

Suomen Mittelstand

Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta?

Jyrki **Ali-Yrkkö** ja Petri **Rouvinen**

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos

Sarja ETLA B270

ISSN 0356-7443

ISBN 978-951-628-652-8 (nid.)

ISBN 978-951-628-653-5 (pdf)

Kansi: Dragan Bilic

Painopaikka: Next Print Oy, Helsinki 2015

Suosittelava lähdeviittaus tähän kirjaan:

Ali-Yrkkö, Jyrki ja **Rouvinen**, Petri (2015).

Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta?

Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B270).

Suomen Mittelstand

Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta?

Tiivistelmä ja johtopäätökset	7
1 Mikä on Mittelstand?	15
2 Syväasukellus Suomen Mittelstand-yrityksiin	23
3 Uudistuminen ja innovaatiot	35
4 Mittelstand-yritysten kasvu ja kasvuhaluus	47
5 Suomen Mittelstandin tulevaisuus?	61
Summary and Conclusions	67
Liitteet	73
Kirjallisuus	75

Kiitokset

Tämän kirjan tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman yritysten apua. Lukuisat yrittäjät ja muut yritysten vetäjät ovat jakaneet näkemyksiään ja antaneet aikaansa sekä haastatteluille että vastatessaan kyselyihimme. Haluamme kiittää kaikkia näitä eri yritysten edustajia keskusteluista ja heidän ajastaan.

Mika Pajarinen Etlatiedosta teki ison työn auttaessaan tilastollisissa analyyseissä. Hänen huolellisesta työstään oli korvaamatonta apua. Juri Mattila puolestaan teki hyvää työtä kerätessään tietoja *Mittelstand*-yritysten taloudellisista tunnusluvuista.

Kiitoksen ansaitsevat myös Laila Riekkinen ja Kimmo Aaltonen oikoluennasta ja kirjan taittamisesta sekä John Rogers tiivistelmän ja abstraktin kääntämisestä.

Tutkimushankkeen rahoitti Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) Säätiö, jolle haluamme lausua parhaimmat kiitokset.

Jyrki Ali-Yrkkö ja Petri Rouvinen

Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta?

Tiivistelmä

Suomessa on Saksan kaltainen, vaikkakin selvästi ohuempi, *Mittelstand*-yritysten ryhmä. Se koostuu 51 teollisuusyrityksestä, jotka globaalisti työllistävät 250–499 henkilöä. Kaksi kolmasosaa näistä yrityksistä on perheomisteisia, ja puolet niistä on perustettu yli viisikymmentä vuotta sitten. Myynnin, markkinoinnin ja jakelun haasteet ovat erityisesti näille yrityksille tyypillinen kasvun este. Yksi syy tähän saattaa olla se, että *Mittelstand*-yritykset ovat yhtä aikaa leimallisesti suomalaisia ja kansainvälisesti orientoituneita. Koska poikkeuksellisen pieni osa niistä on alihankkija-asemassa, niiden on pystyttävä seisomaan omillaan globaalissa kilpailussa, mutta huomattavasti pienemmin resursein kuin suurten yritysten. Jo *Mittelstand*-yritysten harvalukuisuuden johdosta niiden kansantaloudellinen merkitys Suomessa jää rajalliseksi, joskin vuonna 2008 alkaneen talouskriisin kuluessa nämä yritykset ovat olleet teollisuusyritysten kärkipäässä tukemassa Suomen selviytymistä. Nimenomaan *Mittelstandiin* kohdistettavat politiikkatoimet eivät tunnu perustelluilta varsinkin, kun ne näyttävät kohtaavan rahoitusrajoitteita verrokkiyrityksiä vähemmän. Toisaalta innovaatiotoiminnan saralla nämä yritykset saattaisivat tarvita lisärohkaisua.

Asiasanat: Mittelstand, Suomi, teollisuus, yritys rakenne, kasvu

JEL: D920, L230, L250 ja L600

The Finnish Mittelstand – Can growth be found from this group of companies?

Abstract

Finland has a German-like, although clearly thinner, group of *Mittelstand* companies. It is composed of 51 industrial companies globally employing 250–499 people. Two-thirds of these companies are family-owned, and half of them have been established over fifty years ago. The challenges posed by sales, marketing and distribution are typical barriers to growth particularly for these companies. One reason for this may be that the *Mittelstand* companies are simultaneously both distinctively Finnish and internationally oriented. Since only an exceptionally small portion of them operate as subcontractors, they must be able to withstand global competition, but with significantly fewer resources than large enterprises. Due to their small numbers, the economic importance of the *Mittelstand* companies to Finland remains modest, even though these companies have been at the forefront of the manufacturers helping Finland cope with the economic crisis that started in 2008. It does not seem warranted to aim policy measures specifically at the *Mittelstand*, especially when they appear to face fewer financing constraints than the comparison companies. On the other hand, these companies could use some more encouragement to bolster their innovation activity.

Key words: Mittelstand, Finland, manufacturing, company structure, growth, mid-sized

JEL: D920, L230, L250 ja L600

Tiivistelmä ja johtopäätökset

Suomen *Mittelstand* on harvalukuinen teollisuusyritysten joukko. Enemmistö näistä yrityksistä on perheomisteisia ja melko vanhoja. Usein ne ovat pitkälle erikoistuneita ja kansainvälisesti suuntautuneita.

Myynnin, markkinoinnin ja jakelun haasteet ovat erityisesti näille yrityksille tyypillinen kasvun este. Oman arvionsa mukaan nämä yritykset hyötyisivät merkittävästi kustannuskilpailukyvyn kohenemisestä ja hallinnollisen taakan kevenemisestä.

Nimenomaan *Mittelstandiin* kohdistettavat politiikkatoimet eivät tunnu perustelluilta varsinkin, kun ne näyttävät kohtaavan rahoitusrajoitteita verrokkiyrityksiä vähemmän. Toisaalta innovaatio toiminnan saralla nämä yritykset saattaisivat tarvita lisärahoitusta.

Vahva *Mittelstand* avitti Saksassa talouden tervehtymisessä – entä Suomessa?

Saksaa sanottiin Euroopan sairaaksi mieheksi vielä 2000-luvun alussa. Alle kymmenen vuotta myöhemmin sen katsottiin olevan Euroopan talouden veturi.

Muun muassa brittilehti *Economistin* (12.7.2014) mukaan Saksan tervehtymisestä tulee kiittää hieman täsmentymätöntä ja vähän myyttistäkin *Mittelstand*-yritysten joukkoa (esim. *Institut für Mittelstandsforschungin*, mielestämme huonossa, määritelmässä tähän joukkoon kuuluvat kaikki alle 500 henkilöä työllistävät yritykset).

Nyt Suomi on samankaltaisessa tilanteessa kuin Saksa viitisentoista vuotta sitten. Tämä herättää kysymyksiä *Mittelstandin* roolista Suomessa:

- Onko Suomessa Saksan mallin mukaisia *Mittelstand*-yrityksiä?
- Onko näillä yrityksillä muista yrityksistä poikkeavia piirteitä?
- Millainen merkitys niillä on Suomen taloudessa?

Näihin kysymyksiin vastaamme tästä kirjassa.

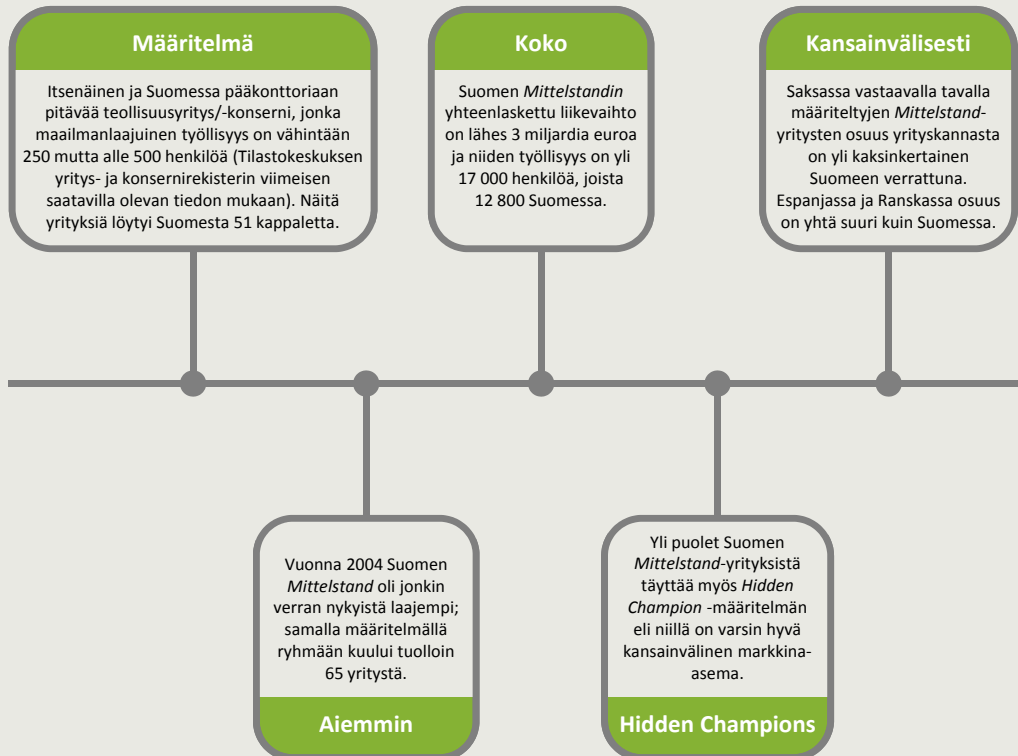
Suomen Mittelstand: 51 yritystä, jotka globaalisti työllistävät 250–499 henkilöä

Suomen *Mittelstand* on harvalukuinen joukko teollisuusyrityksiä ja -konserneja, joiden maailmanlaajuinen työllisyys on vähintään 250 mutta kuitenkin alle 500 henkilöä. Näitä yrityksiä löytyi Suomesta vain 51 kappaletta. Tässä kirjassa tätä yritysjoukkoa verrataan muuten lähinnä vastaaviin mutta kooltaan pienempiin ja suurempiin teollisuusyrityksiin.

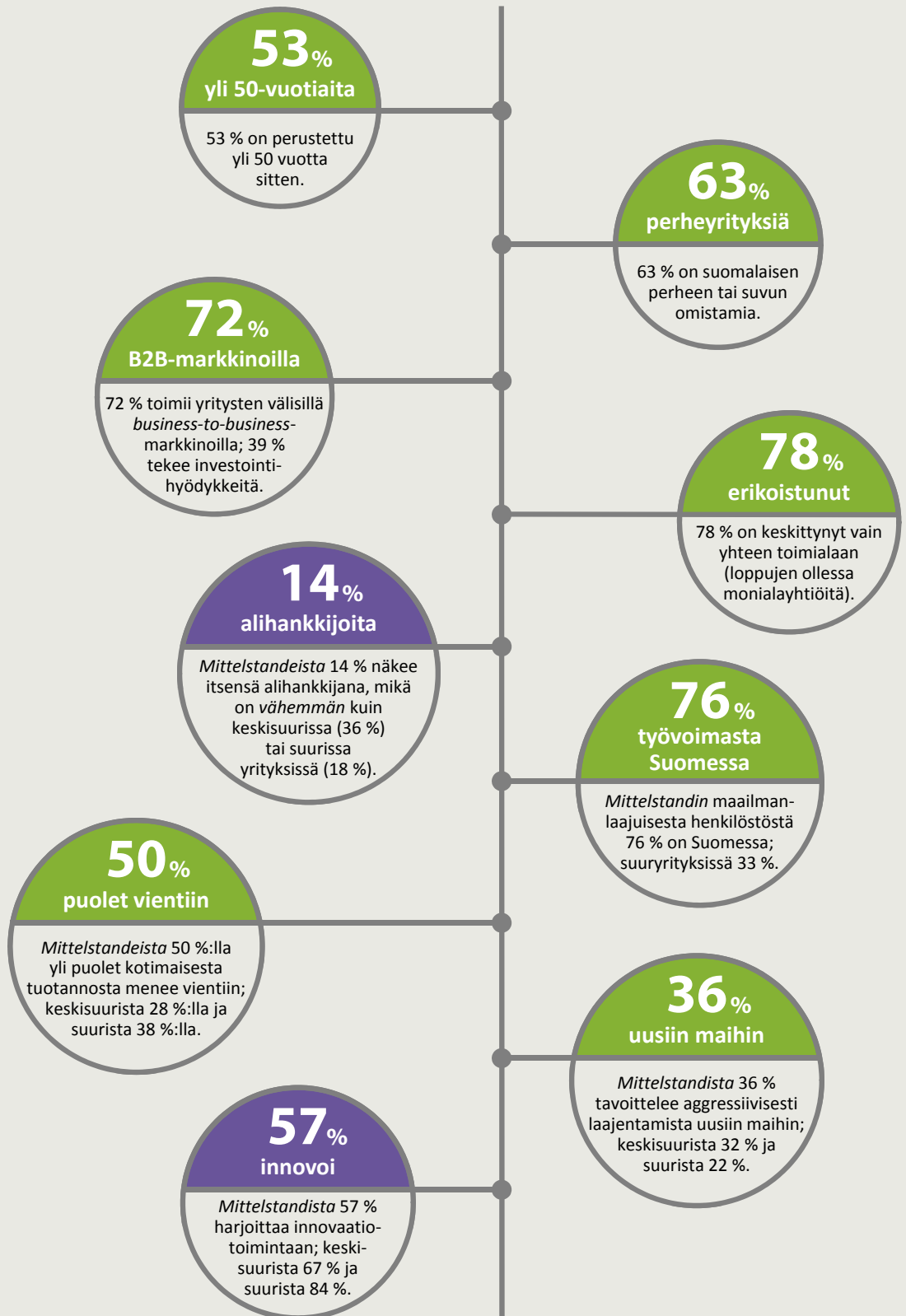
Lähes kaksi kolmasosaa *Mittelstand*-yrityksistä on perheomisteisia ja reilu puolet niistä on perustettu yli viisikymmentä vuotta sitten. Usein ne ovat erikoistuneita ja kansainvälisiä sekä toimivat yritysten välisillä markkinoilla. Ne myös tavoittelevat sekä hieman pienempiä että suurempia yrityksiä todennäköisemmin maantieteellisen markkina-alueensa laajentamista.

Jo käyttämämme määritelmä edellyttää, että *Mittelstand*-yritysten pääkonttori on Suomessa. Ne ovat muutoinkin leimallisesti suomalaisia: esimerkiksi niiden koko työvoimasta kolme neljäsosaa on kotimaassa, vaikka useimmat myyvät pääosan tuotteistaan Suomen ulkopuolelle.

Mikä Suomen Mittelstand?



Millainen Suomen *Mittelstand*?



Suomen *Mittelstand*-yritykset eivät ole erityisen aktiivisia innovaatio-toiminnan harjoittajia. Teollisuusyrityksiksi niillä on kuitenkin laajaa omaa ohjelmistokehitystä ja ne aikovat panostaa teolliseen internetiin: 27 %:lla on omia päätoimisia ohjelmistokehittäjiä (keskisuurista 24 %:lla ja suurista 29 %:lla). Niistä *Mittelstand*-yrityksistä, joka ylipäätään katsovat teollisen tai esineiden/kaiken internetin (*Internet of Things*, IoT) keskeiseksi omien liiketoimintasegmenttiensä näkökulmasta, 83 % panostaa siihen (keskisuurista 66 % ja suurista 92 %).

Kotimainen työllisyys on pitänyt pintansa

Kymmenessä vuodessa *Mittelstand*-yritysten ryhmä on ohentunut ja enemmistö sen edustajista on vaihtunut. Vuonna 2008 alkaneen kriisin

”Jo tuolloin [1950-luvulla] ihmisten pelättiin jäävän työttömiksi tuotannon automatisoinnin takia. Kun kehitystä peilaa vaikkapa meidän näkökulmasta, on käynyt juuri päinvastoin. Enemmän olisi jäänyt syntymättä uutta työtä ilman automatisointia.”

Mikael Ahlbäck, yrittäjä, Rani Plast Oy

kuluessa *Mittelstand*-yritysten ovat säilyttäneet kotimaista työllisyyttä verrokiryhmiä paremmin ja ovat siten tukenet Suomen selviytymistä.

Mittelstand-yritysten yhteenlaskettu kotimainen työllisyys laski vuosina 2008–2013 noin 3,6 %, siinä missä keskisuurten yritysten Suomen työllisyys tippui 8,2 % ja suuryritysten 22,1 %. Muita pienemmän *Mittelstand*-ryhmän työllisyyden lasku jäi alle viiteensataan henkilöön siinä missä keski suurten ryhmässä menetettiin monikertainen ja suuryritysten ryhmässä monikymmenkertainen työllisten määrä.

Kasvun pullonkaulat: myynti, markkinointi ja jakelu

Kasvun esteitä tarkasteltaessa *Mittelstand*-yritykset poikkeavat verro-keistaan erityisesti kahdessa suhteessa:

- Myynti- ja jakelukanavien puutteellisen toiminnan koetaan olevan kasvun esteenä erityisesti suuryrityksiin verrattuna.
- Myös oma tavara- ja palveluvalikoima nähdään sellaiseksi, että se on kasvua merkittävästi rajoittava tekijä. Ero sekä pienempiin että suurempiin yrityksiin on kymmenkunta prosenttiyksikköä.

Kuten muissakin ryhmissä, *Mittelstand*-yritysten kasvua rajoittaa eniten kilpailijamaita korkeampi kustannustaso. Tulevaisuuden kannalta onkin tärkeää, että yritykset pystyisivät erottautumaan muutenkin kuin hinnalla. Vain siten ne kykenevät kilpailemaan edullisen työvoiman maan yrityksiä vastaan. Niin tekevät kilpailijat myös Saksassa, Ruotsissa ja muissa korkean kustannustason maissa.

Toiseksi merkittävimmäksi kasvua rajoittavaksi tekijäksi *Mittelstand*-yritykset kokevat julkisen sektorin taholta tulevan hallinnollisen taakan. Kasvuhakuiset *Mittelstand*-yritykset ovat kokeneet myös rakens- ja muiden viranomaislupien saannin kasvun esteeksi.

Taivaalta tupsahtavat rahat käytettäisiin myyntiin ja jakeluun

Kysyimme, mitä yritykset tekisivät tilanteessa, jossa niille tupsahtaisi tilille suurehko summa rahaa. *Mittelstand*-yritykset investoisivat ison osan, keskimäärin 40 %, kasvunsa keskeisimpään esteeseen (suhteessa verrokkeihin) eli myyntiin, markkinointiin ja jakeluun.

Myynti, markkinointi ja jakelu näyttäytyvät nimenomaan *Mittelstandin* Akilleen kantapäänä. Keskisuuret yritykset käyttäisivät 32 % ja suuret yritykset 31 % lisärahaa tämän tyyppin investointeihin.

“Panostamme voimakkaasti jakelu- ja diiliverkoston ja jälkimarkkinoinnin kehittämiseen. Euroopan lisäksi kehitämme tulevaisuudessa markkinointia ja jakelua ympäri maailman, varsinkin Aasian ja Venäjän suuntaan.”

Martti Toivanen, Mantsinen Groupin toimitusjohtaja, Etelä-Savon yritysmaailma, 2/2015

“... uudet ideat syntyvät ihmisiltä eri puolilla organisaatiota ja varsinkin asiakasrajapinnassa.”

*Aaro Cantell, Normet Oy:n hallituksen puheenjohtaja
Ulkopolitiikka-lehti, 2/2015*

Velkarahan saatavuus ei rajoita Suomen *Mittelstandin* kasvua

Usein esitetään, että rahoituksen saatavuus rajoittaa yritysten kasvua. Pääsääntöisesti tällä viitataan pankeista haettavaan lainarahoitukseen.

Kyselymme perusteella vaikuttaa siltä, että vain muutamalla prosentilla *Mittelstand*-yrityksistä on ongelmia rahoittaa haluamiaan investointeja pankkilainalla tai muulla vieraanpääomanehtoisella velkarahoituksella. Osuus on monin verroin pienempi kuin keskiuurilla tai suurilla yrityksillä.

Katvealueita saattaa olla, mutta *Mittelstandilla* ei näyttäisi olevan mitään yleistä investointien rahoitukseen liittyvää ongelmaa.

Mittelstand-yritysten lisääntyminen/laajentuminen vaikuttaisi melko suoraan suomalaisten hyvinvointiin

Suomessa tosiaankin näyttäisi olevan saksalaishenkinen *Mittelstand*-yrityksen ryhmä, vaikka sen suhteellinen merkitys Suomessa onkin Saksaa pienempi. Monissa suhteissa Suomen *Mittelstand*-yritysten ominaisuudet vastaavat niiden kokoa, mutta tällä ryhmällä on myös sille ominaisia luonteenpiirteitä (ks. edellä).

Jo *Mittelstand*-yritysten harvalukuisuuden johdosta niiden kansantaloudellinen merkitys jää rajalliseksi. Mutta esimerkiksi vuonna 2008 alkaneen talouskriisin kuluessa nämä yritykset ovat olleet teollisuusyritysten kärkipäässä tukemassa Suomen selviytymistä.

Mittelstand-yritysten suurehko kokokin kertoo, että ne ovat historiansa menestyneet vähintään kohtuullisesti. Monet niistä ovat erikoistuneet melko kapeisiin segmentteihin, joissa niillä on myös kansainvälisesti merkittävä markkina-asema. Silti myynti, markkinointi ja jakelu näyttävät olevan niidenomaan tässä ryhmässä kasvun esteenä.

”Silloin kun tuotekehityspanostukset tuntuvat tosi kipeiltä, ne saattavat olla lähellä riittävää määrää. Omistajien sitoutuminen on erittäin tärkeää.”

Eero Pekkola, Oilon Groupin toimitusjohtaja

Yksi syy tähän saattaa olla se, että *Mittelstand*-yritykset ovat yhtä aikaa leimallisesti suomalaisia ja kansainvälisesti orientoituneita. Koska poikkeuksellisen pieni osa niistä on alihank-

kija-asemassa, niiden on pystyttävä seisomaan omillaan globaalissa kilpailussa. Tällöin myyntiin, markkinointiin ja jakeluun kohdistuu verrokkiryhmiä kovempia vaatimuksia – etenkin kun resurssit ovat rajallisia kuin suuryrityksillä.

Mittelstand-yritykset ovat juuri sitä ydinryhmää, mitä elinkeinopolitiisen keskustelun ”vientiryityksillä” tarkoitetaan. Niillä on takanaan kansainvälistä menestystä ja niiden kasvu vaikuttaisi niin omistuksen kuin tuotannon maantieteellisen jakautumisen kautta melko suoraan suomalaisten hyvinvointiin.

Erityisesti *Mittelstand*-yrityksiin kohdistuvat politiikkatoimet eivät välttämättä ole perusteltuja varsinkin, kun ne näyttävät kohtaavan erityisen vähän esimerkiksi rahoitusrajoitteita. Saattaa kuitenkin olla niin, että innovaatiotoiminnan saralla ne voisivat tarvita jonkinlaista ylimääräistä rohkaisua: samaan aikaan kun ne näkevät tuote- ja palvelupalettinsa kehitystarpeita, ne *eivät* harjoita innovaatiotoimintaa erityisen aktiivisesti.

”... uusia ideoita syntyy, kun myynti ja markkinointi kulkee käsi kädessä tuotekehityksen kanssa.”

*Risto Kekäle, Avant Tecno Oy:n toimitusjohtaja
Kauppalehti 3.4.2014*

Ristiriita on ilmeinen. Voidaan myös kysyä, mikseivät ne investoi enemmän Akilleen kanta-päähensä – myynti, markkinointiin ja jakeluun? Kohtaavatko ne jonkin rajoitteen, josta ei ole yleisesti keskusteltu?

Mittelstandilla voisi olla erityistä merkitystä

Suomen tulevaisuuden kannalta, mutta jos historia toistaa itseään, nämä yritykset pysyvät positiivisena mutta rajallisenä voimana Suomen koko kansantalouden kannalta myös aikavälillä 2015–2025.

Elinkeinoelämän yleisten edellytysten paraneminen, kuten hallinnollisen taakan keveneminen, hyödyttää sekä *Mittelstand*- että muitakin yrityksiä.

Jos rakenneuudistuksissa onnistutaan kuluvalle hallituskaudella, vaikutuksien pitäisi näkyä laajemman ja vahvemman *Mittelstandin* muodossa jo 2025. Sitä odotellessa.

Mikä on *Mittelstand*?

Mittelstand-joukko koostuu 250–499 henkilöä työllistävistä teollisuusyrityksistä. Näiden yritysten metsästäminen ei ole helppo tehtävä kahdesta syystä.

Ensiksi, kaikki yrityskokoa koskevat Tilastokeskuksen ja Eurostatin luvut perustuvat yritystasoisiiin eikä konsernitasoisiiin tietoihin. Esimerkiksi Haminan palvelinkeskusta pyörittävä Googlen tytäryritys Tuike Finland Oy kirjautuu tilastoissa keskisuureksi yritykseksi, koska sillä on 230 työntekijää. Kokoluokituksessa ei siis oteta huomioon sitä, että tytäryritys kuuluu 40 000 työntekijää työllistävään Google-konserniin.

Toiseksi, yrityskokotilastoissa kaikki vähintään 250 työntekijää työllistävät yritykset luokitellaan suuriksi yrityksiksi. Niinpä tilastoissakaan ei erotella 250–499 työllistäviä yrityksiä.

Mittelstand – ei suuri yritys, mutta ei ihan pienikään

Termi *Mittelstand* tulee Saksasta. Suoraan käännettynä *Mittelstand* merkitsee keskiluokkaa. Kun puhutaan yrityksistä, *Mittelstandilla* tarkoitetaan yleensä yrityksiä, jotka eivät ole suuryrityksiä mutta eivät myöskään aivan pieniä.

