

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

B170

**Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa,
Marja Katajavirta & Jere Talvitie**

**Eteläpohjalaisten yritysten
menestys, strategiat ja
tulevaisuuden suunnitelmat
koronan aikana**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 170

Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa,
Marja Katajavirta & Jere Talvitie

**Eteläpohjalaisten yritysten
menestys, strategiat ja
tulevaisuuden suunnitelmat
koronan aikana**

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2022

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-67-9 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta & Jere Talvitie. 2022. Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 170, 86 s.

Tässä raportissa esitetään tulokset selvityksestä, jossa tarkasteltiin eteläpohjalaisten yritysten menestymistä koronan aikana sekä strategioita koronan jälkeen. Selvitys on toteutettu osana Etelä-Pohjanmaan liiton AKKE-rahoituksella rahoittamaa hanketta Liiketoimintamallit koronan jälkeen Etelä-Pohjanmaalla. Tavoitteena oli 1) päivittää Etelä-Pohjanmaan tilannekuva erityisesti suhdannenäkymien sekä yritysten kasvun ja kehittämisen aktiviteettien suhteen, 2) selvittää koronan tuomia orastavia muutoksia ja tulevaisuuden tarpeita liiketoimintamalleihin ja yritysten toimintaan liittyen sekä 3) tuottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Etelä-Pohjanmaan elinkeinoelämän toimintaedellytysten tukemiseksi koronan jälkeisessä muutostilanteessa.

Tulokset osoittavat, että koronapandemia ei ole täysin tyrehtyttänyt yritysten kasvua, vaan suurin osa on selvinnyt korona-ajasta kohtuullisen hyvin. Selvitykseen vastanneista yrityksistä 70 % on joko säilyttänyt markkina-asemansa pandemian aikana tai kasvattanut liikevaihtoaan joko kohtalaisesti tai voimakkaasti. Positiivista on, että yli puolet yrityksistä tavoittelee joko kohtalaista tai voimakasta kasvua. Kasvuhakuiset yritykset ovat myös menestyneet liiketoiminnallisesti muita paremmin. Kasvua haetaan ensisijaisesti oman toiminnan kehittämisen kautta ja palkkaamalla lisää työntekijöitä. Yli puolet aikoo myös kehittää yhteistyösuhteita kasvun toteuttamiseksi ja noin 30 % toteuttaa yritys- tai liiketoimintaostoja. Suosituin kasvustrategia on kasvaa nykyisillä tuotteilla ja nykyisillä markkinoilla. Iso osa yrityksistä aikoo myös kehittää uusia tuotteita tai palveluita sekä etsiä uusia markkinoita.

Kyselyyn osallistuneista yrityksistä noin 30 % oli muuttanut koronapandemian seurauksena omaa liiketoimintastrategiaansa. Koronapandemia vaikutti myös tulevaisuuden kasvustrategioiden painottamiseen heijastuen panostuksena uusien tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämiseen. Asiantuntija-apua tarvitaan jatkossa erityisesti markkinointiin ja uusiin teknologioihin liittyen.

Jatkossa on tärkeää tukea yritysten TKI-toimintaa ja lisätä läpinäkyvyyttä alueen palveluista. Valmennusta ja koulutusta tarvitaan erityisesti markkinointiin ja digitalisaatioon sekä kasvaneille yrityksille johtamiseen ja strategiaan. Tulokset osoittivat myös, että kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset ovat kasvuhakuisempia ja panostavat enemmän uuden kehittämiseen kuin maaseudulla sijaitsevat yritykset. Maaseudun yrityksiin onkin tärkeää kiinnittää erityistä huomiota. Edelleen on kehitettävä kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä ja tuettava omistajanvaihdoksia maakunnassa.

Avainsanat: koronapandemia, yritysten kasvu, Etelä-Pohjanmaa

Yhteystiedot:

Sanna Joensuu-Salo

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

ABSTRACT

Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta & Jere Talvitie 2022. Success, strategies and future plans of firms in South Ostrobothnia during Covid-19. Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 170, 86 p.

This report presents the results of an investigation on how businesses in South Ostrobothnia have fared during the COVID-19 pandemic and strategies for the post-pandemic times. The survey took place with AKKE-funding provided by Regional Council of South Ostrobothnia for the project Post-Covid business models in South Ostrobothnia. The objective was to 1) update the overall picture regarding financial outlook and growth and development related activities in particular, 2) identify changes and future needs regarding business models brought on by the pandemic, and 3) produce suggestions for actions to support recovery and future development of the economy in the region.

The results show that the pandemic has not totally stifled growth and that most firms have born the crisis reasonably well. 70 % of the respondents have either managed to maintain their market position or achieved moderate or strong growth. A positive result is that more than half of the respondents seek moderate or strong growth. Growth-seeking firms have also better business development performance. Most expect to achieve growth by improving their processes and hiring more employees. More than half of the respondents also plan to develop cooperation with external parties to achieve growth and 30 % of the respondents are considering acquisitions. The most popular growth strategy is to grow through current products in current markets. A considerable share of the firms also are aiming to develop new products or services and look for new markets.

Approximately 30 % of the responding firms had changed their business strategy due to the Covid-19 pandemic. The pandemic also had an impact on future strategies, manifested as resource investments in developing new products, services and business models. External expertise is needed in the future particularly in connection with marketing and new technologies.

For the future, it is important to support RDI-activities in the firms and increase visibility of the support available. Coaching and training is needed particularly in marketing and digitalisation, and for growth firms in management and strategy. The results also showed that firms located in urban settings are more prone to seek growth and invest more in exploration than firms located in the more rural settings. This suggests that rural firms need particular attention. Support for the growth entrepreneurship ecosystem and business transfers is also indicated.

Keywords: COVID-19 pandemic, firm growth, South Ostrobothnia

Contact information:

Sanna Joensuu-Salo

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	11
1.1 Selvityksen tavoite	11
1.2 Globalisaatio, koronavirüs ja kilpailukyky	12
1.3 Aiemmat tutkimukset ja ensivaiheen havainnot koronavirüs- vaikutuksista yritystoimintaan Etelä-Pohjanmaalla	13
2 SELVITYKSEN TOTEUTUS	17
3 TULOKSET	23
3.1 Taustamuuttajat	23
3.2 Yritysten kasvu ja menestyminen koronapandemian aikana ..	28
3.3 Yritysten kasvutavoitteet ja kasvun keinot jatkossa	36
3.4 Digitaalinen orientaatio	46
3.5 Ulkopuolisen asiantuntemuksen ja rahoituksen tarve	48
3.6 Yritysten menestymiseen, kasvuun ja kasvuaikomuksiin vaikuttavat tekijät	54
4 ETELÄ-POHJANMAAN OSAAMISBAROMETRI 2021: REKRYTOINTI- JA OSAAMISTARPEET	58
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	60
5.1 Keskeiset tulokset	60
5.2 Johtopäätökset	65
5.3 Toimenpide-ehdotukset	70

LÄHTEET LIITTEET

Kuviot

Kuvio 1. Vastaajien yritysten toimialat.....	23
Kuvio 2. Yritysten koko.....	24
Kuvio 3. Vastaajayritysten sijaintiseutukunnittain.....	24
Kuvio 4. Vastaajayritysten sijainti kuntaryhmittäen ja paikkatietoluokituksen mukaan	27
Kuvio 5. Yritysten liikevaihto vuonna 2020 ja arvio vuodelle 2021.....	27
Kuvio 6. Vastaajayritysten liikevaihdon kehittyminen viimeisten 1–2 vuoden aikana.....	28
Kuvio 7. Taloudellisen menestymisen keskiarvot toimialoittain.....	30
Kuvio 8. tästä taulukkolueteloon toinen teksti.....	31
Kuvio 9. Yrityksen päätoimialan pärjääminen viimeisten 1–2 vuoden aikana.....	33
Kuvio 10. Vastaajayritysten kasvutavoitteet	36
Kuvio 11. Keinot kasvun tavoittelemiseksi (kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset)	38

Taulukot

Taulukko 1. Taustatietokysymykset.....	18
Taulukko 2. Kasvu ja menestyminen -osion kysymykset.....	19
Taulukko 3. Ulkopuolinen asiantuntemus ja rahoitus -osion kysymykset ...	20
Taulukko 4. Koronapandemian vaikutuksiin liittyvät kysymykset.....	21
Taulukko 5. Vastaajayritysten sijaintikunnat	25
Taulukko 6. Vastaajayritysten taloudellinen menestyminen.....	29
Taulukko 7. Vastaajayritysten liiketoiminnallinen menestyminen.....	31
Taulukko 8. Strategian muutosta kuvaavat avoimet vastaukset teemoittain.....	35
Taulukko 9. Kasvustrategiat koronapandemian jälkeen.....	40
Taulukko 10. Kasvustrategiat seutukunnittain (keskiarvo ja keskihajonta)	42
Taulukko 11. Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1–2 vuoden aikana.....	44
Taulukko 12. Digitaalinen orientaatio ja vastausten jakautuminen.....	47
Taulukko 13. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve.....	50
Taulukko 14. Lineaarinen regressioanalyysi liiketoiminnallisesta menestymisestä.....	55

1 JOHDANTO

1.1 Selvityksen tavoite

Tässä raportissa esitetään tulokset selvityksestä, jossa tarkasteltiin eteläpohjalaisten yritysten menestymistä koronan aikana sekä strategioita koronan jälkeen. Selvitys on toteutettu osana Etelä-Pohjanmaan liiton AKKE-rahoituksella rahoittamaa hanketta Liiketoimintamallit koronan jälkeen Etelä-Pohjanmaalla. Tavoitteena oli 1) päivittää Etelä-Pohjanmaan tilannekuva erityisesti suhdannenäkymien sekä yritysten kasvun ja kehittämisen aktiviteettien suhteen, 2) selvittää koronan tuomia orastavia muutoksia ja tulevaisuuden tarpeita liiketoimintamalleihin ja yritysten toimintaan liittyen sekä 3) tuottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Etelä-Pohjanmaan elinkeinoelämän toimintaedellytysten tukemiseksi koronan jälkeisessä muutostilanteessa.

Tilannekuvan päivittäminen ja laajentaminen kattavalla selvityksellä katsottiin tarpeelliseksi syksyllä 2021, jolloin yritysten liiketoiminnan voitiin ajatella jo orientoituvan vahvasti koronan jälkeiseen aikaan. Kyselyn suunnittelun ja toteutuksen aikaan koettiin tarpeelliseksi tunnistaa koronapandemian jälkeensä jättämiä kehityskulkuja ja arvioida niiden lyhyen ja keskipitkän aikavälin seurauksia. Koronaviruksen omikron-muunnoksen jälkeen voidaan todeta, että selvitys käytännössä katsoo koronakriisin aikaista tilannetta, sillä pandemia vaikutuksineen on pitkittänyt. Selvää kuitenkin on, että pandemia on vahva muutosvoima, joka näkyy eteläpohjalaisten yritysten kehityksessä vielä pitkään. Selvitys tarjoaa katsauksen yritysten näkymiin ja käsityksiin syksyllä 2021.

Selvitys osaltaan rakentaa kuvaa Etelä-Pohjanmaan yritysosan iskukyvyvystä ja tukitarpeista koronakriisin jäljiltä. Selvityksen havaintojen avulla voidaan suunnata tulevia toimenpiteitä yritysten kilpailukyvyvyn tukemiseksi koronan jälkeen. Selvitys tuottaa

tietoa yritysten osaamistarpeista mukaan lukien ulkopuolinen asiantuntemus, selviytymis-, uudistumis- ja kasvustrategiat, rahoitustilanne, suhdannenäkymät sekä henkilöstökehitys. Selvityksessä on lisäksi huomioitu samaan aikaan toteutetun Etelä-Pohjanmaan osaamisbarometrin 2021 (Tuuri & Katajavirta, 2021) tulokset soveltuvien osin. Selvityksen toteutuksesta on vastannut Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti yritysten toimintaan vaikuttaneita muutosvoimia viime vuosina sekä aiempia pandemia-aikaan kytkeytyviä selvityksiä Etelä-Pohjanmaalla. Luvussa 2 kuvataan selvityksen toteutus. Luku 3 sisältää selvityksen tulokset. Luvussa 4 annetaan tiivistelmä osaamisbarometrin keskeisistä tuloksista. Lopuksi luvussa 5 kuvataan johtopäätökset ja annetaan ehdotuksia tuleviksi toimenpiteiksi.

1.2 Globalisaatio, koronakriisi ja kilpailukyky

Globalisaatio on lisännyt eri maiden välistä keskinäisriippuvuutta ja hälventänyt fyysisiä ja henkisiä rajoja. Mahdollisuudet tavaroiden ja palveluiden liikkumiselle ovat lisääntyneet tavoilla, jotka eivät olisi olleet mahdollisia ennen nykyisen teknologian, internetin ja digimurroksen aikakautta.

Osana globalisaatiokehitystä erityisesti yritysten arvoketjut ovat muuttuneet. Arvoketjujen muutos on syytä ottaa huomioon, kun tarkastellaan koronakriisin vaikutuksia yritysten toimintaan. Myös länsimaisten markkinatalouksien palvelusektori on voimistunut samalla kun teollista tuotantoa on siirretty kehittyviin maihin. Suomi on ollut jo useiden vuosikymmenten ajan palveluyhteiskunta. Nykytietojen mukaan noin 70 prosenttia kotimaisesta arvonlisäyksestä syntyy palveluista (Roine, 2019). Palvelut ovat Suomelle vakaa kasvun ja työllisyyden lähde ja palvelualoille syntyy jatkuvasti uudenlaisia liiketoimintamalleja. Etenkin data- ja alustayrityksien kasvu on nousujohteista ja jatkuvasti kehittyvä

digitalisaatio ruokkii niiden kasvua. Palvelusektori on kuitenkin hyvin laaja ja perustuu edelleen vahvasti asiakkaiden kasvokkaiselle kohtaamiselle, joten se on herkkä koronapandemian kaltaisille häiriötekijöille.

Koronakriisin alkaessa modernit markkinataloudet olivat kenties avoimempia ja keskinäisriippuvaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Kehitykseen aiheutui kuitenkin särö keväällä 2020, jolloin koronakriisi aiheutti markkinashokin, jonka vaikutukset tuntuivat läpi toimialojen. Tehokkaat ja edulliset arvoketjut osoittivatkin heikkoutensa yllättävässä tilanteessa. Arvoketjujen häiriöiden lisäksi rajoitustoimet ehkäisivät ihmisten vapautta kokoontua ja liikkua, mikä haastoi etenkin palvelualan yrityksiä tavalla, johon ei ollut osattu varautua. Voidaankin todeta, että markkinat tietyllä tapaa pysähtyivät hetkeksi ja tulevaisuuden näkymät olivat monissa yrityksissä hyvin epävarmat. Koronakriisin vaikutukset näkyvät edelleen vuoden 2022 alussa muun muassa komponentti- ja materiaalipulana ja logistiikkaketjujen toimitusviiveinä. Palvelusektorille kriisi on ollut hyvin haastava ja rajoitustoimet koettelevat edelleen useita yrityksiä.

1.3 Aiemmat tutkimukset ja ensivaiheen havainnot koronakriisin vaikutuksista yritystoimintaan Etelä-Pohjanmaalla

Seinäjoen ammattikorkeakoulu teki huhti-toukokuussa 2020 selvitystä koronakriisin välittömistä vaikutuksista Etelä-Pohjanmaan yritysten liiketoimintaan ja selvitti syksyllä 2021 yhteistyössä Sedun kanssa eteläpohjalaisten yritysten osaamistarpeita eri toimialoilla. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus ja TE-toimiston Yrityspalvelukeskus puolestaan selvittivät vuodenvaihteessa 2020–2021 koronatilanteen vaikutuksia alueen yritysten työvoima-, kehittämis- ja rahoitustarpeisiin.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatimassa koronapandemian alkuvaiheeseen ajoittuvassa selvityksessä (Kettunen ym., 2020, s. 8–18) koronakriisin välittöminä vaikutuksina havaittiin, että yleisimpinä toimenpiteinä yrityksissä oli jouduttu lomauttamaan henkilöstöä, karsimaan toimintoja, organisoimaan työntekoa uudelleen ja tekemään muutoksia liiketoimintakonsepteihin. Kustannuksia oli syntynyt erityisesti kokoontumisrajoitteiden noudattamisesta, hygieniatarvikkeiden hankkimisesta ja työtapojen uudelleenorganisoinnista. Tulojen määrä puolestaan oli vähentynyt 25 %:lla tarkastelussa mukana olleista yrityksistä ja vähentynyt merkittävästi 42 %:lla yrityksistä. Yritysten arviot vuoden 2020 tulosodotuksista olivat alavireisiä. Heikentyneet tulevaisuuden odotukset heijastelivat myös yritysten kasvutavoitteisiin. Ennen koronakriisiä kasvua tavoitteli 63 % yrityksistä, mutta toukokuussa 2020 lukema oli enää 34 %.

Kettunen ym. (2020) selvityksen mukaan kriisin myötä aiheutuneista muutoksista yrityksen tuote- ja palvelutarjontaan raportoi 29 % tarkastelluista yrityksistä. Muutoksia raportoitiin tapahtuneen muun muassa digi- ja virtuaalipalvelujen kehittämisessä: etäpalvelut, virtuaalikeikat ja tuotteiden siirtäminen verkkokauppaan olivat esiin tuotuja ratkaisuja. Muita tuote- ja palvelutarjonnan muutoksia ja laajentumisia raportoitiin muun muassa liittymien tuotevalikoiman uudelleenfokusointiin, oman tuotemerkin kehittämiseen maahantuonnin rinnalle ja pyrkimykseen saada alihankinta- tai sopimusvalmistamista omien tuotteiden rinnalle sekä oman viennin lisäämiseen. Myös kotimaisuuden painottaminen näkyi vastauksissa. Supistumiseen liittyvät muutostoimet näkyivät mm. liikuntaryhmien keskeyttämisenä, tilausajojen loppumisena, live-esiintymisten loppumisena, kahviloiden ja ravintoloiden sulkemisena ja aukioloaikojen muutoksina (mt.).

Digitalisaation havaittiin vahvistuneen kriisin myötä. Kettunen ym. (2020) selvityksessä tarkastelluista yrityksistä 48 % raportoi, että jo käytössä olleiden digitaalisten ratkaisujen käyttöä oli tehostettu,

35 % suunnitteli digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa ja 27 % oli jo ottanut käyttöön uusia digitaalisia ratkaisuja koronakriisin takia. Selvityksen mukaan digitalisoinnin aste on kuitenkin varsin alhainen ja noin neljänneksellä eteläpohjalaisista yrityksistä on vain yksi digitaalinen palvelu käytössä.

Tulevaisuudennäkymien osalta yrityksiä edustajista valtaosa (82 %) luotti toukokuussa 2020 siihen, että he selviävät koronakriisistä. Vastaavasti 2 % ei enää luottanut yrityksen kykyyn selvitä ja loput 16 % ilmoittivat, että on liian aikaista sanoa (Kettunen ym., 2020, s. 38).

Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen ja TE-toimiston Yrityspalvelukeskuksen laatimassa selvityksessä (Nieminen ym., 2021, s. 290–293) havaittiin, että koronakriisin vaikutukset alueelle ovat olleet äkillisiä. Alkuvuonna 2021 pk-yritysten arviot suhdannäkymistä olivat selvästi alavireiset ja koko maan heikoimmat. Myös henkilöstömäärien suhteen pk-yritysten odotukset olivat laskusuuntaiset. Isona haasteena koettiin osaavan työvoiman saatavuus.

Koronakriisi on Nieminen ym. (2021) mukaan aiheuttanut haasteita koko toimialakentässä, mutta vaikutukset ovat näkyneet erityisesti palvelusektorilla, jossa kysyntä on romahtanut ja toimeenpannut rajoitukset ovat syöneet liikevaihtoa merkittävästi. Osa palvelualan yrityksistä on pystynyt kehittämään toimintaansa esimerkiksi verkkokaupan ja noutopalvelujen avulla, mutta henkilökohtaiset palvelut, majoitus- ja ravitsemusala sekä tapahtumatuotanto ovat olleet suurissa vaikeuksissa.

