, diversifikaatio, liittyy uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen kokonaan uusille markkinoille.

Näiden perinteisten kasvustrategioiden lisäksi yritykset voivat kehittää uusia liiketoimintamalleja kasvua tavoitellessaan (Wu ym., 2021). Yritykset voivat myös hyödyntää useita kasvustrategioita samanaikaisesti ja esimerkiksi digitalisaatio tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia tähän (Matalamäki & Joensuu-Salo, 2022).

Helpoin strategia myös suosituin kaikkien vastanneiden kesken

Mittelstand-selvityksessä yrityksiltä kysyttiin, missä määrin erilaiset kasvustrategiat ovat olleet painopisteenä viimeisen kolmen vuoden aikana (1=ei lainkaan painopiste, 7=erittäin vahva painopiste). Taulukossa 1 on esitetty vastausten jakautuminen.

Markkinapenetraatio oli selvästi suosituin vaihtoehto kaikkien vastanneiden kesken (ka. 5,1). Toisena suosittuna kasvustrategiana oli tuote-/palvelukehitys (ka. 4,7). Kolmantena kasvustrategiana oli markkinoiden kehittäminen eli se, että yritys on etsinyt nykyisille tuotteille ja palveluille uusia markkinoita (ka. 4,5). Diversifikaatio-kasvustrategian keskiarvo oli 3,3. Vieläkin alhaisemman keskiarvon sai viides kasvustrategia eli kokonaan uusien liiketoimintamallien kehittäminen. Sen keskiarvo oli vain 3,1. Onkin selvää, että uusien liiketoimintamallien kehittäminen vaatii ihan erilaisia resursseja ja innovaatioita kuin esimerkiksi markkinapenetraatio. Mielenkiintoista kuitenkin on, että sellaisiakin yrityksiä löytyi, jotka olivat uusia liiketoimintamalleja kehittäneet ja myös panostaneet diversifikaatiostrategiaan.

Taulukko 1. Mittelstandien kasvustrategiat.

Jos ajatellaan yrityksenne markkinoita, missä määrin seuraavat ovat olleet painopisteenä viimeisen kolmen vuoden aikana?	**n**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**ka.**
		%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	
Olemme kehittäneet nykyisten tuotteiden/ palveluiden myyntiä nykyisille markkinoille	141	3	1	6	13	34	37	7	**5,1**
Olemme kehittäneet uusia tuotteita/palveluja nykyisille markkinoille	141	3	9	6	23	21	28	10	**4,7**
Olemme etsineet nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita (maantieteelliset alueet, uudet asiakasryhmät)	140	4	7	16	19	25	21	8	**4,5**
Olemme kehittäneet kokonaan uusia tuotteita/ palveluja sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia	141	20	18	21	15	11	10	6	**3,3**
Olemme kehittäneet kokonaan uusia liiketoimintamalleja	141	19	20	18	23	13	6	1	**3,1**

Asteikko 1-7, jossa 1=ei lainkaan painopiste, 7=erittäin vahva painopiste

Kasvuyrityksillä enemmän uusia liiketoimintamalleja

Mittelstand-selvityksessä yrityksen kasvun mittarina käytettiin yritysten liikevaihtoa. Liikevaihtoluvut etsittiin Vainu-tietokannasta vuosilta 2021, 2022 ja 2023. Näistä laskettiin jokaiselle yritykselle liikevaihdon kasvuprosentti. Kasvua tarkasteltiin sekä **jatkuvan kasvun** että **kumulatiivisen kasvun** näkökulmasta. Jatkuvalla kasvulla tarkoitetaan sitä, että yritys on kasvanut tietyn prosenttiosuuden kahtena peräkkäisenä vuotena (vuodesta 2021 vuoteen 2022 ja vuodesta 2022 vuoteen 2023). Kumulatiivisella kasvulla tarkoitetaan

vuorostaan sitä, kuinka paljon yritys on kasvanut vuodesta 2021 vuoteen 2023 kokonaisuudessaan.