Käytännössä *Mittelstand*-luokkaan kuuluvat yritykset eivät edes Saksassa tarkoita vain keskikokoisia yrityksiä. Vaikka *Mittelstandin* suora käänös merkitsee keskiluokkaa, niin Saksaa koskeissa raporteissa tähän yritysjoukkoon luetaan usein kuuluvaksi myös pienet yritykset.

Saksassa toimiva *Institut für Mittelstandsforschung (IfM)* laskee *Mittelstandiin* kuuluviksi kaikki yritykset, jotka työllistävät 1–499 työntekijää. Mukaan tulevat siis hyvin pienetkin yritykset. Syy lienee siinä, että monet *Mittelstand*-sanaa käyttävät tahot ovat lobbausorganisaatioita, joille on eduksi näyttää mahdollisimman suuria lukuja (ks. esim. Hommel ja Schneider, 2003).

Osa *Mittelstand*-termin käyttäjistä (ks. Meyer-Stamer ja Wältring, 2000) on sitä mieltä, että termiä ei voi edes määritellä pelkästään yrityskoon perusteella. *Mittelstand*-sana sisältää myös ei-numeerisia mielenlyhtymiä, jotka koskevat omistuksen ja päätöksenteon kasvillisuutta.

Tässä tutkimuksessa *Mittelstand*-termillä tarkoitetaan teollisuusyrityksiä, joilla on 250–499 työntekijää. Työntekijämäärä on määritelty konsernitason ja sisältää myös mahdollisesti ulkomailla olevat työntekijät. Lisäksi kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan Suomessa pääkonttoriaan pitävät yritykset. Suomessa toimivat ulkomaisten konsernien tytäryritykset jäävät siten tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Mittelstand-yritysten määrä on Suomessa vähentynyt

Suomessa toimii 51 *Mittelstand*-kokoluokan (globaalisti 250–499 työntekijää) teollisuusyritystä. Näistä kukin työllistää siis konsernitason 250–499 työntekijää, pääkonttori on Suomessa ja ne ovat itsenäisiä yrityksiä eivätkä kuulu suurempiin konserneihin. Luku perustuu Tilastokeskuksen konsernitason tietoihin vuodelta 2013.

Mittelstand-yritysten määrä on siis hämmästyttävän pieni. Harva olisi etukäteen arvannut, kuinka pieneksi määrä jää.

Määrä on laskenut 2000-luvulla, sillä vuonna 2004 tämänkokoisia yrityksiä oli 65.

Laatikko 1.1 Mittelstand-luokittelu: yritys- vai konsernitasolla?

Käytännössä kaikki yritysten kokoa koskevat viralliset tilastot tehdään yritystasolla. Mukana on tällöin niin itsenäisiä yrityksiä, muiden yritysten omistamia tytäryrityksiä ja muita yrityksiä omistavia emoyhtiöitä. Tämä toistuu sekä Tilastokeskuksen että myös OECD:n ja Eurostatin tuottamissa tilastoissa.

Niissä jokainen tytäryritys käsitellään erikseen, jolloin saman emoyhtiön omistamista tytäryrityksistä ei muodosteta konsernitason lukuja. Näin tarkasteltuna vuonna 2013 Suomessa toimi 106 yritystä, jotka työllistivät 250–499 työntekijää. Osa näistä kuuluu kuitenkin isompiin konserneihin, kuten Suomen Nestlé Oy ja Stora Enso Packaging Oy. Toisaalta tuosta joukosta jäävät pois sellaiset 250–499 henkilöä työllistävät konsernit, joiden konserniyhtiöistä yksikään ei yksinään työllistä 250–499 työntekijää (esimerkiksi Sini-konserni).

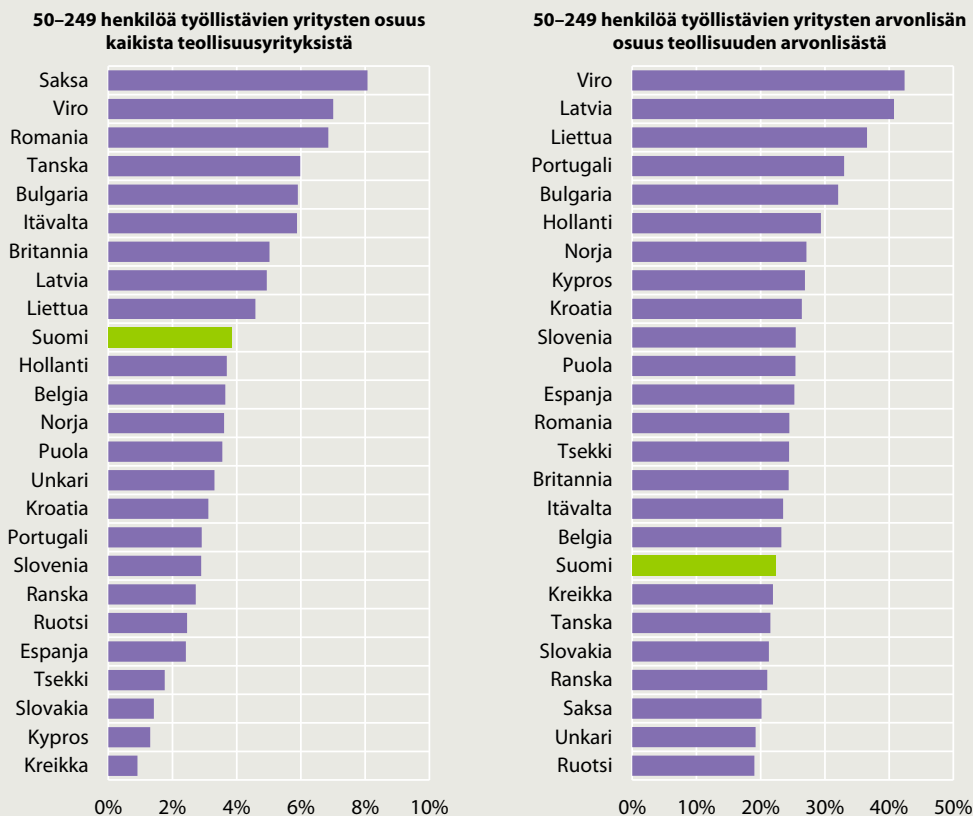
Toinen Mittelstand-kokoluokan yritysten vertailua estävä seikka on, että kansainvälisissä aineistoissa ei yleensä pystytä erottamaan 250–500 työntekijän yrityksiä. Kaikki vähintään 250 työntekijän yritykset luokitellaan esimerkiksi Eurostatin tilastoissa suuressi yrityksiksi. Keskiuurten yritysten roolia pystytään tarkastelemaan vain rajoittamalla kokoluokkaan 50–249 työntekijää (kuvio L.1).

Yritystasolla (ei siis konsernitasolla) mitattuna Suomen teollisuusyrityksistä noin 4 % on yrityksiä, joka työllistävät 50–249 työntekijää. Osuus on hieman korkeampi kuin muissa Euroopan maissa keskimäärin (kuvion L.1 vasen puoli). Saksassa (8 %) ja Tanskassa (6 %) on tämän kokoluokan yrityksiä suhteellisesti Suomea enemmän, mutta Ruotsissa (2.5 %) vähemmän.

Suomessa keskikokoiset yritykset (50–249 työntekijää) tuottavat reilun viidenneksen koko teollisuutemme arvonnalisästä. Osuus on alempi kuin Euroopassa keskimäärin, mutta yllättäen korkeampi kuin Ruotsissa ja Saksassa.

Kuvio L.1

Keskikokoisten teollisuusyritysten osuus maittain vuonna 2013, %



Aineistolähde: Eurostat.

Kuvio 1.1

Mittelstand-yritysten määrä on hieman laskenut

Konsernitasolla 250–499 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten määrä Suomessa



Lähde: Kirjoittajien laskelmat perustuen Tilastokeskuksen aineistoon. Tilastokeskuksen lukuja on korjattu kirjoittajien toimesta poistamalla siitä virheellisesti määritellyt yritykset.

Mittelstand-yritysten määrä muissa maissa

Koko Suomen yritys-kantaan suhteutettuna 51 yritystä edustaa vain kahta promillen kymmenesosaa (0.02 %) kaikista toimivista yrityksistä. Mutta onko 0.02 % tai 51 yritystä paljon vai vähän?

Vastaaminen edellyttää vertailua johonkin muuhun maahan. Italiassa *Mittelstand*-kokoisia teollisuusyrityksiä toimii reilut 470. Määrä vastaa noin 0.01 % kaikista Italian yrityksistä. Ranskassa ja Espanjassa *Mittelstand*-yrityksiä on noin 0.02 % kaikista yrityksistä (kuvio 1.2).

Mittelstand-kokoisia yrityksiä on siis Suomessa suurin piirtein saman verran kuin muissakin vertailumaissa. Selvän poikkeuksen tekee Saksa. Siellä näitä yrityksiä on selvästi enemmän kuin Suomessa ja muissa vertailumaissa.

Mutta poikkeavatko *Mittelstand*-yritysten tuottavuus ja muut tunnusluvut eri maissa?

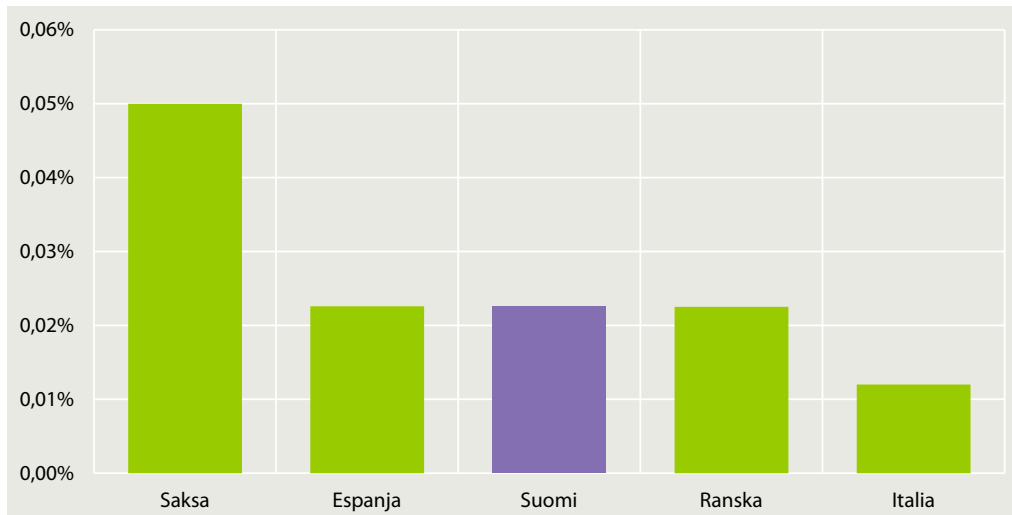
Italiassa *Mittelstand*-yritysten tuottavuus ylittää Suomen luvut (kuvio 1.3). Suomen luku on suurin piirtein samaa tasoa kuin Saksassa – tosin Suomen luku on vuodelta 2014, Italian vuodelta 2013 ja Saksan vuodelta 2009.

Kuvion 1.3. tulokset ovat hieman yllättäviä. Erityisesti Saksan olisi luultu olevan kärjessä. Tämä herättää kysymyksen siitä, kuvaavatko luvut tilannetta yleisesti vai onko kyse nimenomaan *Mittelstand*-yritysten eroista.

Kuvio 1.2

Mittelstandeja on paljon Saksassa, Suomessa saman verran kuin muualla

Konsernitasolla 250–499 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten määrä suhteutettuna ko. maan kaikkien toimivien yritysten määrään, %

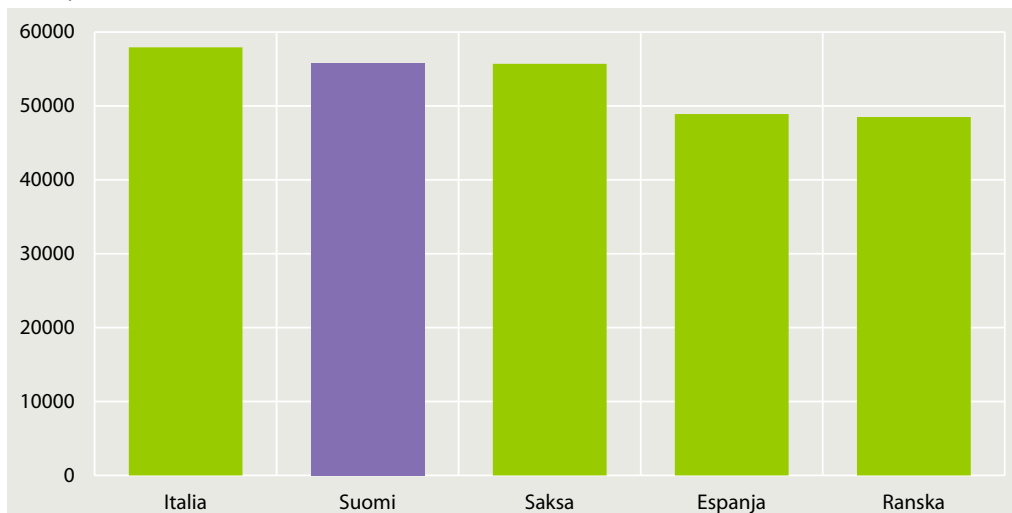


Lähteet: Omat laskelmat. Suomen luku koskee vuotta 2013 ja perustuu Tilastokeskuksen konsernirekisterin tietoihin, jota on ETLAn toimesta korjattu poistamalla siitä virheellisesti määritellyt yritykset. Italian tiedot on saatu Gabriele Barbarescolta (Ricerche e Studi/Mediobanca), ja ne koskevat vuotta 2013. Muiden maiden *Mittelstand*-yritysten määrät on saatu teoksesta Mediobanca (2013). Ne on korotettu kunkin maan koko kansantalouden tasolle käyttäen teoksessa esitettyjä tietoja otoksien kattavuudesta. Näin saadut luvut on suhteutettu Eurostatista saatuihin tietoihin siitä, kuinka paljon yrityksiä kussakin maassa kaiken kaikkiaan toimii.

Kuvio 1.3

Suomen Mittelstandin tuottavuus on samaa tasoa kuin Saksassa

Konsernitasolla 250–499 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten nettoarvonlisä henkilöä kohti, euroa per henkilö



Huom. Luvut ovat painotettuja keskiarvoja. Suomen luku koskee vuotta 2014 ja Italian luku vuotta 2013. Muiden maiden tiedot koskevat vuotta 2009. Nettoarvonlisä = (jalostusarvo – poistot – arvonalentumiset).

Lähteet: Suomen osalta kirjoittajien laskelmat. Italian tiedot saatu Gabriele Barbarescolta (Ricerche e Studi/Mediobanca). Muiden maiden tiedot perustuvat teokseen Mediobanca (2013).

Eurostatin mukaan vuonna 2010 (ja myös vuonna 2013) henkilöä kohden laskettu arvonlisä oli Suomessa kaikkein korkein (liitekuvio 1). Saksa oli toisella sijalla ja Ranska kolmannella. Italia jäi tässä vertailussa viimeiseksi vuonna 2010. Johtopäätös siis on, että näissä maissa koko teollisuuden ja *Mittelstand*-kokoluokan teollisuusyritysten luvut poikkeavat merkittävästi toisistaan.

Monet yritykset käyttävät työn tuottavuuden mittarina enemmän työvoimakustannuksiin suhteutettua arvonlisää kuin työvoiman määrään suhteutettua (kuvio 1.4).

Jos luku on yksi, henkilöt ovat pystyneet tuottamaan ostettujen materiaalien ja palvelujen päälle vain sen verran lisää arvoa, että heidän omat työvoimakulunsa tulevat katetuksi. Tällöin yritykseen ei jää rahaa, jolla se pystyisi kattamaan edes koneiden ja laitteiden kulumisen.

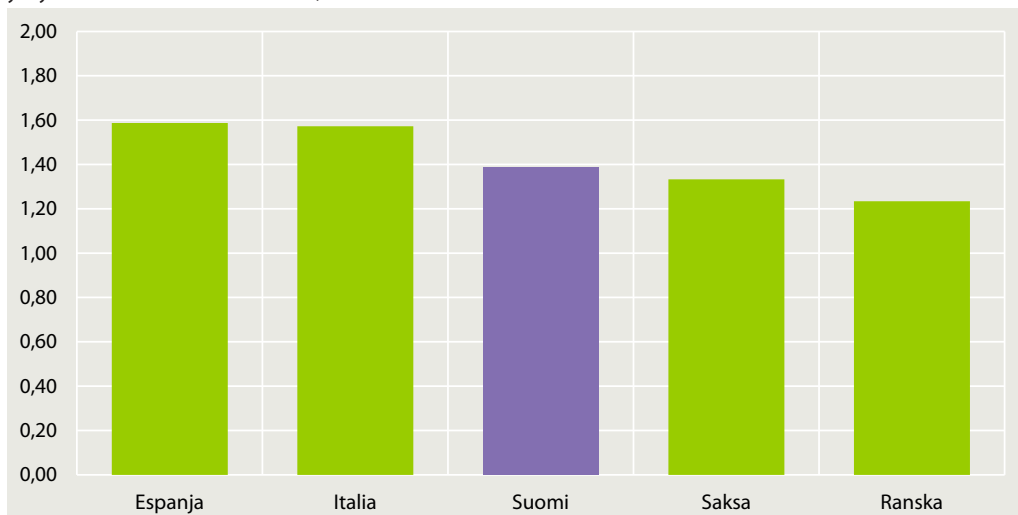
Mitä suurempi luku on, sitä enemmän yritykselle jää rahaa poistoihin ja liikevoittoon.

Tämänkin vertailun tulokset yllättävät. Espanja ja Italia ovat kärjessä, mutta Saksa jää neljänneksi. Jälleen Eurostatin kaikenkokoisia teollisuusyrityksiä koskevat luvut eroavat *Mittelstand*-yritysten luvuista. Vuonna 2010 Suomessa arvonlisän ja työvoimakustannusten välinen suhde oli vertailuryhmän korkein (liitekuvio 2). Italia oli kakkossijalla,

Kuvio 1.4

Suomessa työvoimakustannusten osuus arvonlisästä on keskitasoa

Konsernitasolla 250–499 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten työvoimakustannukset jaettuna näiden yritysten tuottamalla arvonlisällä, %



Huom. *Mittelstand*-kokoluokan yritysten (brutto)arvonlisä jaettuna työvoimakustannuksilla. Luvut ovat painotettuja keskiarvoja. Suomen luku koskee vuotta 2014 ja Italian luku vuotta 2013. Muiden maiden tiedot koskevat vuotta 2009.

Lähteet: Suomen osalta omat laskelmat. Italian tiedot saatu Gabriele Barbarescolta (Ricerche e Studi/Mediobanca). Muiden maiden tiedot perustuvat teokseen Mediobanca (2013).

Espanja kolmosena ja Saksa neljäntenä. Vuonna 2013 järjestys oli kuitenkin muuttunut hieman. Suomi oli pudonnut kolmanneksi, mutta oli silti yhä Saksaa edellä.

Tämän luvun vertailut osoittavat, että Suomessa on suurin piirtein saman verran *Mittelstand*-yrityksiä kuin muissakin maissa. Saksassa niitä on tosin moninkertaisesti muihin maihin verrattuna.

Lisäksi analyysit osoittavat, että Suomen *Mittelstand*-yritysten tuottavuus ylittää suurin piirtein Saksan tasolle. Suomen *Mittelstandilla* on siis kaikki mahdollisuudet menestyä myös globaalissa kilpailussa – ainakaan menestys ei pitäisi kaatua huonoon tuottavuuteen.

Syväsukellus Suomen *Mittelstand*-yrityksiin

Tässä luvussa syvennytään Suomen *Mittelstand*-yrityksiin. Suurin osa *Mittelstand*-yrityksistä on perheomistuksessa, mutta mukaan mahtuu kuitenkin myös pörssi-yrityksiä ja pääomasijoittajien omistamia yrityksiä.

Yllättävän moni *Mittelstand*-yritys on saavuttanut kansainvälisestikin hyvän markkina-aseman. Tyypillisesti nämä yritykset ovat keskittyneet niche-markkinoihin, joista monikansalliset jätit eivät usein ole kiinnostuneita.



Omistajina niin perheet kuin pääomasijoittajat

Mittelstand-yritysten omistajina on monia eri tahoja. Mukaan mahtuu sekä perheyrittäjiä, pääomasijoittajien omistamia kuin pörssiin listattuja yrityksiä (kuvio 2.1).

Lähes kaksi kolmasosaa *Mittelstand*-yrityksistä on joko ensimmäisen tai useamman sukupolven perheyrittäjiä. Perheomisteisia ovat esimerkiksi Ikäheimon suvun Lappset, Mantsisen suvun Mantsinen Oy ja Vet-

tenrannan suvun Image Wear Oy. Nämä kaikki ovat kokeneet ainakin yhden sukupolvenvaihdoksen.

”Kun asioista oli saatu yhteinen näkemys, hintaneuvottelut kestivät puoli tuntia. Meillä oli teknologinen osaaminen, heillä [pääomasijoittajalla] näkemys kansainvälistymisen toteutuksesta.”

Rauno Mattila, Trafotekin aiempi pääomista

Joissain yhtiöissä sukupolvenvaihdokseen on sisältynyt myös uusien omistajatahojen mukaantuloa. Näin tapahtui esimerkiksi Teknikum-konsernissa, kun vuonna 2013

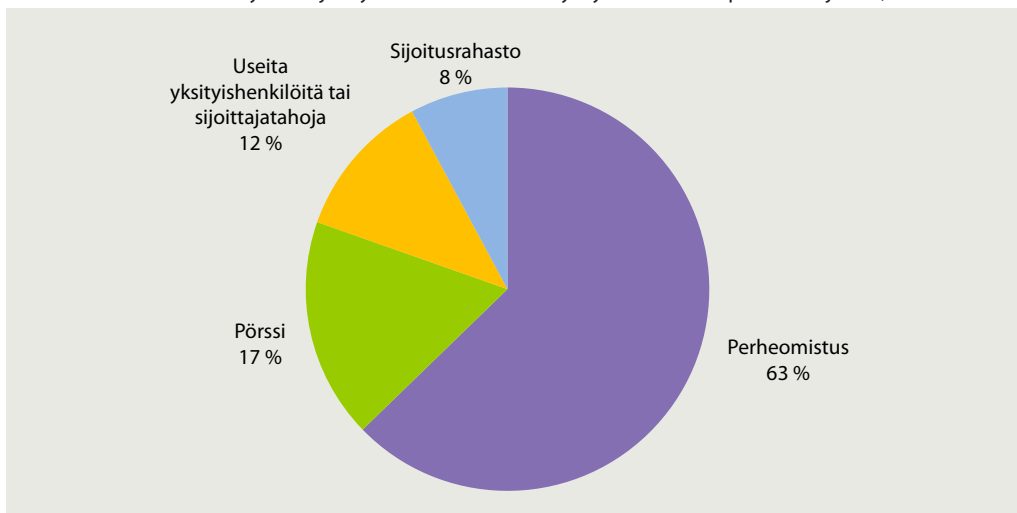
yhtiön omistajiksi tuli suvun lisäksi mukaan sen hetkisiä hallituksen jäseniä ja muita tahoja. Sekä Trestonin, Nescon, Orthexin ja Trafotekin tapauksissa pääomistajiksi tulivat pääomasijoitusrahastot. Kaikissa näissä perustajasuku jäi vähemmistöomistajiksi.

Mukaan mahtuu myös yhdeksän pörssiyritystä. Näitä ovat Elecster, Tulikivi, Vaahto Group, Okmetic, Incap, Exel, Kesla, Pohjois-Karjalan Kirjapaino ja Cimcorp. Tosin Cimcorp siirtyi hiljattain japanilaisomistukseen, kun Murata Machinery osti sen.

Kuvio 2.1

Lähes 2/3 osaa *Mittelstand*-yrityksistä on perheomisteisia

Konsernitasolla 250–500 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten omistus pääomistajittain, %



Lähde: Kirjoittajien omat laskelmat. n=51.

Suomen *Mittelstand* – keitä he ovat?

Suomen *Mittelstand*-yritykset ovat siis varsin harvalukuinen joukko yrityksiä. Se koostuu vain 51 yrityksestä (taulukko 2.1).

Vuonna 2014 näiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli reilut 2,8 miljardia euroa. Henkilöstöä niissä työskenteli kaikkiaan 17 400.

Suomessa Mittelstand-kokoluokka koostuu vain 51 yrityksestä.

Liikevaihdon koossa on suuria eroja yritysten välillä. Liikevaihdolla mitattuna suurin on muovisia pakkausmateriaaleja valmistava Rani Plast, jonka vuoden 2014 liikevaihto ylsi lähes 190 miljoonaan euroon.

Runsas puolet *Mittelstand*-yrityksistä tuotti liikevaihtoa yli 50 miljoonaa. Keskimäärin liikevaihtoa syntyi 56,6 miljoonaa euroa vuodessa.

”Suurin syy Rani Plastin elinvoimaisuudelle on ollut alusta alkaen uskallus investoida.”

Mikael Ahlbäck, yrittäjä, Rani Plast Oy

Vaikka taulukon yritysryhmä on muodostettu vuoden 2013 tietojen perusteella, liikevaihto- ja henkilöstöluvut koskevat vuotta 2014. Niinpä vuoden 2014 tietojen perusteella pari yritystä ei enää kuulu *Mittelstand*-ryhmään. Elteten henkilöstömäärä nousi vuonna 2014 yli 500:n. Kesällä 2014 Finlaysonin puolestaan toteutti omistusmuutoksen yhteydessä yritysjärjestelyn, jossa peittojen ja patjojen valmistus myytiin virolaiselle Trading House Ees-tille. Yrityskaupan myötä Finlaysonin henkilöstömäärä pieneni 110:een.