Teknologiateollisuudessa ja rakentamisessa kriisin vaikutukset ovat tähän saakka olleet pelättyä lievemmät Nieminen ym. (2021, s. 293–294) selvityksessä tehdyn arvion mukaan, koska olemassa olevat tilauskannat ovat olleet kohtuullisen vahvoja. Yritysten väliset erot ovat kuitenkin merkittäviä ja osalle tilanne on ollut suotuisampi kuin toisille. Tilannetta luonnehditaan odottavaksi

ja esimerkiksi teknologiateollisuudessa kehittämishankkeita ajatellaan toteutettavan vasta lähitulevaisuudessa.

Elintarviketuotannon ja päivittäistavarakaupan osalta kriisin vaikutukset ovat olleet koronakriisin alkuvaiheen jälkeen maltillisia (Nieminen ym. 2021, s. 293–294). Erikois- ja kivijalkakaupan osalta on huomattu, että koronakriisi on kiihdyttänyt jo olemassa olevia trendejä eli verkkokaupan kasvua ja ostosten suorittamista etäältä, kotoa käsin. Verkkokaupan tarjoamiin mahdollisuuksiin on toimijakentässä tartuttu kohtuullisen aktiivisesti, mutta säävutettavaa riittää yhä useilla yritysillä.

Matkailun osalta koronakriisi on vaikuttanut sekä myönteisesti että kielteisesti (Nieminen ym. 2021, s. 293–294). Kriisi on kääntänyt kuluttajien katseet kohti kotimaan kohteita ja vastuullisempaa matkailua. Tapahtuma-alan ja esimerkiksi maakunnan tärkeiden kesätapahtumien kannalta rajoitukset ja pahentuneet tartunta-aallot ovat kuitenkin olleet huomattavan kielteinen isku. Suurten kesätapahtumien vaikutukset aluetalouteen ja työllisyyteen ovat merkittävät.

2 SELVITYKSEN TOTEUTUS

Ennen kyselyn toteutusta selvitettiin aiemmista alueella tehdyistä yrityskyselyistä saatuja tuloksia. Etelä-Pohjanmaan osaamisbarometri 2021 (Tuuri & Katajavirta, 2021) osui ajoituksellisesti niin lähelle selvityksen ajankohtaa, että päätettiin rekrytointi- ja osaamistarpeiden osalta hyödyntää osaamisbarometrin tuloksia, joita on tiivistetysti kuvattu luvussa neljä.

Kyselyn valmistelussa hyödynnettiin työryhmän aiempaa kokemusta yrityksille suunnatuista kyselyistä sekä taustatyönä tehtyä kirjallisuuskatsausta. Kysely päätettiin toteuttaa yhdessä GreenGrow: pk-yritysten vihreän ja inklusiivisen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla -hankkeen kanssa vastaajamäärän maksimoimiseksi. Tässä selvityksessä raportoidaan selvityksen tavoitteiden kannalta relevantit osat kyselystä.

Analysoidut kysymykset on esitetty seuraavissa taulukoissa 1–4. Kysymykset kattavat taustatietojen lisäksi teemat kasvu ja menestyminen, ulkopuolinen rahoitus ja asiantuntemus sekä koronapandemian vaikutukset.

Taustatiedoissa (Taulukko 1) kysyttiin perustiedot yrityksestä sekä vastaajan yhteystiedot. Lisäksi kysyttiin yrityksen henkilöstömäärän ja liikevaihdon kehityksestä.

Taulukko 1. Taustatietokysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Yrityksen nimi	
Vastaajan nimi	
Sähköposti	
Yrityksen postinumero	[tekstikenttä]
Yrityksen toimiala	1. Kauppa 2. Teollisuus 3. Asiantuntijapalvelut 4. Muut palvelut 5. Rakentaminen 6. Muu mikä? [tekstikenttä]
Yrityksen työntekijämäärä (yrittäjä mukaan lukien)?	[tekstikenttä] henkilöä (kokonaisia henkilötyövuosia)
Onko yrityksen työntekijämäärä muuttunut viimeisten kolmen vuoden aikana?	1. Kyllä, työntekijämäärä on kasvanut 2. Kyllä, työntekijämäärä on vähentynyt 3. Ei
Yrityksen liikevaihto vuonna 2020	[tekstikenttä] €
Yrityksen liikevaihto (arvio) vuodelta 2021	[tekstikenttä] €
Miten yritykseenne liikevaihto on kehittynyt viimeisten kolmen vuoden aikana?	1. Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu yhteensä väh. 30 % vuodessa) 2. Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu yhteensä väh. 10 % vuodessa) 3. Yritys on säilyttänyt markkina-asemansa (liikevaihdon kasvu korkeintaan joitakin prosentteja vuodessa) 4. Yrityksen liikevaihto on pienentynyt jonkin verran (yhteensä korkeintaan 10 %) 5. Yrityksen liikevaihto on pienentynyt merkittävästi (yhteensä enemmän kuin 10 %) 6. Yritys on perustettu viimeisen kolmen vuoden aikana

Kasvu ja menestyminen -osiossa (Taulukko 2) kysyttiin yrityksen tulevista kasvutavoitteista, ja omasta ja päätoimialan kehityksestä viimeisen 1–2 vuoden aikana. Lisäksi selvitettiin tulevan 1–2 vuoden kehittämisen painopisteitä ja yrityksen suhtautumista digitalisaatioon.

Taulukko 2. Kasvu ja menestyminen -osion kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Miten kuvaisit osuvimmin yrityksenne tulevia <u>kasvutavoitteita</u> ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yritys on voimakkaasti kasvuhakui- nen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa) 2. Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa) 3. Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosit- tainen kasvu joitakin prosentteja) 4. Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita
[edelliseen kysymykseen vaihtoehdon 1 tai 2 valinneille] Millä keinoin tavoittelette kasvua? Voit valita useamman vaihtoehdon.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oman toiminnan kehittäminen / lisähenkilöstö 2. Yhteistyösuhteiden kehittäminen 3. Liiketoiminta- tai yritysostot
Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt <u>suhteessa kilpailijoihin</u> seuraavilla osa-alueilla viimeisen 1-2 vuoden aikana? – Pääoman tuotto (ROI) – Kate (käyttökate) – Maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta) – Velkaisuus (omavaraisuus) – Kustannusten hallinta – Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen – Myyntimäärä – Markkinaosuus – Markkinoiden laajentaminen – Henkilöstön kehittäminen – Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	1-7 1=heikosti 7=erinomaisesti
Miten yrityksenne <u>päätoimiala</u> on pärjännyt viimeisen 1-2 vuoden aikana?	1-7 1 toimiala on pärjännyt erittäin heikosti suhteessa muihin aloihin 7=toimiala on pärjännyt erittäin hyvin suhteessa muihin aloihin
Missä ovat yrityksenne kehittämisen painopisteet seuraavan 1-2 vuoden aikana? – Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen – Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen – Uusien markkina-alueiden löytäminen – Uusien teknologioiden omaksuminen – Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen – Joustavuuden lisääminen – Kulujen vähentäminen – Toiminnan tehostaminen	1-7 1=ei lainkaan painopiste 7=erittäin vahva painopiste
Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne suhtautumista digitalisaatioon? – Uusi digitaalinen teknologia hyväksytään helposti organisaatiossamme – Etsimme jatkuvasti mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia ratkaisuja innovaatioissamme – Käytämme digitaalisia teknologioita uusia ratkaisuja kehittäessämme – Ratkaisuisamme hyödynnetään viimeisintä digitaalista teknologiaa	1-7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä

Seuraavassa osiossa kysyttiin yrityksen arviota ulkopuolisen asiantuntemuksen ja rahoituksen tarpeesta (Taulukko 3).

Taulukko 3. Ulkopuolinen asiantuntemus ja rahoitus -osion kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
<p>Arvioikaa, kuinka todennäköisesti tarvitsette <u>ulkopuolista asiantuntemusta</u> seuraavilla osa-alueilla lähimmän 1–2 vuoden aikana.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strategia – Johtaminen – Markkinointi – Tuote- tai palvelukehitys – Kansainvälinen kauppa – Digitaalinen markkinointi (esim. verkkosivut, some) – Digitaalinen kaupankäynti (esim. verkkokauppa) – Digitaaliset prosessit (esim. pilvipalvelut, sähköinen ajanvaraus, toiminnanohjaus, HR-järjestelmät) – Oman alan uudet teknologiat – Henkilöstöpalvelut (esim. rekrytointi) – Juridiset kysymykset – Vastuullisuus – Ympäristövaikutusten vähentäminen – Resurssitehokkuus – Elinkaariajattelu 	<p>1–7 1=erittäin epätodennäköistä 7=erittäin todennäköistä</p>
<p>Tarvitsetteko tämänhetkisen arvionne mukaan ulkopuolista rahoitusta seuraavien 1–2 vuoden aikana?</p>	<p>Kyllä Ei</p>

Koronapandemian osalta kysyttiin pandemian vaikutuksista sekä pandemian jälkeisen ajan strategioista (Taulukko 4).

Taulukko 4. Koronapandemian vaikutuksiin liittyvät kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Muuttuiko yrityksenne liiketoimintastrategia koronapandemian seurauksena?	Kyllä, miten? [tekstikenttä] Ei
Miten yrityksenne päätoimiala on pärjännyt viimeisen 1–2 vuoden aikana?	1–7 1=toimiala on pärjännyt erittäin heikosti suhteessa muihin aloihin 7=toimiala on pärjännyt erittäin hyvin suhteessa muihin aloihin
Kun nyt ajattelet koronapandemian jälkeistä aikaa, arvioi missä määrin seuraavat väittämät sopivat yrityksenne. – Syvennämme nykyisiä asiakassuhteita / etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta – Kehitämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille – Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita (maantieteelliset alueet, uudet asiakasryhmät) – Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia – Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja	1–7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä

Kysely oli avoinna 5.10.–8.11.2021. Tänä aikana sähköpostien lisäksi yrityksiä lähestyttiin puhelimitse. Vastauksia saatiin kyselyyn yhteensä 213. Kun vastanneiden toimiala- ja kokotietoja verrattiin eteläpohjalaiseen yrityskantaan, todettiin aineisto riittäväksi antamaan hyvä kuva alueen yritysten tilanteesta.

Kaikille kyselyyn vastanneille lähetettiin yrityskohtainen analyysi, jossa verrataan pääkohtien osalta yrityksen vastauksia koko vastaajajoukon keskiarvoihin.

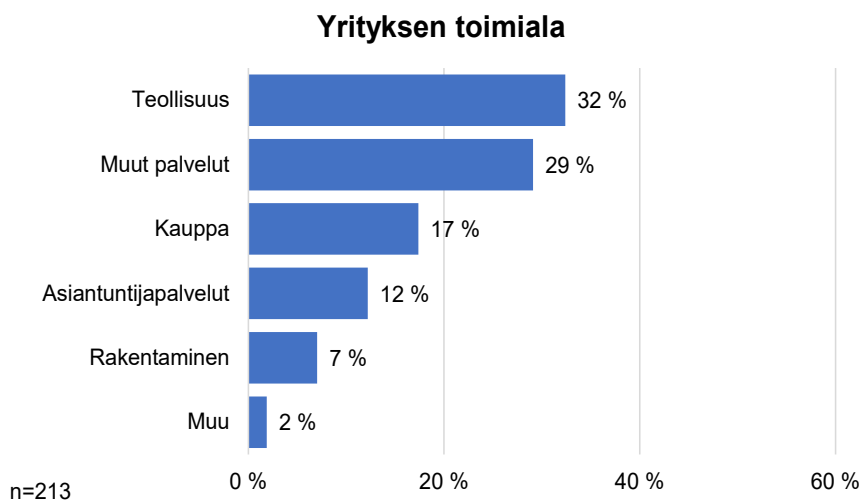
Aineisto analysoitiin SPSS 28 -ohjelmistolla. Analyysissa käytettiin suoria jakaumia, keskiarvomuuttujia ja tilastollisia testejä (t-testit ja epäparametriset testit). Lisäksi käytettiin lineaarista, ordinaalista ja logistista regressioanalyysiä.

Aineiston analyysin jälkeen alustavista tuloksista ja johtopäätöksistä käytiin seutukunnittain kehittämisorganisaatioiden kanssa keskustelut toimenpide-ehdotusten täydentämiseksi.

3 TULOKSET

3.1 Taustamuuttajat

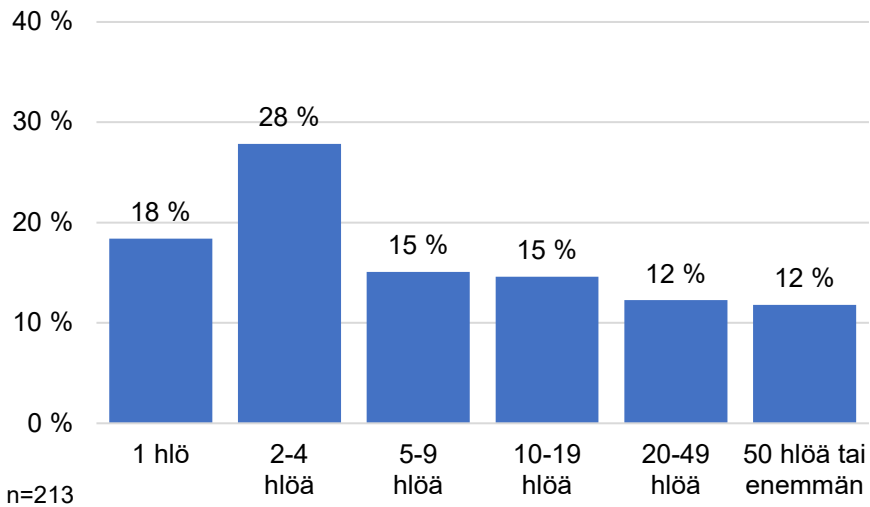
Vastaajien yrityksistä 32 % toimi teollisuuden alalla, muissa palveluissa 29 % ja kaupan alalla 17 %. Hieman vähemmän vastaajia toimi asiantuntijapalveluiden alalla (12 %), rakentamisen alalla (7 %) tai muulla kuin edellä mainituilla aloilla (2 %). Kuviossa 1 on esitetty vastaajien yritysten toimialojen jakauma.



Kuvio 1. Vastaajien yritysten toimialat.

Kuviossa 2 on esitetty vastaajayritysten koko työntekijämäärän mukaan. Suurin osa vastaajista on pieniä yrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä (yhteensä 61 %). Yksinyrittäjiä oli 18 %. Vastaajien yrityksistä 15 % työllisti 10–19 työntekijää ja 12 % 20–49 työntekijää. Pieni osa (12 %) työllisti vähintään 50 henkilöä. Vastaajilta myös kysyttiin, onko työntekijämäärä muuttunut viimeisten 1–2 vuoden aikana. 44 % yrityksistä vastasi, että työntekijämäärä ei ole muuttunut. Positiivista on, että 42 %:lla työntekijämäärä oli kasvanut ja vain 14 %:lla vähentynyt.

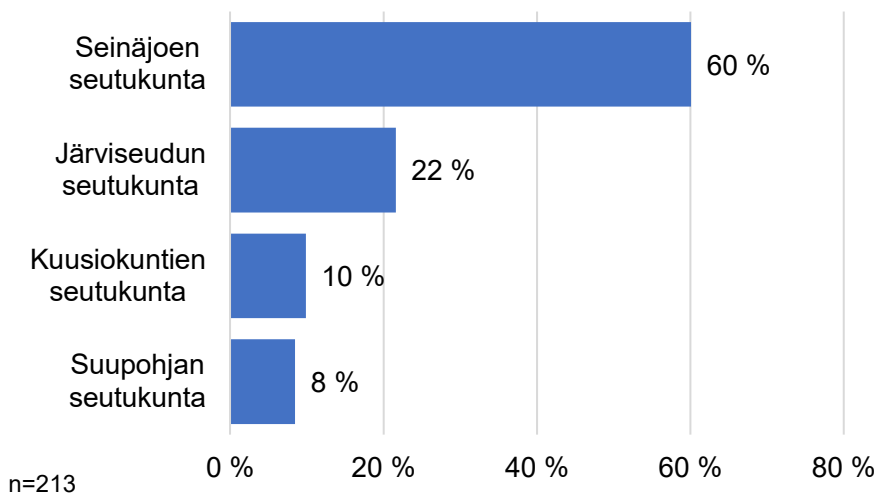
Yrityksen työntekijämäärä



Kuvio 2. Yritysten koko.

Vastaajayrityksistä eniten (60 %) sijaitsi Seinäjoen seutukunnassa. Toiseksi eniten vastauksia saatiin Järviseudun seutukunnasta (22 %). Kuusiokuntien seutukunnasta vastaajia oli 10 % ja Suupohjan seutukunnasta 8 %. Kuviossa 3 on esitetty vastaajayritysten jakautuminen seutukunnittain.

Yrityksen sijainti



Kuvio 3. Vastaajayritysten sijainti seutukunnittain.

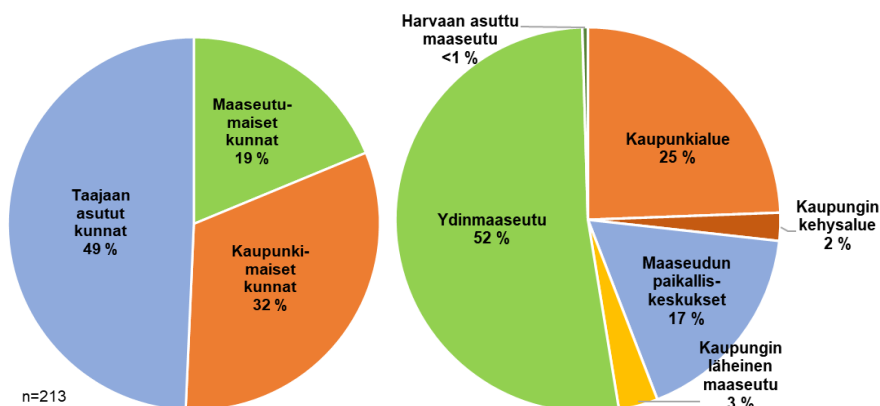
Taulukossa 5 on esitetty vielä vastaajayritysten kunnat. Eniten vastaajia on Seinäjoelta (63 yritystä), Kauhavalta (24 yritystä), Kurikasta (22 yritystä) ja Alajärveltä (21 yritystä). Huomattavaa on, että vastaajia on jokaisesta seutukunnasta ja useasta eri kunnasta, mikä lisää vastausten luotettavuutta koko maakuntaa ajatellen. Jatkotarkasteluissa Seinäjoen seutukunnasta vastanneet yritykset jaettiin kahteen luokkaan Seinäjoki ja muu Seinäjoen seutukunta.

Taulukko 5. Vastaajayritysten sijaintikunnat.

