

Eteläpohjalainen Mittelstand ja digitalisaation hyödyntäminen

10.3.2025

Eteläpohjalainen Mittelstand -selvityksessä tarkastellaan vähintään 20 henkeä työllistäviä eteläpohjalaisia yrityksiä syksyllä 2024 toteutetun kyselyn pohjalta. Tässä artikkelissa tarkastellaan erityisesti sitä, missä määrin yritykset hyödyntävät digitalisaatiota toisaalta uudistamisessa ja toisaalta tehostamisessa.

Yrityksen digitalisaation tasolla viitataan siihen, kuinka laajasti yritys hyödyntää digitaalisia ratkaisuja toiminnassaan, kuten tuotannossa, hallinnossa tai asiakassuhteiden hoidossa (Eller ym., 2020). Digitaalinen transformaatio puolestaan tarkoittaa muutosta siinä, miten yritys käyttää digitaalisia teknologioita luodakseen uusia, arvoa tuottavia liiketoimintamalleja (Verhoef ym., 2021). Toisin sanoen digitaalisia teknologioita voidaan hyödyntää sekä nykyisten toimintojen tehostamisessa että täysin uusien liiketoimintamallien kehittämisessä.

Ajatus siitä, että yrityksessä on sekä kehitettävä uutta että tehostettava vanhaa, perustuu Marchin (1991) ajatukseen organisaation oppimisstrategioista. Englanniksi uuden kehittämistä kutsutaan käsitteellä “exploration” ja olemassa olevan tehostamista “exploitation”. March (1991) esitti, että molemmat ovat tärkeitä innovoinnissa. Exploration tarkoittaa uusien mahdollisuuksien etsimistä ja innovatiivisten lähestymistapojen hyödyntämistä, kun taas exploitation keskittyy olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen rutiinien tehostamiseksi ja kustannustehokkuuden luomiseksi. Molemmat lähestymistavat ovat kriittisiä organisaation menestykselle. Pienissä yrityksissä resurssien jakaminen näiden kahden välillä voi olla haastavaa. Tasapainoa näiden välillä kutsutaan “ambidexterityksi” (Brix, 2019), jolle ei ole hyvää suomennosta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden ja olemassa olevan kehittämisen yhtäaikaisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen (Junni ym., 2013). Yritysten tulisi kehittää tapoja, joilla resursseja voidaan ohjata sekä uuden kehittämiseen että olemassa olevan tehostamiseen. Uuden ja olemassa olevan

kehittämistä onkin tutkittu aiemmin eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä ja erityisesti uuden kehittämisen on todettu olevan yhteydessä yrityksen liiketoiminnalliseen menestymiseen (Joensuu-Salo ym., 2022).

Digitalisaation osalta Mittelstand-kyselyssä keskityttiin digitalisaatioon yrityksen uudistamisessa ja tehostamisessa. Käytetty mittari perustuu aiempaan olemassa olevan ja uuden kehittämisen tasapainon (ambidexterity) mittariin (Lubatkin ym., 2006), josta tässä kyselyssä käytettiin digitalisaation yhteyteen sovitettua versiota. Yrityksiä pyydettiin ensin arvioimaan, miten ne ovat soveltaneet digitalisaatiota uusien ideoiden luomisessa. Tämä sisältää sen, miten digitalisaatio on auttanut yritystä ajattelemaan “laatikon ulkopuolella” ja etsimään uusia teknologisia ratkaisuja, sekä sen, miten yritys on onnistunut luomaan innovatiivisia tuotteita ja palveluita digitalisaation avulla. Yritykset voivat myös aktiivisesti hakea uusia digitaalisia asiakasryhmiä, kehittää luovia tapoja täyttää asiakkaiden tarpeet digitaalisen teknologian avulla, sekä hyödyntää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia uusien markkinoiden valloittamiseksi. Toiseksi yrityksiä pyydettiin arvioimaan digitalisaation hyödyntämistä nykyisen liiketoiminnan kehittämisessä. Tällöin digitalisaatiota voidaan hyödyntää mm. prosessien automatisoinnissa, kustannusten alentamisessa, nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä asiakassuhteiden kehittämisessä.

Mittelstand ja pienemmät samalla viivalla

Väittämistä muodostettiin erilliset summamuuttujat uudistamiseen ja tehostamiseen liittyen (Taulukko 1). Koko aineistoa tarkastellen digitalisaation hyödyntäminen uudistamisessa sai keskiarvon 3,5 ja digitalisaation hyödyntäminen tehostamisessa 4,0. Näyttäisikin siltä, että yritykset osaavat paremmin hyödyntää digitalisaatiota nykyisen toiminnan tehostamisessa kuin uuden kehittämisessä. Keskiarvo näiden molempien hyödyntämisessä on 3,8.

Taulukko 1. Digitalisaation hyödyntäminen uudistamisessa ja tehostamisessa. (Mittelstand-aineisto, SeAMK).