Puolet yrityksistä yli 50-vuotiaita

Reilu puolet *Mittelstand*-yrityksistä on jo viettänyt 50-vuotisjuhlansa (kuvio 2.2). Osa näistä omaa vielä tätäkin selvästi pidemmän historian.

Peräti kahdeksan on perustettu jo yli 100 vuotta sitten. Tähän joukkoon kuuluvat esimerkiksi Vaahto Group, Forcit, Laihian Mallas ja Helkama.

Parin yrityksen historia on vielä tätäkin selvästi vanhempi. Finlaysonin perustaja James Finlayson käynnisti toiminnan jo 1820. Weckmanin Konepajan juuret ulottuvat tätäkin kauemmas.

Lähes 40 prosenttia *Mittelstand*-yrityksistä on iältään 50–99 vuotta. Niin Koja-yhtiöt, Rani Plast kuin öljypolttimista alkunsa saanut Oilonkin ovat näitä yrityksiä. Myös pörssiin listatut Exel Oy ja Kesla Oy perustettiin yli 50 sitten.

Hyvä uutinen on se, että osa *Mittelstand*-yrityksistä on iältään varsin nuoria. Tämä kertoo siitä, että talouteen syntyy yrityksiä, jotka kasvavat suurehkoiksi. Esimerkkinä nuorehkosta yrityksestä on monialayhtiö

Taulukko 2.1

Vuoden 2013 Suomen Mittelstand-yritykset

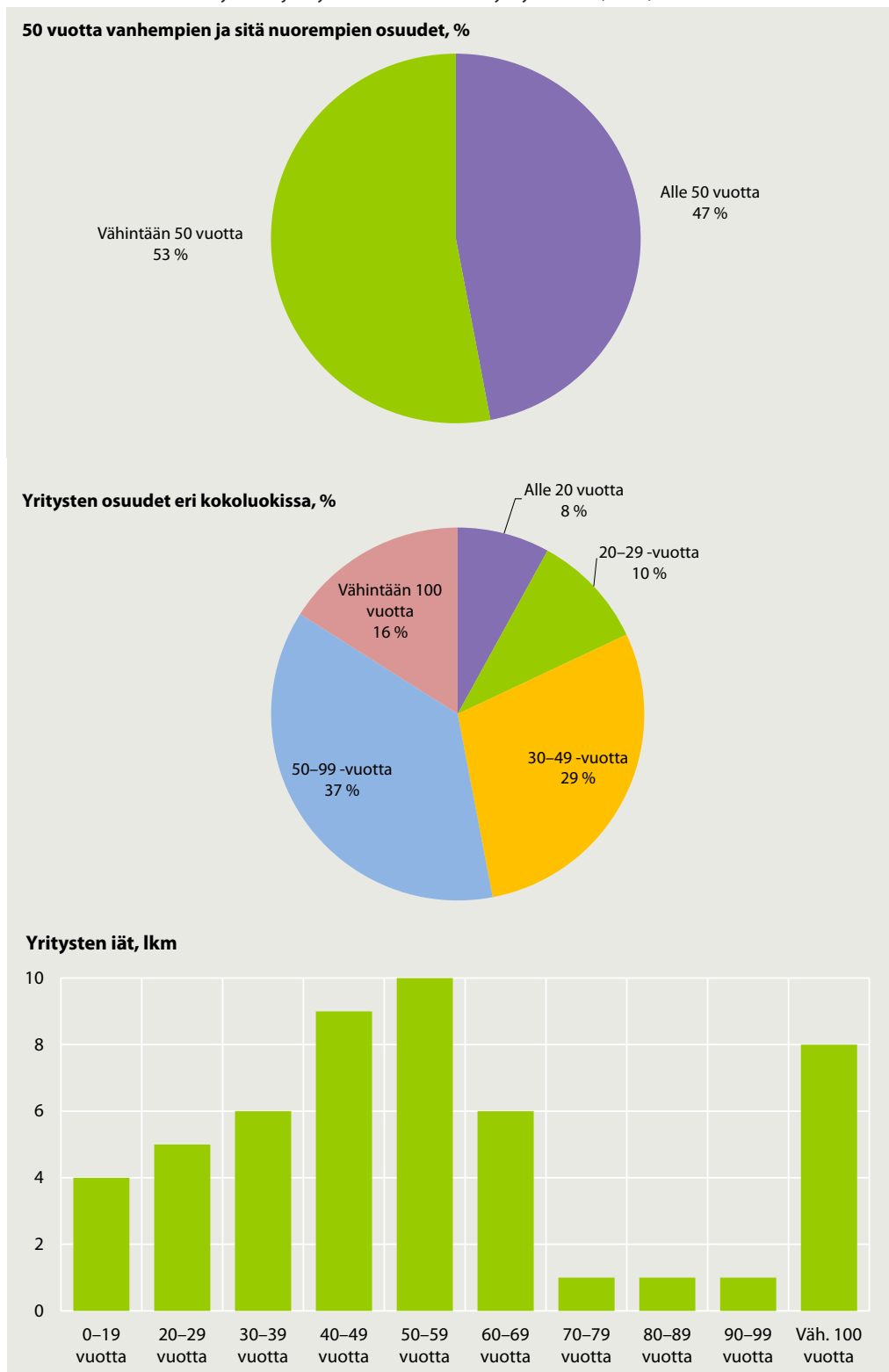
Yritys	Liikevaihto, milj. €, 2014	Henkilöstö, 2014	Päätuotteet
Forcit	53,2	294	Räjähteet
Muuntosähkö Oy	25,3	271	Muuntajat, kuristimet ja suodattimet teollisuudelle
Forssan kirjapaino	36,0	267	Painotuotteet
Ouneva Oy	47,2	319	Elektroniikka- ja sähkökomponentit
Weckman Steel	32,8	272	Teräskatot ja seinäverhouslevyt
OR Group	46,1	275	Puulavat, puupakkaukset, parketit ja lattialaudat
Kesla	45,1	300	Koneet ja laitteet metsäalalle
Närpes Trä & Metall	49,7	453	Raskaat kuljetusautot, jäteautot ja vaihtolavat
Oilon	64,8	357	Polttimet, maalämpö- ja aurinkolämpöjärjestelmät
Pohjois-Karjalan Kirjapaino	96,4	489	Paikallislehdet ja painotuotteet
Elecster	45,8	333	Maidonpakkausjärjestelmät
Betsset	44,1	297	Betoniset osat ja valmisbetoni
MSK Group	91,2	462	Perävaunut ja maa- ja metsätalouskoneet
Tulikivi	39,3	249	Takat ja kiukaat
Konepaja Häkkinen	42,1	295	Alihankintakonepaja
Vahto group	20,3	216	Paineastiat ja sekoittimet teollisuudelle
Pohjanmaan Kaluste	23,0	390	Kalusteet
Okmetic	74,1	370	Piikiekot
Incap	18,5	423	Elektroniikan sopimusvalmistus
Helkama-Emotor Oy	77,0	343	Kaapelit ja polkupyörät
VAK	61,7	436	Kuljetuskorit ja perävaunut
Eltete	41,4	514	Kartonkiset kuljetuspakkausmateriaalit ja -koneet
Head Invest	79,3	427	Automaatio ja tuotantolaitteet
Image Wear	32,2	303	Työvaatteet
Keitele Forest	135,0	379	Sahatavara
Sini-Konserni	72,3	467	Siivousvälineet, vaatehuolto ja autonhoitotarvikkeet
Karhu-Kopio	33,9	335	Painotuotteet ja tulostus
Koja-yhtiöt	64,1	263	Ilmanvaihtotuotteet
Teknikum-yhtiöt	48,3	411	Muoviosat teollisuudelle
Teiskonen	47,7	312	Metallin laser-leikkaus teollisuudelle
Laihian Mallas	53,5	379	Leivät ja maltaat
Tapojärvi Oy	54,1	275	Kaivosurakointi ja materiaalinkäsittely
Lillbacka Powerco	40,8	348	Hydrauliset letkuliitinpuristimet
Exel	79,3	433	Sauvat ja salibandymailat
Finlayson	22,9	110	Tekstiilit kotitalouksille
Terra Patris	54,3	371	Polttopuu- ja maanrakennuskoneet, veneet
Sataservice-yhtymä	11,8	233	Kunnossapitolaitteiden modernisointi ja koneistus
Cimcorp	66,1	269	Robottijärjestelmät
Maillefer Extrusion	79,3	268	Tuotantolinjat kaapeli- ja muoviputkiteollisuudelle
Lunden	46,2	313	Elintarvikkeet
Pyroll	83,2	463	Pakkaukset teollisuudelle ja kaupalle, paperitukku
Rani Plast	187,5	456	Muovipohjaiset pakkaukset ja pakkausmateriaalit
Normek-yhtiöt	86,4	318	Teräsrunkorakenteet ja lasijulkisivurakenteet
Orthex	57,0	261	Kodin käyttötarvikkeet
Sarlin Group	61,0	267	Paineilmalaitteet ja -palvelut sekä automaattioratkaisut
Trafotek	74,9	423	Suodatin-, kuristin- ja muuntajaratkaisut
Nesco	29,0	290	Kattoturvatuotteet ja sadevesijärjestelmät
Teknopower	74,9	409	Valaistus vaativiin ympäristöihin ja LED-kokonaisuudet
Treston	34,9	271	Teollisuuskalusteet ja -työpisteet
Mantsinen Group	51,5	400	Koneet ja nostovälineet materiaalikäsittelyyn
Lappset Group	50,5	350	Leikkaipaikkavälineet

Huom. Lista perustuu Tilastokeskuksen konsernirekisterin tietoihin vuodelta 2013. Tästä yritysjoukosta on poistettu ne yritykset, jotka virheellisesti oli luokiteltu kokoluokkaan 250–499 henkilöä. Liikevaihto ja henkilöstötiedot koskevat vuotta 2014 ja ne perustuvat Patentti- ja rekisterihallituksen tietoihin ja yrityksiltä itseltään saatuihin tietoihin.

Kuvio 2.2

Puolet Mittelstand-yrityksistä on yli viisikymppisiä

Konsernitasolla 250–500 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten ikä (n=51)



Lähde: Kirjoittajien omat laskelmat. n=51.

Terra Patris, jonka Jari Löfroos perusti vuonna 1999. Viisitoista vuotta myöhemmin ja useiden yritysostojen ja viennin kasvun seurauksena sen liikevaihto on kivunnut jo 90 miljoonaan euroon.

Mitä Mittelstand-yritykset myyvät?

Suurin osa *Mittelstand*-yrityksistä valmistaa tuotteita toisten yritysten käyttöön (kuvio 2.3). Tässä joukkoon kuuluvat niin investointitavaroiden valmistajat kuin myös yritykset, jotka toimittavat raaka-aineita tai tuotantopanoksia asiakasyrityksensä käyttöön.

Esimerkiksi pörssilistattu Okmetic valmistaa piikiekkoja anturi- ja puolijohdevalmistajille. Nämä asiakkaat käyttävät piikiekkoja valmistaessaan omia tuotteita, jotka puolestaan menevät esimerkiksi auto- ja kulutuselektroniikkateollisuuteen. Tämän tyyppisiä raaka-aineita ja tuotantopanoksia valmistavia yrityksiä on kolmasosa *Mittelstand*-yrityksistä.

Merkittävä osa (40 %) *Mittelstand*-yrityksistä tekee investointitavaroita. Niiden asiakasyritykset käyttävät näitä tuotteita siis omissa laite- tai muissa investoinneissaan.

Tähän joukkoon sisältyy muun muassa Konepaja Häkkinen. Se työstää suuria teräs- ja rautaosia, joita myydään lukuisiin eri käyttökohteisiin. Näitä ovat esimerkiksi teräksiset rungot ja akselit, jotka menevät tuuli-voimaloihin.

Runsas neljäsosa *Mittelstand*-yrityksistä valmistaa puolestaan erilaisia kulutustavaroita. Näihin kuuluvat esimerkiksi takkoja ja muita tulisijoja valmistava Tulikivi Oy ja painotuotteita tekevät Forssan kirjapaino Oy sekä Pohjois-Karjalan Kirjapaino. Myös siivousvälineitä ja vaatehuollon tuotteita tekevä Sinituote valmistaa tuotteita, jotka on pääosin suunnattu kuluttajille.

Useimmat *Mittelstand*-yrityksistä ovat keskittyneet yhdelle toimialalle. Näihin lukeutuvat muun muassa valaistukseen erikoistunut Powertekno, betonisia osia ja valmisbetonia tekevä Betsset Oy, teollisuuskalusteita ja -työpiteitä valmistava Treston Oy ja räjähteisiin keskittynyt Forcit Oy.

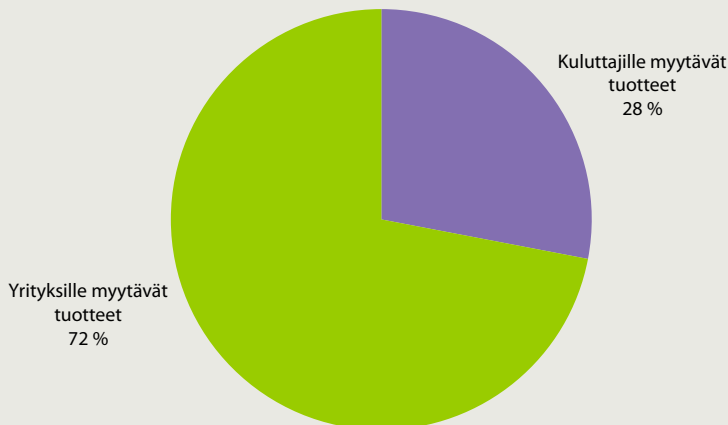
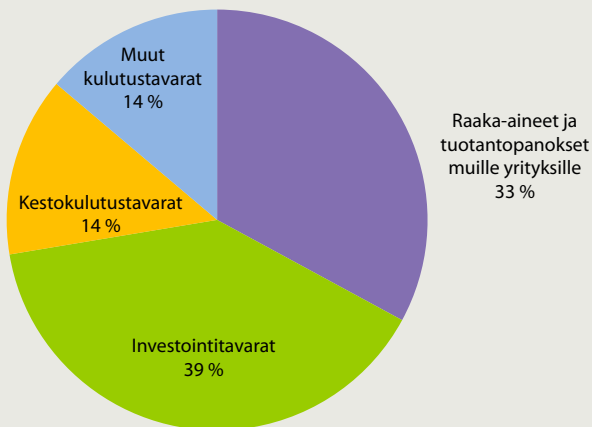
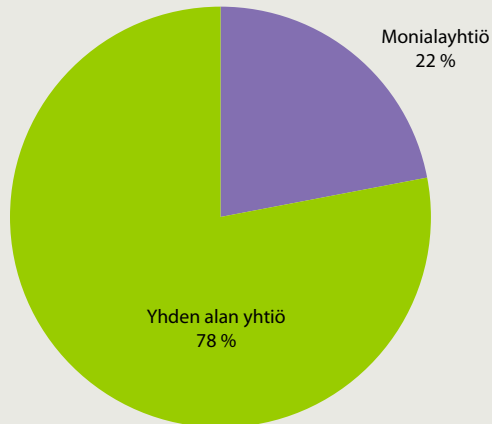
Neljäsosa yrityksistä toimii monella toimialalla. Näistä hyvänä esimerkkinä toimii Terra Patris -konserni, jossa valmistetaan niin veneitä, polttopuukoneita kuin maanrakennuskoneitakin. Yritys etsii jatkuvasti mahdollisia yritysostokohteita, joilla on oma brändi ja potentiaalia kansainvälistymiseen.

Myös pakkausmateriaaleja, materiaalipakkauskoneita ja rakennusmateriaaleja valmistava Eltete Oy ja teräskattoja, seinäverhouslevyjä ja traktorien peräkärriä valmistava Weckman Steel Oy toimivat monella alal-

Kuvio 2.3

Neljännes Mittelstand-yrityksistä tekee kuluttajatuotteita

Konsernitasolla 250–500 työntekijää työllistävien teollisuusyritysten tarjonta (n=51)

Kuluttajille vs yrityksille myytävät tuotteet, osuudet Mittelstand-yrityksistä, %**Tuotteiden käyttötarkoitus, osuudet Mittelstand-yrityksistä, %****Monialayritys vai yhteen toimialaan keskittynyt, osuudet Mittelstand-yrityksistä, %**

Huom. Luokittelu perustuu EU:n määrittelemään Main Industrial Groupings (MIG) luokitukseen.

Lähde: Kirjoittajien analyysit, n=51

la. Tähän monialayritysten joukkoon kuuluvat lisäksi HelkamaEmotor, Normek, Ouneva ja MSK Group.

Kotimaassa vai ulkomailla?

Mittelstand-yritykset ovat sitä kokoluokkaa, että useimmat niistä myyvät tuotteitaan myös Suomen rajojen ulkopuolelle (kuvio 2.4.).

Yli kolme neljäsosaa *Mittelstand*-yrityksistä on sellaisia, joiden liikevaihdosta vähintään 20 % tulee ulkomailta.

Osa näistä yrityksistä on keskittynyt lähialueille ja erityisesti muihin Pohjoismaihin ja Venäjään. Esimerkiksi vuonna 2014 perävaunujen ja muun kuljetuskaluston valmistajan VAK Oy:n liikevaihdosta 27 % kertyi muista Pohjoismaista. Erityisesti Ruotsi on sille merkittävä vientimaa.

”Meillä on ollut muutama kriteeri yritysostoihin. Yrityksen pitää olla vientipainotteinen, sillä pitää olla omat tuotteet ja kasvumahdollisuuksia. Lisäksi yrityksen täytyy olla terve.”

*Jari Löfroos, Terra Patrisin toimitusjohtaja
Kauppalehti 13.4.2011*

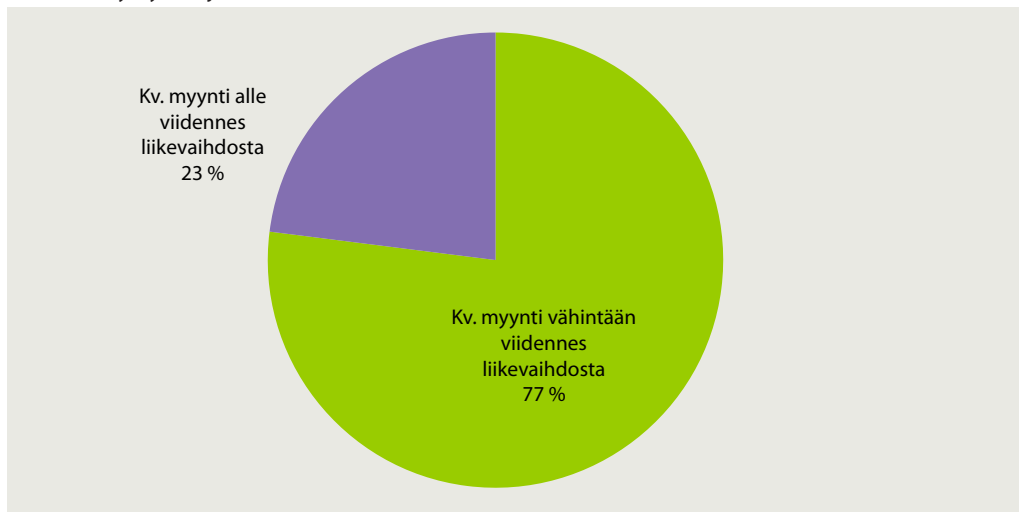
Materiaalinkäsittelylaitteiden valmistaja Mantsinen Oy myy tuotteitaan ja palvelujaan monine maahan. Sen liikevaihdosta kaksi kolmasosaa tulee ulkomailta. Erittäin tärkeänä vientimaana on Venäjä, joka synnyttää peräti kolmanneksen yhtiön liikevaihdosta (2014).

Vuonna 1969 perustetun Lillbacka Powerco Oy:n tuotteet menevät yli 60 maahan. Kaikkiaan tuotannosta peräti yli 95 % myydään ulkomail-

Kuvio 2.4

Useimpien *Mittelstand*-yritysten liikevaihdosta merkittävä osa tulee ulkomailta

Mittelstand-yritykset, joiden liikevaihdosta vähintään 20 % tulee ulkomailta, %



Huom. Osuus yrityksistä, joiden liikevaihdosta yli 20 % tulee ulkomailta. N=51.
Aineistolähde: Kirjoittajien laskelmat.

le. Myös Teknikum myy suuren osan tuotteistaan ulkomaille. Suomen myynti edustaa nykyään vain 11 prosenttia sen kokonaisliikevaihdosta.

Monet *Mittelstand*-yritykset ovat perustaneet myös myyntiyksiköitä ulkomaille. Näin ovat tehneet muun muassa teollisuuskalustevalmistaja Treston, metsäalan koneita tekevä Kesla, tulisijoihin keskittynyt Tulikivi ja puutuotteita valmistava OR Group. Kaiken kaikkiaan *Mittelstand*-yrityksistä peräti 76 prosenttia on perustanut vähintään yhden myyntiyksikön Suomen ulkopuolelle.

Monilla on myös tuotantoa ulkomailla

Toisin kuin aiemmin, tänä päivänä kansainvälinen liiketoiminta ei koostu vain viennistä ja tuonnista. Yhä useammin mukana on myös palvelujen tai tavaroiden tuottamista useissa maissa (kuvio 2.5).

Mittelstand-yrityksistä puolet valmistaa tuotteita myös Suomen rajojen ulkopuolella. Näitä tehtaita löytyy lähes kaikilta mantereilta – joskin suurin osa sijaitsee Euroopassa.

Työvaatteiden valmistajalla Image Wear Oy:lla on tuotantoa Suomen lisäksi Virossa. Vuonna 1973 perustetulla Pyroll Oy:llä on puolestaan tehdas Strykowskis-sa Puolassa, joka palvelee lähinnä keskieuropalaisia asiakkaita.

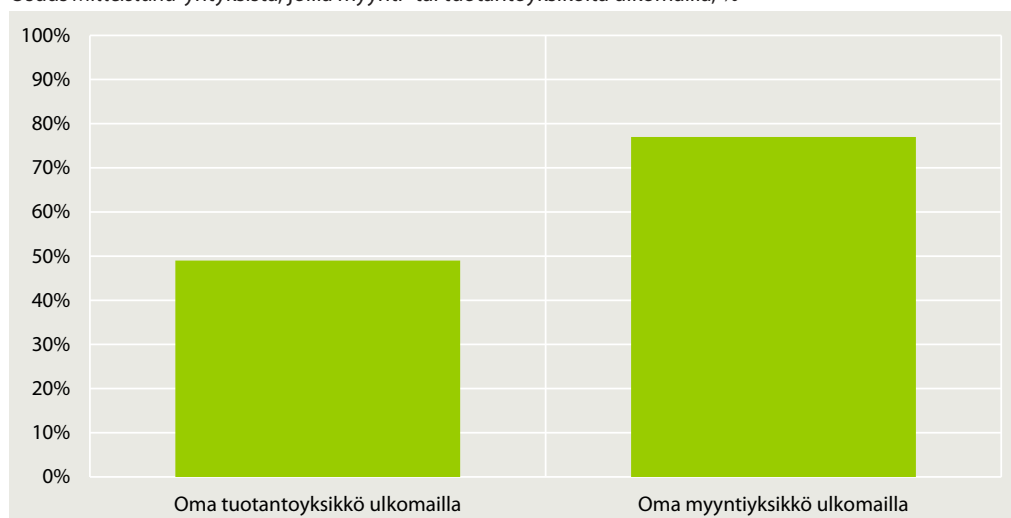
”OOO Mantsinen on menestyvä tytäryhtiö, joka toimii täysin venäläisin voimin. Venäjän toiminnan avaaminen ei ollut helppoa, mutta olemme tyytyväisiä siihen, että meillä on siellä nyt hyvä yhtiö.”

*Martti Toivanen, Mantsinen Groupin toimitusjohtaja
Etelä-Savon yritysmaailma, 2/2015*

Kuvio 2.5

Monella yrityksellä on yksiköitä muissa maissa

Osuus *Mittelstand*-yrityksistä, joilla myynti- tai tuotantoyksiköitä ulkomailla, %



Huom. N=51.

Aineistolähde: Kirjoittajien laskelmat.

Polttimistaan tunnetulla Oilon Oy:lla on Suomen lisäksi valmistusta myös Wuxissa Kiinassa. Oilon perusti Kiinan tehtaan jo runsas kymmenen vuotta sitten. Myös Helkama-Emotor Oy:hyn kuuluvalla Helkama Bicalla on valmistusta Kiinassa. Samoin myös Exel, Elecster, Teknikum ja Trafotek valmistavat osan tuotteista omilla tehtaillaan Kiinassa. Kiinan sijaan Incap Oy:n Aasian tuotanto tehdään Intiassa.