Vastanneiden yritysten sijainti	lkm
Seinäjoen seutukunta	128
Ilmajoki	7
Isokyrö	1
Kauhava	24
Kurikka	22
Lapua	11
Seinäjoki	63
Järviseu-dun seutukunta	46
Alajärvi	21
Evijärvi	6
Lappajärvi	6
Soini	5
Vimpeli	9
Kuusiokuntien seutukunta	21
Alavus	9
Kuortane	5
Ähtäri	6
Suupohjan seutukunta	18
Isojoki	1
Kauhajoki	13
Teuva	4

Vastaajayritysten sijainnin määrittelyssä käytettiin vielä lisäksi Tilastokeskuksen kuntaryhmitystä (Tilastokeskus, i.a.). Tilastollinen kuntaryhmitys on Tilastokeskuksessa kehitetty kaupunkimaisuuden kuvaaja, joka on ollut käytössä vuodesta 1989 lähtien. Se jakaa kunnat taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Luokittelua käytetään sekä tilastoinnin aluejakona että maksullisissa erityisselvityksissä. Etelä-Pohjanmaan kunnat jakautuvat tämän pohjalta myös erilaisiin ryhmiin. Tämän tutkimuksen yrityksistä 49 % sijaitsi taajaan asutuissa kunnissa. Kaupunkimaisissa kunnissa sijaitsi 32 % yrityksistä ja maaseutumaisissa kunnissa 19 %. Tämän lisäksi haluttiin tarkastella yritysten sijaintia vielä kuntatasoa tarkemmin. Tässä hyödynnettiin paikkatietoluokituksen (Helminen ym., 2020) tietoja siten, että kukin postinumeroalue luokiteltiin sen mukaan, mihin luokituksen alueeseen postinumeroalueella sijoittuu eniten väestöä. Kaupunkialueelle (sisempi ja ulompi kaupunkialue) sijoittui 25 % yrityksistä ja kaupungin kehysalueelle 2 % yrityksistä. Maaseudun paikalliskeskuksiin sijoittui 17 % vastanneista yrityksistä ja kaupungin läheiselle maaseudulle 3 %. Ydinmaaseudulla sijaitsi suurin osa (52 %) vastanneista ja harvaan asutulla maaseudulla noin 1 %. Jatkoanalyysiä varten muodostettiin kolme luokkaa. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, jotka sijoituivat joko kaupunkialueelle tai kaupunkien kehysalueelle (27 %). Toisen luokan muodostivat yritykset, jotka sijoituivat kaupungin läheiselle maaseudulle tai maaseudun paikalliskeskuksiin (20 %). Kolmannen luokan muodostivat ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevat yritykset, joita oli 53 %. Kuviossa 4 on esitetty molemmat luokitukset ja prosenttiosuudet.

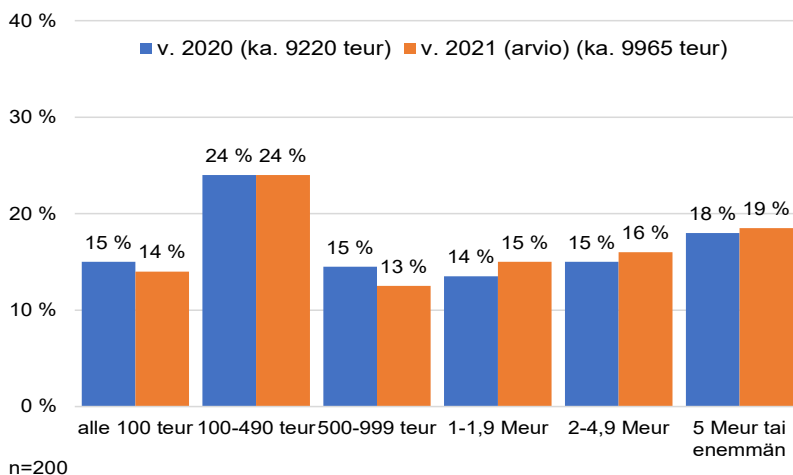
Yritysten sijainti



Kuvio 4. Vastaajayritysten sijainti kuntaryhmittelyksen ja paikkatietoluokituksen mukaan.

Kuviossa 5 on esitetty vastaajien koko liikevaihdon mukaan. Yrityksiltä pyydettiin liikevaihto vuodelta 2020 sekä arvio vuodelta 2021 (aineiston keruu loka-marraskuussa 2021). Jos tarkastellaan viimeisintä varmistunutta tilinpäätöstä 2020, yli puolella yrityksistä (54 %) liikevaihto jäi alle miljoonan euron. 29 % yrityksistä ilmoitti vuonna 2020 liikevaihdokseen 1–4,9 miljoonaa euroa ja 18 % 5 miljoonaa euroa tai enemmän.

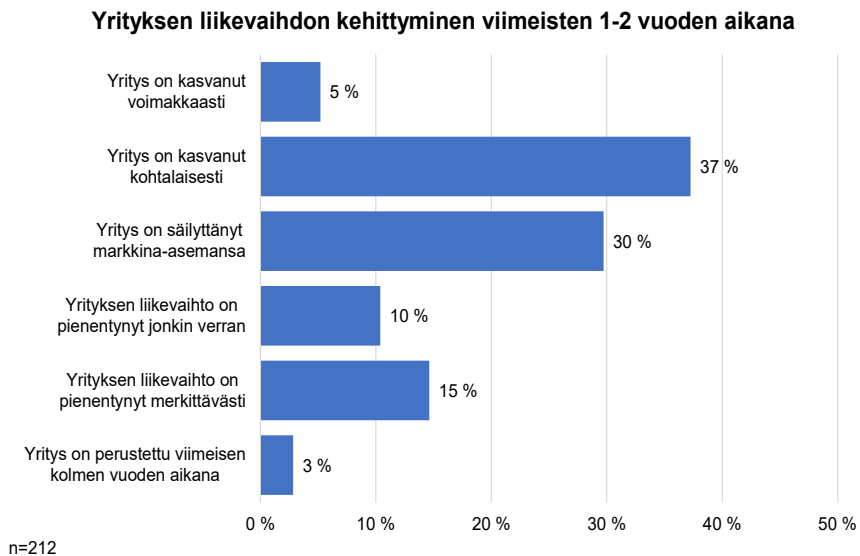
Yrityksen liikevaihto



Kuvio 5. Yritysten liikevaihto vuonna 2020 ja arvio vuodelle 2021.

3.2 Yritysten kasvu ja menestyminen koronapandemian aikana

Koronapandemian eli viimeisten 1–2 vuoden aikana 37 % yrityksistä oli kasvanut kohtalaisesti ja 5 % voimakkaasti. Kasvaneita on enemmän kuin niitä yrityksiä, joilla liikevaihto on pienentynyt, mikä on positiivinen asia. 10 %:lla liikevaihto oli pienentynyt jonkin verran ja 15 %:lla merkittävästi. 30 % yrityksistä oli puolestaan säilyttänyt markkina-asemansa. Näyttäisi siltä, että suurin osa yrityksistä on selviytynyt vaikeasta koronapandemiasta, vaikka osalla liikevaihto onkin pienentynyt merkittävästi. Kuviossa 6 on esitetty yritysten jakautuminen eri kasvuluokkiin.



Kuvio 6. Vastaajayritysten liikevaihdon kehittyminen viimeisten 1–2 vuoden aikana.

Jatkoanalyysiä varten yritykset jaettiin kolmeen luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostivat kasvaneet yritykset, toisen luokan yritykset, jotka olivat säilyttäneet markkina-asemansa, ja kolmannen luokan yritykset, joilla liikevaihto oli pienentynyt. Seutukuntien välillä ei ollut eroa yritysten kasvussa, eikä myöskään toimialojen välillä. Yrityksen koko oli kuitenkin yhteydessä

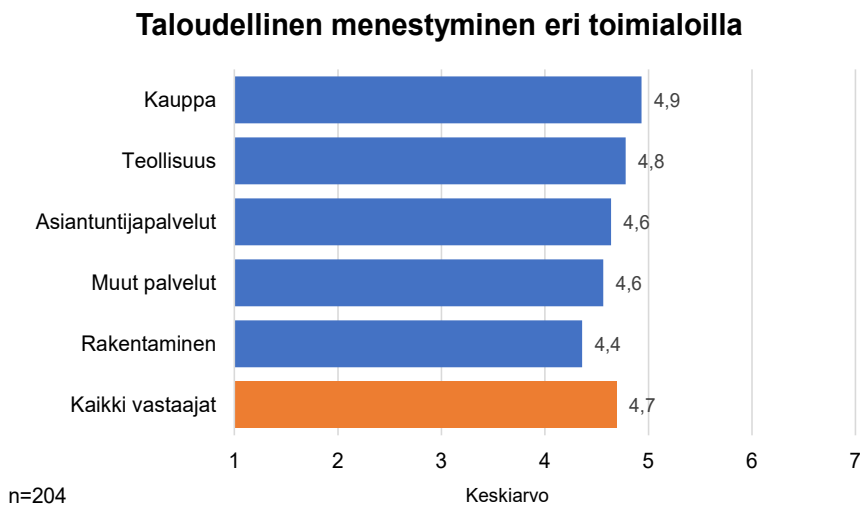
yrittäjien kasvun (p<0,001). Eniten kasvua on tapahtunut isompien kokoluokkien yrityksissä ja vähiten yksinyrittäjillä.

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan omaa menestymistään suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1–2 vuoden aikana. Käytössä oli asteikko 1–7, jossa 1=heikosti ja 7=erinomaisesti. Yrityksiltä kysyttiin sekä taloudelliseen menestymiseen että liiketoiminnalliseen menestymiseen liittyviä asioita. Taulukossa 6 on esitetty vastausten jakautuminen taloudellisen menestymisen osalta. Yritykset arvioivat suhteessa kilpailijoihin omavaraisuutensa kehittyneen parhaiten (ka. 5,0) ja heikoiden pääoman tuoton (ka. 4,3). Kokonaisuudessaan keskiarvot olivat kuitenkin yli 4, mikä kuvaa yritysten taloudellisen menestymisen olleen suurimmalla osalla vähintään kohtalaista. Taloudellisen menestymisen osatekijöistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,83). Taloudellisen menestymisen keskiarvo oli 4,7.

Taulukko 6. Vastaajayritysten taloudellinen menestyminen.

Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1-2 vuoden aikana	n	1=heikosti	2	3	4	5	6	7=erinomaisesti	Keskiarvo
Pääoman tuotto (ROI)	202	3%	7%	13%	38%	21%	13%	5%	4,3
Kate (käyttökate)	203	2%	5%	15%	27%	30%	16%	4%	4,4
Maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta)	203	2%	4%	11%	18%	29%	23%	12%	4,9
Velkaisuus (omavaraisuus)	204	2%	6%	9%	19%	18%	27%	19%	5,0
Kustannusten hallinta	205	0%	3%	8%	23%	36%	24%	6%	4,9
TALOUDELLINEN MENESTYMINEN									4,7

Kuviossa 7 on kuvattu taloudellisen menestymisen keskiarvot toimialoittain. Kaupan ala on koronapandemian aikana menestynyt hieman muita paremmin (ka. 4,9), kun taas rakentamisen alalla on alhaisin keskiarvo (ka. 4,4).



Kuvio 7. Taloudellisen menestymisen keskiarvot toimialoittain.

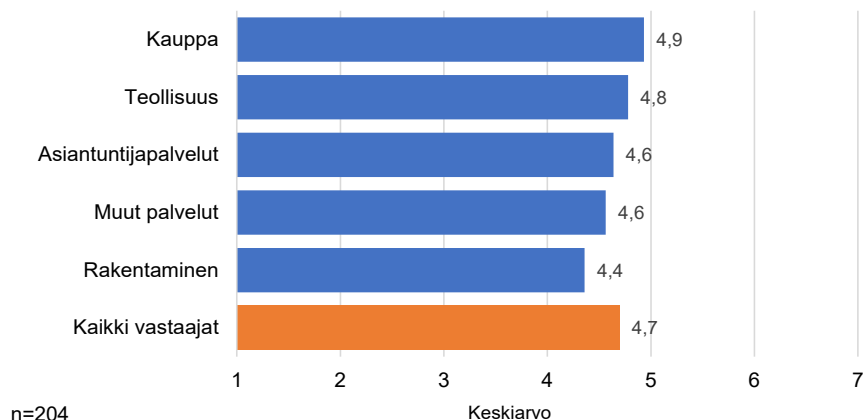
Taulukossa 7 on kuvattu yritysten liiketoiminnallinen menestyminen viimeisten 1–2 vuoden aikana suhteessa kilpailijoihin. Korkein keskiarvo (4,7) on kohdassa sidosryhmäsuhteet ja matalin kohdassa markkinoiden laajentaminen (ka. 4,4). Myös liiketoiminnallisesta menestymisestä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,88). Liiketoiminnallisen menestymisen keskiarvo kaikkien vastaajayritysten kesken oli 4,6, mikä on hyvin lähellä taloudellisen menestymisen keskiarvoa. Voikin todeta, että koronapandemiasta huolimatta suurin osa yrityksistä on menestynyt vähintään kohtalaisesti.

Taulukko 7. Vastaajarytysten liiketoiminnallinen menestyminen.

Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1-2 vuoden aikana	n	1=heikosti	2	3	4	5	6	7=erinomaisesti	Keskiarvo
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	205	2%	9%	13%	19%	26%	23%	7%	4,6
Myyntimäärä	204	0%	8%	9%	29%	24%	24%	5%	4,6
Markkinaosuus	202	1%	7%	11%	25%	33%	17%	5%	4,5
Markkinoiden laajentaminen	203	4%	6%	13%	26%	30%	16%	5%	4,4
Henkilöstön kehittäminen	205	2%	5%	10%	27%	29%	21%	5%	4,6
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	205	1%	4%	9%	31%	27%	21%	7%	4,7
LIIKETOIMINNALLINEN MENESTYMINEN									4,6

Kuviossa 8 on esitetty liiketoiminnallisen menestymisen keskiarvot eri toimialoilla. Erot eivät ole suuria. Korkein keskiarvo on asiantuntijapalveluiden alalla toimivilla yrityksillä (ka. 4,9) ja matalin rakentamisen alalla (ka. 4,2).

Taloudellinen menestyminen eri toimialoilla



Kuvio 8. Liiketoiminnallisen menestymisen keskiarvot toimialoittain.

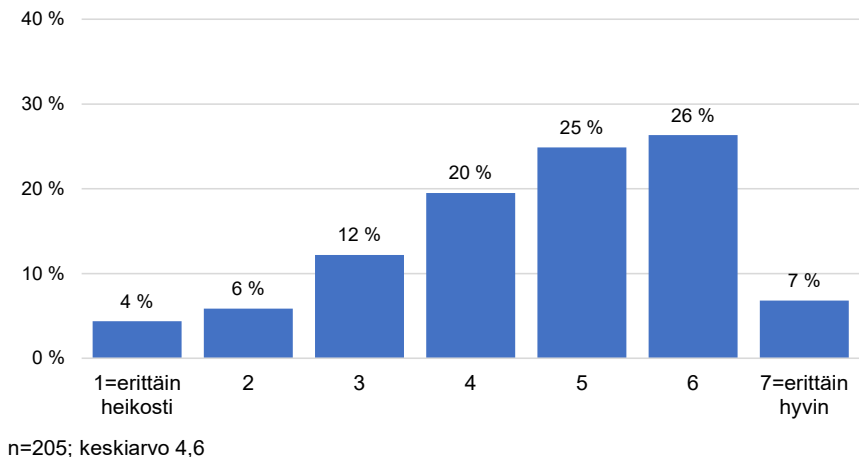
Yritysten menestyminen erosi sekä liiketoiminnallisen menestymisen että taloudellisen menestymisen osalta usean eri taustatekijän mukaan. Liiketoiminnallisessa menestymisessä oli tuloksissa eroja seutukuntien välillä ($p < 0,01$). Heikointa liiketoiminnallinen menestyminen oli ollut Järviseudulla (ka. 4,1) ja parhainta Seinäjoella (ka. 4,9). Muilla alueilla keskiarvot vaihtelivat välillä 4,5–4,6 (muu Seinäjoen seutukunta ka. 4,6, Suupohja 4,5, Kuusiokunnat 4,6). Yrityksen koolla oli yhteys sekä liiketoiminnalliseen että taloudelliseen menestymiseen. Taloudellinen menestyminen oli parempaa isommissa yrityksissä. Vähintään 50 henkeä työllistävien yritysten ja 20–49 henkilöä työllistävien yritysten keskiarvo oli 5,0. Yksinyrittäjien keskiarvo oli selvästi pienempi (4,2). Muiden kokoluokkien keskiarvot vaihtelivat välillä 4,6–4,9. Erot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p < 0,05$). Erot liiketoiminnallisen menestymisen osalta ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Heikointa se on yksinyrittäjillä (ka. 3,7) ja parhainta vähintään 50 henkilöä työllistävillä yrityksillä (ka. 5,3). Keskiarvot nousevat yrityksen koon mukaan. 2–4 henkilöä työllistävien keskiarvo oli 4,5, 5–9 ja 10–19 henkilöä työllistävien 4,7 ja 20–49 henkilöä työllistävien 5,1.

Kasvu ja menestyminen kulkevat luonnollisesti käsi kädessä. Liiketoiminnallinen menestyminen on parempaa kasvaneilla yrityksillä (ka. 5,1) kuin markkina-asemansa säilyttäneillä (ka. 4,5) tai yrityksillä, joilla liikevaihto oli pienentynyt (ka. 3,8). Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Myös taloudellinen menestyminen eroaa luokkien välillä ($p < 0,05$). Kasvaneilla yrityksillä on korkein keskiarvo (ka. 4,9) ja heikoin niillä yrityksillä, joilla liikevaihto oli pienentynyt (ka. 4,4). Markkina-asemansa säilyttäneiden keskiarvo taloudellisen menestymisen osalta oli 4,7. Yritykset, jotka ovat menestyneet liiketoiminnallisesti muita paremmin, hakevat myös jatkossa muita todennäköisemmin kasvua ($p < 0,001$). Kasvua hakevien yritysten keskiarvo oli 4,8 ja yritysten, joilla ei ollut kasvutavoitteita, keskiarvo oli 4,2. Taloudellisen menestymisen osalta tulokset kasvutavoitteista eivät eronneet yritysten kesken.

Sijainti näyttäisi myös olevan yhteydessä menestymiseen. Eroja kaupungissa tai maaseudulla sijaitsevien yritysten välillä ei löytenyt taloudellisen menestymisen osalta, mutta liiketoiminnallisen menestymisen osalta ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Heikoiten olivat menestyneet yritykset, jotka sijaitsivat ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla (ka. 4,3) ja parhaiten kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset (ka. 4,9). Maaseudun paikalliskeskuksissa tai kaupungin läheisellä maaseudulla sijaitsevat yritykset olivat menestyneet lähes yhtä hyvin (ka. 4,8) kuin kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset.

Yrityksiltä myös kysyttiin, miten yrityksen päätoimiala on pärjännyt viimeisen 1–2 vuoden aikana (Kuvio 9). 58 % yrityksistä antoi arvion 5–7 eli he kokevat, että yrityksen päätoimiala on pärjännyt enemmän hyvin kuin huonosti. Neutraalin arvion 4 antoi 20 % vastaajista. 22 % yrityksistä vastasi, että päätoimiala on pärjännyt heikosti tai erittäin heikosti (arviot 1–3) viimeisen kahden vuoden aikana.

Yrityksen päätoimialan pärjääminen viimeisen 1-2 vuoden aikana



Kuvio 9. Yrityksen päätoimialan pärjääminen viimeisen 1–2 vuoden aikana.

Päätoimialan pärjääminen vaikutti luonnollisesti siihen, millaista yrityksen oma taloudellinen tai liiketoiminnallinen menestyminen oli ollut. Yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt hyvin (arviot 5–7), oli korkeampi keskiarvo sekä taloudellisen (ka. 5,1) että liiketoiminnallinen menestymisen (ka. 4,9) suhteen kuin vastaavasti yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt heikosti (arviot 1–3), oma taloudellinen menestyminen (ka. 4,1) ja liiketoiminnallinen menestyminen (ka. 3,8) oli muita yrityksiä heikompaa. Yritysten, joilla päätoimiala oli pärjännyt neutraalisti (arvio 4), taloudellisen menestymisen keskiarvo oli 4,4 ja liiketoiminnallisen menestymisen 4,3.

Yrityksiltä kysyttiin myös, oliko yrityksen liiketoimintastrategia muuttunut koronapandemian seurauksena. 28 % yrityksistä vastasi, että liiketoimintastrategia oli muuttunut. 72 %:lla yrityksistä pandemia ei ollut vaikuttanut liiketoimintastrategiaan. Yrityksillä, joilla liiketoimintastrategia oli muuttunut pandemian vaikutuksesta, oli heikompi taloudellinen menestyminen (ka. 4,4) kuin niillä yrityksillä, joilla liiketoimintastrategia ei ollut muuttunut (ka 4,8). Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Näyttäisi siis siltä, että kun taloudellinen menestyminen on ollut heikompaa, on se osaltaan ajanut miettimään strategiaa uusiksi.

Yrityksiltä, joilla liiketoimintastrategia oli muuttunut, kysyttiin vielä avoimena kysymyksenä lisäselvitystä siihen, miten strategia oli muuttunut. 60 yritystä antoi avoimen vastauksen. Vastaukset analysoitiin teemoittamalla ne kategorioihin. Kokonaisuutta on havainnollistettu taulukossa 8. Yhdessä vastauksessa on voitu ottaa kantaa useampaan teemaan.