Väittämät liittyen digitalisaation hyödyntämiseen uudistamisessa	ka.
Digitalisaatio on auttanut meitä ajattelemaan “laatikon ulkopuolelta” etsiessämme uusia teknologisia ideoita.	4,5
Yrityksemme menestys on perustunut kykyyn hyödyntää uusia digitaalisia teknologioita.	3,9
Olemme keksineet luovia, digitaalista teknologiaa hyödyntäviä tapoja tyydyttää asiakkaidemme tarpeet.	3,5
Olemme kehittäneet innovatiivisia tuotteita ja palveluita digitalisaatiota hyödyntämällä.	3,4
Olemme aktiivisesti etsineet uusia digitaalisesti tavoitettavia asiakasryhmiä.	3,1
Olemme ottaneet haltuun uusia markkina-alueita digitalisaation luomien mahdollisuuksien avulla.	2,9
DIGITAALINEN UUDEN KEHITTÄMINEN ka. 3,5	
Väittämät liittyen digitalisaation hyödyntämiseen nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä	**ka.**
Olemme automatisoineet prosessejamme digitaalisten ratkaisujen avulla.	4,2
Olemme onnistuneet alentamaan kustannuksia digitalisaatiota hyödyntämällä.	4,1
Olemme hyödyntäneet digitalisaatiota nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.	3,9
Olemme kehittäneet nykyisiä asiakassuhteitamme digitalisaatiota hyödyntämällä.	3,9
Seuraamme säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä hyödyntämällä digitaalisia ratkaisuja.	3,8
Olemme jatkuvasti kehittäneet tuotteidemme ja palveluidemme laatua digitalisoitumisen avulla.	3,8
DIGITAALINEN OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN ka. 4,0	
DIGITALISAATIO UUDISTAMISESSA JA TEHOSTAMISESSA ka. 3,8	

1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä

Kun tuloksia katsottiin suhteessa yrityksen kokoon, osoittautui että digitalisaation hyödyntämisen osalta 20–49 henkeä työllistävät (pre-Mittelstand) ja vähintään 50 henkeä työllistävät (Mittelstand) yritykset eivät eroa toisistaan.

Sen sijaan vähittäisten innovoijien eli yritysten, jotka ovat viimeisen kolmen vuoden aikana tuoneet markkinoille joissain määrin aiempien kanssa samankaltaisia tuotteita tai palveluita, osalta huomattiin, että näillä yrityksillä digitalisaation hyödyntäminen uudistamisessa oli keskimäärin korkeammalla tasolla (ka. 3,7) kuin muilla (ka. 3,2; $p<0,05$). Tämä saattaa osaltaan kuvastaa sitä, että digitaalisia toimintamalleja etenkin asiakasrajapinnassa on usein helpohko havainnoida ja omaksua soveltaen omaan käyttöön. Vastaavaa eroja ei havaittu radikaaleja innovaatioita (täysin uudet tuotteet tai palvelut) tehneiden kohdalla.

Kotimaan markkinoilla korkeampi taso

Digitalisaation hyödyntäminen uudistamisessa oli myös korkeammalla tasolla puhtaasti kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä (ka. 3,7) verrattuna vientiä harjoittaviin yrityksiin (ka. 3,2; $p<0,05$). Havainto on siinä mielessä kiinnostava, että digitalisaation usein oletetaan olevan kansalliset rajat ylittävä muutosvoima. Tämän aineiston perusteella kuitenkin vaikuttaa siltä, että kotimarkkinoilla toimivien on ollut helpompi hyödyntää

digitalisaatiota uudistamisessa. Tämä saattaa liittyä siihen, että suomalaisessa yhteiskunnassa on yleisesti ottaen korkea digitalisaation taso (ks. esim. Ali-Yrkkö ym., 2023).

Mittelstand-selvityksen tuloksia artikkelisarjassa

Tämä artikkeli kuuluu Eteläpohjalainen Mittelstand -selvityksen tuloksia kuvaavaan artikkelisarjaan. Selvitys toteutetaan maakunnallisella kehittämisrahoituksella (AKKE). Selvitysraportti ilmestyy toukokuun 2025 alussa. Sarjassa aiemmin ilmestyneet:

https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/etelapohjalaista-mittelstandia-ja-sen-kasvua-etsimassa/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/mittelstandin-kasvutavoitteet-ja-kehittyminen-kytkoksissa/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/kasvavilla-mittelstandeilla-eri-kasvustrategiat-kuin-muilla/**Anmari Viljamaa**
tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sanna Joensuu-Salo
tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Marja Katajavirta
asiantuntija, TKI
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Hannu Tuuri
lehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähteet

Ali-Yrkkö, J., Kässi, O., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2023). *Digibarometri 2023: Data, tekoäly ja talouskasvu*. Taloustieto Oy.

Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337–351.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research, 112*, 119–127. http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., & Talvitie, J. (2022). *Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana.* Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Raportteja ja selvityksiä 170. Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana

Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 299-312.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. Journal of Management, 32(5), 646–672. https://doi.org/10.1177/0149206306290712

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, 2*(1), 1-147.

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022