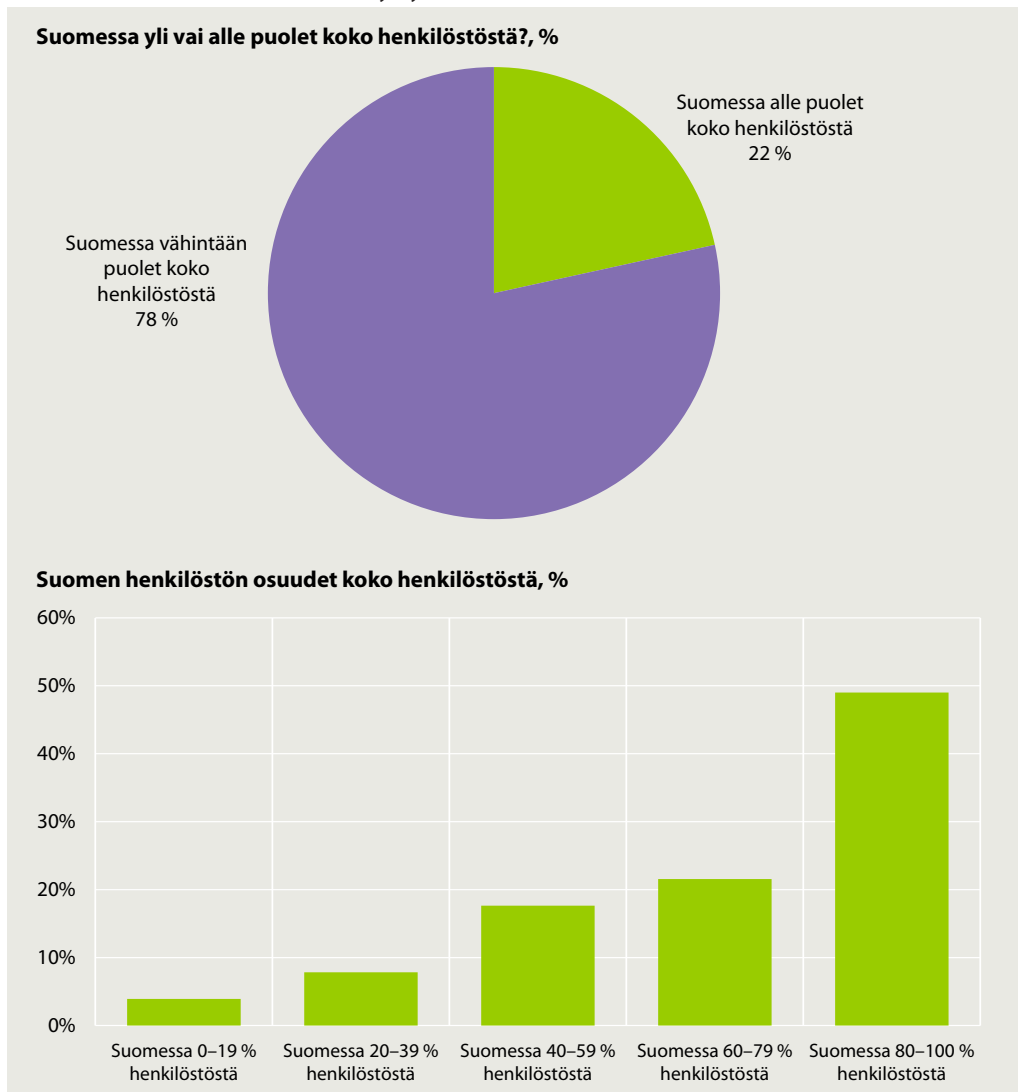
Piikiekkojen valmistaja Okmetic tekee tuotteitaan Suomen lisäksi myös Yhdysvalloissa.

Vain harva *Mittelstand*-yritys valmistaa tuotteitaan useammassa kuin parissa kolmessa maassa. Poikkeuksen tekee Rani Plast, jolla on Suo-

Kuvio 2.6

Suurimmalla osalla *Mittelstand*-yrityksistä yli puolet henkilöstöstä Suomessa

Suomen henkilöstön osuus *Mittelstand*-yritysten koko henkilöstöstä, %



Lähde: Kirjoittajien laskelmat, n=51.

men lisäksi tehtaat myös Ruotsissa, Venäjällä, Ukrainassa ja Slovakiassa. Toinen poikkeus on Eltete, joka valmistaa tuotteitaan peräti 15 eri maassa.

Vaikka useimmilla *Mittelstand*-yrityksistä on siis yksiköitä ulkomailla, Suomi on edelleen niille merkittävä sijaintipaikka (kuvio 2.6).

Suurimmalla osalla henkilöstöstä yli puolet työskentelee Suomessa. Vain noin viidesosalla (22 %) Suomen henkilöstö edustaa vähemmistöä.

Tuntemattomia menestyjiä?

Mittelstandin lisäksi Suomenkin lehdistössä on noussut esille käsite ”Hidden Champions” eli tuntemattomat menestyjät (Kauppalehti, 1.4.2014, 8.4.2014). Joskus sitä käytetään synonyymina *Mittelstandille*, vaikka kyse on lähtökohtaisesti eri asioista.

”Hidden Champion” -yritykset omaavat vahvan kansainvälisen markkina-aseman, mutta harva on niistä koskaan kuullut (Simon, 1992; 2009).

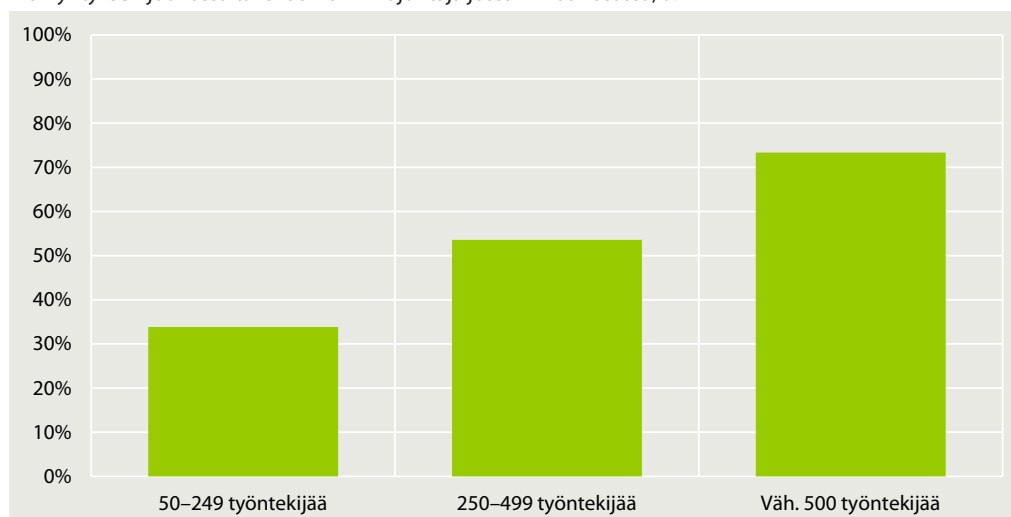
Tuntemattomilla menestyjillä menestyksen merkinä on siis vahva asema kansainvälisillä markkinoilla. Sen osoituksena yritys on markkinaosuudeltaan kolmen suurimman joukossa globaalisti tai markkinajohtaja jossain maanosassa (Simon, 1992; 2009; Simon ja Jonason, 2013, s. 47).

Kun menestystä mitataan kansainvälisillä markkinaosuuksilla, yrityskoolla ja tämän aseman saavuttamisella on selvä yhteys (kuvio 2.7).

Kuvio 2.7

Menestyjät maailmalla

Osuus ko. kokoluokan yrityksistä, jotka ovat jollain tuotealueella globaalisti 3 markkinaosuudeltaan suurimman yrityksen joukossa tai ovat markkinajohtaja jossain maanosassa, %



Lähde: ETLAn kysely.

Varsin moni *Mittelstand*-kokoluokan yritys on saavuttanut hyvän markkina-aseman maailmalla. Peräti puolet *Mittelstand*-yrityksistä on markkinajohtaja jossain maanosassa tai on markkinaosuudeltaan globaalisti kolmen suurimman joukossa.

Pienemmissä, 50–249 työntekijän yrityksissä, vastaavan aseman on saavuttanut kolmannes yrityksistä. Yli 500 työntekijän yrityksissä osuus nousee reiluun 70 prosenttiin.

Osuudet tuntuvat varsin korkeilta. Tärkein selitys korkeille osuuksille löytyy siitä, että monet näistä yrityksistä ovat keskittyneet kapeille tuotealueille. Hyvä esimerkki on lasten ulkoleikkilaineita valmistava Lappset Oy. Toisen, täysin eri alalla toimivan esimerkin tarjoaa Teknopower. Sen yhtenä erikoisalana on kiinteistöjen ja laivojen turvavalaisuus, jota tarvitaan tulipaloissa tai muissa hätätilanteissa.

Molemmat alat ovat sellaisia, jotka kokonsa puolesta eivät välttämättä kiinnosta kansainvälisiä suuryrityksiä. Tämä luo pienemmille yrityksille hyvän mahdollisuuden – ja voihan olla, että jonain päivänä tuo pieni markkina onkin kasvanut suureksi.

Kokonaismarkkinan pieni koko on tyypillistä myös aloille, joissa Saksan tuntemattomat menestyjät toimivat (Simon, 2009, s. 61): peräti puolet näistä menestyjistä toimii markkinoilla, joiden globaali koko on alle 1,5 miljardia dollaria.

Uudistuminen ja innovaatiot

Kilpailu kehittyvien maiden kanssa puristaa yritykset etsimään keinoja erottautua. Ilman erottautumista yritykset joutuvat täydelliseen hintakilpailuun kehittyvistä maista tulevien yritysten kanssa, joilla työvoiman kustannustaso on vähemmän kuin 1/10 Suomen tasosta.

Erottautuminen edellyttää uudistumista. Uusiutua voi monella tavalla. Yhdelle yritykselle se voi merkitä esimerkiksi teollista internetiä tai robotisaation hyödyntämistä. Joku toinen yritys puolestaan pyrkii etsimään uusia arvoketjuja uusilta toimialoilta, joihin se voisi kytkeytyä.



Innovaatioilla pyritään erottautumaan

Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana yhä useampi yritys on joutunut globaalin kilpailun piiriin. Useissa tapauksissa kilpailu on laajentunut myös kehittyviin maihin ja niistä tuleviin uusiin kilpailijayrityksiin. Näissä maissa kustannustaso alittaa selvästi Suomen tason.

Kilpailun kiristyminen alemman kustannustason maiden kanssa merkitsee sitä, että vanhoilla tuotteilla ei enää pärjää. Jos yritys tarjoaa samaa kuin kilpailijat, niin vain hinta ratkaisee. Ja kun kilpailijakaarti sisältää yrityksiä Vietnamista, Puolasta tai

”Paluussa [Kiinasta Suomeen] oli omat ongelmansa. Meidän täytyi suunnitella kokonaan uudella tavalla tuote ja sellainen tuotantolinja, jonka avulla voimme kilpailla edullisen työvoiman maiden kanssa.”

*Markku Laatikainen, Valtavalo Oy:n toimitusjohtaja
Tekesin näköalat 2/2015*

muista matalan kustannustason maista, niin korkean kustannustason maan yrityksen on yhä vaikeampi kilpailla tarjolla samalla kuin nekin.

Ainut ratkaisu on erottautuminen. Se merkitsee uudistumista – tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen muuttamista.

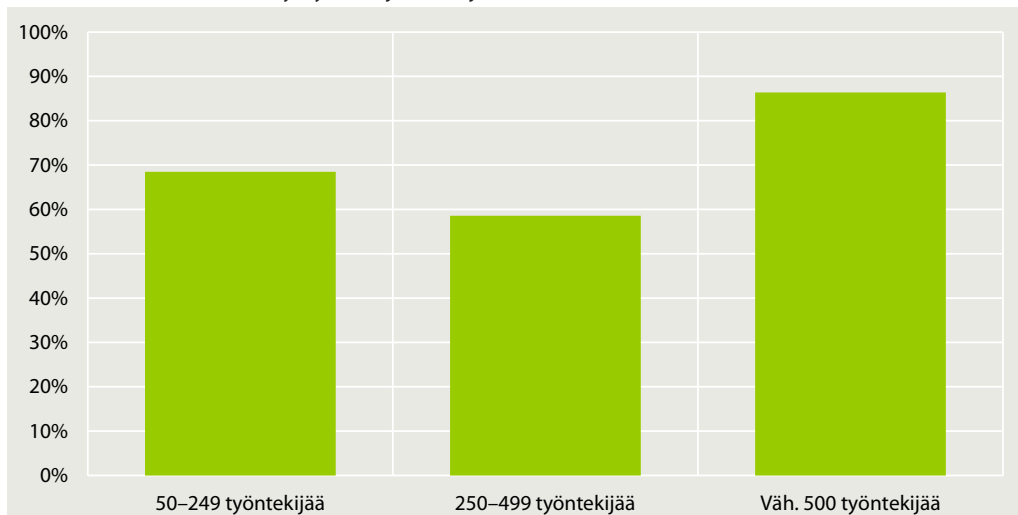
Pelkkä muutos ei kuitenkaan riitä innovaatioksi. Tullakseen innovaatioksi idea tai keksintö tulee jollain tavoin kaupallistaa.

Edelleenkin kuulee liian usein yrityksestä, jossa kaikki rahat on käytetty tuotekehitykseen. Sen sijaan markkinointiin ei enää rahat riittä, vaikka tuote on saatu jo myyntikuntoon. Monesti myyntiin ja markkinointiin menisi moninkertainen summa kehitystoimintaan verrattuna – etenkin jos asiakkaita hankitaan ympäri maailmaa.

Kuvio 3.1

Mittelstand-yrityksistä vajaa 60 % harjoittaa innovaatiotoimintaa

Osuuksia kunkin kokoluokan yrityksistä, jotka harjoittivat innovaatiotoimintaa vuonna 2014, %



Huom: Yrityksiltä kysyttiin: ”Innovaatiotoiminnalla tähdätään yrityksenne näkökulmasta uusien tai olennaisesti parannettujen tuotteiden, palvelujen tai tuotantomenetelmien keksimiseen ja käyttöönottoon. Harjoititteko innovaatiotoimintaa vuonna 2014?”

Lähde: ETLAn kysely.

Vuonna 2014 lähes 60 prosenttia *Mittelstand*-yrityksistä harjoitti innovaatiotoimintaa (kuvio 3.1).

Hieman pienemmissä (50–249 työntekijää) yrityksissä osuus lähenteli 70 prosenttia, mutta suurissa yrityksissä se ylty lähes 90 prosenttiin.

Mittelstand-yritykset eivät siis ole ainakaan poikkeuksellisen aktiivisia kehittämään uusia tuotteita, palveluita tai tuotantomenetelmiä verrattuna muun kokoluokan yrityksiin. Voi toki olla, että yritykset uusiutuvat muilla tavoin kuin perinteisellä innovaatiotoiminnalla.

“Tajusimme maailmalla, että meillä pitää olla maailman parhaan tuotteen lisäksi maailman paras markkinointi. Kaupallistamista pitää miettiä vähintään yhtä paljon kuin tuotekehitystä.”

*Jani Ahonala, Adelman HealthCare Solutions
Tekesin näköalat 2/2015*

Digitalisaatio uudistajana

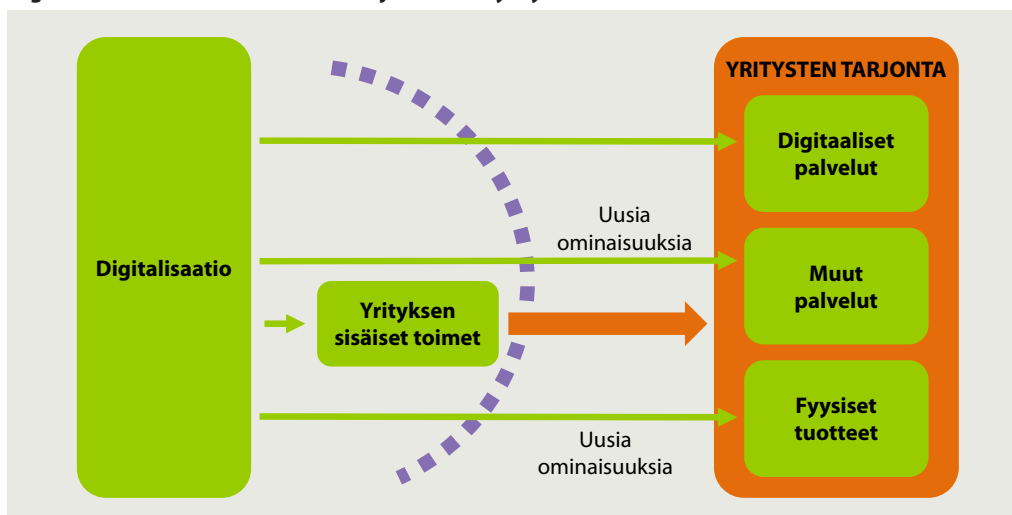
Yksi mahdollinen uudistumistapa on hyödyntää digitalisaatiota. Yritys voi hyödyntää sen suomia mahdollisuuksia sekä sisäisissä toimissaan että asiakkaille myytävissä tuotteissa tai palveluissa (kuvio 3.2).

Osa yrityksistä hyödyntää digitalisaatiota siten, että se vaikuttaa suoraan heidän tarjoamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Samaan aikaan digitalisaatio mahdollistaa myös tuotantotapojen muutoksen. Robotiikan ja 3D-tulostuksen avulla yritykset voivat tuottaa tuotteitaan eri tavalla kuin aiemmin. Laajat tietomassat (big data) ja pilvipalvelut voivat puolestaan muuttaa palvelujen tuottamistapoja.

Digitalisaatio leviää kovaa vauhtia kaikkialle. Nykyään 95 % mikroprosessoreista on muualla kuin varsinaisissa tietokoneissa. Prosessoreita

Kuvio 3.2

Digitalisaatiolla voi uudistaa sekä tarjontaa että yritysten sisäistä toimintaa



Lähde: Kirjoittajien hahmotelma.

löytyy niin kelloista, digitaalikameroista, pesukoneista kuin autoista. Aiemmin näiden toimintoja ohjattiin mekaanisesti. Tänä päivänä mikroprosessorit tekevät saman työn.

Ei siis ihme, että monet teollisuusyritykset ovat palkanneet omia ohjelmistokehittäjiä. Erityisesti elektroniikka- ja sähköteknisen alan yritysten palkkalistoilta löytyy ohjelmistokehittäjiä (kuvio 3.3).

Mutta softan tekijöitä löytyy muiltakin teollisuuden aloilta. Erityisesti monet laitevalmistajat ovat palkanneet ohjelmistokehittäjiä.

Omien ohjelmistokehittäjien sijaan useimmat teollisuusyritykset teettävät ohjelmistoja niihin erikoistuneilla yrityksillä. Erityisesti elintarviketeollisuudessa ja metallituotteiden valmistuksessa toimivat yritykset teettävät ohjelmistokehitystä enemmän muilla yrityksillä kuin tekevät sitä itse.

Käytännössä digitalisaatio sisältää suuren määrän teknologioita ja osa-alueita, jotka heijastuvat yrityksiin (kuvio 3.4).

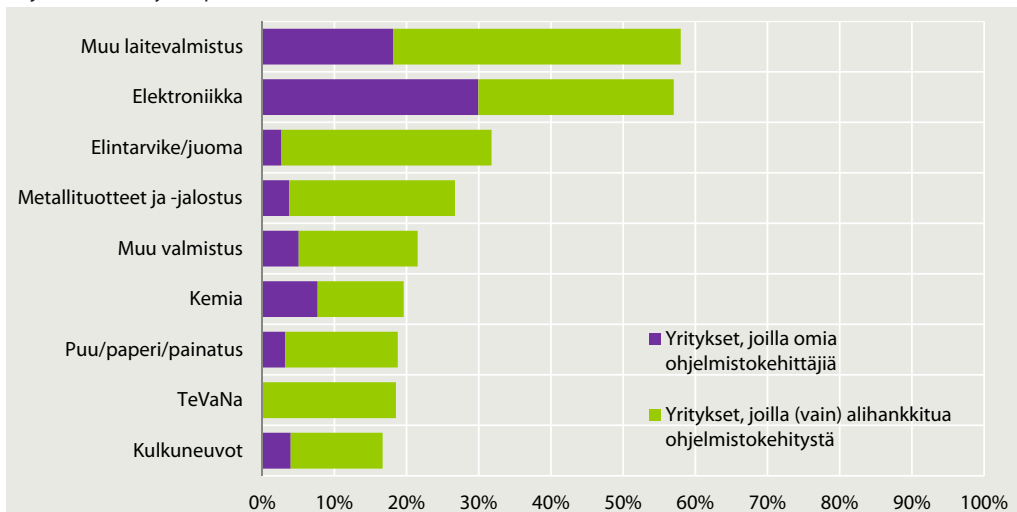
Valtaosa teollisuusyrityksistä näkee, että robotiikka tulee vaikuttamaan heidän toimialaansa. Tähän näkemykseen yhtyy peräti neljä viidesosaa suurista teollisuusyrityksistä. *Mittelstand*-yrityksistä näin uskoo lähes 60 prosenttia yrityksistä.

Suuret osuudet eivät ole yllätys. Jo vuosikymmeniä valmistustoiminnassa ja tuotantolinjoilla on hyödynnetty robotiikkaa.

Kuvio 3.3

Teollisuudessa sekä omia että alihankittuja ohjelmistokehittäjiä

Osuus ko. teollisuudenalan yrityksistä, joilla on joko omaa ohjelmistokehityshenkilöstöä tai ne ostavat ohjelmistokehitystä (pelkästään) alihankintana, %



Huom. Mukana kaiken kokoiset teollisuusyritykset.
Lähde: ETLAn kysely.

Robottiikka on kuitenkin ottamassa isoja loikkia eteenpäin. Robottien hinnat alenevat kovaa vauhtia. Vielä olennaisempaa ovat kuitenkin uudet ominaisuudet. Tekoälyn myötä robotit voidaan ohjelmoida oppimaan omasta toiminnastaan. Toinen merkittävä uusi ominaisuus koskee niiden kykyä keskinäiseen yhteistyöhön.

Yhden robotin toiminta riippuu siitä, mitä muut robotit tekevät ja päinvastoin.

Robottiikkaa vievät eteenpäin robottien uudet ominaisuudet, kuten oppiminen ja niiden välinen yhteistyö, yhdistettynä hintojen alenemiseen.

Myös paljon puhuttu esineiden internet (internet of things) on tulossa – eikä se tule jälkiä jättämättä. Tähän yhtyy suurin osa sekä *Mittelstand*-yrityksistä että sitä pienemmistä ja suuremmista yrityksistä.

Näkemykset laajojen tietomassojen (big data) vaikuttavuudesta vaihtelevat erikokoisissa yrityksissä. Peräti kaksi kolmasosaa suurista yrityksistä uskoi, että laajoilla tietomassoilla on vaikutusta heidän toimialaansa. Sen sijaan sekä *Mittelstand*-yrityksistä että 50–249 työntekijän yrityksistä ainoastaan vajaa kolmasosa oli samaa mieltä.

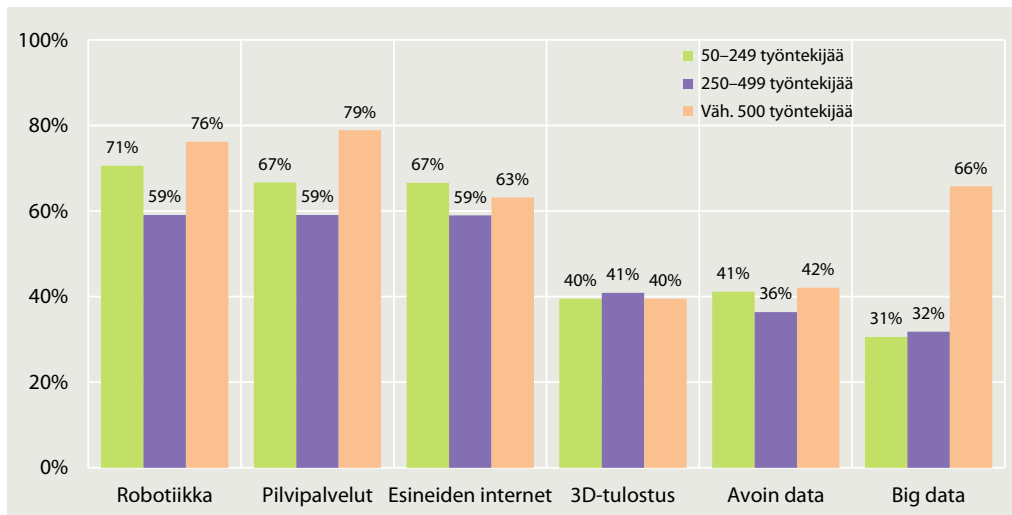
Mutta miten yritykset aikovat itse reagoida muutokseen? Aikovatko ne itse panostaa digitalisaation eri osa-alueille? Eivät välttämättä, kuten kuvio 3.5 osoittaa.

Esineiden internet on alue, johon *Mittelstand*-yritykset aikovat tarttua hanakimmin. Sen vaikuttavuuteen uskovista jopa neljä viidestä aikoo myös itse panostaa siihen. *Mittelstand*-yritykset aikovat panostaa myös robottiikkaan, laajoihin tietomassoihin ja pilvipalveluihin.

Kuvio 3.4

Robottiikka ja esineiden internet tulevat

Osuus ko. kokoluokan yrityksistä, joiden mielestä ko. digitalisaation osa-alue vaikuttaa heidän omaan alaansa, %



Lähde: ETLAn kysely.

Yllättävin tulos koskee esineiden tulostusta (3D-tulostus). Peräti 40 % yrityksistä kokee, että se tulee vaikuttamaan heidän toimialaansa. Ja riippuen yrityskoosta 43–67 % aikoo myös itse panostaa siihen ainakin jossain määrin. Näyttää siis siltä, että paljon puhuttu esineiden tulostus ei siis tule jäämään pelkästään lupaukseksi.

Sen sijaan avoimen datan hyödyntämiseen aikoo panostaa vain puolet niistä *Mittelstand*-yrityksistä, jotka näkivät sen vaikuttavan omaan alaansa. Ero suuriin yrityksiin on huima. Suurilla yrityksillä vastaava osuus on lähempänä sataa prosenttia.

”Jos älykenttään ei mene, silloin joku muu ottaa hoitaakseen älypuolen. Sen jälkeen laitteesta tulee vain komponentti, jonka hinta on aleneva.”