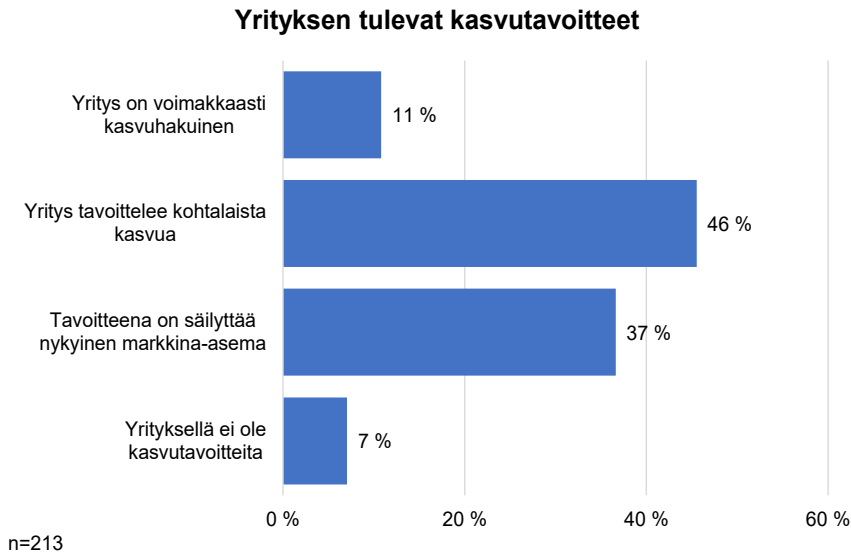
Taulukko 8. Strategian muutosta kuvaavat avoimet vastaukset teemoittain.

Teema	Kategoriat (maininnat)	Esimerkki
Digitalisaation lisääminen	Tarjooman digitalisointi (14) Etätö (3)	”Verkkokauppa oli suuremmassa roolissa kuin aikaisemmin” ”Etätö tuli toimistotyöhön mukaan”
Muutokset markkinoinnissa	Markkinoinnin kanavat ja teho (4) Brändi (3) Kohteet (3)	”Somen vaikutus korostui” ”Loimme kokonaan uuden brändin [...]” ”[...] Kotimarkkinat saaneet lisää painoarvoa”
Toiminnan jähdyttely	Alasajo osittain tai täysin (7) Lykkääminen (2)	”Osin toiminta alhaalla, osin vajaakäytöllä” ”Kasvutavoitteita sekä laajentumista uusille alueille siirrettiin”
Muut toiminnan muutokset	Valikoiman tai toimitustavan muutokset (8) Päivittäisen toiminnan muutokset (7) Toiminnan painopisteen muutokset (7)	”Otimme myös tuontituotteet mukaan valikoimaan” ”Lisää desinfiointeja” ”Tarkoitus on panostaa enemmissä määrin [...],[...] jääneet pois”
Toimintaympäristön muutokset	Asiakkaat (6) Muut ulkoiset tekijät (2)	”Myynnin voimakas lasku muuttanut tavoitteita” ”Tavaran saatavuus”

Pandemian seurauksena toimintaa oli sopeutettu lisäämällä digitalisaatiota prosesseissa, suuntaamalla markkinointia uusiin kanaviin tai kohteisiin, uudistamalla brändiä, muokkaamalla toimintatapoja sekä painottamalla toimintaa aiemmasta poikkeavalla tavalla. Osa vastaajista oli myös ajanut toimintaa alas olosuhteiden pakosta joko kokonaan tai osittain, tai lykännyt jo tehtyjen suunnitelmien toteuttamista. Osa vastaajista myös kommentoi ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ottamatta tarkemmin kantaa siihen, miten strategia oli niiden seurauksena muuttunut.

3.3 Yritysten kasvutavoitteet ja kasvun keinot jatkossa

Yrityksiltä kysyttiin tulevia kasvutavoitteita (Kuvio 10). Yli puolet yrityksistä tavoittelee joko kohtalaista kasvua (46 %) eli noin 10 %:n liikevaihdon kasvua tai voimakasta kasvua (11 %) eli vähintään 30 %:n liikevaihdon kasvua. Tämä on positiivinen uutinen maakunnan kehittymisen kannalta, koska kasvutavoitteet ovat yleensä voimakkaasti yhteydessä myös toteutuvaan kasvuun. 37 % haluaa säilyttää markkina-asemansa (eli vähäistä liikevaihdon kasvua), kun taas vain 7 % ilmoittaa, ettei heillä ole ollenkaan kasvutavoitteita.



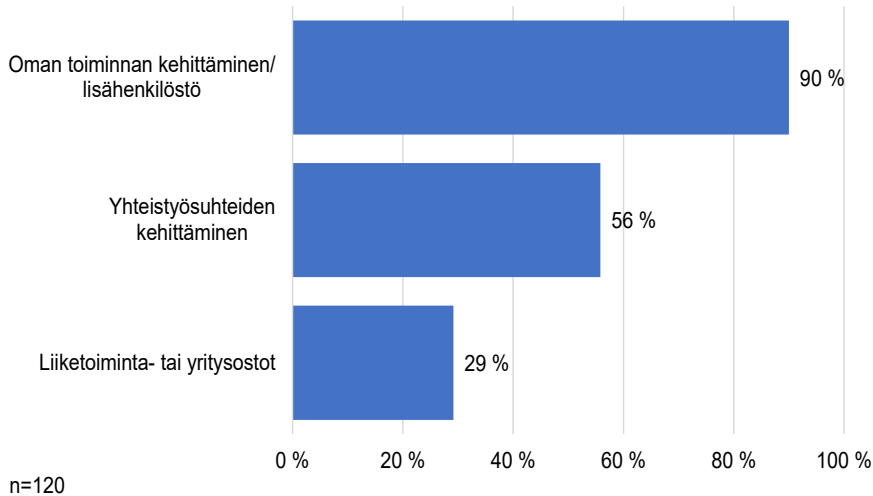
Kuvio 10. Vastaajayritysten kasvutavoitteet.

Kasvuhakuiset yritykset olivat menestyneet liiketoiminnallisesti muita paremmin. Joko kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevien yritysten keskiarvo liiketoiminnallisen kehittymisen osalta oli 4,8, kun se muilla yrityksillä oli 4,2 ($p < 0,001$). Yritysten kasvutavoitteet eivät eronneet tilastollisesti merkittävästi seutukuntien välillä eikä toimialojen välillä. Sitä vastoin se, sijaitsiko yritys maaseutumaisessa kunnassa, kaupunkimaisessa kunnas-

sa vai taajaan asutussa kunnassa, vaikutti vastauksiin ($p < 0,01$). Kaupunkimaisissa kunnissa sijaitsevista yrityksistä 72 % on kasvuhakuisia, kun taas maaseutumaisissa kunnissa olevista yrityksistä kasvuhakuisia on 50 % ja taajaan asutuissa kunnissa sijaitsevista yrityksistä 49 %. Myös toisella jaolla tarkasteltuna kasvuhakuisuus painottuu kaupunkialueille (72 % yrityksistä kasvuhakuisia). Vähiten kasvua hakevat yritykset, jotka sijaitsevat ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla. Näistä yrityksistä 47 % hakee kasvua ja 53 % ei. Kaupungin läheisellä maaseudulla tai maaseudun paikalliskeskuksissa sijaitsevista yrityksistä 59 % hakee kasvua. Kasvuhakuisuus vaihteli myös yritysten eri kokoluokissa ($p < 0,01$). Suhteessa eniten kasvuhakuisia yrityksiä oli 10–19 työntekijää työllistävissä yrityksissä. Niistä jopa 81 % oli kasvuhakuisia, kun taas pienemmissä yrityksissä vastaava prosenttiosuus jäi alle 50 prosentin. Yksinyrittäjistä 44 % oli kasvuhakuisia, 2–4 työntekijää työllistävistä 48 % ja 5–9 työntekijää työllistävistä 47 %. Isommissa yrityksissä oli enemmän kasvuhakuisuutta. 20–49 henkilöä työllistävistä yrityksistä kasvua haki 73 % ja vähintään 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä kasvua haki 60 %.

Kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevilta yrityksiltä kysyttiin, millä keinoin kasvu aiotaan saavuttaa. Lähes kaikki kasvuhakuiset yritykset (90 %) ilmoittivat, että kasvu tulee oman toiminnan kehittämisen kautta ja tarvittaessa palkkaamalla lisää työntekijöitä. 56 % aikoo kehittää yhteistyösuhteita kasvun toteuttamiseksi ja 29 % aikoo kasvaa ns. epäorgaanisesti eli yritys- tai liiketoimintaostojen kautta. Kuviossa 11 on esitetty vastausten jakautuminen.

Yritys on voimakkaasti tai kohtalaisesti kasvuhakuinen: Millä keinoin tavoitellaan kasvua?



Kuvio 11. Keinot kasvun tavoittelemiseksi (kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset).

Vastaukset eroavat tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$) seutukunnittain. Suhteessa eniten liiketoimintaostoja aiotaan tehdä Suupohjan seutukunnassa (44 % yrityksistä), kun Järviseudun seutukunnan yrityksistä vain 14 % aikoo kasvaa yritysostojen kautta ja Kuusiokuntien yrityksistä 13 %. Seinäjoella sijaitsevista yrityksistä 36 % ja muualla Seinäjoen seutukunnassa olevista yrityksistä 30 % aikoo tehdä liiketoiminta- tai yritysostoja. Suupohjan yrityksistä kaikki vastanneet yritykset aikovat kasvaa myös omaa toimintaa kehittämällä ja lisähenkilöstä palkkaamalla. Osuus on suuri myös Seinäjoen alueella sijaitsevien yritysten osalta (93 %) sekä Seinäjoen seutukunnan muilla alueilla (97 %). Kuusiokuntien seutukunnan yrityksistä vain 63 % aikoo kasvaa omaa toimintaa kehittämällä ja lisähenkilöstöä palkkaamalla ja Järviseudun yrityksistä 77 %. Näyttäisi siis siltä, että rekrytointitarvetta on tulevaisuudessa erityisesti Suupohjassa ja Seinäjoen seutukunnassa.

Yrityksen koko vaikuttaa myös vastausten jakautumiseen ($p < 0,01$). Suuremmissa yrityksissä (vähintään 50 henkilöä työllistävissä)

aiotaan kasvaa suhteessa useammin yritysostojen kautta (60 % yrityksistä) kuin pienemmissä yrityksissä. Yksinyrittäjistä vain 6 % aikoo kasvaa yritysostojen avulla, 2–4 henkilöä työllistäväistä 36 % ja 5–9 henkilöä työllistäväistä 20 %. Yksinyrittäjät panostavat kaikista eniten yhteistyösuhteiden kehittämiseen kasvun keinona (88 % yrityksistä). Suurimmat yritykset (vähintään 50 henkilöä työllistävät) aikovat kaikki myös kasvaa omaa toimintaa kehittämällä sekä palkkaamalla lisähenkilöstöä.

Myös se, miten yrityksen toimiala oli yleisesti pärjännyt viimeisen 1–2 vuoden aikana oli yhteydessä vastauksiin ($p < 0,05$). Yritykset, joiden toimiala ei ollut pärjännyt hyvin eikä huonosti (eli neutraali), aikoivat muita vähemmän kasvaa yritys- tai liiketoimintaostoin (12 % yrityksistä) ja tavoittelivat muita enemmän kasvua yhteistyösuhteita kehittämällä (71 % yrityksistä). Mielenkiintoista on, että yritykset, joiden toimiala oli pärjännyt heikosti, tavoittelivat kasvua lähes samoilla keinoilla kuin ne yritykset, joiden toimiala oli pärjännyt hyvin.

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan koronapandemian jälkeistä aikaa ja käytettäviä kasvustrategioita. Kasvustrategiat oli jaettu viiteen eri vaihtoehtoon: 1) Nykyiset tuotteet/palvelut nykyisille markkinoille, 2) Uudet tuotteet/palvelut nykyisille markkinoille, 3) Nykyiset tuotteet/palvelut uusille markkinoille, 4) Uudet tuotteet/palvelut uusille markkinoille ja 5) Kokonaan uusien liiketoimintamallien kehittäminen. Taulukossa 9 on esitetty yritysten vastausten jakautuminen. Ensimmäinen kysymys liittyy nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin nykyisillä markkinoilla eli siihen, että kasvua haetaan syventämällä nykyisiä asiakassuhteita tai etsimällä uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta. Tämä on selvästi yrityksille suosituin strategia (ka 5,4), jota aikoi hyödyntää suuressa määrin 76 % yrityksistä (vastauksena arviot 5–7). Seuraavaksi suosituimmat vaihtoehdot ovat uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen nykyisille markkinoille (ka 4,8) tai uusien markkinoiden etsiminen nykyisille tuotteille/palveluille (ka 4,6). Uusia tuotteita/

palveluita aikoo kehittää 60 % yrityksistä (vastauksena arvot 5–7) ja uusia markkinoita nykyisille tuotteille/palveluille aikoo etsiä 59 % yrityksistä (vastauksena arvot 5–7). Diversifikaatioon liittyvät strategiat eli kokonaan uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen (ka 3,4) tai uusien liiketoimintamallien kehittäminen (ka. 3,2) olivat tähtäimessä pienellä osalla yrityksistä. Uusia tuotteita/palveluita kokonaan uusille markkinoille suunnittelee kehittävänsä 25 % yrityksistä ja uusia liiketoimintamalleja 23 % yrityksistä (arviot 5–7).

Taulukko 9. Kasvustrategiat koronapandemian jälkeen.

Kun ajattelette koronapandemian jälkeistä aikaa, arvio missä määrin väittämät sopivat yritykseen.	n	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Syvennämme nykyisiä asiakassuhteita/etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta	208	0%	3%	5%	15%	22%	32%	22%	5,4
Kehitämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille	209	2%	8%	12%	19%	22%	22%	16%	4,8
Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita (maantieteelliset alueet, uudet asiakasryhmät)	208	7%	9%	10%	15%	21%	23%	15%	4,6
Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia	209	16%	20%	24%	16%	9%	9%	7%	3,4
Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja	209	19%	24%	18%	17%	11%	8%	4%	3,2

Koronapandemiolla on ollut vaikutusta siihen, millaisia kasvustrategioita yrityksessä nähdään tulevaisuudessa. 28 % yrityksistä (n=59) vastasi, että yrityksen liiketoimintastrategia oli muuttunut koronapandemian seurauksena. Nämä yritykset aikoivat muita yrityksiä enemmän panostaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen nykyisille markkinoille (ka. 5,3 vs. ka. 4,6, $p<0,01$), sekä ottaa käyttöön diversifikaatiostrategioita eli kehittää kokonaan uusia tuotteita/palveluita kokonaan uusille markkinoille (ka. 3,9 vs. ka. 3,1, $p<0,01$) sekä kehittää kokonaan uusia liiketoimintamalleja (ka. 3,8 vs. ka. 2,9, $p<0,001$). Erot ovat tilastollisesti merkitseviä yritysten välillä ja uusien liiketoimintamallien kehittämisen suhteen tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Kasvustrategiat ovat selvästi yhteydessä myös yrityksen kasvutavoitteisiin. Vastauksia verrattiin sen mukaan, oliko yrityksellä kasvutavoitteita (kohtalainen tai voimakas kasvu) vai tavoitteena säilyttää nykyinen markkina-asema (vain muutaman prosentin kasvu). Keskiarvot kasvustrategioissa eroavat jokaisessa kohdassa tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ($p<0,001$). Käytännössä kasvua tavoittelevat yritykset aikoivat panostaa kaikkiin kasvustrategioihin enemmän kuin yritykset, joilla oli tavoitteena markkina-aseman säilyttäminen eli muutaman prosentin kasvu.

Seutukuntien välillä oli eroa kasvustrategioissa (Taulukko 10). Seinäjoen alueella olevat yritykset aikoivat panostaa muita enemmän asiakassuhteiden syventämiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen nykyisiltä markkinoilta. Sama koskee myös uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämistä nykyisille markkinoille tai uusien markkinoiden löytämistä nykyisille tuotteille tai palveluille. Suupohjan alueen yritykset panostavat muita enemmän diversifikaatioon eli uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen kokonaan uusille markkinoille. Uusia liiketoimintamalleja aiotaan kehittää eniten Seinäjoen alueen yrityksissä. Tarkemmat keskiarvot on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Kasvustrategiat seutukunnittain (keskiarvo ja keskihajonta).

	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Suupohjan seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio- kuntien seutukunta
Asiakassuhteiden syventäminen/uudet asiakkaat nykyisiltä markkinoilta	5,8 (1,1)	5,6 (1,4)	5,5 (0,9)	4,6 (1,4)	5,4 (1,4)
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen nykyisille markkinoille	5,4 (1,2)	4,6 (1,8)	4,8 (1,7)	4,2 (1,7)	5,0 (1,2)
Uudet markkinat nykyisille tuotteille/palveluille	5,3 (1,5)	4,4 (2,0)	4,8 (1,3)	4,2 (2,0)	4,1 (1,8)
Uudet tuotteet/palvelut uusille markkinoille	3,7 (1,7)	2,9 (1,6)	4,2 (2,0)	3,4 (1,9)	3,0 (1,9)
Uudet liiketoimintamallit	3,5 (1,7)	3,1 (1,7)	2,9 (1,9)	3,0 (1,7)	2,8 (1,8)

Myös yrityksen sijainti maaseutu-kaupunki-akselilla vaikutti vastauksiin. Ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevat yritykset panostavat selvästi muita vähemmän nykyisten asiakassuhteiden syventämiseen ja uusien asiakkaiden etsimiseen nykyisiltä markkinoilta (ka. 5,1, kun kaupunkialueilla sijaitsevilla yrityksillä ka. 5,8 ja kaupungin läheisellä maaseudulla sijaitsevilla yrityksillä ka. 5,7, $p < 0,01$). Kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset aikovat kehittää muita enemmän uusia tuotteita tai palveluita nykyisille markkinoille. Niiden keskiarvo oli 5,4, kun ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevien yritysten keskiarvo oli 4,5 ja kaupungin läheisellä maaseudulla sijaitsevien yritysten keskiarvo oli 4,6. Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Samoin kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset aikovat etsiä maaseudulla sijaitsevia yrityksiä enemmän uusia markkinoita nykyisille tuotteille tai palveluille ($p < 0,01$). Kaupunkialueilla sijaitsevien yritysten keskiarvo on 5,3, kun taas

ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevien yritysten keskiarvo on 4,3 ja kaupungin läheisellä maaseudulla tai maaseudun paikalliskeskuksissa sijaitsevien yritysten keskiarvo on 4,5.

Kasvustrategiat eivät eronneet sen suhteen, miten yrityksen liikevaihto oli kehittynyt viimeisten 1–2 vuoden aikana eivätkä yrityksen koon mukaan.

Yrityksiltä kysyttiin sitä, millaisia painopisteitä heillä on jatkossa yrityksen kehittämisen suhteen seuraavan 1–2 vuoden aikana (Taulukko 11). Osa kysymyksistä liittyi uuden kehittämiseen ja osa olemassa olevan kehittämiseen.

Uuden kehittämiseen liittyvät kohdat uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen ja uusien teknologioiden omaksuminen. Keskiarvot olivat keskenään hyvin samankaltaisia kaikilla uuden kehittämisen osa-alueilla (4,6–4,7). 64 % yrityksistä aikoi panostaa valikoiman kasvattamiseen (arviot 5–7), 63 % uusien markkina-alueiden löytämiseen, 60 % uusien teknologioiden omaksumiseen ja 57 % uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen.

Olemassa olevan kehittämiseen liittyivät vuorostaan olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen, joustavuuden lisääminen, kulujen vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Lähes kaikissa painopisteiden osa-alueissa olemassa olevan kehittämisen keskiarvot olivat korkeammat kuin uuden kehittämisen osa-alueilla. Korkein keskiarvo on toiminnan tehostamisessa (5,4) ja sen jälkeen laadun parantamisessa (5,2). 79 % yrityksistä aikoo tehostaa toimintaansa (arvot 5–7) seuraavana 1–2 vuoden aikana. 74 % aikoo parantaa laatua, 62 % vähentää kuluja ja 56 % lisätä joustavuutta lähitulevaisuudessa.