Jatkuva kasvu luokiteltiin aineistossa seuraavasti. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, joilla ei todettu jatkuvaa kasvua vähintään 10 %. Toisen luokan muodostivat yritykset, joilla oli kohtalaista jatkuvaa kasvua eli vähintään 10 %:n liikevaihdon kasvua peräkkäisinä vuosina. Kolmannen luokan muodostivat yritykset, joilla oli voimakas, vähintään 20 %:n jatkuva kasvu. Tilastollista testausta varten yhdistettiin voimakkaan ja kohtalaisen kasvun ryhmät, koska voimakasta kasvua oli niin harvalla.

Kumulatiivisen kasvun osalta muodostettiin ensin neljä luokkaa. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, joilla kumulatiivinen kasvu oli negatiivinen tai sitä ei ollut ollenkaan. Toisen luokan muodostivat yritykset, joilla kumulatiivinen liikevaihdon kasvu oli alle 10 %. Kolmannen luokan muodostivat yritykset, joilla oli kohtalaista kumulatiivista kasvua eli vähintään 10 %:n liikevaihdon kasvu vuodesta 2021 vuoteen 2023. Neljännen luokan muodostivat voimakkaasti kasvaneet, joilla kumulatiivinen kasvu oli vähintään 20 %. Jatkoanalyysiä varten muodostettiin kaksi luokkaa: yritykset, jotka olivat kokeneet joko kohtalaista tai voimakasta kasvua ja yritykset, jotka eivät olleet kokeneet kasvua tai se oli alle 10 %.

Mielenkiintoista on, että jatkuvaa kasvua kokeneiden yritysten kasvustrategiat eroavat muiden yritysten kasvustrategioista sen osalta, että ne ovat kehittäneet kokonaan uusia liiketoimintamalleja selvästi enemmän kuin muut yritykset. Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p<0,01$). Jatkuvan kasvun yritysten keskiarvo on 3,7, kun muiden keskiarvo on vain 2,8. Sama koskee kumulatiivista kasvua. Kumulatiivisen kasvun yritykset ovat hyödyntäneet muita enemmän uusien liiketoimintamallien kehittämistä kasvustrategianaan (kumulatiivisen kasvun yritykset keskiarvo 3,4, muilla 2,6). Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p<0,01$).

Toimialojen välillä ei ollut eroa kasvustrategioissa. Eroa löytyi kuitenkin työntekijämäärän mukaan tarkasteltaessa. Yritykset, jotka työllistävät vähintään 50 henkilöä (Mittelstand), ovat kehittäneet alle 50 työntekijää työllistäviin (preMittelstand) verrattuna enemmän uusia liiketoimintamalleja (Mittelstand-yritysten keskiarvo 3,4, preMIttelstand-yritysten 2,9). Uusien liiketoimintamallien kehittäminen vaatiikin resursseja, joita isommilla yrityksillä on usein enemmän kuin pienemmillä.

Mittelstand-selvityksen tuloksia artikkelisarjassa

Tämä artikkeli on järjestyksessä kolmas Eteläpohjalainen Mittelstand -selvityksen tuloksia kuvaavassa artikkelisarjassa. Selvitys toteutetaan maakunnallisella kehittämisrahoituksella (AKKE). Sarjan tulevissa artikkeleissa tarkastellaan mm. yritysten menestymistä, kyvykkyyksiä ja innovointia sekä osallisuuden johtamista. Selvitysraportti ilmestyy toukokuun 2025 alussa. Sarjassa aiemmin ilmestynyt:

https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/etelapohjalaista-mittelstandia-ja-sen-kasvua-etsimassa/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/mittelstandin-kasvutavoitteet-ja-kehittyminen-kytkoksissa/**Sanna Joensuu-Salo**
tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa

tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Marja Katajavirta
asiantuntija, TKI
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Hannu Tuuri
lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Ansoff, H.I. (1970*). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: Penguin Books.

Matalamäki, M.J., & Joensuu-Salo, S. (2022). Digitalization and strategic flexibility – a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 29*(3), 380-401. https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384

Wu, J., An., W., Zheng, X., & Zhang, J. (2021). How business model designs influence firm growth in a transforming economy: a configurational perspective. *Management and Organization Review, 17*(2), 226-253.