Kati Hagros, Kone Oyj, 11.6.2015

Digitalisaation myötä eri alojen kilpailutilanteet muuttuvat. Muutokset koskevat sekä kilpailua eri tuotteiden välillä että eri yritysten asemaa tuotteiden toimitus- ja arvoketjuissa.

Nämä markkinamuutokset voivat yhtä lailla tuoda uusia kasvumahdollisuuksia kuin toimia nykyisen toiminnan ja aseman uhkina.

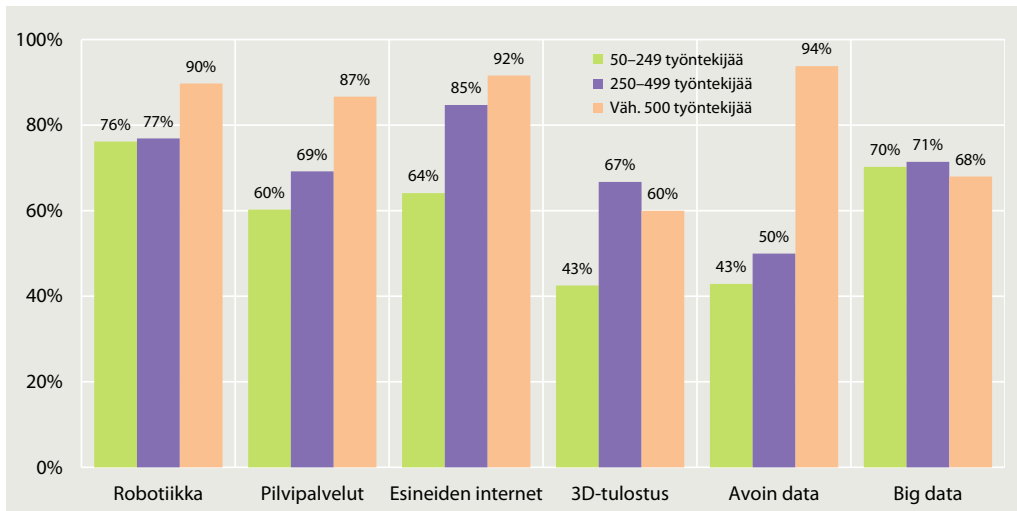
Hämmästyttävän harva teollisuusyritys näkee digitalisaation kasvumahdollisuutena (kuvio 3.6). Vain vajaa viidesosa yrityksistä kokee, että heidän liikevaihtonsa kasvaa digitalisaation ansiosta. Vaihtelu erikokoisten yritysten välillä on pientä.

Huolimatta siitä, että varsin moni teollisuusyritys aikoo panostaa eri tavoin digitalisaatioon, liikevaihdon kasvua siltä ei juuri odoteta. Ilmeisesti digipanostuksilla pyritään siis enemmän kustannussäästöihin tai aseman säilyttämiseen kuin markkinoiden valtaamiseen.

Kuvio 3.5

Mittelstand-yritykset aikovat tarttua esineiden internetiin

Ko. osa-alueeseen panostavien yritysten osuus kaikista niistä yrityksistä, joiden mielestä ko. digitalisaation osa-alueella on vaikutusta heidän omaan alaansa, %



Lähde: ETLAn kysely.

Viidesosa tuntuu varsin vaatimattomalta osuudelta – etenkin kun digitalisaation mullistuksesta puhutaan joka puolella. Pieni osuus herättää kysymyksiä. Onko digitalisaatio sittenkään suurta kasvua luova mullistus? Vai onko niin, että kasvu syntyykin uusien yritysten kautta, jotka tarttuvat kasvumahdollisuuksiin? Vastaukset näihin jäävät avoimeksi.

Uudistuminen arvoketjuissa

Nykyään yksinkertaisenkin tuotteen takana löytyy usein pitkä arvoketju. Siinä voi helposti olla mukana kymmeniä tai jopa satoja yrityksiä.

Uusi piirre on myös se, että arvoketjun osat ovat maantieteellisesti hajaantuneet. Raaka-aineet, niiden jalostus, komponenttivalmistus, osakokoonpanot, loppukokoonpano ja lopputuotteen suunnittelu voivat kaikki sijaita eri maissa ja eri mantereilla.

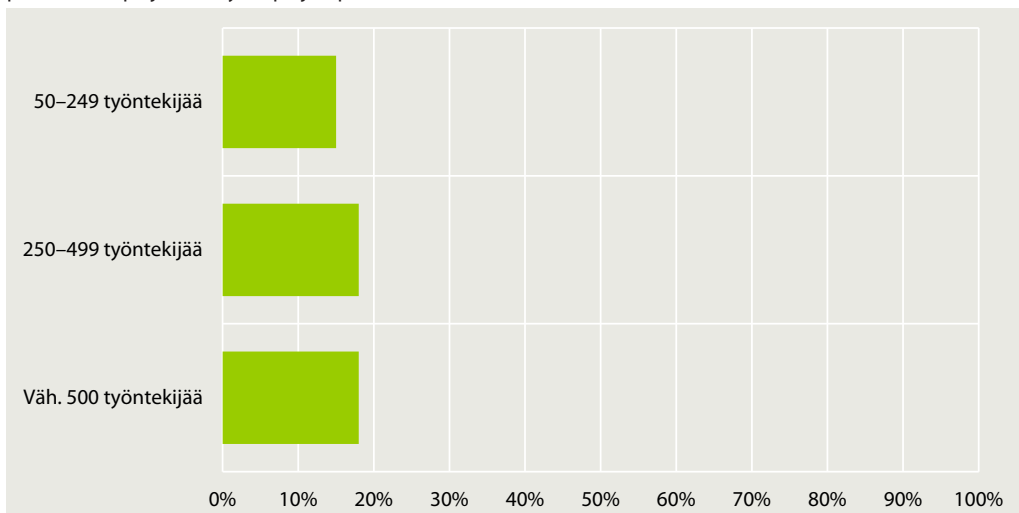
Arvoketjujen hajaantuminen on globalisaation merkittävin muutos. Eri maiden ja alueiden erikoistuminen ei tapahdu enää välttämättä toimialoittain tai klustereittain – vaan paljon hienojakoisemmalla tasolla. Monet toimialat ja klusterit ovat hajonneet eri puolille maailmaa arvoketjujen vaiheiksi tai työtehtäviksi.

Arvonmuodostuksen maantiede on muuttunut syvällisesti viimeisten 15–20 vuoden aikana. Monen tuotteen arvo syntyy aivan eri paikassa ja eri tahon toimesta kuin voisi luulla (Ali-Yrkkö, 2013).

Kuvio 3.6

Hämmästyttävän harva teollisuusyritys näkee digitalisaation kasvumahdollisuutena

Osuus ko. kokoluokan yrityksistä, joiden mielestä väittämä ”Digitalisaation ansiosta liikevaihtomme kasvaa” pitää melko paljon tai hyvin paljon paikkansa, %



Lähde: ETLAn kysely.

Sekä kannattavuuden että arvonlisäyksen määrää pitkälti se, millainen asema yrityksellä on arvoketjussa. Yritys ei kuitenkaan ole tuomittu nykyiseen asemaansa. Yrityksellä on käytössään useita eri keinoja, joilla se

“Arvoketjun alkupäästä löytyvät design ja t&ek sekä tuotteiden brändäys, markkinointi ja online-myynti hoidetaan edelleen Suomesta käsin. Näissä toiminnoissa tapahtuu Reiman tuotteiden suurin arvomuodostus.”

*Elina Björklund, Reima Oy:n toimitusjohtaja
Jussi, 3/2014*

voi etsiä parempaa asemaa globaaleissa arvoketjuissa.

Arvoketjuihin kohdistuvilla uudistuksilla yritykset pyrkivät parantamaan menestystään markkinoilla. Erityisesti haastajan asemassa olevilla yrityksillä on motivaatio uudistuksiin. Toisaalta nykyiset menestyjät tuskin haluavat

menettää asemaansa jäämällä jälkeen kilpailijoistaan, mikä luo niille kannusteen uudistuksiin.

Lähivuosina *Mittelstand*-yritykset aikovat parantaa asemaansa arvoketjuissa monin eri tavoin (kuvio 3.7).

Monet *Mittelstand*-yritykset etsivät uusia maita, joihin ne alkaisivat myydä tuotteitaan tai palveluitaan seuraavien kolmen vuoden aikana. Näin aikoo tehdä runsaat 40 prosenttia *Mittelstand*-yrityksistä.

Joka neljäs yritys pyrkii laajentumaan uusiin arvoketjuihin, joko hakemalla asiakkaita uusilta toimialoilta tai aloittamalla yhteistyön uusien

Laatikko 3.1

Yrityksillä on monia kanavia, joiden kautta ne pyrkivät parantamaan asemaansa globaaleissa arvoketjuissa. Osa näistä koskee aseman kohentamista nykyisissä arvoketjuissa ja osa sitä, että yritys pyrkii liittymään uusiin ketjuihin. Pääkanavia aseman muuttamiseen on viisi (ks. Gereffi ym., 2001):

Tarjonnan kehittäminen:

Yritys pyrkii kehittämään tuotteitaan ja palvelujaan niin, että niiden tarjonnan erottautuu kilpailijoista. Jos yritys pystyy tarjoamaan jotain, mitä kilpailijat eivät, se pystyy saamaan paremman hinnan tuotteistaan ja palveluistaan.

Prosessien kehittäminen:

Yritys parantaa sisäistä toimintaansa. Jos yritys pystyy tuottamaan tuotteita tai palveluita paremmin kuin kilpailijat, se saa tästä kilpailuetua.

Aseman parantaminen nykyisissä arvoketjuissa:

Yritys parantaa asemaansa sen nykyisissä arvoketjuissa. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä pois alihankkijan asemasta kehittämällä omia tuotteita. Joku toinen yritys voi puolestaan kehittää uusia palvelu- tai huoltoliiketoimintoja sen sijaan, että se myisi pelkästään tuotteita. Asemaa voi muuttaa myös ulkoistuksilla ja ryhtymällä itse tekemään toimintoja, joita nykyisin ostetaan muilta yrityksiltä.

Laajentuminen uusiin arvoketjuihin:

Yritys laajentuu tai siirtyy uusiin arvoketjuihin. Esimerkiksi aiemmin vain meriteollisuudelle tuotteitaan toimittanut yritys laajentaa asiakaskuntaansa vaikkapa autoteollisuuteen ja muille toimialoille.

Myyntin laajentuminen uusiin maihin:

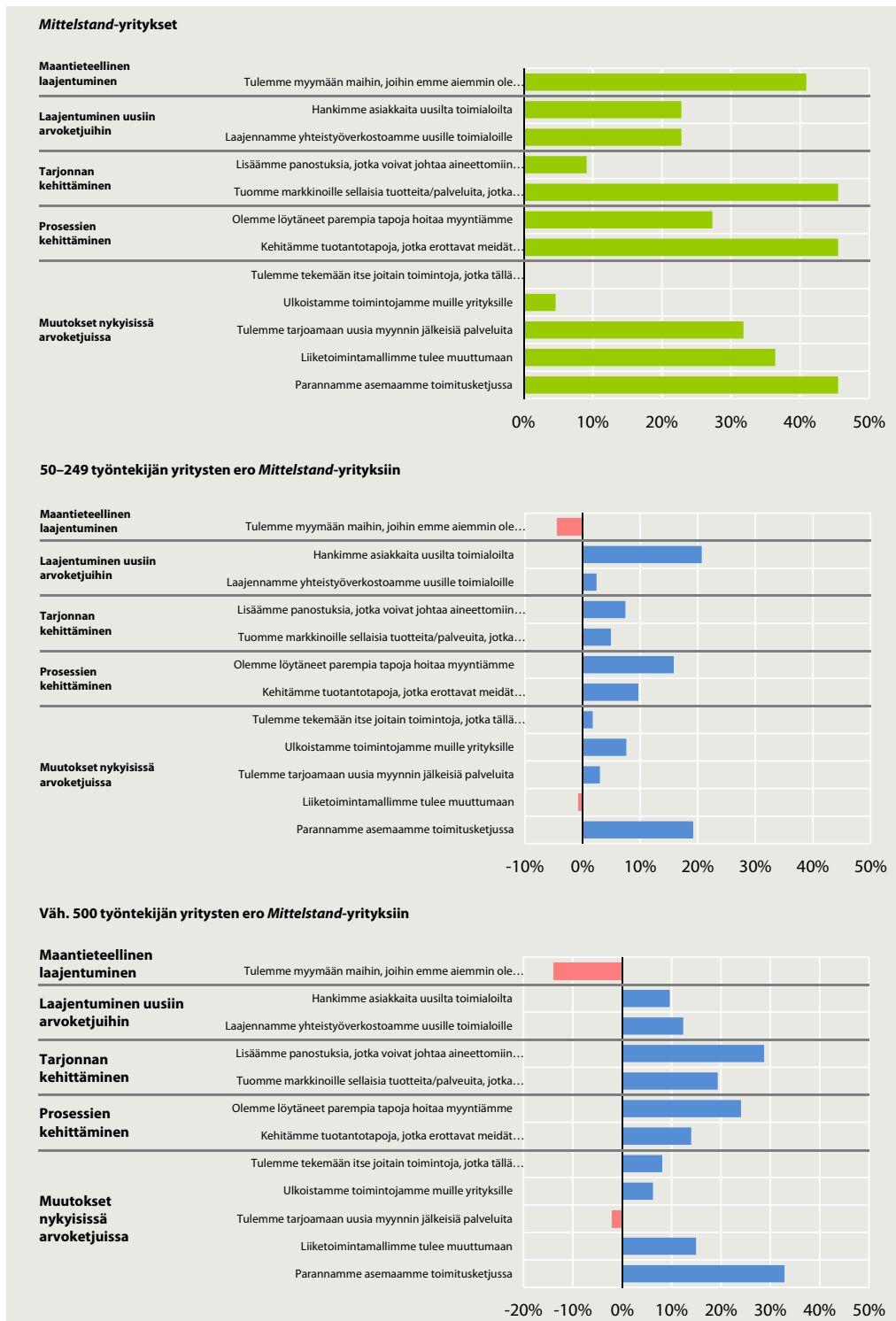
Yritys laajentaa asiakaskuntaansa uusiin maihin, joista sillä aiemmin ei ole ollut asiakkaita.

Käytännössä kukin näistä viidestä pääkanavasta sisältää useita keinoja, millä yritys voi niihin pyrkiä.

Kuvio 3.7

Uudistuminen arvoketjuissa

Keinot, joilla erikokoiset yritykset aikovat parantaa arvoketjuasemiaan tai siirtyä uusiin ketjuihin seuraavan 3 vuoden aikana, %



Huom. Ylimmäinen kuvio: osuuksia Mittelstand-yrityksistä, %; keskimäinen kuvio: osuuksien ero 50–249 henkilön yritysten ja Mittelstand-yritysten välillä; alin kuvio: osuuksien ero vähintään 500 henkilön yritysten ja Mittelstand-yritysten välillä.

Lähde: ETLAn kysely.

alojen kanssa. Peräti kolme neljästä yrityksestä ei siis usko, että niiden asiakaskunta laajenee lähivuosina uusille aloille. Nämä yritykset eivät siis joko edes etsi uusilta aloilta asiakkaita tai ne eivät etsinnästä huolimatta usko siinä onnistuvan.

Huomattavasti yleisempää on pyrkiä muuttamaan omaa asemaansa nykyisissä arvoketjuissa. Tapoja siihen on monia. Yritys voi esimerkiksi ulkoistaa toimintojaan muille tai alkaa tehdä itse toimintoja, joita nykyisin ostetaan muilta. Yksi tapa liikkua arvoketjussa on siirtyä arvo-

“On todella tärkeää, että saadaan suoraa palautetta kuluttajilta. Sieltä [omista myymälöistä] tulee parannusehdotuksia. Olisi huono juttu, jos olisimme pelkän vähittäismyyjien tiedon varassa.”

*Kai Ovist, Opa Muurikka Oy:n toimitusjohtaja
Kauppalehti 19.8.2015*

ketjussa alavirtaan. Teollisuusyritys voi esimerkiksi kehittää myynnin jälkeisiä palveluita. Näin aikoo tehdä lähes joka kolmas *Mittelstand*-yrityksistä.

Osa teollisuusyrityksistä voi myös laajentua kohti tukku- tai vähittäiskauppaa. Esimerkiksi tekstiiliyritys Finlayson on viimeisen kymmenen vuoden aikana perustanut useita vähittäismyymälöitä. Omalla vähittäismyynnillä yritys saa suoran yhteyden loppuasiakkaisiinsa, joilta saatuja kommentteja se voi käyttää tuotekehityksessä.

Mittelstand-yritysten keinot uudistaa arvoketjujaan ja omaa asemaansa ovat pitkälti samat kuin hieman pienemmissä (50–249 työntekijää) yrityksissä. Selvin ero koskee asiakkaiden etsimistä uusilta aloilta. Pie-

“Kaapelitoimintamme on kansainvälistä ja meillä on kokemusta, jota voimme jakaa. Lähtökohta oli kuitenkin lähteä mukaan uudelle toimialalle ja oppia itsekin uudesta asiasta.”

*Satu Helkama, HelkamaEmotorin toimitusjohtaja
Talouselämä, 17.6.2015*

nemmistä yrityksistä 45 % aikoo hankkia asiakkaita uusilta toimialoilta, kun *Mittelstand*-yrityksistä saman aikoo tehdä vajaa neljännes.

Suuret yritykset puolestaan ovat aktiivisempia lisäämään panostuksia aineettomiin oikeuksiin johtavaan toimintaan. Aineettomia oikeuksia omistavat yritykset ovat tyypillisesti juuri niitä, jotka saavat merkittävän osan koko arvoketjun tuottamasta arvonnalisästä (Ali-Yrkkö, 2013).

Laatikko 3.2**Yrityskyselyn toteutus**

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa muun muassa kasvuhalukkuutta, kasvun esteitä, markkina-asemaa, yritysten uudistumista ja rahoituksen saatavuutta.

Kysely tehtiin maaliskuu-kesäkuussa 2015. Kyselyn kohdejoukkona olivat kaikkien toimialojen yritykset, joissa on vähintään yksi henkilö kokopäivätoimiseksi muutettuna.

1–4 henkilön yrityksistä otettiin 20 000 yrityksen satunnaisotos. Vähintään 5 henkilön yrityksistä tavoiteltiin kaikkia. Kyselyn 1. kierroksella vastaajien ammattinimike oli ensisijaisesti toimitusjohtaja. Kyselyn muistutusviesti (2. kierros) lähetettiin niihin yrityksiin, jotka eivät olleet vastanneet ensimmäisellä kierroksella. Toisella kierroksella tavoiteltiin ainoastaan niitä vastaamattomia yrityksiä, joissa oli vähintään 5 henkilöä.

Kysely lähetettiin kaikkiaan 33 390 yritykselle. Näistä 6 268 vastasi ainakin osaan kysymyksistä. Vastausprosentiksi tulee näistä laskettuna 18,8 prosenttia.

Kokoluokka	Yritykset, jotka vastanneet kaikkiin kysymyksiin		Yritykset, jotka vastanneet osaan kysymyksistä		Kaikki yritykset, joille kysely lähetetty	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Ei tiedetä	9	0,2	13	0,2	71	0,2
1–4 työntekijää	2 298	49,2	3 161	50,4	18 715	56,0
5–9 työntekijää	773	16,5	1 070	17,1	5 452	16,3
10–19 työntekijää	607	13,0	790	12,6	4 051	12,1
20–49 työntekijää	548	11,7	672	10,7	2 994	9,0
50–99 työntekijää	181	3,9	238	3,8	1 035	3,1
100–249 työntekijää	143	3,1	178	2,8	619	1,9
250–499 työntekijää	57	1,2	69	1,1	227	0,7
500–999 työntekijää	29	0,6	38	0,6	122	0,4
1 000– työntekijää	29	0,6	39	0,6	104	0,3
Yhteensä	4 673	100	6 268	100	33 390	100

4

***Mittelstand*-yritysten kasvu ja kasvuhalukkuus**

Mittelstand-yritykset kasvuhakuisuudessa keskisuurten yritysten yläpuolella, mutta suurten yritysten alapuolella.

Kymmenessä vuodessa *Mittelstand*-yritysten ryhmä on ohentunut ja enemmistö sen edustajista on vaihtunut. Kriisin kuluessa *Mittelstand*-yritysten ovat säilyttäneet kotimaista työllisyyttä verrokkiryhmiä paremmin.

Mittelstand-yritykset näkevät muita selvemmin myynnin, markkinoinnin ja jakelun haasteet kasvunsa esteiksi. Mahdollisen lisärahoituksen ne käyttäisivät muita todennäköisemmin juuri tämän haasteen taklaamiseen.

Kasvuhakuisuus on lähes välttämätön uudistumisen edellytys

Yrityksen edes jonkinasteinen *kasvuhakuisuus* on lähestulkoon välttämätön edellytys sen uudistumiselle ja markkinaosuuksien kasvuille. Kasvuhaluun täytyy yhdistyä: (a) yritys- ja yksilötason käytännön tekoihin, (b) tuotantopanos- ja loppumarkkinoiden otollisiin olosuhteisiin ja (c) pyrkimykseen onnistua, jotta *toteutunutta kasvua* voidaan havaita.

Kasvuhakuisuus on uusien mahdollisuuksien etsimistä ja niihin tarttumista. Innovaatiotoiminnassa on kyse samasta asiasta, joskin hieman rajatummassa muodossa. Kasvuhakuisuus onkin tärkeä linkki innovaatiotoimintaan panostamisen ja siitä koituvien yhteiskunnallisten hyötyjen välillä.

“Kasvu lähtee siitä, että kartoitamme asiakkaiden tarpeita ja menemme mukaan sinne, missä meitä tarvitaan.”

Keijo Häkkinen, Konepaja Häkkinen Oy:n hallituksen puheenjohtaja Suomen kuvalehti 49/2006

Kasvuhakuisuus *voi* olla yrityksen pysyvä ominaisuus. Toteutunut kasvu *ei* niinkään, sillä se tapahtuu usein pyrähdyksinä. Yrityksen kan-

nalta kyse on epäjatkuvuudesta, jonka onnistuessa päädytään uudelle korkeammalle tasolle. Pääsääntöisesti yrityksen nopea kasvu on *poikkeustila*. Pitkään jatkuva kasvu on lyhytaikaisempaa pyrähdystä haastavampaa. Suuremmalle yritykselle saman suhteellisen kasvun saavuttaminen on pientä vaikeampaa (Nurmi, 2004; Petrunia, 2008; Bentzen ym., 2012).

Kasvupyrahdyksessä onnistuminen edellyttää yritykseltä laajaa osamiskirjoa, merkittäviä voimavaroja ja venymistä – ja usein myös ripausta hyvää onnea. Kasvun tavoitteluun liittyy riski ainakin tehtävien investointien ja usein myös vanhan liiketoiminnan säilymisen osalta. Vaikka niin tutkijat kuin media etsivät yritysten kasvutarinoista yhteisiä piirteitä ja hakevat niille yksinkertaisia selityksiä, kasvupolut ovat tapaus- ja *tilannekohtaisia*. Kasvussa onnistumisen selittää monien sisäisten ja ulkoisten seikkojen yhdistelmä.

Koko kansantalouden tasolla *kaksi kolmasosaa* tuottavuuskasvusta tulee yritysten ja muiden organisaatioiden *sisäisestä* tuottavuuskehityksestä, joka tapahtuu ensisijaisesti tavara- ja palvelutarjontaa kehittämällä ja toissijaisesti sisäisiä prosesseja tehostamalla. Loppu *kolmasosa* tuottavuuskehityksestä liittyy *luovaan tuhoon* tai uudistumiseen eli siihen, että tuottavammat yritykset selviävät tuottamattomampia todennäköisemmin ja myös kasvavat nopeammin. Kasvuhakuisuus on keskeinen syöte molemmissa tuottavuuskasvun elementeissä. Kansantalouden kannalta ei sinänsä ole suurta väliä, tuleeko tuottavuuskasvu harvemmissä isoista vai runsaslukuisemmista pienistä puroista. Koska suuriin

vaihteluihin liittyy hyvinvointitappioita, olisi kuitenkin suotavaa olla lukuisia toisistaan riippumattomia kasvun lähteitä.

Mitä kasvuun tulee, *Mittelstand*-yritykset ovat potentiaalisesti ”kuninkaantekijän” paikalla. Ne ovat lähtökooltaan jo siinä määrin isoja, että niiden kasvun vaikutukset olisivat varsinkin paikallisesti, mutta myös koko Suomen tasolla, merkittäviä. Ne eivät kuitenkaan ole niin isoja, että esimerkiksi paikallisten työmarkkinoiden vaatimaton koko muodostuisi ainakaan heti kasvun esteeksi.

”Maailmalla on paljon markkinoita otettaviksi. Kaikki on kiinni vain siitä, miten paljon on rohkeutta lähteä kasvamaan.”

Toisaalta *Mittelstand*-yritykset saattavat olla myös väliinputoajia. Monet EU:n ja kansallisen tason toimet tunnistavat näitä pienemmät pk-yritykset (1–249 työntekijää) elinkeinopolitiikan erityiseksi kohteeksi. *Mittelstand*-kokoluokkaa suuremmilla yrityksillä on puolestaan parempi pääsy esimerkiksi kansainvälisille rahoitusmarkkinoille. Lisäksi *Mittelstand*-yritykset ovat pienempiä yrityksiä harvemmin alihankkijayrityksiä, jolloin ne kohtaavat suoraan ja yksinään globaalien kilpailun haasteet – ja siellä vastassa ovat suuret yritykset isoine resursseineen.