Taulukko 11. Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1–2 vuoden aikana.

Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1-2 vuoden aikana	n	1=ei lainkaan painopiste	2	3	4	5	6	7=erittäin vahva painopiste	Keskiarvo
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	209	4%	7%	13%	19%	26%	20%	11%	4,6
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	209	2%	6%	10%	18%	33%	24%	7%	4,7
Uusien markkina-alueiden löytäminen	209	3%	6%	11%	16%	31%	25%	7%	4,7
Uusien teknologioiden omaksuminen	210	4%	5%	9%	22%	31%	22%	7%	4,7
UUDEN KEHITTÄMINEN									4,7
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen	210	0%	2%	6%	18%	29%	33%	12%	5,2
Joustavuuden lisääminen	208	2%	4%	12%	26%	25%	27%	4%	4,7
Kulujen vähentäminen	210	1%	4%	11%	22%	26%	26%	10%	4,9
Toiminnan tehostaminen	209	1%	2%	4%	13%	25%	38%	16%	5,4
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN									5,0

Uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen painopistealueista muodostettiin keskiarvomuuttujat. Molempien reliabiliteetti oli hyvä. Uuden kehittämisen osalta Cronbachin alpha oli 0,74 ja olemassa olevan kehittämisen osalta 0,78. Uuden kehittämisen keskiarvo oli 4,7 ja olemassa olevan kehittämisen 5,0. Seuraavaksi kehittämisen painopistealueita tarkasteltiin eri taustamuuttujien suhteen.

Uuden kehittäminen erosi toimialojen välillä ($p < 0,05$). Eniten uuden kehittämiseen aiotaan panostaa asiantuntijapalveluiden

alalla (ka. 5,1) ja vähiten rakentamisen alalla (ka. 4,1). Muiden palveluiden alalla uuden kehittämisen keskiarvo oli 4,6, teollisuuden alalla 4,7 ja kaupan alalla 4,7. Keskiarvot erosivat sekä uuden kehittämisen ($p < 0,01$) että olemassa olevan kehittämisen ($p < 0,001$) suhteen yritysten eri kokoluokkien välillä. Uuden kehittämiseen panostetaan sitä enemmän, mitä isompi yritys on. Matalin keskiarvo oli yksinyrittäjillä (4,1) ja korkein vähintään 50 henkilöä työllistävillä yrityksillä (5,0). Muiden kokoluokkien yritysten keskiarvot vaihtelivat välillä 4,7–4,9.

Uuden kehittäminen erosi myös yritysten sijainnin mukaan ($p < 0,05$). Eniten uuden kehittämiseen aiotaan panostaa kaupunkiseuduilla (ka. 5,0). Maaseudun paikalliskeskuksissa tai kaupungin läheisellä maaseudulla uuden kehittämiseen aiotaan panostaa selkeästi vähemmän (ka. 4,5) samoin kuin ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla (ka 4,6).

Olemassa olevan kehittäminen erosi eniten yksinyrittäjien ja muiden yritysten välillä. Korkein keskiarvo oli 10–19 henkilöä työllistävillä yrityksillä (5,5) ja sen jälkeen vähintään 50 henkilöä työllistävillä yrityksillä (5,4). Matalin keskiarvo oli yksinyrittäjillä (4,5). Muiden kokoluokkien yritysten keskiarvot vaihtelivat välillä 5,0–5,1.

Yritysten toteutunut kasvu näyttäisi olevan yhteydessä siihen, kuinka paljon ne aikovat panostaa jatkossa uuden kehittämiseen ($p < 0,05$). Kasvaneilla yrityksillä oli muita korkeampi keskiarvo (4,9). Matalin keskiarvo oli yrityksillä, joilla liikevaihto oli pienentynyt (4,4). Markkina-asemansa säilyttäneillä uuden kehittämiseen panostamisen keskiarvo oli 4,7. Myös kasvutavoitteet olivat yhteydessä siihen, kuinka paljon uuden kehittämiseen panostetaan jatkossa ($p < 0,001$). Kasvuhakuisten yritysten keskiarvo oli 5,0 ja ei-kasvuhakuisten 4,2. Uuden kehittäminen näyttäisi olevan siis yhteydessä sekä toteutuneeseen kasvuun että kasvutavoitteisiin.

3.4 Digitaalinen orientaatio

Digitaalisuuden vaikutus yritysten liiketoimintaan on ollut merkittävä viime vuosina. Tästä syystä selvityksessä yhtenä tekijänä tarkasteltiin yritysten digitaalista orientaatiota, jolla tarkoitetaan yrityksen yleistä suhtautumista digitalisaatioon ja sen käyttöön omassa liiketoiminnassaan. Sitä mitattiin neljän kysymyksen kautta: 1) Uusi digitaalinen teknologia hyväksytään helposti organisaatiossamme, 2) Etsimme jatkuvasti mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia ratkaisuja, 3) Käytämme digitaalisia teknologioita uusia ratkaisuja kehittäessämme ja 4) Ratkaisuissemme hyödynnetään viimeisintä digitaalista teknologiaa. Taulukossa 12 on esitetty vastausten jakautuminen. Korkein keskiarvo (ka. 5,2) oli ensimmäisen väittämän kohdalla ja 72 % vastaajista on vastannut arvion 5–7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä). Hieman yli puolet (54 %) on sitä mieltä, että yrityksessä etsitään jatkuvasti mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia ratkaisuja innovaatioissa ja 53 % käyttää digitaalisia teknologioita uusia ratkaisuja kehittäessään. Vähän alle puolet (46 %) vastaa, että ratkaisuisissa hyödynnetään viimeisintä digitaalista teknologiaa. Näyttäisikin siltä, että noin puolet vastaajista omaavat korkean digitaalisen orientaation.

Taulukko 12. Digitaalinen orientaatio ja vastausten jakautuminen.

Yrityksen suhtautuminen digitalisaatioon	n	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Uusi digitaalinen teknologia hyväksytään helposti organisaatiossamme	209	1%	4%	4%	18%	24%	31%	17%	5,2
Etsimme jatkuvasti mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia ratkaisuja innovaatioissamme	210	4%	9%	12%	22%	20%	19%	15%	4,6
Käytämme digitaalisia teknologioita uusia ratkaisuja kehittäessämme	210	3%	10%	9%	24%	21%	19%	13%	4,6
Ratkaisuissamme hyödynnetään viimeisintä digitaalista teknologiaa	210	4%	12%	17%	20%	25%	14%	7%	4,2
DIGITAALINEN ORIENTAATIO									4,7

Digitaalista orientaatiota koskevista väittämistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli erinomainen (Cronbachin α 0,94). Sen keskiarvo kaikkien vastanneiden suhteen oli 4,7. Digitaalinen orientaatio erosi seutukunnittain ($p < 0,05$). Korkein se oli Seinäjoella sijaitsevilla yrityksillä (ka. 5,0) ja sen jälkeen muualla Seinäjoen seutukunnassa (ka. 4,7) ja Kuusiokunnissa (ka. 4,7) sijaitsevilla yrityksillä. Matalin se oli Suupohjan alueella sijaitsevilla yrityksillä (ka. 4,2) ja Järviseudun alueen yrityksillä (ka. 4,3). Toisaalta yrityksen sijoittuminen kaupunki-maaseutu-akselilla näytti vaikuttavan digitaaliseen orientaatioon.

tion ($p < 0,05$). Korkein keskiarvo oli yrityksillä, jotka sijaitsivat kaupunkialueella (ka. 5,0) ja matalin ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevilla yrityksillä (ka. 4,5). Kaupungin läheisellä maaseudulla tai maaseudun paikalliskeskuksissa sijaitsevat yritykset sijoittuvat tähän väliin. Niiden digitaalisen orientaation keskiarvo on 4,7.

Myös toimialojen välillä oli eroa digitaalisessa orientaatioissa ($p < 0,05$). Kaikkein korkein se oli asiantuntijapalveluiden alalla (ka. 5,5). Muilla toimialoilla keskiarvot vaihtelivat välillä 4,4 (teollisuus) ja 4,7 (kauppa ja muut palvelut). Myös yrityksen koko oli yhteydessä digitaaliseen orientaatioon ($p < 0,01$). Korkeimmat keskiarvot olivat isommista yrityksissä. 20–49 henkilöä työllistävien yritysten osalta keskiarvo oli 5,4 ja vähintään 50 henkilöä työllistävien osalta 5,3. Muilla yritysten kokoluokilla keskiarvo vaihteli välillä 4,3–4,5.

Kasvuhakuisten yritysten digitaalinen orientaatio oli selvästi korkeampi (ka. 4,9) kuin yrityksillä, jotka eivät hakeneet kasvua (ka. 4,3). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Yrityksen päätoimialan pärjääminen oli jostain syystä myös yhteydessä digitaaliseen orientaatioon ($p < 0,05$). Mitä huonommin päätoimiala oli pärjännyt, sitä alhaisempi oli digitaalinen orientaatio. Yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt heikosti, digitaalisen orientaation keskiarvo oli 4,3, kun se oli 4,9 yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt hyvin. Yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt neutraalisti, digitaalisen orientaation keskiarvo oli 4,4.

3.5 Ulkopuolisen asiantuntemuksen ja rahoituksen tarve

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköisesti he tarvitsevat ulkopuolista asiantuntemusta eri asioissa lähimmän 1–2 vuoden aikana. Asteikko oli 1=erittäin epätodennäköistä ja 7=erittäin todennäköistä.

Taulukossa 13 on esitetty vastausten jakautuminen. Korkeimman keskiarvon sai digitaalinen markkinointi (ka. 4,3), 54 % yrityksistä uskoi tarvitsevansa siihen liittyvää ulkopuolista asiantuntemusta (arviot 5–7). Seuraavaksi eniten tarvittiin yleisesti markkinointiin liittyvää asiantuntemusta (ka. 4,2). Yrityksistä 48 % uskoi tarvitsevansa markkinointiin liittyvää ulkopuolista asiantuntija-apua lähivuosina. 45 % yrityksistä arvioi tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntemusta oman alan uusiin teknologioihin liittyen seuraavan 1–2 vuoden aikana (ka. 4,1).

Vastaavasti hieman vähemmän koettiin tarvetta ulkopuoliselle asiantuntemukselle liittyen tuote- ja palvelukehitykseen (ka. 3,9), digitaalisiin prosesseihin (ka. 3,6) ja juridisiin kysymyksiin (ka. 3,6). 38 % yrityksistä arvioi tarvitsevansa apua tuote- ja palvelukehitykseen, 35 % digitaalisiin prosesseihin ja 32 % juridisiin kysymyksiin.

Noin kolmannes yrityksistä (29 %) arvioi tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntemusta resurssitehokkuuteen (ka. 3,5), 26 % vastuullisuuteen (ka. 3,4) ja 33 % digitaaliseen kaupankäyntiin (ka. 3,4) liittyen. Hieman pienempää osaa kiinnosti elinkaariajatteluun (23 %, ka 3,3), henkilöstöpalveluihin (29 %, ka 3,3) ja ympäristövaikutusten vähentämiseen (22 %, ka 3,3) liittyvä ulkopuolinen asiantuntemus. Kaikista vähiten arvioitiin todennäköistä tarvetta ulkopuoliseen asiantuntemukseen suhteessa strategiaan (ka. 3,2), johtamiseen (ka. 3,1) tai kansainväliseen kauppaan (ka. 2,8).

Taulukko 13. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve.

Arvioitu todennäköisyys tarvita ulkopuolista asiantuntemusta lähimmän 1-2 vuoden aikana	n	1=erittäin epätodennäköistä	2	3	4	5	6	7=erittäin todennäköistä	Keskiarvo
Digitaalinen markkinointi (esim. verkkosivut, some)	208	8%	9%	16%	13%	22%	24%	8%	4,3
Markkinointi	211	8%	11%	12%	21%	26%	17%	5%	4,2
Oman alan uudet teknologiat	209	10%	9%	13%	22%	27%	11%	7%	4,1
Tuote- tai palvelukehitys	211	8%	14%	18%	22%	19%	15%	4%	3,9
Digitaaliset prosessit (esim. pilvipalvelut, sähköinen ajanvaraus, toiminnanohjaus, HR-järjestelmät)	207	18%	16%	15%	16%	14%	16%	5%	3,6
Juridiset kysymykset	210	12%	20%	16%	20%	19%	10%	3%	3,6
Resurssitehokkuus	209	15%	15%	15%	26%	19%	9%	1%	3,5
Vastuullisuus	210	13%	20%	17%	23%	17%	7%	2%	3,4
Digitaalinen kaupankäynti (esim. verkkokauppa)	209	24%	15%	14%	13%	15%	11%	7%	3,4
Elinkaariajattelu	211	15%	19%	19%	24%	12%	9%	2%	3,3
Henkilöstöpalvelut (esim. rekrytointi)	210	21%	18%	13%	20%	16%	9%	4%	3,3
Ympäristövaikutusten vähentäminen	209	14%	22%	19%	23%	12%	8%	2%	3,3
Strategia	209	14%	23%	19%	21%	12%	7%	2%	3,2
Johtaminen	210	15%	23%	20%	23%	14%	4%	0%	3,1
Kansainvälinen kauppa	208	40%	17%	10%	10%	8%	11%	5%	2,8

Seutukuntien kesken ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeessa. Toimialojen välillä löytyi eroja useammasta kohdasta. Ensinnäkin teollisuuden alan yritykset tarvitsevat muita enemmän ulkopuolista asiantunte-

musta kansainvälisestä kaupasta (ka. 3,7). Myös kaupan alalla osa kokee kansainväliseen kauppaan liittyvän asiantuntemuksen tarpeelliseksi (ka. 3,4). Muilla toimialoilla keskiarvo jää paljon alhaisemmaksi vaihdelleen välillä 1,3–2,3. Erot toimialojen välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$).

Sama koskee ulkopuolisen asiantuntemuksen tarvetta digitaalisessa kaupankäynnissä (esim. verkkokauppa) eri toimialoilla ($p < 0,001$). Se on luonnollisesti tärkeintä kaupan alan yrityksille (ka. 4,1) ja sen jälkeen muiden palvelujen alan yrityksille (ka. 3,6) ja teollisuuden alan yrityksille (ka. 3,4). Muiden toimialojen keskiarvot vaihtelivat välillä 1,6–2,9. Keskiarvot eroavat toimialojen välillä myös digitaalisiin prosesseihin liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen osalta ($p < 0,05$). Siihen liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve on suurin asiantuntijapalveluiden alalla toimivissa yrityksissä (ka. 4,3) ja sen jälkeen muiden palvelujen alalla (ka. 3,8). Teollisuuden alan yritysten keskiarvo on 3,6, kaupan alan yritysten 3,4 ja rakentamisen 2,2. Myös ympäristövaikutusten vähentämiseen liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve vaihteli toimialojen kesken. Suurinta tarve on teollisuuden alalla (ka. 3,8) ja sen jälkeen kaupan alalla (ka. 3,4). Muilla aloilla keskiarvot vaihtelivat välillä 2,6–3,1.

Yrityksen koko vaikuttaa myös vastauksiin. Luonnollisesti isommissa yrityksissä on suurempi tarve johtamiseen liittyvälle ulkopuoliselle asiantuntija-avulle kuin pienemmissä yrityksissä ($p < 0,001$). Vähintään 50 henkeä työllistävien yritysten keskiarvo oli 3,4 ja 20–49 henkilöä työllistävien 3,8 ja 5–9 henkeä työllistävien 3,3. Matalin keskiarvo oli yksinyrittäjillä (ka. 2,2) ja 2–4 henkilöä työllistävillä yrityksillä (ka. 3,0). Myös digitaalisiin prosesseihin liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve eroaa eri kokoluokkien välillä ($p < 0,05$). Korkeinta tarve on isommissa yrityksissä. Vähintään 50 henkilöä työllistävien yritysten keskiarvo oli 4,2, 20–49 henkilöä työllistävien 4,0 ja 10–19 henkilöä työllistävien 4,1. Muissa kokoluokissa keskiarvot olivat matalampia vaihdellen välillä 2,8–3,5.

Henkilöstöpalveluihin ja juridisiin kysymyksiin liittyvän asiantuntija-apun tarve eroaa kokoluokkien välillä tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < 0,001$). Tärkeintä henkilöstöpalveluihin liittyvä ulkopuolinen asiantuntija-apu oli 20–49 henkilöä työllistävillä yrityksille (ka. 4,4) ja sen jälkeen vähintään 50 henkeä työllistävillä yrityksille (ka. 4,2). Pienemmissä yrityksissä keskiarvot vaihtelivat välillä 2,2–3,5. Samoin juridisiin kysymyksiin liittyvä ulkopuolinen asiantuntija-apu oli sitä tärkeämpää, mitä isompi yritys on. Tärkeintä se oli vähintään 50 henkeä työllistävillä yrityksille (ka. 4,6) ja sen jälkeen 20–49 henkilöä työllistävillä yrityksille (ka. 4,5). Yksinyrittäjien keskiarvo oli vain 2,7 ja muiden kokoluokkien välillä 3,3–3,6. Ympäristövaikutusten vähentämiseen ($p < 0,05$) ja resurssitehokkuuteen ($p < 0,01$) liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve erosi myös kokoluokkien kesken. Ympäristövaikutusten vähentämiseen liittyvä ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve oli suurin isoimmista yrityksissä (vähintään 50 henkeä työllistävien ka. 3,9 ja 20–49 henkilöä työllistävien ka. 3,7). Yksinyrittäjien keskiarvo oli vain 2,8 ja muilla kokoluokilla välillä 3,0–3,5. Sama koskee resurssitehokkuutta erikokoisissa yrityksissä. Siihen liittyvä ulkopuolinen asiantuntemuksen tarve oli suurinta 20–49 henkilöä työllistävissä yrityksissä (ka. 4,2) ja sen jälkeen vähintään 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä (ka. 3,9) ja 10–19 henkilöä työllistävissä yrityksissä (ka. 3,9). Pienempien yritysten keskiarvot vaihtelivat välillä 2,7–3,5.

Tarve ulkopuoliselle asiantuntemukselle vaihteli myös sen mukaan, miten yritys oli kasvanut viimeisten 1–2 vuoden aikana. Johtamiseen liittyvä ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve oli suurempi kasvaneille yrityksille (ka. 3,5) kuin markkinatilanteensa säilyttäneille (ka. 2,9) tai yrityksille, joiden liikevaihto oli pienentynyt (ka. 2,9) ($p < 0,01$). Juridisiin kysymyksiin liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve oli myös suurempi kasvaneille yrityksille (ka. 3,8) tai markkina-asemansa säilyttäneille (ka. 3,6) kuin yrityksille, joiden liikevaihto oli pienentynyt (ka. 3,1) ($p < 0,05$). Yrityksen kasvuhakuisuus vaikutti myös keskiarvoihin. Kasvu-

hakuisilla yrityksillä oli kaikissa kohdissa korkeampi keskiarvo kuin yrityksillä, jotka eivät tavoitelleet kasvua. Korkein keskiarvo kasvuhakuisilla yrityksillä oli digitaaliseen markkinointiin liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeessa (ka. 4,7, muilla ka. 3,9). Yhteenvedona voi sanoa, että kasvuhakuisuuteen näyttäisi liittyvän halu hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta.