*Petri Koivunen, Emeca Oy:n toimitusjohtaja
Kauppalehti 8.9.2015*

Tarkastelemme tässä luvussa keskisuurten, *Mittelstand*- ja suurten teollisuusyritysten kasvuhakuisuutta ja toteutunutta kasvua.

Mittelstandin kasvuhakuisuus pienempien ja suurempien välissä

Voimakas kasvuhakuisuus lisääntyy yrityskoon kasvaessa. Koko yritys-kannassa, jota dominoivat pienet yhden tai kahden hengen yritykset, voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä on kymmenesosa (yritysedustajien itsearvio työ- ja elinkeinoministeriön yleistä kasvuhakuisuutta mittaavan kysymyksen valossa). Keskisuurista yrityksistä voimakkaasti kasvuhakuisia on jo neljäsosa; *Mittelstand*-yrityksissä vastaava osuus on viisi prosenttiyksikköä suurempi (29 %). Suuryritysten keskuudessa voimakas kasvuhakuisuus on puolestaan viisi prosenttiyksikköä korkeampi kuin *Mittelstand*-yrityksissä (kuvio 4.1).

Liikevaihdon kasvuodotuksia kysyttäessä havaitaan se, että yritykset tiedostavat saman suhteellisen kasvun olevan sitä vaikeampaa, mitä isompi yritys jo on (kuvio 4.2).

Keskisuurista yrityksistä 28 % tavoittelee vuosina 2015–2017 vähintään 20 % liikevaihdon vuosikasvua eli liikevaihdon 1,73-kertaistumista (tällä toteutuneella kasvulla ne täyttäisivät mm. työ- ja elinkeinoministeriön käyttämän kasvuyritysmääritelmän; European Communities/OECD, 2007). *Mittelstand*-yrityksillä näin rivakasta kasvusta haaveilu on har-

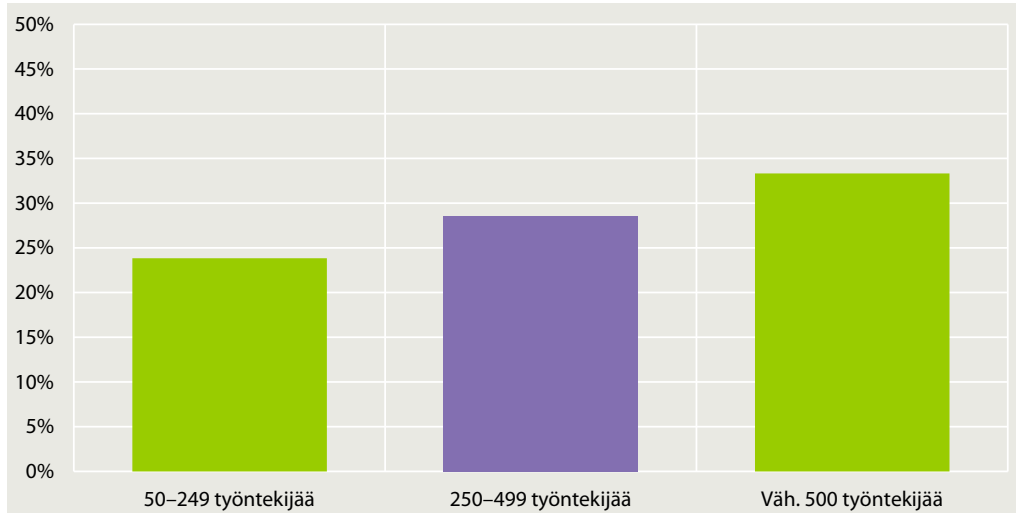
vinaisempaa (18 %) ja suuryrityksissä puolestaan *Mittelstand*-yrityksiä vieläkin harvinaisempaa (8 %). Hurjaa 50 % tai jopa 100 % vuosikasvua tavoittelevia yrityksiä löytyy tässä vertailussa vain keski suurten yritysten joukosta.

ETLAn kyselyssä yritysten kasvuodotuksia haaroitettiin myös kolmannella tavalla. Yrityksiltä kysyttiin niiden koti- ja ulkomaisen henkilös-

Kuvio 4.1

Lähes 30 % Mittelstand-yrityksistä on voimakkaasti kasvuhakuisia

Voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten osuus yritysten kokoluokittain, %



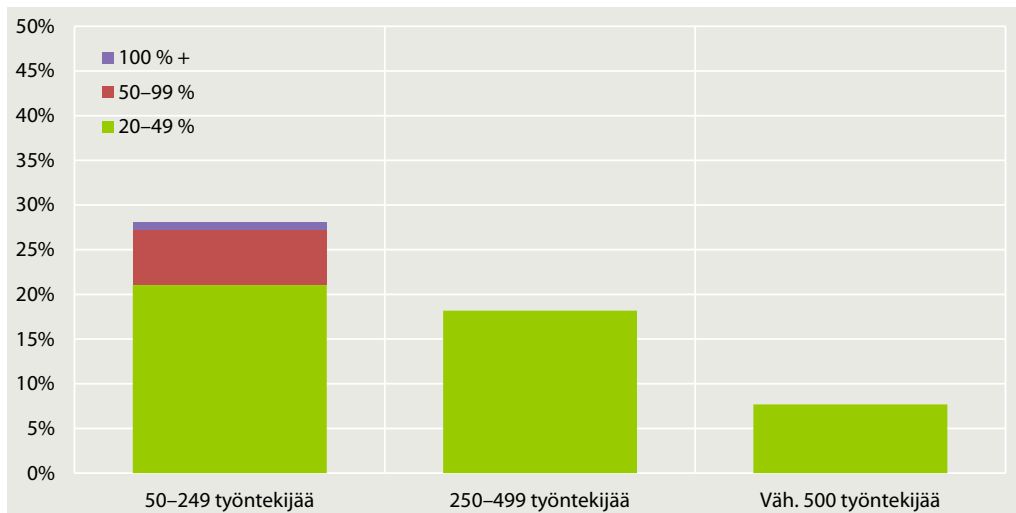
Huom: Osuus ko. kokoluokan yrityksistä, jotka vastasivat, että väite "Olemme voimakkaasti kasvuhakuinen" kuvaa parhaiten heidän yritystään kasvun näkökulmasta.

Lähde: ETLAn kysely.

Kuvio 4.2

Yksikään Mittelstand-yritys ei tavoittele yli 50 prosentin vuosikasvua

Vuosina 2015–2017 vähintään 20 % liikevaihdon vuosikasvua tavoittelevien osuudet kokoluokittain, %



Huom: Osuus ko. kokoluokan yrityksistä, jotka vastasivat, että he tavoittelevat 20–49 %:n, 50–99 %:n ja vähintään 100 %:n vuosittaista liikevaihdon kasvua seuraavien kolmen vuoden aikana.

Lähde: ETLAn kysely.

tön määrää edellisen tilikauden lopussa (2014) ja pyydettiin arvioimaan koti- ja ulkomaisen henkilöstön määrä kolme vuotta tästä eteenpäin (vuoden 2017 lopussa). Tämän perusteella voidaan laskea odotukset koti- ja ulkomaisen henkilöstön muutoksista (kuvio 4.3).

Koska arviot työllisyyden kasvusta vaihtelevat radikaalisti, keskitymme tässä ylimmän neljänneksen alarajan, keskimmäisen arvon eli median ja alimman neljänneksen ylärajan tarkasteluun (ryhmän pienuuden johdosta tätä yksityiskohtaisemmilla tuloksilla ei välttämättä ole järkevää tulkintaa erityisesti *Mittelstand*-yritysten tapauksessa).

Kuten kuvion 4.3 vasemmanpuoleisista kuvaajista havaitaan, kotimaan työllisyyden kasvuun liittyvät odotukset ovat korkeimmat keskisuurilla yrityksillä ja matalimmat suurilla yrityksillä, siinä missä *Mittelstand*-yritykset jäävät johonkin tälle välille.

Keskiverto *Mittelstand*-yritys odottaa Suomen henkilöstömääränsä kasvavan kolmen vuoden aikana nelisen prosenttia. Sen sijaan keskiverto suuryritys odottaa kotimaan työllisyyden pysyvän muuttumattomana ja alimman neljänneksen ylärajan määrittävä suuryritys odottaa jo merkittävää supistumista.

Kuvion 4.3 oikeanpuoleisista kuvaajista havaitaan, että tyypillinen keskisuuri yritys ei ole säättämässä ulkomaista työllisyyttään (eikä suurimmalla osalla keskisuurista yrityksistä edes ole omaa ulkomaista henkilöstöä). Toisaalta osa keskisuurista yrityksistä kaavailee ulkomaisen henkilöstön moninkertaistamista seuraavan kolmen vuoden aikana. *Mittelstand*- ja suuryritykset kaavailevat oman ulkomaisen henkilöstön lisäämistä keskisuuria yrityksiä yleisemmin.

Tämän osion yhteenvedona voidaan sanoa, että *Mittelstand*-yritykset käyttäytyvät sekä yleisen kasvuhakuisuutensa että liikevaihdon ja työllisyyden kasvuodotusten suhteen ”kokoaan vastaavalla tavalla” – toisin sanoen ne asettuvat melko ennustettavalla tavalla niitä hieman pienempien ja suurempien yritysten väliin.

Vuosikymmenessä *Mittelstand*-yritysten ryhmä on ohentunut

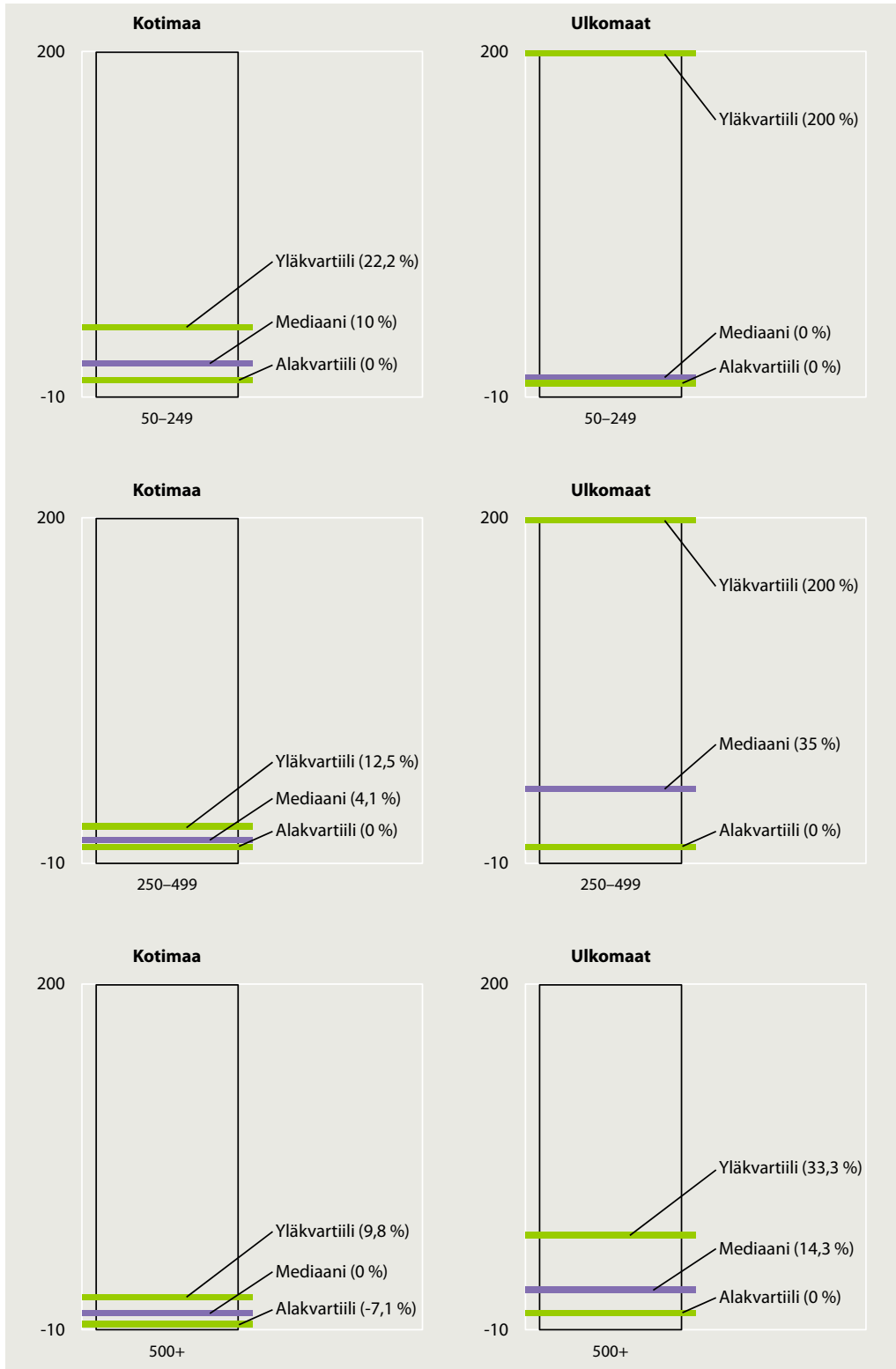
Tämän kirjan yritysvertailuissa käytetty kolmijako on luonnollisesti siirtynyt aikaan; yritysjoukot elävät jatkuvasti yrityssyntymien ja kuolemien, yrityskauppojen ja -fuusioiden sekä yritysten erisuuruisten kasvuvauhtien johdosta.

Vuonna 2008 finanssikriisin laineet alkoivat lyödä jo Suomeenkin. Siihen päättyi viitisen vuotta jatkunut poikkeuksellisen voimakkaan kasvun jakso.

Kuvio 4.3

Keskiverto Mittelstand-yritys aikoo lisätä henkilöstöään sekä Suomessa että ulkomailla

Arvio kotimaan ja ulkomaiden henkilöstön määrän kehityksestä 2014–2017, %



Lähde: ??????.

Kriisin kuluessa *Mittelstand*-yritykset ovat pärjänneet sekä niitä pienempiä että suurempia yrityksiä paremmin (seuraavat luvut koskevat vuoden 2013 määritelmän mukaisia jatkavia yrityksiä): Mittelstand-yritysten kotimainen työllisyys laski vuosina 2008–2013 vain 3,6 %, siinä missä keskisuurten yritysten Suomen työllisyys tippui 8,2 % ja suuryritysten romahti peräti 22,1 % (kuvio 4.4). Muita pienemmän *Mittelstand*-ryhmän työllisyyden lasku jäi siis alle viiteensataan henkilöön siinä missä keskisuurten ryhmässä menetettiin monikertainen ja suuryritysten ryhmässä monikymmenkertainen työllisten määrä.

Hahmottaaksemme Mittelstand-yritysten kehityspolkuja hieman pidemmällä aikavälillä vertailemme vuosien 2004 ja 2013 samalla tavoin määriteltyjä *Mittelstand*-ryhmiä.

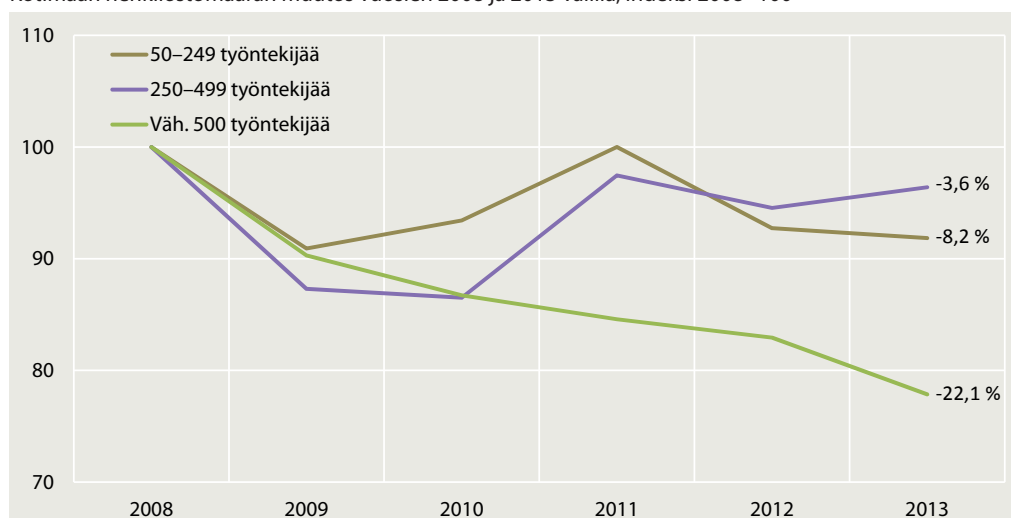
Lukumääräisesti Suomen *Mittelstand*-yritysten ryhmä on ohentunut. Vuonna 2004 ryhmään kuuluvia yrityksiä oli 65, mutta kymmenisen vuotta myöhemmin enää 51.

Ryhmän yrityksiin kohdistuva dynamiikka on poikkeuksellisen voimakasta (kuvio 4.5). Vain reilu viidesosa pysyi *Mittelstand*-ryhmässä tällä aikaikkunalla. Neljä kymmenestä yrityksestä oli ostettu osaksi muita yrityksiä tai ne olivat muuten osapuolena yritysfuusioissa (kuvion 4.5 yläosa). Lähes viidesosa oli kasvanut suuryritysluokkaan (työllistäen globaalisti vähintään 500 henkilöä). Reilu viidesosa oli kutistunut pois *Mittelstand*-kokoluokasta.

Kuvio 4.4

Mittelstand-yritysten kotimaan henkilöstömäärä laskenut muita vähemmän

Kotimaan henkilöstömäärän muutos vuosien 2008 ja 2013 välillä, indeksi 2008=100



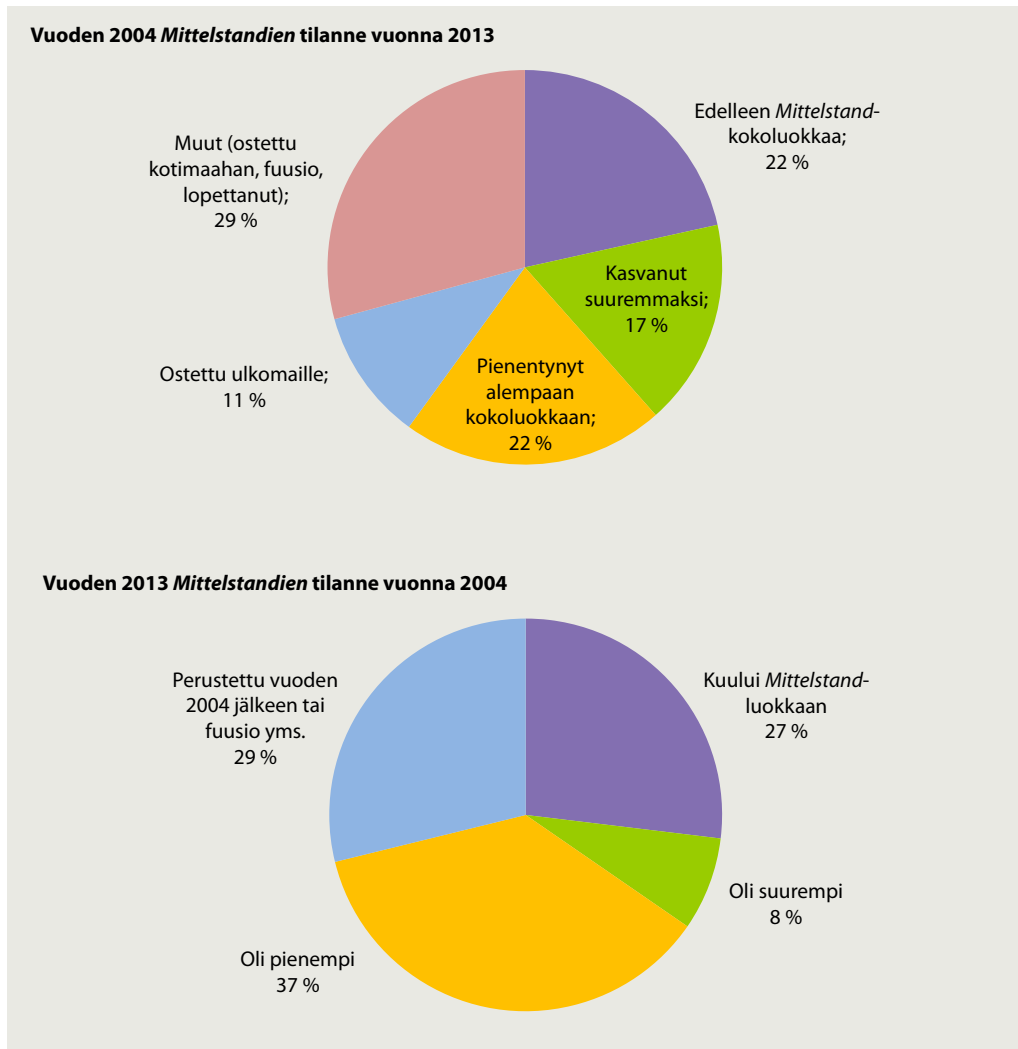
Lähde: Kirjoittajien laskelmat perustuen Tilastokeskuksen yritys- ja konsernirekistereihin. Luvut koskevat vuoden 2013 määritelmän mukaisia jatkavia yrityksiä.

Kutakuinkin vastaava yritysdynamiikka nähdään myös tarkasteltaessa vuoden 2013 Mittelstand-yrityksiä taaksepäin (kuvion 4.5 alaosa). Vuoden 2013 Mittelstand-yrityksistä ainoastaan neljäsosa kuului tähän samaan kokoluokkaan yhdeksän vuotta aiemmin.

Tämän osion perusteella voidaan todeta, että *Mittelstand*-yritykset muodostavat dynaamisen ryhmän. Kymmenessä vuodessa ryhmä on hieman ohentunut ja ylivoimainen enemmistö sen edustajista on vaihtunut. Kriisin kuluessa *Mittelstand*-yritykset ovat kotimaisen työllisyyden näkökulmasta pärjänneet verrokkejaan paremmin; tässä mielessä ne ovat osaltaan tukeneet Suomen selviytymistä.

Kuvio 4.5

Kymmenessä vuodessa neljä viidestä osaa Mittelstand-yrityksestä vaihtunut, %



Huom. Ylemmässä kuviossa on tarkasteltu, mitä vuoden 2004 Mittelstand-yrityksille on tapahtunut vuoteen 2013 mennessä. Alemmassa kuviossa tarkastellaan, missä vuoden 2013 Mittelstand-yritykset olivat vuonna 2004.

Lähde: Kirjoittajien laskelmat.

Pullonkaulana myynti, markkinointi ja jakelu

Kasvun esteitä pohdittaessa *Mittelstand*-yritykset poikkeavat verrokeistaan erityisesti kahdessa suhteessa. Myynti- ja jakelukanavien puutteellisen toiminnan koetaan olevan kasvun esteenä erityisesti suuryrityksiin verrattuna (ero 13 %-yksikköä). Myös oma tavara- ja palveluvalikoima nähdään sellaiseksi, että se on kasvua merkittävästi rajoittava tekijä (ero keskisuuriin 11 %-yksikköä ja suuriin 8 %-yksikköä).

”Suunnittelun tulee lähteä siitä, että tuote tehdään Suomessa, ja suurimmat työ kustannukset on huomioitava alusta alkaen.”

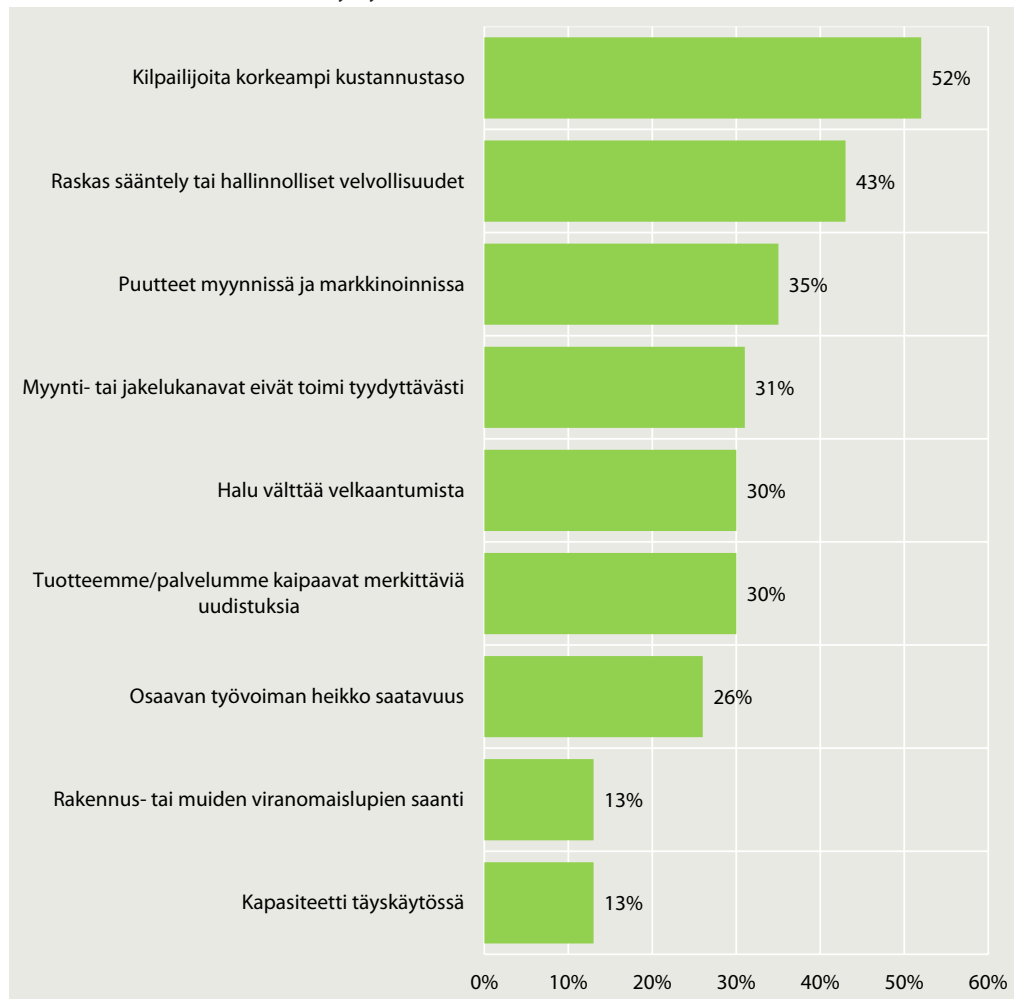
*Siamäk Naghian, Genelec Oy:n toimitusjohtaja
Jussi-lehti 3/2014*

Kuten muissakin ryhmissä, *Mittelstand*-yritysten kasvua rajoittaa selvästi eniten kilpailijoita korkeampi kustannustaso (kuvio 4.6). Yhtä lailla selvällä erolla toiseksi merkittävimäksi kasvua

Kuvio 4.6

Kustannustaso ja raskas sääntely koetaan kasvun esteiksi *Mittelstand*-yrityksissä

Osuuksia vastanneista *Mittelstand*-yrityksistä, %



Huom: Niiden yritysten osuus, jotka vastasivat, että ko. tekijä rajoittaa heidän kasvuaan 'Melko paljon' tai 'Hyvin paljon'.
Aineistolähde: ETLAn kysely.

rajoittavaksi tekijäksi *Mittelstand*-yritykset kokevat julkisen sektorin taholta tulevan hallinnollisen taakan.