Se, miten yrityksen päätoimiala oli pärjännyt viimeisten 1–2 vuoden aikana, vaikutti myös vastausten jakautumiseen liittyen digitaaliseen kaupankäyntiin ($p < 0,05$) ja henkilöstöpalveluihin ($p < 0,01$) liittyvään ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeeseen. Yritykset, joiden päätoimiala oli pärjännyt heikosti, uskoivat tarvitsevansa enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua digitaaliseen kaupankäyntiin (ka. 4,1) kuin yritykset, joilla päätoimiala oli menestynyt neutraalisti tai hyvin (molempien ka. 3,3). Henkilöstöpalveluja taas tarvitsivat enemmän ne yritykset, joilla päätoimiala oli pärjännyt hyvin (ka. 3,6) tai neutraalisti (ka. 3,5), kuin yritykset, joilla päätoimiala oli pärjännyt heikosti (ka. 2,6). Myös se, oliko liiketoimintastrategia muuttunut koronapandemian seurauksena, vaikutti vastauksiin. Ne, joilla strategia oli muuttunut, kokivat tarvitsevansa enemmän ulkopuolista asiantuntemusta tuote- ja palvelukehitykseen liittyen (ka. 4,4) kuin yritykset, joilla liiketoimintastrategia ei ollut muuttunut (ka. 3,8) ($p < 0,05$). Sama koskee digitaalista kaupankäyntiä ($p < 0,01$). Yritykset, joilla liiketoimintastrategia oli muuttunut koronapandemian aikana, tarvitsivat digitaaliseen kaupankäyntiin liittyvää ulkopuolista asiantuntija-apua enemmän (ka. 4,1) kuin yritykset, joilla strategisia muutoksia ei ollut tapahtunut (ka. 3,2).

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin arviota siitä, tarvitsevatko ne ulkopuolista rahoitusta seuraavien 1–2 vuoden aikana. 48 % yrityksistä arvioi tarvitsevansa ulkopuolista rahoitusta. Rahoituksen tarve ei eronnut seutukuntien kesken eikä toimialoittain. Yrityksen koolla oli kuitenkin vaikutusta vastausten jakautumiseen ($p < 0,05$). Suhteessa eniten ulkopuolista rahoitusta arvioivat tarvitsevansa

yritykset, jotka työllistävät vähintään 50 henkilöä. Niistä 64 % uskoi tarvitsevansa ulkopuolista rahoitusta seuraavien 1–2 vuoden aikana. 2–4 henkilöä työllistävästä yrityksistä lähes puolet (49 %) uskoi tarvitsevansa ulkopuolista rahoitusta ja 10–19 henkilöä työllistävästä yrityksistä 45 %. Muissa kokoluokissa ulkopuolista rahoitusta tarvitsi suhteessa hieman harvempi yritys; 20–49 henkilöä työllistävästä 35 % arvioi tarvitsevansa ulkopuolista rahoitusta, 5–9 henkilöä työllistävästä 31 % ja yksinyrittäjistä 28 %. Yrityksen kasvuhakuisuus vaikutti myös ulkopuolisen rahoituksen tarpeeseen ($p < 0,001$). Kasvuhakuisista yrityksistä 53 % arvioi tarvitsevansa ulkopuolista rahoitusta seuraavien 1–2 vuoden aikana, kun kasvua tavoittelemattomista yrityksistä rahoitusta arvioi tarvitsevansa vain 29 %.

3.6 Yritysten menestymiseen, kasvuun ja kasvuai- komuksiin vaikuttavat tekijät

Lineaarisen regressioanalyysin avulla selitettiin yritysten menestymistä koronapandemian aikana. Menestymistä selitettiin seuraavilla tekijöillä alustavan taustamuuttuja-analyysin perusteella: yrityksen koko, kasvuluokka (kasvanut/ei kasvanut), yrityksen panostaminen uuden kehittämiseen ja olemassa olevan kehittämiseen ja digitaalinen orientaatio. Yrityksen koosta muodostettiin logaritminen muuttuja.

Taloudellisen menestymisen osalta ainoastaan yrityksen koko näytti selittävän menestymistä. Liiketoiminnallisen menestymisen osalta selittäviä tekijöitä löytyi useampi. Taulukossa 14 on esitetty lineaarisen regressioanalyysin tulokset. Suhteessa eniten liiketoiminnallista menestymistä selittää panostaminen uuden kehittämiseen (β 0,39), sen jälkeen kasvuluokka (β 0,30) ja yrityksen koko (β 0,25). Nämä kaikki ovat mallissa tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Myös digitaalinen orientaatio selittää liiketoiminnallista menestymistä (β 0,12, $p < 0,05$). Sitä vastoin olemassa olevan kehittämisellä ei ole yhteyttä liiketoimin-

nalliseen menestymiseen. Olemassa olevan kehittäminen liittyy kulujen vähentämiseen, joustavuuden lisäämiseen, toiminnan tehostamiseen sekä laadun parantamiseen. Tällä ei siis ollut suoraa yhteyttä liiketoiminnallisen menestymisen kanssa, kun taas uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden hakeminen ja uusiin teknologioihin panostaminen vaikutti suoraan liiketoiminnalliseen menestymiseen. Koko malli selittää liiketoiminnallisen menestymisen vaihtelusta 52 %.

Taulukko 14. Lineaarinen regressioanalyysi liiketoiminnallisesta menestymisestä.

	B (keskivirhe) β	Tilastollinen merkitsevyys
Vakio	1,344 (0,307)	p<0,001
Koko	0,176 (0,038) 0,248	p<0,001
Kasvuluokka	0,648 (0,112) 0,296	p<0,001
Uuden kehittäminen	0,389 (0,060) 0,387	p<0,001
Olemassa olevan kehittäminen	0,068 (0,060) 0,063	-
Digitaalinen orientaatio	0,091 (0,044) 0,120	p<0,05
F-arvo Selitysarvo (Adjusted R ²)	44,265 0,518	p<0,001

Toteutunutta kasvua selitettiin ordinaalisen regression avulla. Siinä voidaan testata sitä, mitkä tekijät selittävät yrityksen siirtymistä luokassa "eteenpäin". Tässä tapauksessa alkuperäiset luokat koodattiin siten, että ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, joilla liikevaihto oli pienentynyt merkittävästi, toisen luokan ne, joilla liikevaihto oli pienentynyt jonkin verran, kolmannen luokan ne, jotka olivat säilyttäneet markkina-asemansa,

neljännen luokan ne, joilla liikevaihto oli kasvanut kohtalaisesti ja viimeisen luokan ne, joilla liikevaihto oli kasvanut voimakkaasti. Selittäviksi muuttujiksi valittiin yrityksen koko, panostaminen uuden kehittämiseen ja olemassa olevan kehittämiseen sekä digitaalinen orientaatio.

Tulokset osoittavat, että yritysten kasvua selittää kaksi tekijää: yrityksen koko (Wald 11,029, $p < 0,001$) ja panostaminen uuden kehittämiseen (Wald 5,096, $p < 0,05$). Olemassa olevan kehittämisellä tai digitaalisella orientaatiolla ei ollut mallissa selitysarvoa. Kasvua tapahtuu siis enemmän isommissa yrityksissä kuin pienemmissä ja niissä, jotka haluavat panostaa uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen, uusien markkina-alueiden löytämiseen, valikoiman kasvattamiseen ja panostavat uusiin teknologioihin. Onkin tärkeää, että jatkossakin yrityksiä kannustetaan aktiiviseen TKI-toimintaan ja liiketoiminnan uudistamiseen, koska sillä on selvä yhteys kasvuun.

Yrityksen kasvutavoitteita selitettiin logistisen regressioanalyysin avulla. Yrityksen jaettiin kahteen luokkaan kasvutavoitteiden suhteen. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, joilla tavoitteena oli joko kohtalainen tai voimakas kasvu ($n=116$) ja toisen luokan yritykset, joilla ei ollut kasvutavoitteita ($n=89$). Kasvutavoitteita selitettiin seuraavien muuttujien avulla: yrityksen toteutunut kasvu (kasvanut vs. ei), yrityksen koko, panostaminen uuden kehittämiseen, panostaminen olemassa olevan kehittämiseen, digitaalinen orientaatio ja eri kasvustrategiat. Tulokset osoittivat, että kasvutavoitteita selittää kolme tekijää: yrityksen mennyt kasvu (Wald 11,935, $p < 0,001$), panostaminen uuden kehittämiseen (Wald 5,485, $p < 0,05$) ja kasvustrategioista se, että etsii uusia markkinoita nykyisille tuotteille/palveluille (Wald 8,739, $p < 0,01$). Mallin pseudo R^2 arvo on 0,324 (Nagelkerke R Square), mikä antaa kohtuullisen hyvän selitysasteen.

Yhteenvetona voi todeta, että erityisesti panostaminen uuden kehittämiseen näyttäisi olevan yhteydessä sekä liiketoiminnalliseen menestymiseen, kasvuun ja kasvutavoitteisiin. Yrityksen koolla on myös merkitystä. Eri kokoluokkien yritykset tarvitsevatkin erilaista tukea kasvun vauhdittamiseksi. Tärkeä havainto on myös se, että kasvutavoitteet olivat yhteydessä siihen, että kasvua haetaan uusilta markkinoilta. Tämä vaatii markkinoinnin osaamista liittyen erityisesti markkinatutkimukseen, segmentointiin ja markkinointiviestintään. Kasvuhakuisille yrityksille olisikin hyvä tarjota erityistä valmennusohjelmaa, jossa kasvustrategioita mietitään tarkemmin ja kehitetään niihin liittyvää osaamista.

4 ETELÄ-POHJANMAAN OSAAMIS- BAROMETRI 2021: REKRYTOINTI- JA OSAAMISTARPEET

Ennen kyselyn toteutusta selvitettiin aiemmista alueella tehdyistä yrityskyselyistä saatuja tuloksia. Etelä-Pohjanmaan osaamisbarometrin 2021 (Tuuri & Katajavirta, 2021) ajoitus osui niin lähelle tämän selvityksen ajankohtaa, että päätettiin rekrytointi- ja osaamistarpeiden osalta hyödyntää osaamisbarometrin tuloksia. Osaamisbarometrin toteuttivat syyskuussa 2021 Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Sedu sähköpostitse välitettynä kyselynä yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien ja Etelä-Pohjanmaan kauppakamarin kanssa. Kyselyyn vastasi yhteensä 218 yrityksen edustajaa.

Osaamisbarometriin vastanneissa eniten vastaajia oli teollisuuden (33 %), kaupan (10 %) ja muun palvelutoiminnan (11 %) toimialoilta. Puolet vastanneista oli alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä. 73 % arvioi yrityksen liikevaihdon kasvavan seuraavan kahden vuoden aikana.

Vastanneista 78 % oli rekrytoinut uusia työntekijöitä viimeisen kolmen vuoden aikana. Rekrytointeja tehneistä 38 % oli rekrytoinut 2–4 henkilöä ja 22 % oli rekrytoinut 5–9 henkilöä. Peräti 22 % rekrytointeja tehneistä oli rekrytoinut 10 henkilöä tai enemmän. Yhden henkilön oli rekrytoinut 18 % rekrytointeja tehneistä. Rekrytointeja tehneistä 30 % koki, että oli huonosti tai erittäin huonosti onnistunut rekrytoimaan yrityksen tarpeita vastaavia työntekijöitä. Suurimmat haasteet liittyivät sopivien työntekijöiden saatavuuteen työmarkkinoilla tai hakijoilta puuttuvaan osaamiseen.

Tulevan kahden vuoden aikana 88 % vastanneista yrityksistä arvioi tekevänsä tai mahdollisesti tekevänsä uusia rekrytointeja. Rekrytointeja suunnittelevista 76 % arvioi rekrytoivansa amma-

tillisen tutkinnon suorittaneita ja 46 % korkeakoulututkinnon suorittaneita. Lisäksi 50 % arvioi rekrytoivansa tehtäviin, joissa pohjakoulutuksella ei ole merkitystä. Ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointeja arvioi kahden vuoden aikana tekevänsä 18 % vastanneista yrityksistä.

Osaamisbarometrissa kartoitettiin myös liikeyritysten tarvetta kehittää henkilöstön osaamista seuraavan kahden vuoden aikana. Eniten tarvetta henkilöstön osaamisen kehittämiseksi koettiin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen (39 %). Lisäksi yli kolmannes koki tarvetta kehittää digitalisaatioon liittyvää osaamista (36 %) tai myyntiin liittyvää osaamista (36 %). Lähes neljännes (23 %) nosti kehittämistarpeeksi koneiden ja laitteiden käyttöön tai tuotanto- ja palveluprosesseihin liittyvän osaamisen. Myös talousosaamisen ja asiakaspalveluosaamisen kehittämistarpeita tunnisti varsin moni (22 %).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

5.1 Keskeiset tulokset

Tämän selvityksen ensimmäisenä tavoitteena oli päivittää Etelä-Pohjanmaan tilannekuva suhdannenäkymien sekä yritysten kasvun ja kehittämisen aktiviteettien suhteen. Tulokset osoittavat, että koronapandemia ei ole täysin tyrehtyttänyt yritysten kasvua, vaan suurin osa on selvinnyt korona-ajasta kohtuullisen hyvin. Selvitykseen vastanneista yrityksistä 30 % on säilyttänyt markkina-asemansa viimeisten 1–2 vuoden aikana ja 42 % yrityksistä on kasvattanut liikevaihtoaan joko kohtalaisesti tai voimakkaasti. Toisaalta vastanneista löytyy myös niitä, jotka eivät olleet pärjänneet niin hyvin koronan aikana. Vastanneista yrityksistä 10 % ilmoitti, että liikevaihto oli pienentynyt jonkin verran. Osalla yrityksistä (15 %:lla) liikevaihto oli pienentynyt merkittävästi.

Yhteenvedona voi todeta, että neljännes yrityksistä on kokenut negatiivista kehitystä liikevaihdossaan koronan aikana, kun taas yli 70 % on joko säilyttänyt markkina-asemansa tai kyennyt kasvattamaan liikevaihtoaan. Vastanneista erotettiin erikseen yritykset, jotka oli perustettu viimeisen kolmen vuoden aikana. Seutukuntien välillä tuloksissa ei ollut eroa yritysten kasvussa, ei myöskään toimialojen välillä. Yrityksen koko oli kuitenkin yhteydessä yrityksen kasvuun: eniten kasvua on tapahtunut suurempien kokoluokkien yrityksissä ja vähiten yksinyrittäjillä. Yritysten kasvua selittää yrityksen koon lisäksi se, miten paljon yritys panostaa uuden kehittämiseen. Uuden kehittäminen näytetään yrityksissä panostamisessa uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen, uusien markkina-alueiden löytämiseen, valikoiman kasvattamiseen ja uusiin teknologioihin. Onkin tärkeää, että myös jatkossa yrityksiä kannustetaan aktiiviseen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan ja liiketoiminnan uudistami-

seen, koska näillä on selvä yhteys kasvuun. Näyttäisi myös siltä, että TKI-toimintaan panostamalla yritys pystyy kasvamaan myös pandemian aikana.

Jos tarkastellaan pelkästään yritysten taloudellista ja liiketoiminnallista menestymistä, hieman yli puolet yrityksistä on menestynyt hyvin tai erinomaisesti ja toinen puoli keskimääräisesti tai heikommin kuin kilpailijansa. Yli puolet yrityksistä kokee, että oma päätoimiala on pärjännyt hyvin tai erittäin hyvin viimeisen 1–2 vuoden aikana. Päätoimialan pärjääminen oli yhteydessä myös yksittäisen yrityksen menestymiseen, toisin sanoen yritykset, joilla päätoimiala oli pärjännyt hyvin, olivat myös menestyneet muita yrityksiä paremmin. Seinäjoen seutukunnassa liiketoiminnallinen menestyminen on ollut hieman parempaa kuin muissa seutukunnissa. Isommat yritykset ovat menestyneet pienempiä paremmin ja heikoiten ovat menestyneet yksinyrittäjät. Kasvu ja menestyminen ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Menestyneet yritykset myös tavoittelevat kasvua muita enemmän.

Erittäin positiivista on, että yli puolet yrityksistä tavoittelee joko kohtalaista tai voimakasta kasvua. Viimeisimmän pk-yritysbarometrin mukaan (Pk-yritysbarometri, 2022) koko Suomessa 7 % yrityksistä oli voimakkaasti kasvuhakuisia, 35 % aikoi kasvaa mahdollisuuksien mukaan ja 34 % tavoitteli nykyisen markkina-asemansa säilyttämistä. Tähän verrattuna kyselyyn vastanneet yritykset ovat kasvuhakuisempia kuin pk-yritysbarometriin vastanneet yritykset. Toisaalta pk-yritysbarometrin alueellisten tulosten mukaan eteläpohjalaisista yrityksistä kasvuhakuisia on vain noin 34 %, eli tähän kyselyyn vastanneet yritykset ovat selkeästi kasvuhakuisempia kuin pk-yritysbarometriin vastanneet yritykset. Myös Kettusen (2020) tuloksiin verraten kasvutavoitteet ovat korkeammalla kuin toukokuussa 2020, joskaan aineistot eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Näyttäisi siis siltä, että tämän kyselyn yritykset ovat keskimäärin kasvuhakuisempia kuin muut eteläpohjalaiset yritykset.

Kasvuhakuiset yritykset ovat myös menestyneet liiketoiminnallisesti muita paremmin. Mielenkiintoista on, että kasvuhakuisuus näyttää painottuvan kaupunkialueille, kun taas maaseutualueilla kasvuhakuisia yrityksiä on selkeästi harvemmassa. Tästä huolimatta seutukuntien välillä ei ollut eroa yritysten kasvuhakuisuudessa. Eniten kasvuhakuisia yrityksiä löytyy 10–19 työntekijää työllistävistä yrityksistä, joista jopa 81 % voitiin luokitella kasvuhakuisiksi.

Kasvua haetaan ensisijaisesti oman toiminnan kehittämisen kautta ja palkkaamalla lisää työntekijöitä. Yli puolet aikoo myös kehittää yhteistyösuhteita kasvun toteuttamiseksi ja noin 30 % toteuttaa yritys- tai liiketoimintaostoja. Omistajanvaihdoksia on näin ollen odotettavissa maakunnassa ja ostamisesta ovat kiinnostuneet erityisesti hieman suuremman kokoluokan yritykset. Toisaalta odotettavissa on myös rekrytointitarvetta. Yksinyrittäjät vuorostaan turvautuvat eniten yhteistyösuhteiden kehittämiseen kasvun keinona. Olisikin mietittävä, millä keinoin kasvu hakevat yksinyrittäjät pääsisivät palkkauskynnyksen yli.

Suosituin kasvustrategia on kasvaa nykyisillä tuotteilla ja nykyisillä markkinoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa nykyisten asiakassuhteiden syventämistä tai uusien asiakkaiden löytämistä. Tämä vuorostaan vaatii yrityksiltä osaamista asiakassuhteiden johtamisesta ja markkinointiviestinnästä. Erityisesti uusien asiakkaiden löytämisessä digitaalisen markkinointiviestinnän osaaminen on ensiarvoisen tärkeää, samoin myyntityön osaaminen. Noin 60 % yrityksistä aikoo kehittää uusia tuotteita tai palveluita nykyisille markkinoille ja samoin noin 60 % aikoo etsiä uusia markkinoita nykyisille tuotteille tai palveluille. Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen vaatii yritykseltä monenlaista osaamista. Tärkeää olisi varmistaa myös se, että näillä yrityksillä olisi hyvät suhteet korkeakoulujen ja muiden kehittämisorganisaatioiden kanssa, jotta uusinta tietoa voitaisiin käyttää hyväksi maakunnan yritysten tuote-/palvelukehityksessä. Uusien markkinoiden löytäminen vaatii taas hyvää osaamista markkinointitutkimuksesta ja

asiakasymmärryksestä. Noin neljännes yrityksistä aikoo kehittää kokonaan uusia liiketoimintamalleja tai etsiä uusia markkinoita kokonaan uusille tuotteille tai palveluille. Tämä strategia on yritykselle vaativin. Yrityksen on silloin kyettävä miettimään uusiksi ansaintalogiikkaansa ja toisaalta ymmärrettävä hyvin markkinoita ja asiakastarpeita. Tärkeää on myös uuden teknologian hyödyntäminen. Kasvustrategiat vaihtelevat sen mukaan, kuinka kasvuhakuinen yritys on. Kasvua tavoittelevat yritykset aikovat käytännössä panostaa kaikkiin kasvustrategioihin muita enemmän.