Lähes kolmannes *Mittelstand*-yrityksistä koki kasvun esteekseen sen, että ne haluavat välttää velkaantumista. Ne haluavat siis joko saavuttaa tai säilyttää hyvän omavaraisuusasteen, mikä takaa hyvän iskunkestävyyden.

Omat varat muodostavat puskurin pahojen päivien varalle, niin että yksittäinen huono vuosi ei pääse kaatamaan koko yritystä. Omavaraisuusaste antaa myös viitteitä siitä, mikä on yrityksen kyky suoriutua sitoumuksistaan pidemmällä tähtäimellä.

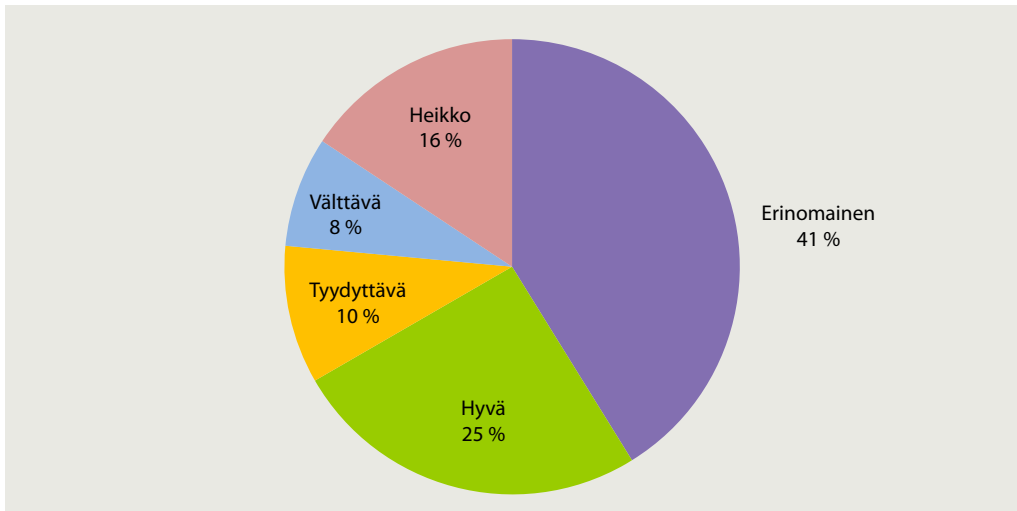
Peräti kahdella kolmasosalla *Mittelstand*-yrityksistä omavaraisuusaste on vähintään hyvällä tasolla – ja näistä suurimmalla osalla jopa erinomainen (kuvio 4.7). Keskimäärin omavaraisuusaste oli 43 %, mitä voidaan pitää hyvänä.

Ero Saksaan on hämmästyttävän suuri. Saksan *Mittelstand*-yritysten omaisvaraisuusaste jää huomattavan matalaksi, sillä siellä keskimääräinen ylittää vain 20 prosenttiin (Hommel ja Schneider, 2003; Audretsch ja Elston, 1997). Meikäläisittäin tulkittuna noin matala taso edustaa vain välttävää tasoa.

Kuvio 4.7

Suurin osa *Mittelstand*-yrityksistä on vakavaraisia

Mittelstand-yritysten omavaraisuusasteluokat, osuuksia *Mittelstand*-yrityksistä %



Huom: Vakavaraisuus määritettiin vuoden 2014 omavaraisuusasteen perusteella seuraavasti: Erinomainen (väh. 50 %), Hyvä (35–49 %), Tyydyttävä (25–34 %), Välttävä (15–24 %) ja Heikko (alle 15 %). n=51.

Lähde: Kirjoittajien laskelmat.

Suomen *Mittelstand* ei kohtaa erityisiä rahoitusrajoitteita

Usein esitetään, että rahoituksen saatavuus rajoittaa yritysten kasvua. Pääsääntöisesti tällä viitataan erityisesti pankeista haettavaan velkarahoitukseen, joka on pienten ja keskisuurten yritysten ylivoimaisesti tärkein ulkoisen rahoituksen muoto (PK-yritysbarometri, kevät 2015, s. 31). Toissijaisesti rahoituksen niukkuudella viitataan haasteisiin oman pääoman ehtoisen rahoituksen saamisessa. Yritys voi toki kasvaa puhtaasti tulorahoituksen varassa, mutta ainakin suurempien kasvuolokkien vaatimiin investointeihin tarvitaan yleensä myös uutta lainarahaa tai lisäpääomaa omistajilta.

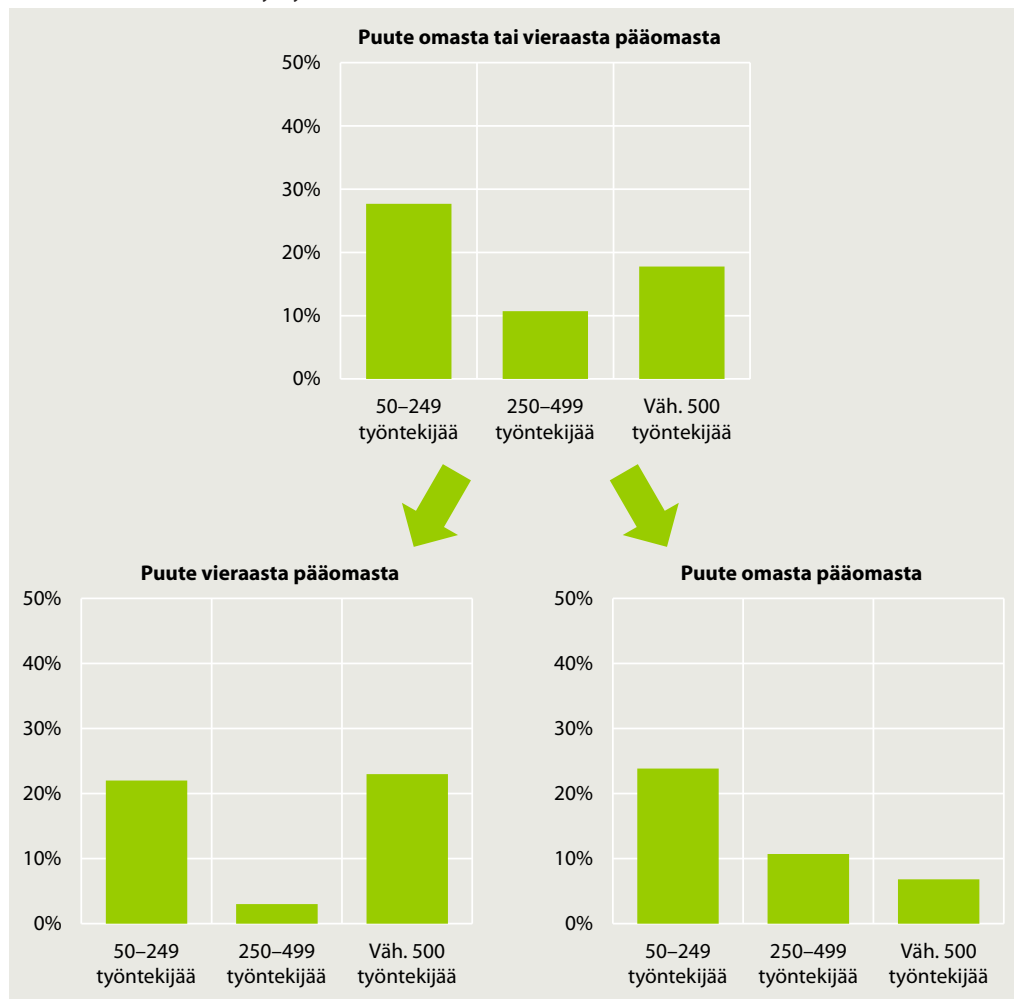
”Investoimme lähivuosina Suomeen noin 50 miljoonaa euroa.”

*Leena Aalto, Koja-yhtiöitten toimitusjohtaja
Kauppalehti, 5.5.2015*

Kuvio 4.8

Mittelstand-yritykset saavat varsin hyvin rahoitusta investoinneilleen

Osuuksia eri kokoluokkien yrityksistä vuonna 2015, %



Niiden yritysten osuus, jotka ilmoittivat, että viimeisen 12 kk:n aikana heiltä on jäänyt jokin merkittävä investointihanke toteuttamatta velkarahoituksen/omanpääomanehtoisen rahoituksen heikon saatavuuden vuoksi.

Aineistolähde: ETLAn oma kysely

ETLAn kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että vain muutamalla prosentilla *Mittelstand*-yrityksistä on ongelmia rahoittaa haluamiaan investointeja pankkilainalla tai muulla vieraanpääomanehtoisella velkarahoituksella. Osuus on monin verroin pienempi kuin keskisuurilla tai suurilla yrityksillä. Omanpääomanehtoisien rahoituksen saatavuus koetaan haasteellisempänä, mutta tässä suhteessa *Mittelstand*-yritykset

sijoittuvat melko ennustettavasti keskisuurten ja suurten yritysten väliin.

”Okmetic investoi 8,4 miljoonaa euroa Vantaan tehtaalle.”

Kauppalehti 28.5.2015

Suomen rahoitusjärjestelmässä saattaa olla katvealueita, mutta ne eivät kohdistu *Mittelstand*-yrityksiin.

Ainakaan eurooppalaisessa katsannossa Suomessa ei myöskään ole mitään yleistä pankkirahoitukseen liittyvää ongelmaa (Hyytinen, 2013). Euroopan keskuspankin mukaan suomalaisyritykset saavat kutakuinkin parhaiten hakemansa määrän pankkiluottoa (kuvio 4.9).

Toki on niin, että joitain investointeja jää toteutumatta, mutta on syytä pitää mielessä, että rahoitusjärjestelmän nimenomaisena tehtävänä on rahoittaa hyviä ja *karsia huonoja* hankkeita.

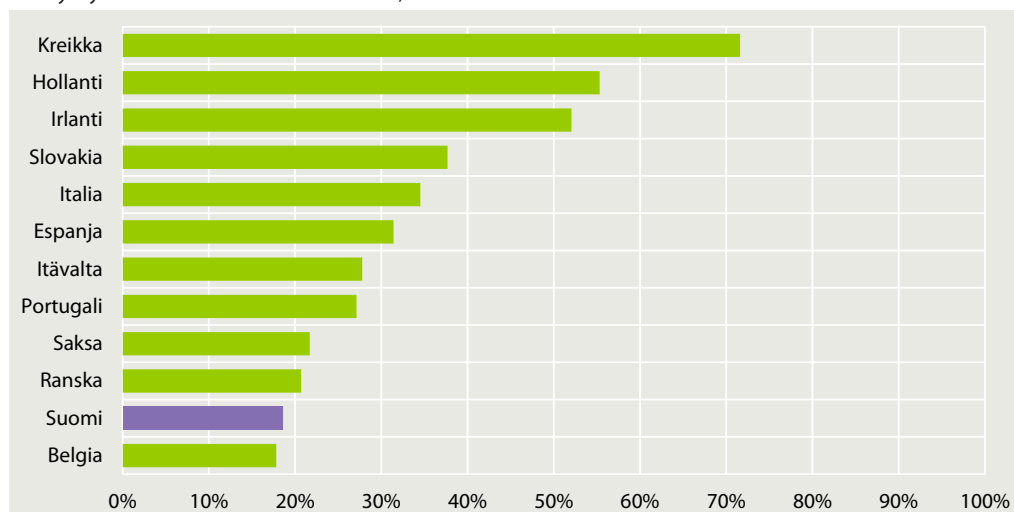
Mitä yritykset tekisivät, jos helikopterista tipahtaisi lisärahaa?

ETLAn kyselyssä pohdittiin rahoitusrajoitteita myös toisesta näkökulmasta: Mitä yritykset tekisivät tilanteessa, jossa niille tupsahtaisi tilille suurehko summa rahaa (10 % liikevaihdosta)?

Kuvio 4.9

Suomi häntäpäässä yritysten hakemien pankkiluottojen hylkäämisessä

Osuuksia kunkin maan pankkilainaa hakeneista pk-yrityksistä, jolle pankki ei myöntänyt kaikkea tai suurinta osaa yrityksen hakemasta lainasummasta, %



Huom. Niiden yritysten osuus, jotka hakivat pankista lainaa, mutta joille pankki ei myöntänyt sitä kokonaan tai edes suurinta osaa haetusta lainasummasta.
Lähde: Kirjoittajien laskelmat perustuen EKP:n tilastoihin. <https://www.ecb.europa.eu/stats/money/surveys/sme/html/index.en.html>

Mittelstand-yritykset investoivat suurimman osan (keskimäärin 40 %) tästä ”helikopterirahasta” kasvunsa keskeisimpään esteeseen (suhteessa verrokkeihin; ks. edellä) eli myyntiin, markkinointiin ja jakeluun (kuvio 4.10). Aineettomiin (24 %) ja aineellisiin investointeihin (17 %) yhteensä pistettäisiin saman verran.

Myynti, markkinointi ja jakelu näyttävät nimenomaan *Mittelstandin* Akilleen kantapäänä. Keskiuuret yritykset käyttäisivät keskimäärin 32 % ja suuret yritykset 31 % lisärahasta tämän tyyppin investointeihin.

Lisärahan käyttö muuhun kuin pääoman palautuksiin herättää kuitenkin lisäkysymyksen. Jos helikopterirahaa käytettäisiin myynti- ja markkinointi- tai muihin hankkeisiin, niin miksi yritykset eivät tee sitä muutenkin. Eivätkö ne nykyisin saa rahoitusta näille hankkeille?

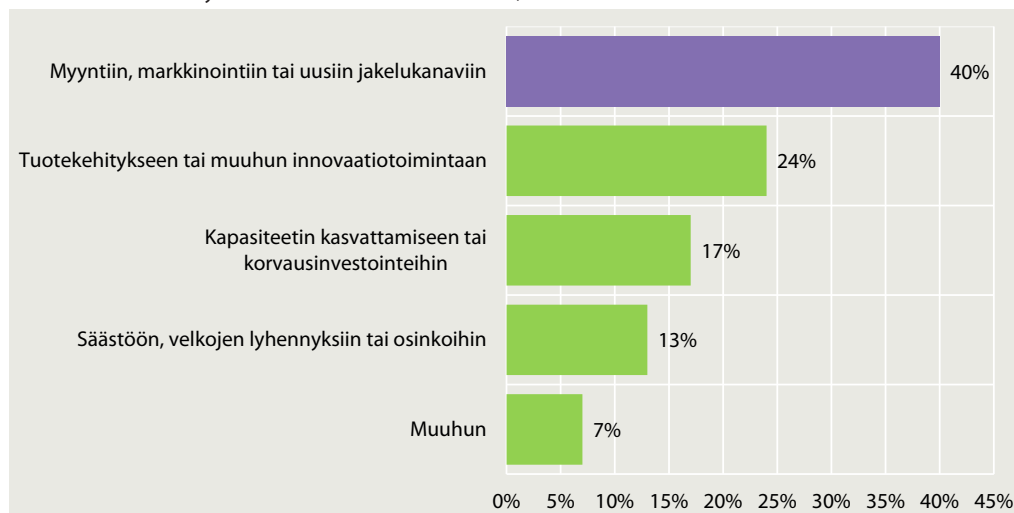
Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että lisärahan käyttö johonkin muuhun kuin pääomapalautuksiin kertoo rahoitusrajoittuneisuudesta – tai ainakin siitä, että nämä hankkeet eivät ole kannattavia, mikäli niihin käytettäisiin ulkoista rahoitusta (Hall, 2008; Hottenrott ja Peters, 2012).

Mahdolliset rahoitusrajoitteet tuotekehityksessä ja muussa innovaatio-toiminnassa eivät ole uusi asia. Sille on myös selvät perusteet liittyen muun muassa vakuuksien puuttumiseen ja informaation epätäydellisyteen (ks. esim. Tanayama, 2007; Hall, 2008).

Kuvio 4.10

Suurin osa ’helikopterirahasta’ käytettäisiin myyntiin, markkinointiin ja jakelukanavien kehittämiseen

Keskisarvot kunkin käyttökohteen saamasta osuudesta, %



Huom. Yrityksiltä kysyttiin: Jos yrityksenne saisi vapaasti käytettäväkseen rahasumman, joka vastaa 10 % nykyisestä liikevaihdostanne, miten käyttäisitte rahat? Rahasumma tuli jakaa annettuihin käyttökohteisiin.

Lähde: ETLAn kysely.

Sen sijaan rahoitusrajoittuneisuudesta koskien myyntiä ja markkinointia puhutaan paljon harvemmin. Kuitenkin esimerkiksi viennin aloittaminen tai asiakkaiden etsiminen uusista mahdollisista vientimaista aiheuttaa erityisesti alkuvaiheessa suuriakin kustannuksia. Vaikeudet rahoituksen saamisessa tai sen korkeissa kustannuksissa voivat johtaa siihen, että näitä vientiponnisteluja ei pystytä tekemään (ks. Wagner, 2014; Manova, 2013; Nagaraj, 2014).

Tässä luvussa havaitsimme, että monissa kasvuun liittyvissä suhteissa *Mittelstand*-yritykset käyttäytyvät melko ennustettavalla tavalla. Muutamia kiintoisia eroja kuitenkin löytyy: kriisin kuluessa *Mittelstand*-yritykset ovat säilyttäneet Suomen työllisyyttään verrokkiryhmiä paremmin. Myynnin, markkinoinnin ja jakelun haasteet näyttävät olevan erityisen akuutteja juuri tälle ryhmälle. Lisäksi *Mittelstand*-yrityksillä näyttää olevan poikkeuksellisen *vähän* haasteita vieraanpääomanetoisen ulkoisen rahoituksen saamisessa.

Suomen *Mittelstandin* tulevaisuus?

Suomen *Mittelstand*-yrityksillä on tiettyjä ominaispiirteitä, vaikka monissa ulottuvuuksissa ne näyttäytyvätkin koolleen tyyppillisinä. Tämän ryhmän kansantaloudellinen merkitys on Suomessa hyvää eurooppalaista tasoa.

Elinkeinoelämän yleisten edellytysten paraneminen ja suomalaisen työn kilpailukyvyyn kohentaminen tuntuisivat erityisesti tässä yritysryhmässä. *Mittelstandin* laajentuminen puolestaan tuntuisi melko suoraan ja välittömästi suomalaisten hyvinvoinnissa.



Suomen *Mittelstandin* yhteenlaskettu liikevaihto on 3 miljardia euroa

Suomen *Mittelstand* koostuu 51 itsenäisestä teollisuusyrityksestä ja konsernista. Niiden liikevaihto on yhteensä lähes 3 miljardia euroa ja työllisyys yli 17 000 henkilöä, joista Suomessa 12 800. Suomessa *Mittelstandin* suhteellinen merkitys on samaa suuruusluokkaa kuin Espanjassa ja Ranskassa – Saksassa tämän yritysryhmän suhteellinen merkitys on noin kaksinkertainen.

Suomen *Mittelstand* on lopulta jonkin verran ohuempi kuin mitä me kirjoittajat oletimme tämän kirjan taustalla olevan hankkeen alkaessa. Monissa suhteissa Suomen *Mittelstand*-yritysten ominaisuudet vastaavat niiden kokoa, mutta joitain erityisesti niille luonteenomaisia piirteitä löytyy. Kaksi kolmasosaa *Mittelstand*-yrityksistä on perheomisteisia ja reilu puolet on yli 50-vuotiaita. Usein ne ovat pitkälle erikoistuneita ja vientimarkkinoille suuntautuneita.

Paras arviomme on, että *Mittelstand*-yritykset pysyvät positiivisena mutta rajallisena voimana Suomen koko kansantalouden kannalta seuraavat kymmenen vuotta. Aktiivisin toimin tilanne voi osoittautua paljon paremmaksikin.

Jäävätkö investoinnit toteuttamatta rahoituksesta johtuen?

Hyvin toimivan rahoitusjärjestelmän tunnuspiirre on sen kyky arvioida investointihankkeiden hyvyttä. Hyvät ja kannattavat hankkeet saavat rahoitusta, mutta huonot hankkeet jäävät ilman. Hyvässä rahoitusjärjestelmässä osan hankkeista kuuluu siis jäädä ilman rahoitusta.

Missä määrin yritysten kasvu ja sitä edellyttävät investoinnit jäävät toteuttamatta rahoituksen saatavuudesta johtuen?

Suomen rahoitusmarkkinat näyttävät toimivan vähintäänkin kohtuullisesti. Erityisesti pankkien tarjoaman lainarahan saatavuudessa Suomi on euroalueen kärkimaita.

Mikäli rahoitusjärjestelmässämme on puutteita, ne koskevat oman pääoman ehtoista rahoitusta. *Mittelstand*-kokoluokalle tämäkään ei ole yleinen ongelma, mutta hieman pienemmille yrityksille on. Erityisesti 50–249 työntekijän voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset ovat kärsineet oman pääoman ehtoisen rahoituksen saatavuusongelmista.

Voi tosin olla, että kasvuhakuisten yritysten investoinnit ovat keskimääräistä riskialttiimpia. Jos näin on, niin se tarjoaisi luonnollisen selityksen saatavuusongelmalle.

Viime vuosina on perustettu useita epäsymmetrisiä rahastoja oman pääoman ehtoisen rahoituksen lisäämiseksi. Niiden idea on siinä, että yksityiset osuuden omistajat saavat osuuttaan suuremman osan rahoituksen tuotoista. Tämä idea toistuu myös Tekesin omanpääomasijoitusyhdistiön toiminnassa. Jotain on siis jo tehty omanpääomanehtoisen rahoituksen saatavuuden lisäämiseksi.

Sääntely koetaan kasvua rajoittavaksi

Yritysten sääntelystä puhutaan paljon. Keväällä 2015 aloittanut uusi hallitus ottikin yhdeksi hallitusohjelmansa tavoitteeksi sääntelyn keventämisen.

Kaikki sääntely ei suinkaan ole turhaa, mutta Suomessa on kaikesti menty sääntelyssä osittain turhan pitkälle. Tätä tukevat myös havainnot kasvun esteistä.

Runsas 40 % *Mittelstand*-yrityksistä nosti tärkeäksi kasvun esteeksi sääntelyn. Samaa mieltä oli yli 40 % myös muun kokoisista yrityksistä.

Sääntelyn vähentäminen ja hallinnollisen taakan keventäminen nostettiin esiin myös keväällä 2015 julkistetussa hallitusohjelmassa. Jää nähtäväksi, millä aikataululla hallitus tulee tässä etenemään. Tilausta säästösten sujuvoittamiselle löytyy.

Myynti ja markkinointi hiertävät edelleen

Mittelstand-yritykset nostivat yhdeksi tärkeäksi kasvun esteeksi puutteet myynnissä, markkinoinnissa ja jakelukanavissa. Saman tekivät myös keskisuuret yritykset. Sen sijaan isommilla yrityksillä huolenaiheet olivat muualla.

Myynti-, markkinointi- ja jakelukanavat nousivat myös tärkeimmiksi kohteiksi, joihin yritykset käyttäisivät saamansa mahdollisen lisärahan.

Tämä herättää kysymyksen siitä, rajoittaako rahoitus nykyisellään näiden panostusten tekemistä. Etenkin uusien vientimarkkinoiden etsiminen aiheuttaa alkuvaiheessa kustannuksia. Niinpä vaikeudet rahoituksen saamisessa saattaa tehdä sen, että vientiponnisteluja ei pystytä tekemään (ks. Wagner, 2014; Manova, 2013; Nagaraj, 2014).

Suomessa on jo vuosikymmeniä yritetty edistää yritysten vientiä ja kansainvälistymistä. *Team Finlandin* perustamisen myötä mukaan on tullut aiempaa enemmän myös Suomen suurlähetystöjen hyödyntäminen yritysten kansainvälisen toiminnan auttajana. Tekes puolestaan käynnisti viime vuonna uuden rahoitusmuodon, jota yritykset pystyivät käyttämään kansainvälistymisensä vauhdittamiseen.

Julkisella sektorilla on kuitenkin hyvin rajalliset mahdollisuudet auttaa suoraan yrityksiä myynnissä ja markkinoinnissa. EU:n kilpailulainsäädäntö kieltää avustusten käytön suoriin myynti- ja markkinointitoimiin. Sallittua on kuitenkin rahoittaa myynnin ja markkinoinnin suunnittelua ja markkinapotentiaalin selvitystä muun tuote- ja palvelukehitysprojehtin osana.