Seutukuntien välillä oli tuloksissa joitakin eroja. Seinäjoen alueella aiotaan muita enemmän panostaa asiakassuhteiden syventämiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen nykyisiltä markkinoilta, mutta toisaalta aiotaan myös kehittää uusia tuotteita ja palveluita ja hakea uusia markkinoita nykyisille tuotteille tai palveluille. Seinäjoen alueen yritykset aikovat muita enemmän myös kehittää kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Vastaavasti Suupohjan alueella panostetaan muita enemmän uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen kokonaan uusille markkinoille.

Kehittämisen suhteen tulokset ovat positiivisia. Noin 60 % yrityksistä aikoo panostaa uuden kehittämiseen ja olemassa olevan kehittämiseen panostaa vielä suurempi osa. Uuden kehittämiseen panostaminen on tärkeää maakunnan yrityksille. Tulokset osoittavat, että panostaminen uuden kehittämiseen liittyy toteutuneeseen kasvuun, kasvuhakuisuuteen ja liiketoiminnalliseen menestymiseen. Uuden kehittämiseen panostavat erityisesti isommat yritykset ja kaikista vähiten yksinyrittäjät. Olisikin tärkeää, että myös pienemmät yritykset ja yksinyrittäjät näkisivät uuden kehittämisen arvon. Tämä on tärkeää varsinkin kasvuhaluilla yrityksillä.

Yritysten suhtautuminen digitalisaatioon oli vaihtelevaa. Selkeästi yli puolet yrityksistä suhtautuu digitalisaatioon positiivisesti ja etsii mahdollisuuksia hyödyntää digitaalisia ratkaisuja inno-

vaatioissa. Reilu 20 % suhtautuu digitalisaatioon neutraalisti ja noin 20 % ei osaa vielä hyödyntää digitaalisia teknologioita uusia ratkaisuja kehittäessään. Parhaiten digitalisaatioon suhtaudutaan ja sitä osataan hyödyntää Seinäjoen seutukunnassa. Tarvetta kehittämiseen olisi erityisesti Suupohjassa ja Järviseu-
dulla. Isommat yritykset hallitsevat digitalisaation paremmin kuin pienet. Kehittämistoimia digitalisaation suhteen pitäisikin suunnata pienempiin yrityksiin. Positiivista on, että kasvuhakuiset yritykset omaavat korkeamman digitaalisen orientaation kuin muut yritykset.

Selvityksen toisena tavoitteena oli selvittää koronapandemian tuomia orastavia muutoksia ja tulevaisuuden tarpeita liiketoimintamalleihin ja yrityksen toimintaan liittyen. Tulokset osoittavat, että noin 30 % yrityksistä oli muuttanut koronapandemian seurauksena omaa liiketoimintastrategiaansa. Näillä yrityksillä oli ollut taloudellinen menestyminen heikompaa kuin muilla yrityksillä, mikä on varmaankin motivoinut suuntaamaan liiketoimintaa uusiksi. Yleisesti ottaen liiketoimintastrategian muutokset liittyivät digitalisaatioon, markkinointiin ja toiminnan tai tavoitteiden uudelleen ajatteluun. Osalla koronapandemia johti yritystoiminnan alasajoon.

Koronapandemia vaikutti myös tulevaisuuden kasvustrategioiden painottamiseen. Yritykset, joilla liiketoimintastrategia oli muuttunut, aikoivat panostaa muita enemmän uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä nykyisille että uusille markkinoille. Ne myös aikoivat muita yrityksiä useammin kehittää kokonaan uusia liiketoimintamalleja.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli puolet arvioi tarvitsevansa digitaaliseen markkinointiin liittyvää ulkopuolista asiantuntija-apua seuraavien 1–2 vuoden aikana. Noin puolet tarvitsee yleisemmin apua markkinointiin samoin kuin uusiin teknologioihin. Huomionarvoista on, että kasvuhakuiset yritykset arvioivat

tarvitsevansa muita enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua kaikilla osa-alueilla. Toisaalta myös koronapandemialla on ollut vaikutusta siihen, mihin jatkossa tarvitaan ulkopuolista asiantuntija-apua. Yritykset, joilla liiketoimintastrategia oli muuttunut pandemian aikana, tarvitsivat muita enemmän apua tuote- ja palvelukehitykseen sekä digitaaliseen kaupankäyntiin liittyen.

Noin puolet yrityksistä uskoo tarvitsevansa ulkopuolista rahoitusta seuraavien 1–2 vuoden aikana. Eniten ulkopuolista rahoitusta tarvitsevat suuremman kokoluokan yritykset sekä kasvuhakuiset yritykset.

5.2 Johtopäätökset

Seuraavassa on koottu tulosten perusteella muodostetut johtopäätökset.

1) Koronapandemia on siivittänyt liiketoiminnan uudistamiseen

Yritykset, joille taloudellinen menestyminen oli ollut koronapandemian aikana heikompaa, turvautuivat muita useammin liiketoimintansa uudistamiseen. Tämä näyttäytyy myös siinä, millaisia kasvustrategioita jatkossa haetaan. Nämä yritykset ovat valmiita kehittämään kokonaan uusia tuotteita ja palveluita sekä etsimään uusia liiketoimintamalleja. Koronapandemia on näin ollen tuonut mukanaan jotain hyvääkin. Jatkuva uudistuminen on yrityksen elinehto pitkällä aikavälillä. Tulokset osoittavat, että kasvu on yhteydessä uuden kehittämiseen. Liiketoimintastrategiaansa koronan myötä uudistaneet yritykset tarvitsevatkin tukea ennen kaikkea tuote- ja palvelukehityksessä ja myös digitaalisessa kaupankäynnissä.

2) Markkinointi ja digitalisaatio ovat kulmakiviä

Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve jatkossa liittyy ennen kaikkea markkinoinnin ja digitalisaation kehittämiseen. Mark-

kinoinnin osalta korostuu digitaalisen markkinointiviestinnän osaamisen tarve. Tämä on selvässä yhteydessä siihen, millaisia kasvustrategioita yrityksissä aiotaan jatkossa toteuttaa. Asiakassuhteiden syventäminen ja uusasiakashankinta edellyttävät vahvaa markkinointiosaamista. Toisaalta uusien teknologioiden käyttöönotto nähdään tärkeäksi, ja yli puolella yrityksistä on vahva digitaalinen orientaatio. Pienet yritykset tarvitsevat erityistä tukea digitalisaation kehittämiseksi.

3) Kasvu, menestyminen ja uuden kehittäminen kulkevat käsi kädessä

Kasvu ja menestyminen ovat selvässä yhteydessä toisiinsa. Liiketoiminnallisesti menestyneet yritykset ovat myös kasvaneet muita enemmän. Menestyneet yritykset omaavat myös muita vahvemman digitaalisen orientaation – näin ollen digitalisaatio on asia, jota ei voida ohittaa missään yrityksessä. Varsinkin yritykset, joilla digitaalinen orientaatio on matala, tarvitsevat apua jatkossa markkinoilla selviämiseen. Panostaminen uuden kehittämiseen on yhteydessä sekä kasvuun että menestymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että TKI-toiminnan kehittäminen on erityisen tärkeää yrityksissä. Etelä-Pohjanmaan yritysten T&K-panostukset asukasta kohden ovat kohtuullisen hyvällä tasolla ja ne muodostavat noin 72 prosenttia alueen kokonaispanostuksista (Etelä-Pohjanmaan liitto, i.a.-b). Maakuntien välisessä vertailussa Etelä-Pohjanmaa jää kuitenkin yritysten T&K-panostusten osalta häntäpäähän. Maakunnassa on paljon julkisia ja yksityisiä organisaatioita, jotka voivat tukea yrityksiä tuote- ja palvelukehityksessä. Näiden palvelujen tuominen yritysten ulottuville on ensiarvoisen tärkeää. Julkiset T&K-panostukset ovat asukasta kohden tarkasteltuna maakunnista toiseksi matalimmat Etelä-Pohjanmaalla (Etelä-Pohjanmaan liitto, i.a.-b), joten potentiaalia olisi esimerkiksi rakennerahastovarojen reippaaseen lisäämiseen. Samalla tulisi kuitenkin kiinnittää entistä enemmän huomiota kehittämistoimenpiteiden koordinointiin ja vaikuttavuuteen.

4) Mennyt kasvu lisää kasvuhaluja

Kasvaneet yritykset hakevat muita enemmän kasvua myös jatkossa. Näyttäisikin siltä, että kehittämisaktiiviset yritykset kasvavat, mikä puolestaan siivittää halua kasvaa vielä lisää. Kasvua hakevat erityisesti yritykset, jotka työllistävät 10–19 työntekijää. Näiden yritysten tarpeita tulisi kuunnella erityisen tarkalla korvalla. On myös selvää, että eri kokoluokkien yritykset tarvitsevat erilaista tukea omien kasvutavoitteiden saavuttamiseksi.

5) Kasvuhakuisille uudet markkinat ovat tärkeitä

Kasvua hakevat yritykset hakevat sitä selvästi muita enemmän uusilta markkinoilta. Kasvuhakuiset yritykset panostavat kaikkiin kasvustrategioihin enemmän kuin muut, mutta uusien markkinoiden löytämisen suhteen ero on merkittävä. Uusien markkinoiden tavoittaminen vaatii vahvaa markkinoinnin osaamista. Yritysten on osattava toteuttaa markkinatutkimusta kilpailijoiden ja asiakkaiden arvojen sekä tarpeiden ymmärtämiseksi. Vaaditaan kykyä asemoida ja brändätä oma tuote/palvelu sekä segmentoida asiakaskuntaa. Toisaalta vaaditaan myös markkinointiviestinnän vahvaa osaamista.

6) Kasvuhakuiset yritykset tarvitsevat muita enemmän ulkopuolista asiantuntemusta – kasvaneilla yrityksillä myös omanlaiset tarpeet

Kasvuhakuiset yritykset uskovat tarvitsevansa muita enemmän ulkopuolista asiantuntemusta kuin muut yritykset lähes kaikilla osa-alueilla. Erityisesti kasvuhakuiset yritykset tarvitsevat apua digitaaliseen markkinointiin. On myös huomattava, että esimerkiksi kansainväliseen kauppaan liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve on suurempi kasvuhakuisissa yrityksissä kuin muissa, vaikka kansainväliseen kauppaan liittyvää ulkopuolista asiantuntemusta tarvittiin kaikista vähiten. Kasvaneet yritykset puolestaan tarvitsevat muita enemmän ulkopuolista asiantunte-

musta johtamiseen ja juridisiin kysymyksiin. On selvä, että vahvasti kasvanut yritys on uudenlaisen johtamiskulttuurin edessä.

7) Yksinyrittäjät hakevat kasvua verkostoitumalla

Yksinyrittäjillä niin taloudellinen ja liiketoiminnallinen menestyminen kuin uuden ja olemassa olevan kehittäminenkin ovat keskimäärin heikompia kuin suuremmilla yrityksillä. Myös kasvuhaluja on harvemmin kuin muilla. Silloin kun kasvuhalu on, yksinyrittäjien tapa hakea kasvua on verkostoituminen muiden kanssa. Jopa 88 % kasvuhakuisista yksinyrittäjistä aikoo kasvaa sitä kautta. Monella yksinyrittäjällä voisi kuitenkin olla kasvupotentiaalia myös työnantajayritykseksi ja jopa 44 % oli kasvuhakuisia. Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on kuitenkin yksinyrittäjälle iso kynnyks. Tätä kynnystä pitäisi pystyä madaltamaan kaikin keinoin. Yksinyrittäjät eroavat kohderyhmänä työnantajayrityksistä.

8) Maakunnassa on odotettavissa rekrytointitarvetta ja yritys-kauppoja

Lähes kaikki kasvua tavoittelevat yritykset aikovat kasvaa lisähenkilöstöä palkkaamalla. Tämä tarkoittaa rekrytointitarvetta useissa yrityksissä seuraavan 1–2 vuoden aikana. Sama tulos vahvistuu myös Etelä-Pohjanmaan osaamisbarometrin 2021 kautta: 88 % vastanneista yrityksistä arvioi tekevänsä uusia rekrytointeja tulevan kahden vuoden aikana. Eteläpohjalaisissa yrityksissä on suurin tarve ennen kaikkea ammatillisen tutkinnon suorittaneille, mutta tarvetta on myös korkeakoulutetuille. Osaavan työvoiman saanti on merkittävä haaste Etelä-Pohjanmaalla. Työvoiman houkuttelussa auttaa työnantajamielikuvan kehittäminen, mikä puolestaan vaatii arvo- ja brändijohtamisen osaamista. Kilpailu työvoimasta tulee olemaan suurta. Myös yritys- ja liiketoimintakauppoja on odotettavissa maakunnan alueella. Erityisesti suuremman kokoluokan yritykset ovat halukkaita kasvamaan ostamisen kautta.

Uusin valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri (Varamäki ym., 2021) osoittaa, että omistajanvaihdokset pääsääntöisesti onnistuvat. Silti niissä koetaan erilaisia haasteita. Onnistuneita omistajanvaihdoksia voidaan edistää tiivistämällä yhteistyötä yritysten ja omistajanvaihdoksia edistävien tahojen välillä.

9) Kaupunkialueilla haetaan kasvua ja kehitetään enemmän uutta kuin maaseudulla – onko vaarana kahtiajako?

Kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset hakevat enemmän kasvua kuin kaupungin läheisellä maaseudulla tai ydinmaaseudulla sijaitsevat yritykset. Lisäksi kaupunkialueilla sijaitsevat yritykset ovat menestyneet liiketoiminnallisesti paremmin kuin ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevat yritykset. Kaupunkialueella sijaitsevat yritykset myös aikovat maaseudulla sijaitsevia yrityksiä enemmän panostaa esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen ja uusien markkinoiden löytämiseen. Yleensäkin uuden kehittämiseen panostaminen on korkeampaa kaupunkialueilla sijaitsevilla yrityksillä. Myös digitaalinen orientaatio on kaupunkialueilla sijaitsevilla yrityksillä korkeammalla tasolla kuin maaseudulla sijaitsevilla yrityksillä. Pitkällä tähtäimellä tämä saattaa johtaa kahtiajakautumiseen maakunnan sisällä. Olisikin tärkeää, että erityisesti maaseudun yritysten TKI-toimintaa ja digitaalista orientaatiota pystyttäisiin tukemaan yhä paremmin. Tässä tärkeitä tahoja ovat alueelliset kehittämissyhtiöt, mutta tärkeää on myös yritysten yhteys korkeakouluihin. Maakuntakorkeakoululla on Etelä-Pohjanmaalla tärkeä rooli, jota voisi kehittää vielä enemmän. On myös huomattavaa, että Seinäjoen seutukunnan yritykset erottuvat muista maakunnan yrityksistä korkeamman digitaalisen orientaation suhteen ja siinä, että ne aikovat panostaa useisiin kasvustrategioihin muita enemmän. Esimerkiksi Seinäjoen alueen yrityksissä aiotaan kehittää enemmän uusia liiketoimintamalleja kuin muualla maakunnassa. Voi olla, että Seinäjoella sijaitsevilla yrityksillä on luonnostaan paremmat yhteydet esimerkiksi korkeakouluihin ja

muihin kehittämisorganisaatioihin, ja uuden osaavan työvoiman saanti on helpompaa kuin ydinmaaseudulla. Tähän tulisi jatkossa kiinnittää alueellisesti vielä enemmän huomiota.

5.3 Toimenpide-ehdotukset

Tämän selvityksen kolmantena tavoitteena oli tuottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Etelä-Pohjanmaan elinkeinoelämän toimintaedellytysten tukemiseksi koronan jälkeisessä muutostilanteessa. Tulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan esittää useita toimenpiteitä, jotka koskevat eri tahoja Etelä-Pohjanmaalla. Esimerkiksi hankerahoituksen suuntaamisessa on hyvä ottaa huomioon tämän selvityksen tulokset ja yritysten konkreettiset tarpeet. Toimenpiteiksi ehdotetaan seuraavia:

1) Yritysten TKI-toiminnan kehittäminen ja läpinäkyvyyden lisääminen. Yritykset tarvitsevat sekä rahoitusta että ulkopuolista asiantuntemusta TKI-toiminnan kehittämiseen. Toisaalta alueella saatavat palvelut (esim. SeAMK-laboratoriotestaus) olisi tuotava helposti kaikkien tiedoksi ja saataville. Osaamisbarometristä kävi myös ilmi, että yritykset eivät tiedä kehen ottaa yhteyttä esimerkiksi koulutusorganisaatioissa apua tarvitessaan. Hankerahoitusta on tärkeä suunnata TKI-toiminnan kehittämiseen ja yhteistyön lisäämiseen korkeakoulujen ja muiden tutkimuslaitosten kanssa. Tätä on edistettävä myös vaikuttavalla viestinnällä, ja eri rahoitusvaihtoehdot on kirkastettava yrityksille. Monessa seutukunnassa on päästy hyvin alkuun yritysten TKI-toiminnan tukemisessa kehittämishankkeiden avulla ja tätä työtä on systemaattisesti jatkettava.

2) Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin edelleen kehittäminen ja yhteistyön lisääminen. Tulokset osoittavat, että toteutunut kasvu lisää kasvuhaluja ja toisaalta moni eteläpohjalainen yritys hakee jatkossa kasvua. Kasvustrategioiden toteuttamisen tueksi tarvitaan monenlaista osaamista, mitä on alueella myös tarjolla.

Yrityksille ei ole kuitenkaan täysin selvää, mistä näitä palveluja saa ja kuka niitä tuottaa. Tarvitaan lisää yhteistyötä kaikkien kasvuyrittäjyyttä edistävien toimijoiden välillä, jotta pystytään saattamaan yhteen kasvuhakuiset yritykset ja palvelujen tuottajat.

3) Digitalisaation kehittäminen laajasti yrityksissä ja verkostoissa. Digitalisaation tason nosto vaatii yrityksissä vielä töitä. Tarpeet ovat myös hyvin erilaiset eritasoisissa ja erikokoisissa yrityksissä. Toiset tarvitsevat apua perusasioihin ja toiset syvällisempään liiketoimintamallien uudistamiseen. Nämä eri tarpeet olisi tunnistettava kehittäjäorganisaatioissa ja tarjottava kohdennettuja valmennusohjelmia eri luokkiin kuuluville yrityksille. On myös huomattava, että osa tarvitsee tukea digitaaliseen kaupankäyntiin ja lähes kaikki digitaaliseen markkinointiviestintään. Digitalisaatiota voidaan edistää esimerkiksi kehittämishankkeilla, rekrytoinneilla ja ulkoisten asiantuntijapalveluiden hyödyntämisellä. Myös eri oppilaitosten opiskelijayhteistyötä yritysten kanssa tulisi lisätä, koska varsinkin pienet yritykset tarvitsevat usein vierihoidtoa digitalisaation tason nostamisessa. Myös yritysryhmähankkeet ovat hyvä ja alihyödynnetty väline digiasioissa saman tasoisten yritysten valmentamiseksi. Samaa kaikille -periaate ei toimi digitalisaation edistämisessä, vaan tarvitaan tarkempaa räätälöintiä yritysten tarpeiden perusteella.

4) Pienten yritysten ja yksinyrittäjien erityinen huomiointi. Alueella on paljon yksinyrittäjiä, jotka tähtäävät kasvuun. Yksinyrittäjät haluavat ennen kaikkea kasvaa verkostoitumalla. Tähän olisi hyvä tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi erilaisen hanketoiminnan kautta ja valmennusohjelmia kehittämällä. Toisaalta yksinyrittäjiä olisi kannustettava palkkauskynnyksen yli, koska monella on potentiaalia kasvaa työnantajayrittäjäksi, ja tarjota tähän kaikki mahdollinen tuki. Yksinyrittäjillä ja pienillä yrityksillä on erilaiset resurssit kuin isommilla yrityksillä. Näin ollen ne tarvitsevat erityistä tukea kasvupyrkimyksissään ja suhteessa esimerkiksi digitalisaation kehittämiseen, mikä on

pienemmissä yrityksissä alhaisemmalla tasolla kuin suuremmissä. Samankokoisten yritysten verkostoitumista tulisi tukea hanketoiminnalla. Myös ulkoisten asiantuntijapalveluiden käytön mahdollisuutta tulisi tuoda esiin myös pienimmille yrityksille: kaikkea ei tarvitse osata itse.