Suomen Mittelstandin tulevaisuus

Jo *Mittelstand*-yritysten koko kertoo sen, että ne ovat saavuttaneet vähintäänkin kohtuullisen markkina-aseman. Niillä on siis ainakin tähän asti ollut tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat ovat tarvinneet.

Yritysten toiminta on jatkuvaa kamppailua asiakastarpeiden täyttämisen, rajallisten resurssien ja kilpailijoiden toimien välillä. Tässä ristiaalokossa osa yrityksistä kasvaa, osa supistuu ja jotkut poistuvat markkinoilta.

Mikäli historia toistaa itseään, kymmenen vuoden kuluttua nykyisistä *Mittelstand*-yrityksistä vain parikymmentä prosenttia on edelleen tässä kokoluokassa.

Taloukasvun kannalta olisi toivottavaa, että moni nykyisistä *Mittelstand*-yrityksistä olisi kymmenessä vuodessa kasvanut suureksi yritykseksi. Vastaavasti olisi toivottavaa, että tämä kokoluokka olisi myös saanut uutta verta. Uusia jäseniä tähän ryhmään voi nousta nykyisistä pienistä yrityksistä. Lisäksi osaa tulevista *Mittelstand*-yrityksistä ei ehkä ole vielä edes perustettu. Esimerkit muista maista osoittavat, että kymmenessä vuodessa vasta perustettu yritys voi kasvattaa itsensä suurehkoksi yritykseksi.

Kasvun edellytys on kyky erottautua markkinoilla. Keinoja siihen ovat esimerkiksi huippulaatu, ainutlaatuiset ominaisuudet ja nopeat toimitusajat. Tämän tutkimuksen keskeisin tulos koskee kuitenkin myyntiä, markkinointia ja jakelukanavia. Yritykset haluavat panostaa niihin ennistä enemmän. Hyvä niin. Menestys ratkaistaan vasta myyntikentällä.

Rakennemuutokset tuntuisivat juuri Mittelstand-ryhmässä

Mittelstand-yritykset ovat jo saavuttaneet menestystä kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Jo soveltamamme määritelmän mukaan ne ovat valtaosin suomalaisten omistamia, ja niiden pääkonttorit ydintoimintoihin ovat Suomessa. Niiden globaalista työvoimasta kolme neljäsosaa on Suomessa. Tämän yritysryhmän laajentuminen ja sen edustajien kasvu – mieluiten tämän ryhmän ylärajaa suuremmaksi – vaikuttaa suoraan Suomen ja suomalaisten hyvinvointiin.

On mielestämme perusteltua väittää, että elinkeinoelämän yleisten edellytysten paraneminen ja suomalaisen työn kilpailukyvyyn kohentaminen tuntuisivat välittömästi ja selvästi juuri *Mittelstand*-yritysten ryhmässä. Niinpä, jos rakenneuudistuksissa onnistutaan kuluvalle hallituskaudella, meillä on lupa odottaa laajempaa ja vahvempaa *Mittelstandia* kymmenen vuoden päästä.

Summary and Conclusions

The Finnish *Mittelstand* is a small group of manufacturing companies. The majority of these companies are family-owned and quite old. They are often highly specialized and internationally oriented.

The challenges posed by sales, marketing and distribution are typical barriers to growth particularly for these companies. According to their own assessment, these companies would benefit from a significant improvement in the country's cost competitiveness and easing of their administrative burden.

It does not seem warranted to aim policy measures specifically at the *Mittelstand*, especially when they appear to face fewer financing constraints than the comparison companies. On the other hand, these companies could use some more encouragement to bolster their innovation activity.

Strong *Mittelstand* in Germany promoted economic recovery – what about Finland?

Germany used to be called the sick man of Europe at the beginning of the 2000s. Less than ten years later, it was deemed to be the engine of the European economy.

For example, according to *The Economist* (July 12, 2014) Germany's recovery is attributable to the somewhat loosely defined and slightly mystical *Mittelstand* companies (e.g., *Institut für Mittelstandsforschung* defines this group, poorly in our opinion, as including all companies with less than 500 employees).

Finland is now in a similar situation as Germany was fifteen years ago. This raises questions about the role of the Finnish *Mittelstand* in Finland:

- Are there companies in Finland fitting the business model of German *Mittelstand*?
 - Do these companies have characteristics distinguishing them from other companies?
 - How significant are they in the Finnish economy?
- These are the questions we address in this book.

Finnish *Mittelstand*: 51 companies that globally employ 250–499 people

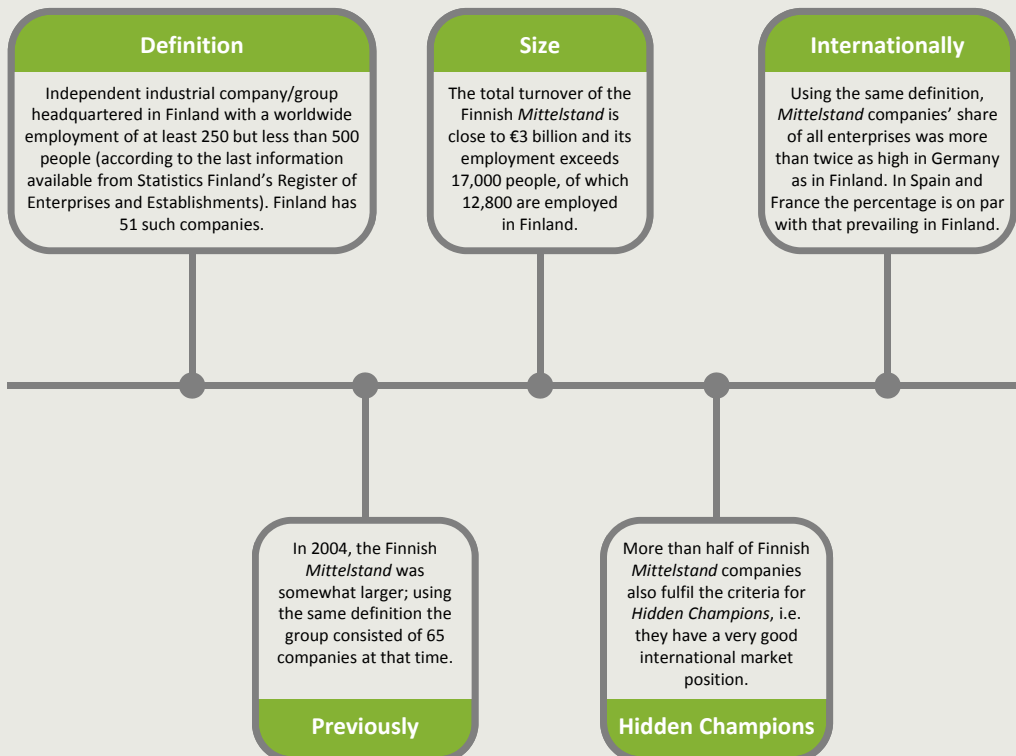
The Finnish *Mittelstand* consists of a small number of industrial companies globally employing at least 250 but less than 500 people. Only 51 such companies are found in Finland. In this book this group of companies is compared to otherwise essentially similar companies except that they are smaller or larger in size.

Almost two thirds of the *Mittelstand* companies are family-owned, and over half of them have been established more than fifty years ago. They are often specialized and international, and they operate in the business-to-business market. They are also more likely to seek to expand their geographical market area than slightly smaller and larger companies.

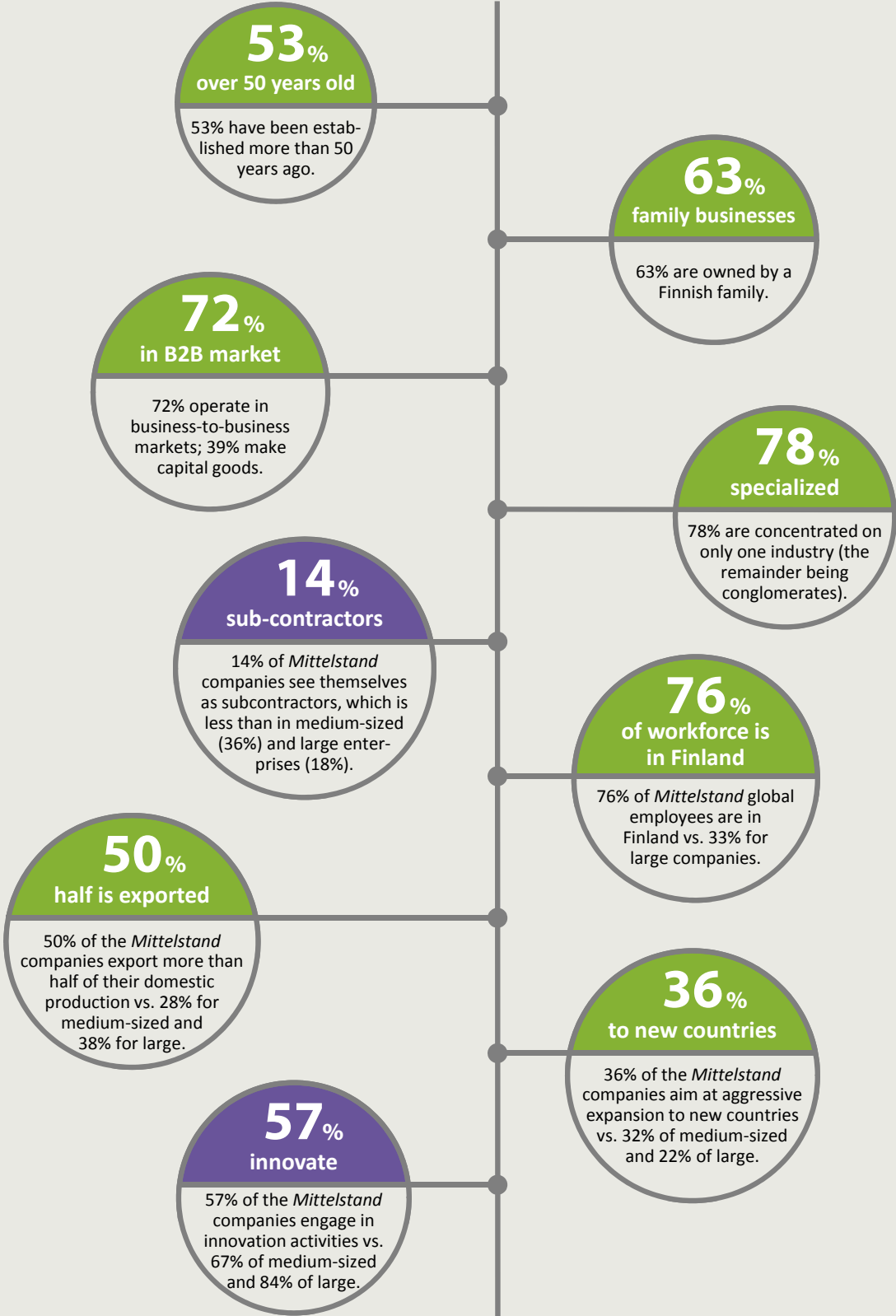
Our definition requires that *Mittelstand* companies are headquartered in Finland. They are otherwise distinctively Finnish: for example, three-quarters of the workforce are employed in Finland, although the majority are selling most of their products abroad.

Finnish *Mittelstand* companies are not particularly active in innovation activities. Considering that they are industrial enterprises, they never-

What is the Finnish *Mittelstand*?



What is the Finnish *Mittelstand* like?



theless have their own extensive software development, and they seek to invest in the industrial internet: 27% have their own full-time software developers (vs. 24% for medium-sized and 29% for large companies). Of the *Mittelstand* companies that generally regard the *industrial internet* or the *Internet of Things* (IoT) to be of key significance for their business segment, 83% invest in these areas (vs. 66% of medium-sized and 92% of large companies).

Domestic employment has remained resilient

In ten years the group of *Mittelstand* companies has thinned out, and the majority of those belonging to this group have changed. *Mittelstand* companies have maintained their domestic employment better than the comparison groups and have thus helped Finland cope with the crisis that began in 2008.

The total domestic employment of *Mittelstand* companies decreased during 2008–2013 by 3.6%, whereas employment in medium-sized businesses fell in Finland by 8.2% and that of large companies dropped by 22.1%. The decrease in employment in the *Mittelstrand* group, which is smaller than the other groups, was less than five hundred people, whereas the decrease in the number of employed in the medium-sized group was many times greater and in the large business group several *tens* of times greater.

Bottlenecks to growth: sales, marketing and distribution

When examining growth barriers, *Mittelstand* companies differ from the comparison companies in particular in two ways:

Inadequacy in sales and distribution channels is considered a growth barrier, especially when compared to large companies.

Also, the companies' own range of goods and services is deemed to be a factor significantly limiting growth. The difference compared to both smaller and larger companies is about ten percentage points.

As in other groups, growth of *Mittelstand* companies is constrained primarily by higher costs than in other countries. From the standpoint of the future, it would be important that companies could differentiate themselves in ways other than their prices. Only in this way will they be able to compete against companies in countries with cheap labour. This is what competitors in Germany, Sweden and other high-cost countries do.

Second, the most important growth-limiting factor that *Mittelstand* companies experience is in administrative burden coming from the public sector. Growth-oriented *Mittelstand* companies say that the difficulties in getting construction and other permits pose a barrier to growth.

Money falling out of the sky would be used for sales and distribution

We asked what companies would do in a situation where a sizeable sum of money suddenly appears in their bank account. *Mittelstand* companies would invest a large portion of the money, on average 40%, to reduce the main obstacles to their growth (relative to the comparison companies), i.e. by promoting sales, marketing and distribution.

It is namely sales, marketing and distribution that appear to be the *Mittelstand* companies' Achilles heel. Medium-sized companies would use 32% and large companies 31% of the additional money on this type of investment.

Availability of debt financing does not constrain Finnish *Mittelstand* growth

It is often suggested that the availability of financing limits the growth of companies. This mainly refers to loans from banks.

On the basis of our survey, it appears that only a few per cent of *Mittelstand* companies have problems financing their desired investments with bank loans or other liability-based financing. The share is many times smaller than that for medium-sized companies or large enterprises.

There may be some blind spots, but the *Mittelstand* seem to have no general problems related to the financing of investments.

Increase/expansion of *Mittelstand* companies would have a fairly direct impact on Finnish welfare

In Finland there appears to be a German-like *Mittelstand* company group, although its relative importance in Finland is smaller than in Germany. In many respects Finnish *Mittelstand* companies' characteristics correspond to their size, but this group also has some specific characteristics (see above).

The economic importance of *Mittelstand* companies is modest due to their small numbers. These companies have nevertheless been at the

forefront of the manufacturers helping Finland cope with the economic crisis that started in 2008.

The rather large size of *Mittelstand* companies already says that they have performed at least reasonably well historically. Many of them specialize in relatively narrow segments in which they also have a significant market position internationally. Sales, marketing and distribution nevertheless seem to be an obstacle to growth specifically for this group. One reason for this may be that the *Mittelstand* companies are simultaneously both distinctively Finnish and internationally oriented. Since only an exceptionally small portion of them operate as subcontractors, they must be able to withstand global competition. In this case, sales, marketing and distribution are subject to tougher requirements than the comparison groups - especially when resources are more limited than in large corporations.

Mittelstand companies are precisely the core group referred to in business policy debate as "export enterprises". They have a track record of international success and their growth would have a direct impact on the well-being of Finns through the geographical distribution of both ownership and production.

It does not seem warranted to aim policy measures specifically at *Mittelstand* companies, especially when they appear to face particularly low financial constraints, for instance. However, they might require some extra encouragement regarding innovation activity: while they can see the development needs of their product and service mix, they are not engaged very actively in innovation activities. The contradiction is obvious. We can also ask why they do not invest more in their Achilles heel – sales, marketing and distribution. Are they faced with some constraint that is not generally discussed?

The *Mittelstand* could be of *special* importance to Finland's future but if history repeats itself, these businesses will remain a positive but limited force in the entire Finnish economy also during 2015–2025.

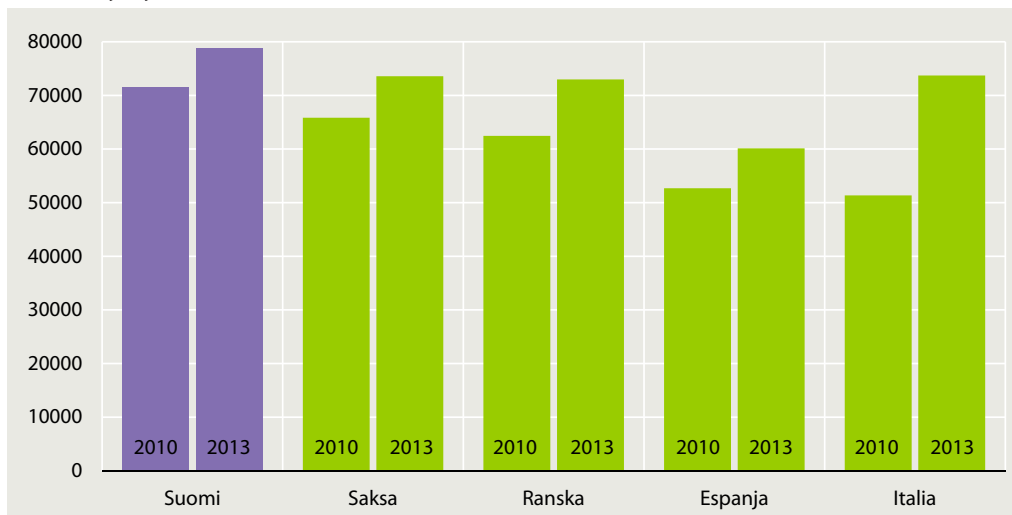
Improvement of general conditions for business life, such as the reduction of administrative burdens, would benefit both the *Mittelstand* and other companies.

If structural reforms succeed during the current government's term in office, the effects should be reflected in the form of a larger and stronger *Mittelstand* as early as 2025. Time will tell.

Liitteet

Liitekuvio 1

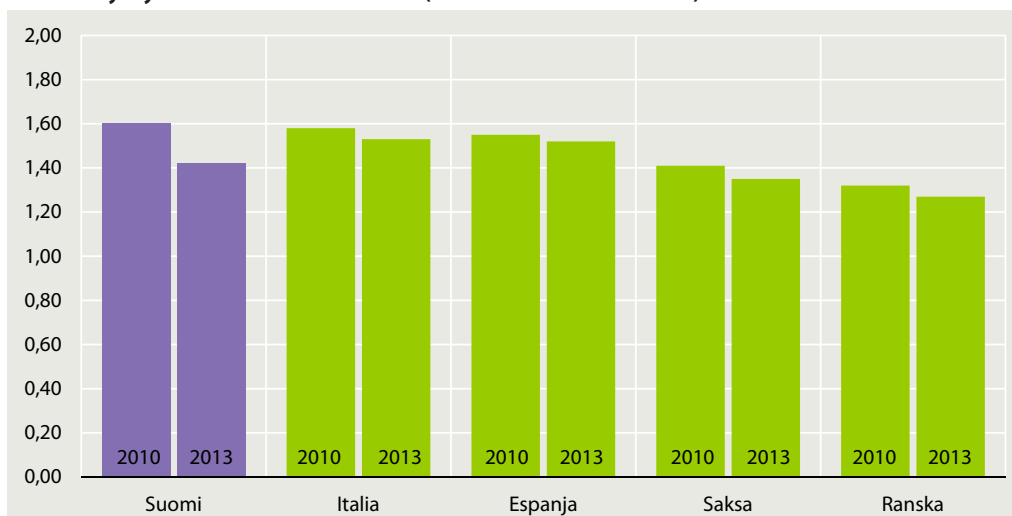
Teollisuusyritysten tuottavuus eri maissa (arvonlisä/henkilöstö)



Huom. Tiedot koskevat vuotta 2010. Mukana on kaikenkokoiset tehdasteollisuusyritykset.
Lähde: Eurostat.

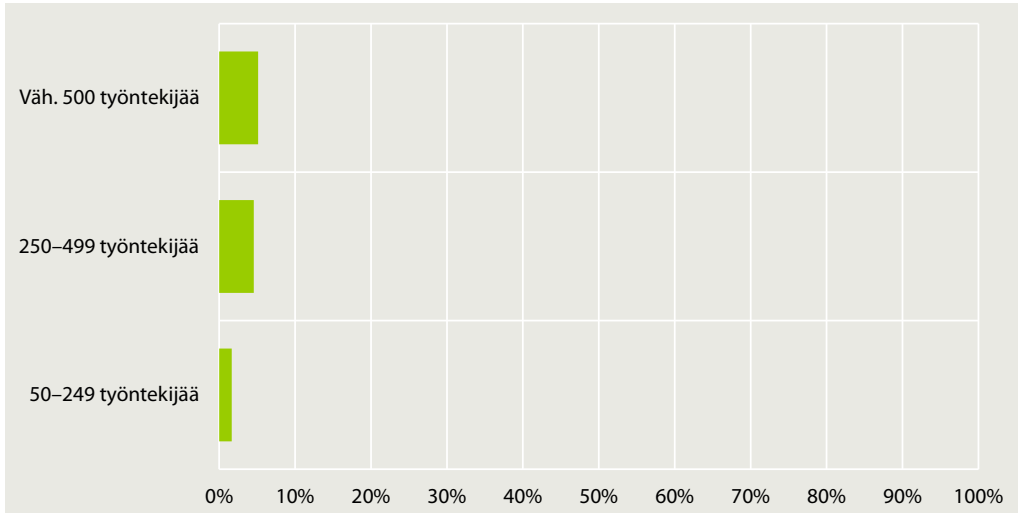
Liitekuvio 2

Teollisuusyritysten tuottavuus eri maissa (arvonlisä/henkilöstökulut)



Huom. Tiedot koskevat vuotta 2010. Mukana on kaikenkokoiset tehdasteollisuusyritykset.
Lähde: Eurostat.

Liitekuvio 3

Digitalisaation näkeminen uhkana (%-osuus eri kokoluokkien yrityksistä)

Huom. Osuus ko. kokoluokan yrityksistä, joiden mielestä väittämä "Digitalisaatio on uhka nykyiselle liiketoiminnallemme" pitää melko paljon tai hyvin paljon paikkansa.

Lähde: ETLAn kysely.

Kirjallisuus

Ali-Yrkkö, J. (2013). *Mysteeri avautuu – Suomi globaaleissa arvoverkostoissa*. ETLA B257, Helsinki, Taloustieto Oy.

Audretch, D. ja Elston, J. (1997). Financing the German Mittelstand. *Small Business Economics*, 9, 97–110.

Bentzen, J., Madsen, E., Strojer, E. ja Smith, V. (2012). Do Firms' Growth Rates Depend on Firm Size? *Small Business Economics*, v. 39, 937–47.

European Communities/OECD (2007). *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R. ja Sturgeon, T. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. IDS Bulletin 32.3, Institute of Development Studies, Brighton, UK.

Hall, B. (2008). The Financing of Innovation, In Shane, S. (Ed.), *Handbook of Technology and Innovation Management*, 409–430, Blackwell, Oxford.

Hommel, U. ja Schneider, H. (2003). Financing the German Mittelstand. EIB Papers, vol. 8, iss. 2, 53–90.

Hottenrott, H. ja Peters, B. (2012). Innovative Capability and Financing Constraints for Innovation: More Money, More Innovation? *Review of Economics and Statistics*, vol. 94, 1126–1142.

Hyytinen, A. (2013). Pienten ja keskisuurten yritysten rahoituksen saatavuus. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, v. 109, 484–489.

Manova, K. (2013). Credit Constraints, Heterogeneous Firms, and International Trade. *Review of Economic Studies*, v. 80, 711–44.

McDonald, F., Krause, J., Schmengler, H. ja Tüselmann, H.-J. (2003). Cautious International Entrepreneurs: The Case of the Mittelstand. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 363–381.

Mediobanca (2013). *Medium-Sized Enterprises in Europe*. R&S Mediobanca, Milan, Italy. Downloadable at: <http://mbres.it/en/publications/european-mses>

- Meyer-Stamer, J. ja Wältring, F. (2000). Behind the Myth of the Mittelstand Economy. Report 46/2000, Institute for Development and Peace at the Gerhard-Mercator-University Duisburg.
- Nagaraj, P. (2014). Financial Constraints and Export Participation in India. *International Economics*, December 2014, v. 140, 19–35.
- Nurmi, S. (2004). *Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival*. Helsinki School of Economics, A-320, Helsinki.
- Petrunia, R. (2008). Does Gibrat's Law Hold? Evidence from Canadian Retail and Manufacturing Firms. *Small Business Economics*, v. 30, 201–14.
- PK-yrittäjäbarometri (2015). Kevät 2015, Suomen yrittäjät, Helsinki.
- Purg, D. ja Rant, M. (2011). Hidden Champions in CEE and Dynamically Changing Environments. CEEMAN, Bled, Slovenia.
- Shapiro, H. (2013). The Hidden Champions – Danish Manufacturing successes in global markets. Muistio, Danish Technological Institute, Denmark.
- Simon, H. (1992). Lessons from Germany's Midsize Giants. *Harvard Business Review*, March-April, 115–123.
- Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century*. Springer, New York.
- Simon, H. ja Jonason, A. (2013). *Hidden Champions framgångsstrategier hos dolda världsledande företag*. Studentlitteratur AB, Lund, Sweden.
- Tanayama, T. (2007). Adverse Selection and Innovation Financing. Is there need for R&D subsidies? In Tanayama, T. (2007): *Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior*. A-309, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.
- Wagner, J. (2014). Credit Constraints and Exports: Evidence for German Manufacturing Enterprises. *Applied Economics*, v. 46, 294–302.