5) Huomio 10–19 henkilöä työllistäviin yrityksiin. Tässä yritysten kokoluokassa kasvua haetaan eniten ja on todennäköistä, että tässä kokoluokassa tapahtuu myös eniten kasvua jatkossa. Tämän kokoluokan yritykset ovat jo oppineet kasvamaan, mutta seuraavalle tasolle siirtyminen vaatii uutta osaamista kasvun johtamisessa ja toisaalta digitaalisissa järjestelmissä ja verkostojen hyödyntämisessä. Alueella olisikin hyvä suunnata erityisiä kehittämistoimenpiteitä tähän kokoluokkaan.

6) Valmennusta ja koulutusta kehitettävä markkinointiin. Tulokset osoittavat, että osaamistarpeet kohdentuvat erityisesti markkinointiin (markkinointiviestintä, markkinatutkimus, brändäys, asemointi). Tähän olisi hyvä kehittää erityistä täydennyskoulutusta eri koulutusorganisaatioiden taholta. Samalla olisi syytä pohtia markkinointiin liittyvän valmennusohjelman kehittämistä ja yritysten yhteistyötä esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakouluopetuksen kanssa, jossa yhtenä osana opetetaan markkinointia. Osaa opintojaksoista tarjotaan avoimesti kaikille, jolloin yritykset voisivat ohjata omaa henkilökuntaansa osallistumaan koulutukseen. Toisaalta myös opinnäytetyöt tarjoavat mahdollisuuden hyödyntää ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden osaamista. Ammattikorkeakoulun lisäksi myös muut alueen oppilaitokset tarjoavat markkinointiin liittyvää koulutusta, joka olisi hyvä tuoda yritysten helposti saataville esimerkiksi verkko-opintojen avulla. Lisäksi pitäisi entisestään kehittää alueella olevaa harjoitteluyhteistyötä oppilaitosten kanssa, jolloin markkinoinnin opiskelijat voisivat tehdä harjoittelunsa alueen yrityksiin ja mahdollisesti työllistyä myös pidemmäksi aikaa. Mahdollisuuksien mukaan yrityksen yhteisharjoitteluun sekä etäharjoitteluun tulee

selvittää, jotta pienimmätkin yritykset voi hyödyntää harjoitteluja: pienellä yrityksellä ei välttämättä ole mahdollisuutta tarjota ko-koaikaista harjoittelupaikkaa tai tiloja ottaa vastaan harjoittelijaa paikan päälle.

7) Toimenpiteitä osaavan työvoiman saamiseksi. Yhtenä merkittävänä kasvun esteenä nousee osaavan työvoiman saanti. Tähän olisi kehitettävä useita eri toimenpiteitä ongelman poistamiseksi. Esimerkiksi hanketoiminnalla olisi tuettava seuraavia toimenpiteitä: a) työnantajamielikuvan kehittäminen, b) rekrytointiosaaminen, c) yhteistyö koulutusorganisaatioiden kanssa, d) kansainvälisten osaajien hyödyntäminen, e) arvojohtamisen merkitys, ja f) joustavien työkäytäntöjen tukeminen. On tärkeää huomata, että etä- ja hybridimahdollisuudet työnteon organisoinnissa voivat mahdollistaa asiantuntijoiden työllistämisen myös alueen ulkopuolelta. Yksi tärkeä keino on tarjota korkeakoulutusta seutukunnissa esimerkiksi maakuntakorkeakoulun kautta. Seutukunnassa jo asuville henkilöille on tärkeää mahdollistaa korkeakoulutus omalla paikkakunnalla, mikä nostaa osaamistasoa. Samaan aikaan työnantajaosaamista olisi kehitettävä kokonaisuudessaan.

8) Kasvaneille yrityksille tukea johtamiseen ja strategiaan. Yritysten tarpeet vaihtelivat sen mukaan, oliko taustalla kasvua ja toisaalta tavoiteltiinko kasvua myös jatkossa. Näille yrityksille oli muita tärkeämpää saada ulkopuolista asiantuntemusta johtamisen ja strategian suhteen. Samoin kansainvälinen kauppa oli osalle yrityksistä kehittämisen kohteena. Olisikin varmistettava, että kasvun hallintaan ja strategian tukemiseen olisi alueella palveluja tarjolla. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä olisi ennestään edistettävä yrityksissä ja tarjottava siihen myös koulutusta. Tähän on jo olemassa hyviä vaihtoehtoja (esim. Kaupakamarin HHJ-kurssi), mutta myös muunlaista aktivointia olisi hyvä toteuttaa.

9) Kansainvälisyyden tason nostaminen yrityksissä. Kansainvälisyys on Etelä-Pohjanmaalla muita alueita alhaisemmalla tasolla. Kuitenkin tarjolla olisi kansainvälisiä harjoittelijoita, joiden avulla yritys voisi matalalla kynnyksellä lähteä kehittämään omia kansainvälisiä valmiuksiaan. Osa etsii myös uusia markkinoita, mihin kansainvälistyminen tarjoaa mahdollisuuksia. Digitalisaation avulla kansainvälistyminen on helpompaa kuin aiemmin, mutta vaatii yritykseltä uudenlaista asennetta ja ajattelumallia. Yrityksille voisi kehittää kansainvälisyyteen tähtäävän ohjelman, jossa otetaan huomioon yrityksen lähtökohta ja rakennetaan eri tasolla oleville yrityksille sopiva malli. Erityisen tärkeää kansainvälisyyden tason nostaminen on yrityksissä, jotka hakevat kasvua uusilta markkinoilta.

10) Omistajanvaihdosten tukeminen. Etelä-Pohjanmaalla on tehty hyvää työtä omistajanvaihdosten edistämiseksi ja siihen liittyvän ekosysteemin kehittämiseksi. Tätä työtä on edelleen jatkettava ja varmistettava hyvä saatavuus kaikille yrityksille. Iso osa yrityksistä suunnittelee jatkossa kasvamista myös ostamalla, mikä lupaa hyvää omistajanvaihdosmarkkinoille alueella. Onkin tärkeää tiivistää yhteistyötä edelleen eri toimijoiden kesken.

11) Maaseutualueiden yritysten aktivointi. Tulokset osoittavat, että maaseudulla asuvat yritykset ovat kehittämisaktiivisuudessaan ja kasvuhakuisuudessaan jäljessä kaupunkiin sijoituvia yrityksiä. Kuitenkin maaseudun elinvoiman ja tulevaisuuden kannalta yritykset ovat avainasemassa. Maaseudun yritysten tietoutta erilaisista rahoitusmahdollisuuksista tulisi lisätä niin maaseutuohjelman kuin rakennerahasto-ohjelman osalta etenkin nyt ohjelmakausien vaihtuessa. Usein esimerkiksi rakennerahastoilla tuettuihin kehittämishankkeisiin osallistuvat samat yritykset, jotka sijaitsevat kaupunkialueilla. Digitalisaation ja etätönnäkökulmasta maaseudun yritykset hyötyvät laajakaistaverkoston kehittämisestä. Maaseudun yritysten tulisi myös enenevässä määrin kiinnittää huomiota markkinointiin ja brändäykseen ja hyödyntää

kuluttajien trendikäyttäytymistä. Monet maaseudun yritykset ovat hyödyntäneet esimerkiksi paikkaseksikkyyttä ja tarinallisuutta tavalla, joka on saanut kuluttajat liikkeelle (Honkaniemi ym., 2019). Maaseudun yritysten työllistämiskysymyksiin tarvitaan uudenlaisia näkökulmia. Esimerkiksi asiantuntijan palkkaaminen etätyösuhteeseen voi tuoda uudenlaista osaamista yritykseen ja panoksia tulisi laittaa yhteistyöskentelytiloihin. Alueellisten kehittämisyhtiöiden ja esimerkiksi SeAMKin maakuntakorkeakoulun tehtävä maaseudun yritysten herättelijänä on tärkeä. Yrityksille on viestittävä hanketoiminnan mahdollisuuksista ja pyrittävä madaltamaan kynnystä tulla mukaan kehittämishankkeisiin.

12) Kasvuyritysviestinnän kehittäminen. Kasvavan yrityksen mielikuvaa olisi pystyttävä rakentamaan uusiksi viestinnän keinoin. Kaikkien yritysten ei tarvitse kerääntyä suuriin keskuksiin, vaan myös maaseudulla kasvu on mahdollista. Kestävä, vihreä kasvu ja vastuullinen johtajuus nousevat yhä tärkeimmiksi viestinnän teemoiksi. Yleisesti tulisi rakentaa positiivista mielikuvaa kasvun tavoittelemisesta ja kasvuyrityksistä.

Näiden toimenpide-ehdotusten tarkoituksena on kiinnittää kehittäjäorganisaatioiden ja rahoittajaorganisaatioiden huomio oleellisiin asioihin. Näitä toimenpiteitä voidaan edistää eri sidosryhmien normaalin toiminnan kautta, mutta myös hankerahoituksella ja yhteistyön kehittämisellä. Haasteet ja mahdollisuudet koskevat koko maakuntaa. Esitettyjä toimenpiteitä edistämällä voidaan kehittää Etelä-Pohjanmaata yhä elinvoimaisemmaksi ja varmistaa yritysten ja siten koko maakunnan menestymistä jatkossa. Ne tukevat laajasti Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategiaa, joka rohkaisee yrityksiä ja muita toimijoita kansainvälisyyteen ja kasvuun (ks. Etelä-Pohjanmaan liitto, i.a-a.). Tavoitteena on rakentaa valituilla erikoistumisaloilla korkeatasoinen ekosysteemi, joka tukee erityisesti uusien yritysten syntyä, kasvua ja kansainvälistymistä.

LÄHTEET

Etelä-Pohjanmaan liitto. (i.a-a). *Älykkään erikoistumisen strategia*. <https://epliitto.fi/aluekehitys/alykkaan-erikoistumisen-strategia/>

Etelä-Pohjanmaan liitto. (i.a.-b). *Koulutus ja osaaminen*. <https://epliitto.fi/tilastot/tilannekuva-ja-tilastot/koulutus-ja-osaaminen/>

Helminen, V., Nurmio, K., & Vesanen, S. (2020). *Kaupunki-maaseutu-alueuokitus 2018: Paikkatietopohjaisen alueuokituksen päivitys* (Suomen Ympäristökeskuksen raportteja 21/2020). Suomen Ympäristökeskus.

Honkaniemi, T., Lundström, N., & Viinamäki, O.-P. (2019). Neolokalisista kohti maaseudun paikkaseksikkyttä: Millaista tarinaa yritykset kertovat maaseudusta? *Terra*, 131(1), 19–32.

Nieminen, J., Ahtinen, S.-M., & Henriksson, A. (2021). *Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2021* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 31/2021). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-701-4>

Kettunen, S., Mäkipelkola, J., & Katajavirta, M. (2020). *Koronakriisin vaikutuksia Etelä-Pohjanmaan yritysten liiketoimintaan: Tilannekuvaus keväältä 2020*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061243037>

Suomen Yrittäjät. (2022). *Pk-yritysbarometri: Kevät 2022*. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yritysbarometri-1-2022/>

Roine, S. (8.4.2019). Palveluiden tilastointi harppoo eteenpäin – kirittävää riittää vielä. *Tieto & Trendit*. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2019/palveluiden-tilastointi-harppoo-eteenpain-kirittavaa-riittaa-viela/>

Tilastokeskus. (i.a.). *Tilastollinen kuntaryhmitys 2022*. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/kuntaryhmitys/>

Tuuri, H., & Katajavirta, M. (2021). *Etelä-Pohjanmaan osaamisbarometri 2021*. SeAMK, Sedu, Etelä-Pohjanmaan liitto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022012510088>

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/ov_barometri2021-1.pdf

LIITTEET

Liite 1. Seutukuntakohtaiset tulokset.

Taulukko 1. Yritysten toimiala seutukunnittain.

Yritysten toimiala	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Kauppa	30%	9%	15%	10%	17%	17%
Teollisuus	17%	45%	30%	33%	44%	32%
Asiantuntija-palvelut	22%	6%	13%	10%	0%	12%
Muut palvelut	30%	26%	26%	38%	33%	29%
Rakentaminen	0%	11%	13%	10%	0%	7%
Muu	0%	3%	2%	0%	6%	2%
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 2. Yritysten koko seutukunnittain.

Yritysten työntekijämäärä	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
1 henkilö	17%	22%	29%	0%	6%	18%
2-4 henkilöä	22%	20%	31%	48%	44%	28%
5-9 henkilöä	11%	20%	18%	10%	11%	15%
10-19 henkilöä	17%	11%	16%	10%	22%	15%
20-49 henkilöä	16%	11%	4%	24%	11%	12%
50 henkilöä tai enemmän	16%	17%	2%	10%	6%	12%
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 3. Työntekijämäärän muutos seutukunnittain.

Onko yrityksen työntekijämäärä muuttunut viimeisen 1-2 vuoden aikana?	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Kyllä, työntekijämäärä on kasvanut	49%	43%	28%	43%	44%	42%
Kyllä, työntekijämäärä on vähentynyt	14%	11%	15%	19%	17%	14%
Ei	37%	46%	57%	38%	39%	44%
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 4. Yritysten liikevaihto seutukunnittain.

Yritysten liikevaihto v. 2020 ja arvio v. 2021 liikevaihdosta	Seinäjoki		Muu Seinäjoen seutukunta		Järviseedun seutukunta		Kuusio kuntien seutukunta		Suupohjan seutukunta		Kaikki vastaajat	
	v. 2020	arvio v. 2021	v. 2020	arvio v. 2021	v. 2020	arvio v. 2021	v. 2020	arvio v. 2021	v. 2020	arvio v. 2021	v. 2020	arvio v. 2021
alle 100 teur	15%	14%	19%	19%	16%	14%	0%	0%	12%	12%	15%	14%
100 - 490 teur	19%	17%	19%	18%	40%	42%	21%	26%	24%	24%	24%	24%
500 - 999 teur	8%	5%	16%	16%	14%	14%	26%	16%	18%	18%	15%	13%
1 - 1,9 Meur	10%	20%	11%	10%	16%	14%	11%	16%	29%	18%	14%	15%
2 - 4,9 Meur	22%	19%	13%	15%	7%	9%	21%	21%	12%	24%	15%	16%
5 Meur tai enemmän	25%	25%	21%	23%	7%	7%	21%	21%	6%	6%	18%	19%
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 5. Yritysten menestyminen seutukunnittain.

Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1-2 vuoden aikana	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseu-dun seutukunta	Kuusio-kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Taloudellinen menestyminen	4,8	4,8	4,4	4,7	4,7	4,7
Liiketoiminnallinen menestyminen	4,9	4,6	4,1	4,6	4,5	4,6

Taulukko 6. Päätoimialan pärjääminen seutukunnittain.

Miten yritysten päätoimiala on pärjännyt viimeisen 1-2 vuoden aikana?	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseu-dun seutukunta	Kuusio-kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Heikosti	23%	22%	21%	19%	29%	22 %
Neutraali	13%	20%	26%	19%	24%	20 %
Hyvin	63%	58%	53%	62%	47%	58 %
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100 %

Taulukko 7. Yrityksen liikevaihdon kehittyminen seutukunnittain.

Miten yrityksen liikevaihto on kehittynyt viimeisten 1-2 vuoden aikana?	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Yritys on kasvanut	49%	48%	37%	43%	28%	44 %
Yritys on säilyttänyt markkina-asemansa	31%	25%	37%	19%	44%	31 %
Yritys on pienentynyt	20%	27%	26%	38%	28%	26 %
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 8. Yritysten kasvutavoitteet seutukunnittain.

Yritysten tulevat kasvutavoitteet	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Yritys on kasvuhakuinen	70%	57%	48%	38%	50%	56 %
Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema	30%	43%	52%	62%	50%	44 %
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 9. Yritysten kasvun keinot seutukunnittain.

Mikäli yritys tavoittelee kasvua: Millä keinoin kasvua tavoitellaan?	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Oman toiminnan kehittäminen/lisähenkilöstö	93%	97%	77%	63%	100%	90%
Yhteistyösuhteiden kehittäminen	61%	62%	45%	50%	33%	56%
Liiketoiminta- tai yritysostot	36%	30%	14%	13%	44%	29%

Taulukko 10. Yritysten liiketoimintastrategian muutokset koronapandemian seurauksena seutukunnittain.

Muuttuiko yritysten liiketoimintastrategia koronapandemian seurauksena?	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Kyllä	33%	23%	33%	19%	29%	28 %
Ei	67%	77%	67%	81%	71%	72 %
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukko 11. Koronapandemian jälkeiset kasvustrategiat seutukunnittain.

Kun ajattelette koronapandemian jälkeistä aikaa, arvioikaa, missä määrin väittämät sopivat yritykseen	p	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusikuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
		ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Syvennämme nykyisiä asiakas-suhteita/etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta	<0,001	5,8	5,6	4,6	5,4	5,5	5,4
Kehitämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille	0,002	5,4	4,6	4,2	5,0	4,8	4,8
Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita (maantieteelliset alueet, uudet asiakasryhmät)	0,016	5,2	4,4	4,2	4,1	4,8	4,6
Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia	0,019	3,7	2,9	3,4	3,0	4,2	3,4
Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja	0,399	3,5	3,1	3,0	2,8	2,9	3,2

Taulukko 12. Yrityksen kehittämisen painopisteet seutukunnittain.

Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1-2 vuoden aikana	Seinäjoeki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseudun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Uuden kehittäminen	5,0	4,5	4,5	4,6	4,6	4,7
Olemassa olevan kehittäminen	5,1	5,0	4,9	5,3	4,9	5,0

Taulukko 13. Digitaalinen orientaatio seutukunnittain.

	Seinäjoeki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseudun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Digitaalinen orientaatio	5,0	4,7	4,3	4,7	4,2	4,7

Taulukko 14. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve seuraavan 1–2 vuoden aikana seutukunnittain.

Arvio, kuinka todennäköisesti yritys tarvitsee ulkopuolista asiantuntemusta eri osa-alueilla seuraavan 1-2 vuoden aikana	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseedun seutukunta	Kuusio kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Strategia	3,3	3,2	3,2	3,0	3,8	3,2
Johtaminen	3,2	3,1	3,0	2,9	3,4	3,1
Markkinointi	4,3	4,2	4,1	3,4	4,2	4,2
Tuote- tai palvelukehitys	4,1	3,9	3,7	4,2	3,7	3,9
Kansainvälinen kauppa	3,2	2,8	2,3	2,7	3,0	2,8
Digitaalinen markkinointi (esim. verkkosivut, some)	4,5	4,4	4,2	4,3	3,9	4,3
Digitaalinen kaupankäynti (esim. verkkokauppa)	3,6	3,6	3,0	3,2	3,4	3,4
Digitaaliset prosessit (esim. pilvipalvelut, sähköinen ajanvaraus, toiminnanohjaus, HR-järjestelmät)	4,0	3,3	3,4	3,5	3,7	3,6
Oman alan uudet teknologiat	4,3	4,0	4,1	4,1	3,9	4,1
Henkilöstöpalvelut (esim. rekrytointi)	3,4	3,5	3,0	3,6	3,2	3,3
Juridiset kysymykset	3,9	3,4	3,3	3,7	3,4	3,6
Vastuullisuus	3,6	3,4	3,4	3,0	3,3	3,4
Ympäristövaikutusten vähentäminen	3,5	3,2	3,4	3,0	3,2	3,3
Resurssitehokkuus	3,5	3,7	3,4	3,6	3,2	3,5
Elinkaariajattelu	3,3	3,1	3,8	3,5	3,0	3,3

Taulukko 15. Rahoituksen tarve seutukunnittain.

Tarvitseeko yritys tämänhetkisen arvion mukaan ulkopuolista rahoitusta seuraavan 1-2 vuoden aikana	Seinäjoki	Muu Seinäjoen seutukunta	Järviseu-dun seutukunta	Kuusio-kuntien seutukunta	Suupohjan seutukunta	Kaikki vastaajat
Kyllä	38%	45%	50%	29%	44%	42%
Ei	62%	55%	50%	71%	56%	58%
Yhteensä	100%	100%	100%	100%	100%	100%

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-67-9 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES