

Helsingin Yliopisto
Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos

Antti Isokangas

**Suomalaisten elintarvikealan pienyritysten tulevaisuuden
tavoitteet ja Elintarviketeollisuusliiton rooli tavoitteiden
saavuttamiseksi**

Elintarvike-ekonomia

Pro-Gradu

EE 299

Helsinki 2009

Sisällysluettelo:

1. Johdanto	6
1.1. Tutkimuksen taustaa	6
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.3. Keskeiset käsitteet	8
2. Strateginen suunnittelu	10
2.1 Toimintaympäristön vaikutus strategiaan muotoutumiseen	10
2.1.1. Toimintaympäristö jatkuvan muutoksen kohteena	10
2.1.2. Kilpailutekijät toimintaympäristössä	11
2.2 Strategian elementit	13
2.3. Suunniteltu, vai esiin nouseva strategia?	14
2.4. Liiketoiminnalliset perusstrategiat	16
2.4.1. Kustannusjohtajuus	17
2.4.2. Erikoistuminen	18
2.4.3. Keskittyminen	20
2.5 Muita strategioita	21
2.6. Strateginen suunnittelu pienyrityksessä	22
3. Strategian muotoutuminen	25
3.1. SWOT- analyysi	26
3.2. Kilpailuedun lähteet	26
3.2.1 Resurssiperusteinen kilpailuetu	28
3.2.2 Markkina-asemaan perustuva kilpailuetu	32
3.2.3. Kilpailuedun lähteet pienyrityksissä	32
4. Menestymisen mittarit	34
5. Kestävä kilpailuetu elintarvikealan pienyrityksessä	37
6. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	39
7. Tulokset	44
7.1 Strateginen suunnittelu ja strategiaprosessi	44
7.1.1. Missio ja Visio	44
7.1.2. Strateginen suunnittelu	45
7.1.3. Suunnittelun ja päätöksenteon vastuunjako	47
7.2. Strategia käytännössä	48
7.2.1. Miten yritykset kilpailevat?	48
7.2.2. Kannattavuus	50
7.2.3. Tuotteet ja tuotekehitys	51
7.2.5. Asiakkaat ja markkina-alueet	55
7.2.6. Raaka-ainehankinta	57

7.2.7. Kilpailutilanne	59
7.2.8 Sidosryhmät	61
7.2.9. Kilpailuedun lähteet.....	62
7.3 Tulevaisuus	64
7.3.1. Yritysten tavoitteet vuoteen 2012 mennessä	65
7.3.2. Yritysten tavoitteet vuoteen 2020 mennessä	66
7.4 Yritysten suhde Elintarviketeollisuusliittoon.....	68
7.4.1 Yleistä	68
7.4.2. Käytetyt Elintarviketeollisuusliiton palvelut	69
7.4.3. Elintarviketeollisuusliittoon kohdistuvat kehittämistoiveet.....	70
8. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	72
8.1. Strateginen suunnittelu yrityksissä	72
8.2. Yritykset osana toimialan kilpailumallia	75
8.3. Kilpailuetu	78
8.4. Muut sidosryhmät ja verkostoituminen	80
8.5. Tulevaisuuden tavoitteet	81
8.6. ETL:n kehittäminen	82
8.7 Loppupäätelmät	83
Lähteet	86

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen taustaa

Vuonna 2008 Suomessa toimii 3150 elintarvikealan yritystä, joista pienyrityksiksi luokiteltavia on n. 90 %, ja niiden lukumäärä on viime vuosina ollut kasvussa (ProAgria 2008). Täten on helppo ajatella, että tämän yritysjoukon taloudellinen merkitys elintarviketeollisuudelle toimialana on suuri.

Tiedetään, että pieni yritys ei ole vain pienennetty versio suuresta yrityksestä, vaan niiden toimintatavat ja niiden lähtökohdat ovat hyvin erilaiset (Churchill & Lewis 1983). Tutkimusten (mm. Stonehouse & Pemberton 2002) mukaan yleistä pienyritysten kohdalla toimialasta riippumatta on se, että strategista suunnittelua on vähemmän ja että toiminta on enemmän reaktiivista, toimintaympäristön ehdoilla tapahtuvaa sopeutumista. Toisaalta eri tutkimukset (esim. Kraus, ym. 2006) ovat osoittaneet selkeän yhtenevyyden suunnitelmallisuuden ja tuloksellisuuden välillä, joten edellä mainittu suunnitelmallisuuden vähäisyys, sikäli kun sitä elintarvikealalla toimivissa yrityksissä on havaittavissa, on ilmiönä mielenkiintoinen. Toisaalta on kiintoisaa selvittää, miten käsillä oleva taloudellinen taantuma vaikuttaa pienten elintarvikealan yritysten suunnitelmiin lähivuosien suhteen, ja miten se vaikuttaa strategioihin.

Pienyrityksiä niin elintarvikealalla kuin muillakin toimialoilla tuetaan monin eri tavoin monen eri tahon toimesta. Keskeisiä vaikuttajia ovat mm. ProAgria, TE-keskus, Finnvera, Tekes ja elintarvikealalla erityisesti Elintarviketeollisuusliitto (myöh. myös ETL), johon tämä tutkimus keskittyy. ETL:n vuonna 2007 tekemän jäsenyytyväisyystutkimuksen mukaan sen tarjoama tuki pienyrityksille on vielä puutteellista, mutta tarve tuelle on suurta. Tähän tarpeeseen ETL pyrkii nyt ja lähitulevaisuudessa vastaamaan. Viimeisimmän jäsentutkimuksen mukaan pieneksi luokiteltavia yrityksiä ETL:n jäsenistössä on noin 125 kappaletta. (Elintarviketeollisuusliitto 2008)

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa myös pääministeri Vanhasen aloitteesta käynnistetty valtakunnallinen Ruokastrategia 2020 ja sen suunnittelu. Ruokastrategian tarkoituksena on turvata suomalainen maatalous- ja elintarviketuotanto parantamalla markkinoiden

toimivuutta sekä ennakoimalla paremmin maailman elintarviketalouden syklejä. Tavoitteena on, että valtioneuvosto hyväksyy vuonna 2010 strategialinjaukset siitä, miten suomalaista ruoantuotantoa tulevaisuudessa kehitetään (Tulila 2009). Pienyritykset ovat elintarvikealallamme merkittävä tekijä, joten niiden näkemykset tulevat eittämättä tarpeeseen strategialinjauksia mietittäessä.

Elintarvikeala teollisuuden alana on viime vuosina investoinut suhteessa liikevaihtoon kokonaisuutena enemmän kuin muut teollisuuden alat Suomessa, mutta tehokkuuden lisäys ei ole riittänyt kattamaan kasvavia tuotantokustannuksia, joten kannattavuus heikenee. Lisäksi kannattavuus elintarvikealan sisällä on heikoimmillaan mm. juuri pienyritysten kohdalla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008b). Heikentyvä kannattavuus on uhka koko Suomalaiselle elintarviketaloudelle, mikäli resursseja kilpailukykyä ylläpitävään tuotekehitykseen ei löydy riittävästi. Vaikka kypsän toimialan voidaan yleisesti ottaen olettaa olevan melko vakaa, on lähimenneisyydessä elintarvikeala, edellä mainituista syistä, ollut toimialana melko epävakaa (ETL 2009). Siksi onkin tärkeää, että yritykset pysyvät valppaina muutosten suhteen.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM 2008a, 28) mukaan vain vähän yli 10 % elintarvikealan pk-yrityksistä harjoittaa vientitoimintaa, ja noin 5 % on viennistä kiinnostunut. Panostus aiheeseen on kuitenkin saman raportin mukaan vähäistä. Vain 3 % yrityksistä aikoo panostaa vientiin vahvasti, 11 % kertoi panostavansa jonkin verran, 86 % ei lainkaan. Toisaalta 46 % yrityksistä on kiinnostunut osallistumaan viennin yhteishankkeisiin muiden yritysten kanssa. Alan yritykset toimivat siis pääosin kotimarkkinoilla.

Elintarvikealan pk-yrityksiä on merkittävästi tutkinut vuonna 2004 julkaistussa väitöskirjatutkimuksessaan S. Forsman (nyk. Forsman-Hugg). Hän perehtyi suomalaisten elintarvikealan maaseutuyritysten toimintaan, strategioihin ja niitä leimaaviin piirteisiin. Hänen tutkimansa yritykset olivat tulosten mukaan enimmäkseen paikallismarkkinoille keskittyneitä korkealaatuisten, hieman keskimääräistä kalliimpien tuotteiden valmistajia.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, millaisia strategisia tavoitteita suomalaisilla elintarvikealan pienyrityksillä on tulevaisuuden suhteen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, sekä millaisin perustein ja prosessein ne tekevät strategiset päätöksensä. Tästä syystä tutkielman teoreettinen viitekehys painottuu strategiseen suunnitteluun.

Toisena keskeisenä tutkimusongelmana on Elintarviketeollisuusliiton rooli näiden tavoitteiden saavuttamisen edesauttajana. Millaisena tutkittavat yritykset näkevät edunvalvojansa roolin omien tavoitteidensa saavuttamisen suhteen? Millaiselle tuelle on tässä kentässä, tällä toimialalla tarvetta?

1.3. Keskeiset käsitteet

Pienyritys

Euroopan Komission määritelmän mukaan pienyritys on yritys, joka työllistää korkeintaan 50 työntekijää. Lisäksi sen liikevaihto tai taseen loppusumma ei saa ylittää 10 miljoonaa euroa. (Euroopan Komissio 2003)

Strategia

Strategiaa voidaan määritellä monin eri tavoin. Yleisimmillään, mm. Quinin mukaan, strategia on malli tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation päätavoitteet, käytännöt ja toimintamallit yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Mintzberg, Quinn & Goshal 1995).

eli lyhyemmin, liiketalouteen sovellettuna:

Yrityksen strategia on teoreettinen näkemys siitä, miten yritys kilpailee menestyksekkäästi (Barney 2002)

Visio

Yrityksen visio on kuvaus siitä, mitä yritys haluaisi keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä tulevaisuudessa saavuttaa. Sen tarkoitus on olla selkeänä ohjeistuksena nykyisiä ja tulevia toimintamalleja suunniteltaessa. (Business Dictionary 2009)

Missio

Missio on yrityksen kirjattu julkilausuma yrityksen olemassa olon tarkoituksesta – siitä, miksi yritys on olemassa ja mihin se keskittyy. Mission on tarkoitus pysyä muuttumattomana, vaikka strategiset ja taktiset toimet sen toteuttamiseksi muuttuisivat. (Business Dictionary 2009)

eli

Missiolla yritys konkretisoi sen keskeisimmän olemassaolon tarkoituksen sekä pitkän aikavälin tavoitteet (Barney 2002).

Resurssi

Yrityksen resurssi on henkilö, aineellinen tai aineeton pääoma, jota yritys voi käyttää saavuttaakseen tavoitteensa.

Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan liiketoiminnan taloudellista tulosta. Kannattavuus voidaan jakaa kahteen eri osaan: absoluuttiseen ja suhteelliseen kannattavuuteen. Absoluuttista kannattavuutta selvitetään tuottojen ja kulujen erotuksen eli euromääräisen voiton avulla. Suhteellinen kannattavuus on tulojen ja kustannusten erotuksen suhde pääomaan. (Kiinteistötalouden instituutti 2009)

Toimialayhdistys

Elintarviketeollisuusliiton alaisuudessa toimii 24 toimialayhdistystä, jotka kukin valvovat oman toimialansa teollisuuden etuja. Muiden muassa Kalateollisuusyhdistys, Leipomoyhdistys, Mehu- ja säilyketeollisuusyhdistys sekä Alkoholijuomateollisuusyhdistys ovat Elintarviketeollisuusliiton toimialayhdistyksiä, joihin tässä tutkimuksessa viitataan. (Elintarviketeollisuusliitto 2009)

2. Strateginen suunnittelu

2.1 Toimintaympäristön vaikutus strategiaan muotoutumiseen

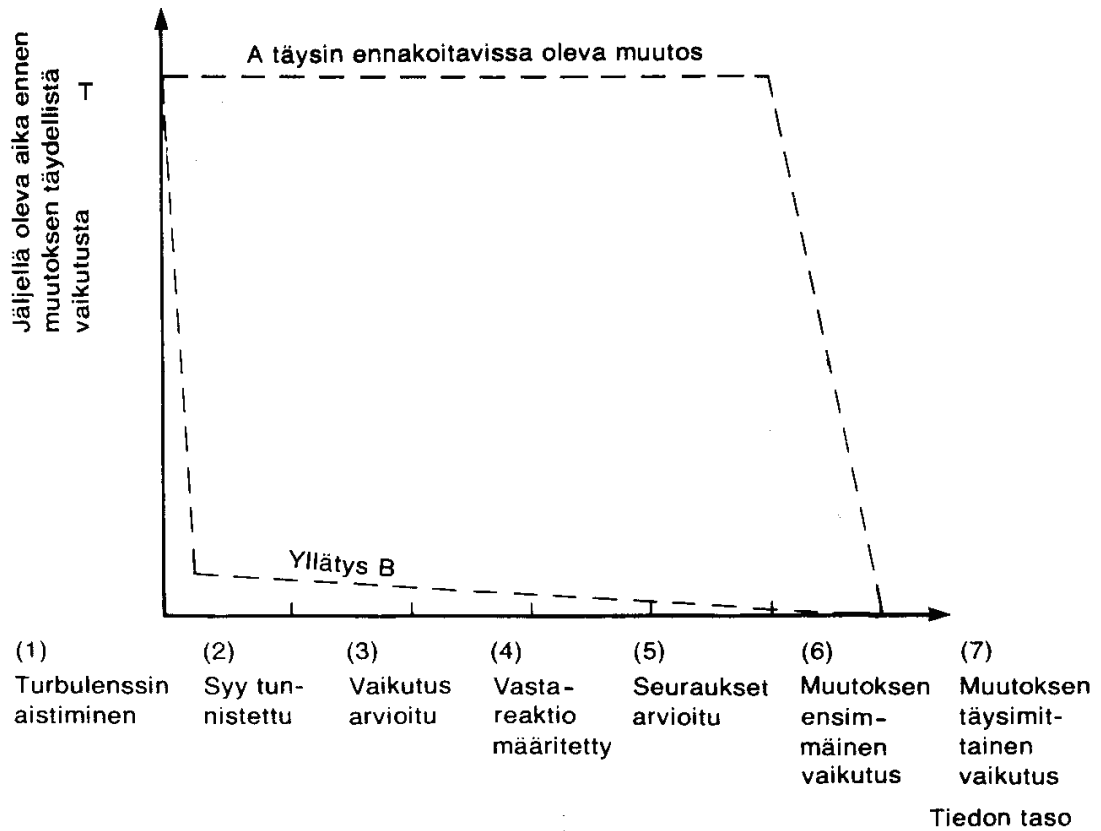
2.1.1. Toimintaympäristö jatkuvan muutoksen kohteena

Toimialasta riippumatta yrityksen toimintaympäristö on jatkuvasti enemmän tai vähemmän muuttuva. Strategisen suunnittelun perusajatuksena on ollut, että toimintaympäristön muutos, joka mm. teknologisen kehityksen myötä on yhä nopeampaa, aiheuttaa muutoksia yrityksen toimintavalmiudessa, ja sitä kautta vaikuttaa välittömästi myös yrityksen strategiaan. Tästä ilmiöstä Ansoff (1981) käytti nimitystä ympäristöturbulenssi. Ansoff käy läpi teollisen liiketoiminnan historiaa 1800-luvun alkupuolelta eteenpäin 1970-luvun lopulle, jona aikana liiketoimintaympäristö ylipäättään on kokenut monia muutoksia, ja jopa mullistuksia.

Ansoffin mukaan 1950-luvun lopun jälkeen on tapahtunut voimakas ympäristöturbulenssin laajentuminen, jonka seurauksena yritykseen vaikuttavat oman tuotannon ja markkinoinnin lisäksi niin asiakkaat, tuntemattomat kilpailijat, asenteet ja koko ympäröivä yhteiskunta. Ansoffin teoriaa tukee myös Abell & Hammondin (1979) näkemys, jonka mukaan tehokkaan suunnittelemisen edellytyksiä ovat oman yrityksen tuntemisen, asiakas- ja kilpailijatuntemuksen ohella myös markkinoiden toimintamekanismien sekä ympäröivän yhteiskunnan tunteminen koko laajuudessaan. Tähän Abell & Hammondin mukaan liittyvät taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset sekä poliittiset aspektit. (Abell & Hammond 1979)

Ansoffin (1981) mukaan muutos toimintaympäristössä tapahtuu asteittain luonnollisen kehityksen kautta ja on siksi ennustettavissa. Ensimmäisessä vaiheessa on olemassa vain tieto tulevasta muutoksesta ilman tarkempaa näkemystä muutoksen laadusta tai muusta siihen liittyvästä. Vähitellen tietoisuus lisääntyy ja muutoksen laatu voidaan arvioida. Kun muutos sitten konkretisoituu, voidaan sen vaikutuksia ennustaa ja lopulta tunnistaa. Muutoksen tunnistaminen aiheuttaa joko vastareaktioita tai uusien yrittäjien ilmaantumisesta alalle. Kuvassa 1 on graafisesti esitetty mukaelma Ansoffin näkemyksestä ympäristön muutoksen ennustettavuuteen liittyen.

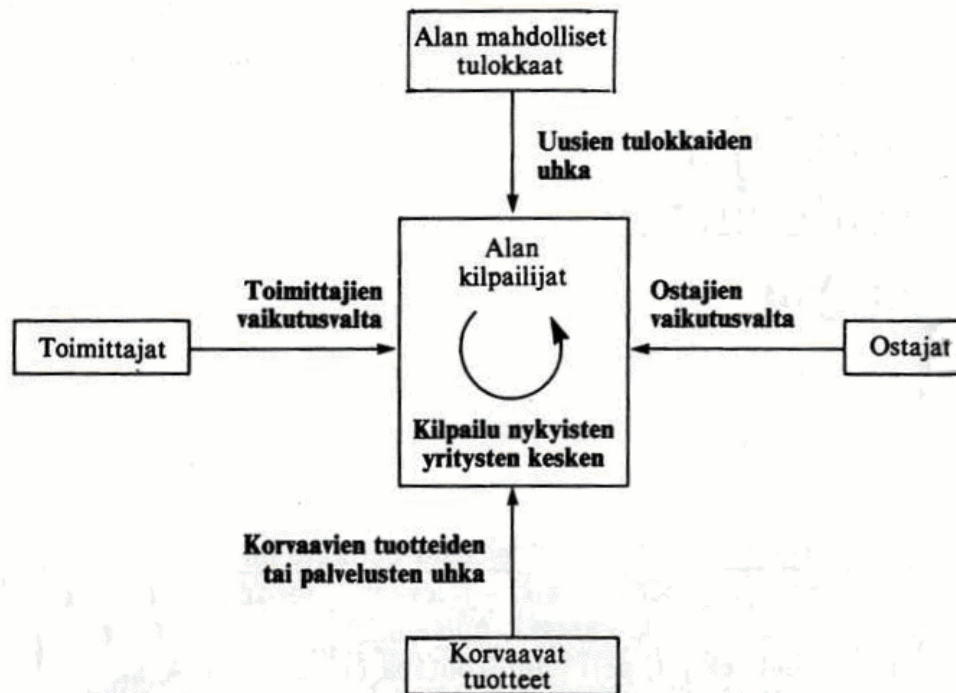
Ympäristöturbulenssin malli



Kuva 1, Ympäristöturbulenssin malli. Mukailtu (lähde: Ansoff 1981, 65)

2.1.2. Kilpailutekijät toimintaympäristössä

Mitkä tekijät toimintaympäristössä vaikuttavat merkittävimmin yrityksen toimintaan, ja sitä kautta kilpailukykyyn? M.E. Porter julkaisi 1980 oman näkemyksensä toimialan kilpailusta (kuva 2), sekä siihen vaikuttavista tekijöistä, jotka vaikuttavat eri tavoin eri yrityksiin, ja joita huomioimatta toimivan strategian muodostaminen on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Painoarvot eri tekijöiden kesken vaihtelevat toimialoittain, ja voivat muuttua myös toimialan sisällä ajan kuluessa.



Kuva 2. M. Porterin toimialan kilpailumalli. (Lähde: Porter M.E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa, 24)

Toimialan kilpailu siis ulottuu paljon laajemmalle, kuin sen nykyisiin kilpailijoihin. Merkittäviä kilpailutekijöitä suorien kilpailijoiden lisäksi ovat Porterin mukaan yrityksen tavarantoimittajat, ostajat, mahdolliset alalle tulossa olevat yritykset, sekä mahdolliset oman tuotteen korvaavien tuotteiden valmistajat.

Tavarantoimittajien vaikutusvalta perustuu niiden suoraan mahdollisuuteen vaikuttaa alalla toimivien yritysten kustannuksiin nostamalla tai laskemalla raaka-aineen hintoja tai muuttamalla palvelutasoaan. Yleisesti ottaen, mitä enemmän toimiala on riippuvainen yksittäisistä tavarantoimittajista, sitä enemmän näillä luonnollisesti on valtaa toimialan kilpailuun nähden. Mitä vähemmän toimittajia ja mitä tärkeämpi raaka-aine on, sitä merkittävämpi tavarantoimittaja on. (Porter 1984)

Ostajien (asiakkaiden) vaikutusvalta perustuu pääosin päinvastaisiin tekijöihin, kuin tavarantoimittajien. Mikäli ostajia on vähän, on näiden vaikutusvalta suurempi toimialaan nähden, etenkin, mikäli toimialan tuottama tuote on pitkälle standardoitu tai ostajan valmistuksen kannalta laadullisesti vähämerkityksinen. Myös ostajan mahdollisuus valmistaa toimialan tuote itse merkitsee Porterin mukaan kasvavaa ostajan vaikutusvaltaa.

Uusien tulokkaiden uhka riippuu alalle pääsyn esteistä sekä vanhojen yritysten mahdollisista reaktioista uusia tulokkaita kohtaan (Porter 1984, 27). Esteiden ollessa korkeat, on uusien tulokkaiden uhka pienempi. Merkittäviä alalle tulon esteitä ovat mm. alkupääoman vaatimukset, sekä alalla jo olevien yritysten omaamat mittakaavaedut ja vakiintuneet tuotantojärjestelmät, joiden omaksuminen tehokkaiksi vie uudelta toimijalta resursseja. Myös lainsäädännölliset rajoitteet ovat merkittävä tekijä. Alalla jo olevilla toimijoilla on lisäksi usein valmis asiakaspohja sekä jakelukanavat, jollaisten valtaaminen ja vakiinnuttaminen uudelle yritykselle on myös kallista.

Korvaavien tuotteiden uhka perustuu mm. niiden alalle asettamalle tuotteiden hintakatolle. Kun alan tuottamien tuotteiden hinta nousee liian korkeaksi, siirtyvät asiakkaat ostamaan korvaavia tuotteita. Korvaava tuote tarkoittaa tässä tapauksessa tuotetta, joka kykenee jamaan saman asian, kuin aiempi tuote.(Porter 1984)

2.2 Strategian elementit

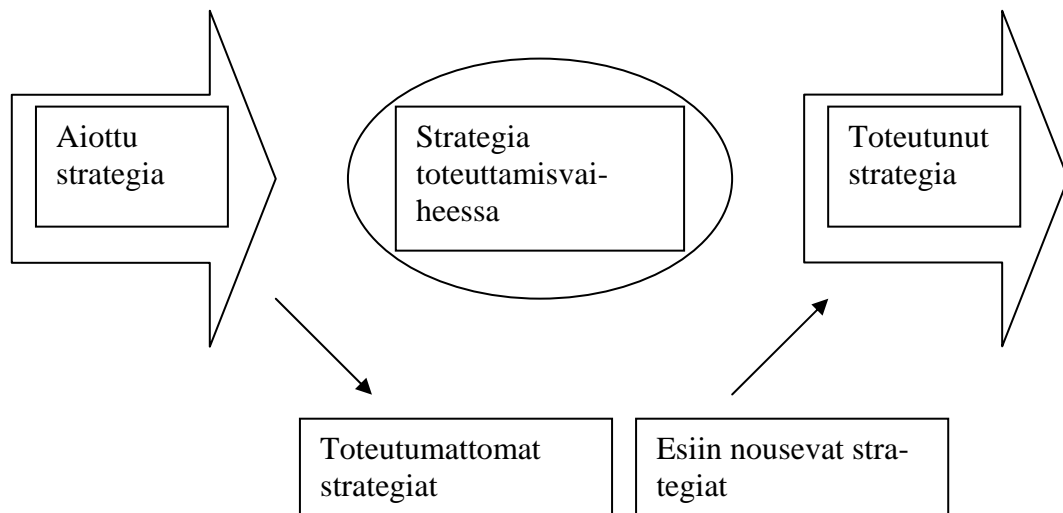
Quinnin mukaan (Mitzberg, Quinn, Goshal 1995, 12-13) strategia riippumatta sen käyttötarkoituksesta (esim. liiketoiminta, sodankäynti tai muu) käsittää seitsemän elementtiä:

1. *Selkeät, pysyvät päätavoitteet:* Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä joudutaan usein reagoimaan nopeasti ja tekemään nopeita päätöksiä. Kaikkein tärkeimpien strategisten linjausten on kuitenkin pysyttävä muuttumattomina.
2. *Aloitekyvykyys:* Strategian tulisi mahdollistaa organisaation oma-aloitteinen toiminta reaktiivisuuden sijaan. Pitkäaikainen reaktiivinen toiminta laskee työntekijöiden moraalialia ja antaa aloitteen kilpailijoille. Pitkällä aikavälillä tämä mm. lisää kustannuksia ja vähentää toiminnan vaihtoehtoja.
3. *Keskittäminen:* Onko strategia suunniteltu niin, että organisaation vahvuuksia osataan käyttää oikeassa paikassa, oikeaan aikaan kilpailuedun synnyttämiseksi?
4. *Joustavuus:* Mm. riittävät puskuriresurssit mahdollistavat organisaation normaalin toiminnan epänormaaleissa oloissa. Joustava organisaatio voi myös pakottaa kilpailijansa käyttämään resurssejaan epätaloudellisemmin.

5. *Järjestelmällinen ja sitoutunut johtaminen:* Tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa olevien johtajien tulee olla sitoutuneita organisaation tavoitteisiin myös henkilökohtaisella tasolla. Pelkkä hyväksyminen ei riitä.
6. *Yllätys:* Yllätyksen turvin voidaan oikea-aikaisesti käytettynä hyödyntää kilpailijan heikkoja kohtia tai neutraloida tämän omaama kilpailuetu.
7. *Turvallisuus* Suojaako strategia omaa organisaatiota kilpailijan yllättäviltäkin toimilta? Varmistaako strategia omien, kriittisten ponnistusten suorittamisen luotettavasti?

2.3. Suunniteltu, vai esiin nouseva strategia?

Määritelmällisesti strategia liittyy aina suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallisuuden taso voi kuitenkin vaihdella paljonkin. Vain harvat yritykset voivat toteuttaa suunnittelemaansa strategiaa sellaisenaan, muuttamattomana pidemmän aikaa. Monesti alkuperäinen suunnitelma muuttuu ympäristön ja kilpailijoiden muuttuessa siten, että sitä ei enää alkuperäiseksi tunnista (Barney 2002). Tällaisissa tapauksissa puhutaan ns. esiin nousevista strategioista (engl. emergent strategy). Kuvassa 3 mukailtu malli aiotun strategian, esiin nousevien strategioiden sekä lopulta toteutuneen strategian välisistä suhteista: Alun perin suunnitellusta strategiasta jätetään joitakin osia toteuttamatta, ja strategian toimeenpanon yhteydessä tulee esiin lisäaspekteja strategiaan, jolloin alkuperäiseen ajateltuun toteutukseen ei enää kyetä, vaan lopullinen, toteutuva strategia muuttuu.



Kuva 3. Malli aiotun ja toteutuneen strategian suhteesta . (Mukailtu: Barney 2002, 17)

Mintzberg (Mintzberg, Quinn, Goshal 1995, 16) luokittelee strategisen suunnitelmallisuuden eri tasot seuraavasti (suluissa alkuperäisen lähteen sanamuoto):

1. Suunniteltu strategia (*Planned strategy*): Strategia on tarkoin harkittu ja huolella suunniteltu yksityiskohtia myöten yllätysten mahdollisuuden eliminoimiseksi.
2. Yrittäjäperusteinen strategia (*Entrepreneurial strategy*): Strategia perustuu yrittäjän näkemykseen, eikä sitä välttämättä ilmaista mitenkään. Yrittäjä-omistaja on organisaation ylin johtaja, ja tekee päätökset oman näkemyksensä, sekä tilanteen mukaan. Yrittäjäperusteinen strategia voi olla harkittu, mutta myös esiin nouseva.
3. Aatteellinen strategia (*Ideological strategy*): Tavoitteet ovat kaikille organisaation jäsenille yhteisiä, ja niiden asettamista ohjaavat vahvat yhteiset normit. Aatteelliset strategiat ovat yleensä tarkoin harkittuja.
4. Sateenvarjostrategia (*Umbrella strategy*): Organisaation johtaja määrittää toiminnalle tietyt, harkitut rajat, joiden puitteissa käytännön toiminta muodostuu. Sateenvarjo on osittain suunnitelmallinen ja toisaalta esiin nouseva strategiamalli. Huomattavaa on kuitenkin se, että tässä esiin nousevuus on suunniteltua.
5. Prosessiperusteinen strategia (*Process strategy*): Organisaation johto määrittelee strategian muodostumiseen vaikuttavat tekijät (esim. ketkä strategian luovat ja ketä palkataan), mutta varsinaisen toiminnan suunnittelu annetaan siihen valtuutettujen käsiin. Tämäkin malli on osittain sekä harkittu, että esiin nouseva.

6. Hajautettu strategia (*Disconnected strategy*): Organisaation osat määrittelevät omat toimintamallinsa ilman keskitettyä johtamista tai yhteisiä tavoitteita. Osastrategiat ovat harkittuja niiden laatijoiden osalta, mutta eivät koko organisaation laajuudelta.
7. Konsensusstrategia (*Consensus strategy*): Organisaation osat sopivat toimintamalleista keskenään kompromisseja tehden, näin korvaten kaikille yhteisten päämäärien puutteen. Konsensusstrategia on luonteeltaan enemmän esiin nouseva kuin ennakkoon suunniteltu.
8. Pakotettu strategia (*Imposed strategy*): Jokin ulkopuolinen taho sanelee enemmässä tai vähemmässä määrin sen, miten organisaation tulee toimia. Lähtökohtaisesti strategian voi pakottaa mieleisekseen esimerkiksi ulkopuolinen omistaja tai poikkeuksellisen vahva, korvaamaton asiakas. Pakotettu strategia on luonteeltaan lähtökohtaisesti esiin nouseva, mutta oppimisen kautta sen vaikutukset voi ottaa huomioon, jolloin se voi olla osa suunniteltua strategiaa.

Sillä, onko strategia alusta loppuun asti suunniteltu vai vähemmän suunniteltu, ei välttämättä ole merkitystä strategian toteuttamisen ja yrityksen menestyksen kannalta. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat selkeän yhtenevyyden suunnitelmallisuuden ja menestyksen välillä. Näihin tutkimuksiin palataan tutkielman myöhemmissä luvuissa.

2.4. Liiketoiminnalliset perusstrategiat

Yritykset kilpailevat monin eri tavoin, ja eri yritysten strategiat määräytyvät usein, vaikkakaan ei aina, niiden omien vahvuuksien perusteella, toimintaympäristöön mukautuen. M. Porterin mukaan on kuitenkin mahdollista erotella kolme erilaista perusstrategiaa, joilla yritys mahdollistaa toimintansa, puolustautuu kilpailijoita vastaan ja ajaa näitä ulos markkinoilta (Porter 1984, 57-65). Porterin teoriaa ovat sittemmin täydentäneet useammatkin tutkijat, mutta ne tarjoavat hyvän lähtökohdan aiheen tarkasteluun.

2.4.1. Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuuteen perustuvan strategian perusajatus on saada aikaan kilpailijoita edullisempi panos/tuotos-suhde. Voidaan esimerkiksi valmistaa täysin kilpailijan tuotetta vastaava tuote, mutta tehdään se kilpailijoita edullisemmin. Huomattavaa on kuitenkin se, että kustannustehokkuus ei voi tarkoittaa tuotteen tai palvelun huonoa laatua, vaan säästö on saatava aikaan muilla keinoin.

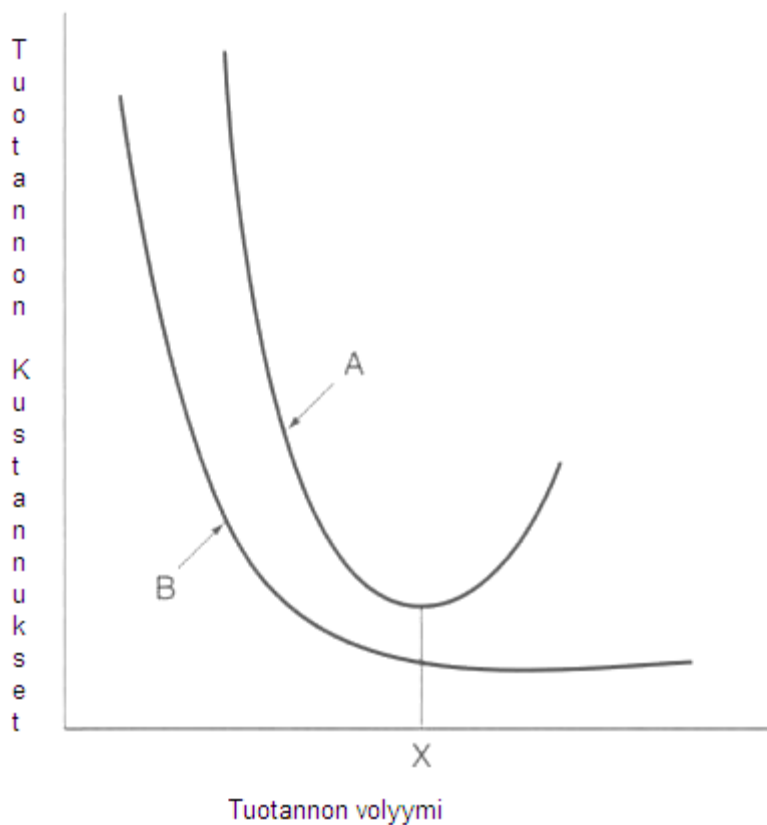
”Alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii usein esimerkiksi suhteellisesti korkean markkinaosuuden ja muita etulyöntiasemia, kuten esim. helpon raaka-aineiden saannin.”
(Porter 1984, 59)

Kustannustehokkuuden saavuttamiseksi yritys voi myös ottaa käyttöön tehokkaamman tavan suunnitella, tuottaa, toimittaa tai markkinoida tuotetta. Esimerkiksi suurten tuotantomäärien aikaansaamat mittakaavaedut ja organisaation oppiminen alentavat yrityksen kustannuksia ja voivat siten olla kustannusedun lähteitä. (Porter 1984)

Pitkällä aikavälillä kustannusetu ei useinkaan voi olla peräisin vain yhdestä lähteestä, vaan sen on muodostuttava monesta eri arvoketjun osasta. Kun yritys on määrittänyt itselleen sopivan arvoketjumallin, se voi tarkastella sen mahdollistamia kustannusedun lähteitä. (Porter 1980; 1984)

Barney (2002) tukee Porterin teoriaa, mutta esittää myös, että suuren mittakaavan tuotanto ei välttämättä aina olekaan hyväksi. Tietyn optimaalisen tuotantomäärän yli mentäessä yritys voi kohdata ongelmia, jotka nostavat kustannuksia laskemisen sijaan: Pienessä mittakaavassa toimivat prosessit saattavat kasvaessaan muuttua epästabiileiksi ja hankalasti hallittaviksi – työnjohtajia ja muita johtajia tarvitaan enemmän, eivätkä he siltikään kykene välttämättä hallitsemaan liian suureksi kasvanutta tuotantoa. Myös työntekijöiden motivaatiolla on merkittävä osuus kustannusten suhteen. Liian suuri työmäärä tai kustannustehokkuuden nimissä äärimmilleen erikoistetut, yksittäiset työvaiheet saattavat laskea työmotivaatiota ja sitä kautta vaikuttaa tuotettuun laatuun. Heikko laatu johtaa kustannusten nousuun. Viimeinen Barneyin mainitsema kustannusten nousua aiheuttava tekijä on etäisyys kauppapaikoista – Yritys voi perustaa tuotantolaitoksen, joka suuren volyymin turvin on näennäisen kustannustehokas, mutta mikäli se on kaukana ostajista ja raaka-aineiden tuottajista, voivat kuljetuskustannukset suuntaan ja toiseen tehdä toiminnasta

kokonaisuudessaan vähemmän kannattavaa. Kuvassa 4 kuvataan kahden kuvitteellisen yrityksen, A ja B, kustannuksia. Kuvaaja A osoittaa, että sen kuvaaman yrityksen kustannukset kääntyvät voimakkaaseen nousuun tuotantomäärän x jälkeen – yrityksen ei siis vallitsevassa tilanteessa ole välttämättä kannattavaa kasvattaa tuotantomääriään määrän x yli. Yritys B:n kustannusrakenteella määrän x tuottaminen on vielä kannattavaa, sillä kustannusoptimia ei ole saavutettu.



Kuva 4. Tuotantovolyymin ja kustannusten välinen suhde. (Lähde: Barney. J. 2002. Gaining and sustaining competitive advantage, p. 81.)

2.4.2. Erikoistuminen

Toista perusstrategiaa, erikoistumista eli differointia, noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa (Porter

1980). Tämän ainutlaatuisuuden turvin se voi hinnoitella itsensä kannattavasti siten, että saatava kate on suurempi, kuin erikoistumiseen uhratut resurssit. Edellisestä johtuen differointistrategia on kiinteästi yhteydessä kustannuspainotteisuuteen: Esim. korkeamman laadun tuottamisesta (määriteltiin laatu miten tahansa) aiheutuva kustannusten nousu saattaa mitätöidä korkeammasta hinnasta saadun hyödyn.

”Differoija tavoittelee siis kilpailijoiden kanssa yhdenvertaista tai lähes yhdenvertaista laatutasoa alentamalla kustannuksia kaikilla niillä alueilla, jotka eivät vaikuta laatu-tasoon” (Porter 1980).

Mintzbergin (Mintzberg, Quinn & Goshal 1995) mukaan erilaisia differoinnin perusteita ovat:

1. Hinta. Yritys valmistaa pitkälti standardoituja tuotteita pienellä katteella ja luottaa siihen, että asiakkaat ostavat halpaa tuotetta tarpeeksi, jotta matala kate kompensoituu suurilla myyntimäärillä.
2. Tukipalvelut. Vaikka itse tuote ei olisikaan kilpailijoitaan parempi, on yrityksellä mahdollisuus erottua kilpailijoistaan parempien tukipalveluiden avulla. Tällaisia ovat esim. yrityksen tarjoama ilmainen toimituspalvelu, ostetun tuotteen käyttöön opastava palvelu tai mahdollisen vian ilmetessä palveleva huoltopalvelu.
3. Imago. Markkinoinnin turvin yritykselle voidaan saada aikaan imago, jolla perusteella se voi pyytää tuotteistaan tai palveluistaan korkeampaa hintaa, vaikka itse tarjonnan sisältö ei olisi muita merkittävästi kummempi.
4. Korkeampi laatu. Mintzbergin mukaan laatu tässä tarkoittaa luotettavuutta, käyttöikää tai parempaa suorituskykyä. Tuotteen ei välttämättä tarvitse olla muuten kilpailijoistaan poikkeava. Ainoastaan parempi.
5. Suunnitteluun perustuva differointi. Tämä strategia tähtää ns. uuden tuottamiseen ja tavallisesta poikkeavaan suunnittelu- ja tuotantomalliin. Mintzberg mainitsee esimerkkinä Polaroid-kameran, jolla otetut kuvat sai nähdäkseen heti, kun perinteiseen tapaan kehittämällä se oli mahdollista vasta päivien päästä.
6. Kuudes Mintzbergin mainitsema differointistrategia on olla differoimatta. Käytännössä tämä tarkoittaa tuotteen kopioimista jostakin jo markkinoilla olevasta. Tälläkin voi menestyä.

Differentiistrategian soveltajan on kuitenkin oltava selvillä mahdollisista ansoista, joita tämä voi kohdata. Porter (1980) on luonnehtinut differentiistrategian keskeisimpiä ansoja seuraavasti:

On tärkeää, että ainutlaatuisuus on asiakaslähtöistä ja että erilaisuudella on merkitys. Jos yritys on ainutlaatuinen asiakasta kiinnostamattomalla tavalla, ei ainutlaatuisuudesta lopulta ole mitään hyötyä, vaan vääränlaisesta erikoistumisesta on pikemminkin haittaa. Esimerkiksi asiakkaan tarvetta korkeampaa laatua tarjoava yritys häviää korkean laadun tuottamiseen uhrattuja resursseja turhaan – ”ylimääräisen” laadun tuottamiseen ohjatut resurssit voitaisiin käyttää hyödyksi muualla. Myös hinnoittelun osalta on oltava tarkkana, sillä jos yritys arvioi tuottamansa lisähyödyn arvon liian korkeaksi ja hinnoittelee tuotteen sen mukaan, voivat asiakkaat hylätä tuotteen liian kalliina. Tästä syystä on tärkeää, että yritys kiinnittää huomiota myös kustannusrakenteeseensa (ks. edellä), joka väärällä tavalla ajateltuna hukkaa differoinnista aiheutuneet kustannukset ja antaa väärän kuvan kannattavuudesta. Vääränlaiseen hinnoitteluun suoraan liittyy myös tarve viestiä arvosta asiakkaille, jonka tarpeen yritykset usein Porterin mukaan laiminlyövät ja täten tarpeettomasti asettavat itsensä alttiiksi kilpailijoille. Lopuksi Porter toteaa laajakatseisuuden ja asiakaslähtöisyyden edut: Usein tuotedifferentia toteuttavat yritykset kiinnittävät kaiken huomionsa itse tuotteen erikoisuuteen koko arvoketjun, erityisesti asiakkaiden ja näiden ostokriteerien sijasta. (Porter 1980)

2.4.3. Keskittyminen

Kolmas vaihtoehtoinen perusliiketoimintastrategia on keskittyminen johonkin tiettyyn asiakasryhmään, tuotesegmenttiin tai maantieteelliselle alueelle. Strategian perusajatus on se, että kohdistetaan resurssit ja toimenpiteet tämän tietyn erityiskohteen tai kohde-ryhmän palvelemiseksi. Yritys pyrkii saamaan aikaan kilpailuedun omassa segmentissään, eikä kiinnitä huomiota muihin segmentteihin lainkaan. Esimerkiksi vain pienen asiakasryhmän palveleminen mahdollistaa paremman palvelun tarjoamisen, jonka turvin palvelu voidaan mm. hinnoitella rohkeammin, paremmalla katteella. Keskittymisstrategian valinta tarkoittaa aina myyntivolyymista luopumista kannattavuuden hyväksi. (Porter 1984)

Keskittymisen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat: Yksinkertaisten tuotteiden valmistamisesta (esim. paperiliittimet) hienostuneisiin, asiakaskohtaisesti suunniteltuihin palvelukonsepteihin ja kaikkea siltä väliltä. Ensimmäisessä tapauksessa on kyse tuotesegmentoinnista, jälkimmäisessä tapauksessa asiakasryhmäsegmentoinnista. (Mintzberg, Quinn & Goshal 1995)

Niche-strategia on äärimmäinen keskittymisen muoto. Sillä tarkoitetaan keskittymistä vain yhteen asiakasryhmään, jota muut alalla toimivat yritykset eivät vielä palvele. Tällainen yksittäinen markkinasegmentti saattaa olla liian epäkiinnostava suurille yrityksille, mutta juuri kilpailun vähäisyyden takia pienen yrityksen kannalta mielenkiintoinen. (Agmon & Drobnick 1994, 14).

2.5 Muita strategioita

Porterin määrittelemät kolme perusstrategiaa on erikseen esitelty niiden tieteellis-historiallisen merkityksen takia. Huolimatta teorioiden iästä, ne ovat edelleen keskeisessä roolissa strategisen suunnittelun alalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei muitakin mahdollisuuksia olisi.

Muiden muassa Barney, joka pohjaa ajatuksensa pitkälti mm. Porteriin, erittelee aikaisemmin mainittujen lisäksi myös vertikaalisen integraation strategian (vertical integration), joustavuuden (flexibility) strategian, sekä keskinäisen sopimisen, ”hiljaisen juonittelun” strategian (Barney 2002).

Vertikaalisen integraation strategia perustuu siihen, että yritys ei keskity ainoastaan ydinosaamiseensa, vaan laajentaa toimintaansa niille arvoketjun osille, joissa sillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu. Vastaavasti yrityksen kannattaa pitäytyä poissa niiltä osilta, joilla toimiminen heikentää sen panos-/tuotossuhdetta.

Joustava strategia perustuu yrityksen taloudellisiin, ja reaalisiin optioihin. Joustava strategian toteuttaja pyrkii maksimoimaan reaaliset optiot toiminnassaan. Yksinkertaistettuna

se jättää yritykselle mahdollisuuden mukautua paremmin epävarmuuteen, sekä kilpailu- ja liiketoimintaympäristöön sopivaksi. Esimerkkinä tällaisesta Barney mainitsee esim. sen, että yritys käyttää vuokratyövoimaa sitä tarvitessaan, jolloin toimintaa on myös helppo supistaa tarvittaessa. Tällainen strategia on epäedullinen mm. kustannusten suhteen, kun toimintaympäristö on stabiili, mutta vaihtelevissa olosuhteissa on arvokas.

Kolmas Barneyn esittämä strategia keskinäisestä sopimisesta on hyvin lähellä laitonta kartellitoimintaa, jolloin esim. hinnoista ja muista toiminnan yksityiskohdista sovitaan alan toimijoiden kesken suoraan. *Hiljaisesti sopimalla* kaksi tai useampi yritystä viestittävät toisilleen aikeistaan joillakin muilla keinoilla aikaansaadakseen taloudellista hyötyä siten, etteivät kuitenkaan joudu epäillyksi kilpailun vääristämisestä.

Riippumatta siitä, mitä strategiaa yritys lähtee toteuttamaan, on sen Porterin (1980) mukaan kuitenkin tehtävä jonkin selkeä päätös asiasta. Useamman kuin yhden strategian kokeileminen on hänen mukaansa monesti merkki siitä, ettei yritys halua päättää, miten kilpailee, ja johtaa usein epäonnistumiseen, elleivät sitten toimialan olosuhteet ole erittäin suotuisat. O' Shannassy(2008) toteaaakin artikkelissaan, että yritys voi useimmiten kilpailla tuottoisasti sekä hinnalla että differoinnilla silloin, kun sen kilpailijat myös tekevät niin. Toisaalta joskus kahden perusstrategian yhdistäminen myös onnistuu.

2.6. Strateginen suunnittelu pienyrityksessä

Kuten tämän tutkielman johdannossa on todettu, ei pienyritys ole vain pienennetty versio suuresta yrityksestä. Siten niiden strateginen suunnittelu ja siihen liittyvät mekanismitkin poikkeavat suurten yritysten vastaavista. Usein, dynaamisuuden säilyttämiseksi omistaja-johtaja saattaa pitää kaiken päätäntävällän itsellään. Tällöin strategia saattaa olla olemassa vain hänen omassa päässään. (Mintzberg, ym. 1995)

Tutkimustulokset (mm. Barnes 2002) osoittavat, että monissa tapauksissa strategiat ovat kyllä suunniteltuja, mutta esiin nousevat strategiat muuttavat alkuperäistä aietta hyvin usein. Eräässä tapauksessa tämä johtui esimerkiksi siitä, että vaikka suunnitelma oli tehty, sitä ei ollut virallisesti kirjattu, jolloin lopulta toteutunut strategia oli muotoutunut muut-

tuvan ympäristön paineessa. Kunnollisella strategisella suunnittelulla odottamattomiin tilanteisiin voitaisiin suhtautua luottavaisemmin (O' Regan & Ghobadian 2002). Jo pelkän liiketoimintasuunnitelman laatiminen saattaa auttaa tunnistamaan toiminnan keskeiset riskit ja mahdollisuudet markkinoilla, ja helpottaa erilaisten toimenpiteiden oikea-aikaistamista (Kraus, ym. 2006). Barnesin esittämä ilmiö on yleinen – pienyritysten toiminta on usein luonteeltaan enemmän reaktiivista kuin proaktiivista (Stonehouse & Pemberton 2002). Bhiden (1994) tutkimuksen mukaan vain 28 % yrittäjistä suunnittelee toimintaansa alusta loppuun pitkäjänteisesti.

Strategista suunnittelua pienyrityksissä kuitenkin siis tehdään. Ongelmana kuitenkin usein on se, että vaikka kirjallisuutta aiheesta on saatavilla jo paljon ja se selkeästi osoittaa laajapohjaisen strategiasuunnittelun edut, on strategian laatiminen vain ylimmän johdon käsissä, jolloin strategiasta tulee helposti yksipuolinen, eikä se muutu, vaikka aihetta olisikin. Lisäksi tämä tekee strategian toimeenpanemisesta hankalan: Yritysjohto voi määritellä vision, mission ja strategian pääkohdat, mutta silti strategian toteuttaminen jää puolitiehen (Barnes 2002). Monet pienyritykset kyllä suunnittelevat toimintaansa, mutta usein vain muutaman vuoden päähän, jolloin strategisesta suunnittelemisesta ei oikein voi puhua (Stonehouse & Pemberton 2002). Silloinkin, kun laadittu, virallinen strategia on olemassa, on sen suunnittelu usein ollut yksipuolista ja yksinkertaista, jossa oma toiminta on keskeisintä, eikä ympäristöön välttämättä kiinnitetä lainkaan huomiota. Toimintaa ohjaa liiaksi keskittyminen arkipäivän toimintaan yrityksessä, jolloin tulevaisuuden suunnitteluun ei jää aikaa. (Verreynne 2006) (Mazzarol, ym. 2009)

Miksi sitten suunnittelua ei tehdä suuremmassa mittakaavassa, vaikka suunnitelmallisuudella ja yrityksen menestyksellä on tutkitusti keskinäinen yhteys (mm. O' Regan, ym. 2008)? - Vastauksia on varmasti useita. Eroavaisuus on suurta esimerkiksi itsenäisten ja jonkin toisen yritysten tytäryhtiöiden välillä. Osana suurempaa konsernia pienellä yrityksellä on pienempi taloudellinen riski uudistusten yhteydessä. Samoin, kuin niillä saattaa olla käytettävissään laajempaa osaamista strategisen suunnittelun alalta (O' Regan & Ghobadian 2002). Pienyritysten strategisen suunnittelun vähyydessä vaikuttaa myös johdon keskittyminen ja pieni organisaatio: Pitkälle suunnittelu nähdään usein turhana alati muuttuvan toimintaympäristön takia (Bhide 1994).

Aikaisempien tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että pienyrityksissä ei myöskään yleisesti sovelleta olemassa olevia malleja ja työkaluja. Esimerkiksi jo mainitun Stone-

house & Pembertonin (2002) tutkiman 57 tuotantoteollisuusyrityksen joukosta vain parhaimmillaankin muutama prosentti sovelsi minkäänlaisia yleisesti käytössä olevia strategisen suunnittelun työkaluja, kuten Porterin toimialan kilpailuanalyysiä, SWOT-analyysia tai muita liiketaloudellisia perustyökaluja. Kyseisessä tutkimuksessa 57 yrityksen joukosta vain 4 ilmoitti analysoivansa toimintaansa taloudelliselta kannalta. Saman tutkimuksen mukaan vastaavat prosentuaaliset arvot olivat palvelualalla keskimäärin vieläkin alhaisempia. Kyseinen tutkimus käy luonnollisesti vain esimerkistä, eikä sen perusteella suoraan voi vetää johtopäätöksiä, mutta vahvistaa käsitystä siitä, strateginen suunnittelu on usein pienyrityksessä intuitiivista, eikä perustu tutkittuun tietoon. Toisaalta merkitsevää tämänkaltaisissa tutkimuksissa on myös se, mitä kysytään ja miten – mm. Frostin tutkimuksessaan keräämät tiedot osoittavat melko laajaakin analyttisten työkalujen käyttöä, mutta niiden käyttö on kapea-alaista ja yksipuolista (Frost 2003).

3. Strategian muotoutuminen

Edellä on esitelty joitakin vaihtoehtoisia strategioita, joita yritys voi soveltaa. Menestymisen kannalta on tärkeää löytää juuri omalle yritykselle omaan toimintaympäristöön sopiva tapa toimia. Pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on tunnistettava omat voimavaransa sekä heikkoutensa, ja tunnistettava toimintaympäristönsä.

On monia tapoja arvioida strategian soveltuvuutta yrityksen toimintaan. R. P. Rumeltin (Rumelt 1979 ref. Mintzberg, ym. 1995, 94) strategianarviointikriteerit ovat seuraavat:

1. *Johdonmukaisuus*: Strategia ei saa asettaa yritykselle keskenään ristiriitaisia tavoitteita.
2. *Konsonanssi*: Strategian on kyettävä vastaamaan ympäristössä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin.
3. *Kilpailuetu*: Strategian on mahdollistettava kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen valituilla aloilla.
4. *Toteutettavuus*: Strategia ei saa kuluttaa ylen määrin resursseja, eikä luoda uusia, ratkaisemattomia alaongelmia.

Mikäli strategia ei täytä mainittuja ehtoja, sillä todennäköisesti ei myöskään saavuteta kaikkia asetettuja tavoitteita.

Se, millaiseksi strategia muodostuu, määräytyy monen asian summana. Toimialan rakenne ja toimialalla toimivien yritysten toimet yhdessä ja erikseen vaikuttavat siihen, millainen toimiala kokonaisuutena on, ja siten myös siihen, millä keinoin siellä tulee kilpailla. Keskeisiä seikkoja toimialan rakennetta käsiteltäessä ovat muiden muassa alalla toimivien yritysten lukumäärä, eri toimijoiden tuotosten samankaltaisuuden aste, sekä alalle tulo ja sieltä poistumisen kustannukset. Riippuen toimialan rakenteesta, siellä toimivat yritykset toimivat eri tavoin: Ne hinnoittelevat, erilaistavat sekä käyttävät markkinoiden rakennetta hyväkseen eri tavoin, ja siten luovat oman menestyksensä, mutta vaikuttavat myös toimialaan kokonaisuutena. Yhtäältä ala voi olla ns. täydellisen kilpailun ala, jolloin toimijoita on paljon ja yksittäisellä toimijalla on vain vähän valtaa toimialaan kokonaisuutena, kun taas toisaalta toimiala voi olla lähes tai täysin monopolistinen, jolloin on vain yksi toimija. Toisaalta toimialan tuotteet voivat olla kaikki samankaltaisia (öljynja-

lostus) tai eri tuottajien tuotteilla voi olla mahdollisuuksia suuriinkin eroavaisuuksiin. Tällaiset asiat, sekä muiden alalla toimivien ja sinne mahdollisesti haluavien ulkopuolisten toimijoiden ratkaisut muokkaavat toimialaa jatkuvasti.

3.1. SWOT- analyysi

SWOT- analyysi on nelikenttämalli, jossa yritys listaa vahvuutensa (engl. strenght), heikkoutensa (engl. weakness), toimintaympäristönsä tuomat mahdollisuudet (engl. opportunities) sekä sen uhat (engl. threats). Kun yritys tuntee nämä asiat toimintaympäristössään, on sillä paremmat lähtökohdat luoda toimiva strategia. Alla, kuvassa 4 on yksinkertainen malli SWOT- analyysin perustasta. Tällainen malli on helppo toteuttaa yrityksen oman osaamisen kautta, eikä ulkopuolista konsulttia tarvita.

+	-
Oman toiminnan vahvuudet	Oman toiminnan heikkoudet
Ympäristön mahdollisuudet	Ympäristön uhat

Kuva 4. SWOT-analyysipohja

3.2. Kilpailuedun lähteet

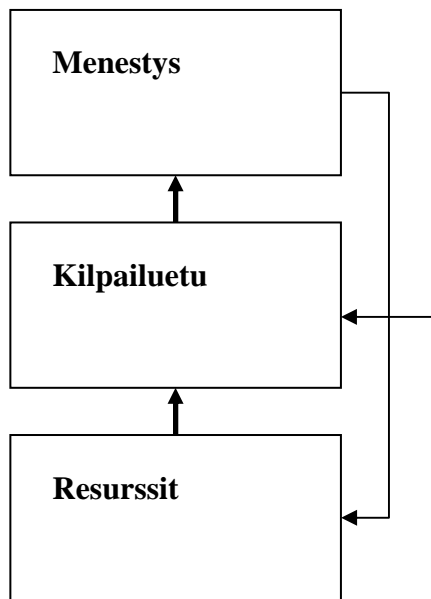
Kilpailuetua, sen syntymistä ja luonnetta on tutkittu jo 1980-luvulta asti, mutta vieläkin ei sen määritelmästä ole täyttä yksimielisyyttä (O' Shannassy 2008). Yleisesti ottaen kilpailuetu voi syntyä, kun yritys tuottaa asiakkailleen suurempaa arvoa, kuin mitä sen tuottamiseen on käytetty. Barney (2002) väittää kilpailuedun syntyvän, kun yrityksen teoria

markkinoilla kilpailemisesta on yhtenäinen toimialan taustalla vaikuttavien taloudellisten prosessien kanssa ja kun samaa teoriaa ei sovelleta markkinoilla yleisesti. Mm. Hoffmannin (2000) mukaan tämä Barney'n v. 1991 esittämä näkemys on kenties kattavin.

Rumeltin mukaan (Rumelt 1979 ref. Mintzberg, ym. 1995) kilpailuetu perustuu normaalisti joko yliverlaiseen osaamiseen, yliverlaseihin resursseihin, tai yliverlaiseen asemaan (markkinoilla). Osaamisella hän tarkoittaa tässä organisatorista osaamista, kuten taitavaa johtamista ja eri asiantuntijoiden yhteistoimintaa – asioita, jotka kehittyvät sitä mukaa, kun niitä toteutetaan. Resurssiperusteinen kilpailuetu perustuu sananmukaisesti johonkin yrityksen hallussa olevaan resurssiin, jonka perusteella se voi toimia kilpailijoitaan tehokkaammin markkinoilla. Resursseja ovat tässä patentit, tavaramerkit, fyysiset tuotantokelijät (materiaalit, laitteisto, henkilöstö yms.) sekä suhteet tavarantoimittajiin ja jakelijoihin. Kolmas peruste, markkina-asema käsittää ajatuksen siitä, millaisia tuotteita tai palveluita yritys myy ja kenelle. Yleisesti ajateltuna pitkälle erikoistettuja tuotteita ei hintaherkälle asiakaskunnalle myyvä yritys on paremmassa markkina-asemassa, kuin yritys joka myy tavallista tuotetta hintaherkälle asiakaskunnalle yhtenä monista tuottajista.

Suhteellisen tuoretta tutkimusaineistoa aiheesta on esittänyt N. Hoffmann vuonna 2000, tutkiessaan pitkäkestoisien kilpailuedun ilmiötä: Useat eri asiantuntijat ja tutkijat ovat tulleet erilaisiin, joskin toisiaan tukeviin tuloksiin kilpailuedun lähteistä. Hänen selvityksensä mukaan kilpailuedun lähteenä voivat olla niin vahva brändi, markkinaorientoituneisuus, oppiva organisaatio, innovaatiot, asiakkaan saama arvo, luottamukselliset keskinäiset suhteet toimijoiden välillä tai verkostoituminen (Hoffmann 2000). Niinikään G. Stonehouse ja J. Pemberton vahvistavat käsitystä siitä, että tulkintoja on aikojen saatossa ollut monia, eikä niitä tulisi käsitellä toisiaan vastustavina, vaan ennemminkin toisiaan tukevinä teorioina. (Stonehouse & Pemberton 2002)

Forsman (2004) esittää väitöskirjassaan mallin yrityksen resurssien, kilpailuedun ja menestyksen välisistä suhteista (kuva 5). Jokin yrityksen resurssi luo mahdollisuuden kilpailuedun saavuttamiseen ja kilpailuetu tuo yritykselle mahdollisuuden menestykseen.



Kuva 5. Yrityksen resurssien, kilpailuedun ja menestyksen väliset yhteydet. (Forsman 2004, 28)

3.2.1 Resurssiperusteinen kilpailuetu

R. M. Grant on vuonna julkaistussa artikkelissaan 1991 esittänyt näkemyksiään resurssi-perusteisen kilpailun alalta, ja esittänyt mallin resurssiperusteisen kilpailuedun muodostumisesta. Yrityksen omat resurssit ja osaaminen ovat hänen mukaansa vakaampi perusta strategian luomiselle, kuin alati muuttuva ja elävä asiakaskunta tai kilpailuympäristö. Hänen mukaansa yrityksen on ensinnäkin tunnistettava omat resurssinsa – usein yritykset nojaavat liikaa dokumentoituun tietoon, kuten esimerkiksi taseeseen resurssiensa määrittämisessä. Tase ei kuitenkaan näytä yrityksen sisällä olevaa henkistä pääomaa, joka usein on merkittävä osa yrityksen kilpailuetua. Grant luokittelee yrityksen resurssit kuuteen ryhmään: taloudellisiin, fyysisiin, inhimillisiin, ja teknologisiin resurssihin, maineeseen sekä organisatorisiin resurssihin. (Zack 1999 ref. Grant 1991)

Mikään resurssi ei kuitenkaan itsekseen tee kilpailuetua, vaan siihen liittyy aina organisaation osaamiseen liittyvä kyvykkyys (capability), joka muodostuu usein, joskaan ei aina, monesta resurssista yhdessä (esim. ainutlaatuinen raaka-aine + ainutlaatuinen osaaminen). Kyvykkyyksistä sitten muodostuu yrityksen mahdollinen kilpailuetu. Grantin malli etenee resurssien tunnistamisesta kyvykkyysien tunnistamiseen. Kriittistä kyvyk-

kyvyksien tunnistamisessa on se, että tunnistetaan, mitkä kyvykkyudet ovat potentiaalisia kilpailuedun lähteitä, ts. mitkä kyvykkyudet ovat sellaisia, joita kilpailijoilla ei ainakaan samassa mittakaavassa ole. Huomattavaa on, että mitä monimutkaisempia resurssien kombinaatioita yrityksen kyvykkyudet ovat, ja mitä hankalampia yrityksen resurssit ovat muiden saavuttaa, sitä vaikeampia ne ovat kilpailijoiden kopioida ja sitä kestävämpiä niiden suomat kilpailuedut siis ovat. Kun yritys on arvottanut kilpailuetunsa, sen tulee rakentaa strategiansa niin, että se saa parhaan hyödyn omaamistaan kilpailueduista kilpailijoiden suhteen. Tässä suhteessa on arvioitava kilpailuedun pitkäikäisyys, sekä sen mahdollistama taloudellisen hyödyn suuruus. Viimeisessä vaiheessa, kun strategia on jo käytännössä, tulee yrityksen arvioida strategiaansa suhteessa resursseihin, ja täyttää nk. resurssikuilu. Resurssikuilu on potentiaalisten resurssien ja käytössä olevien resurssien välinen kuilu, jonka täyttääkseen yrityksen tulee oppia omasta toiminnastaan ja kehittää sekä resurssejaan että osaamistaan kilpailuedun säilyttämiseksi. (Zack 1999 ref. Grant 1991)

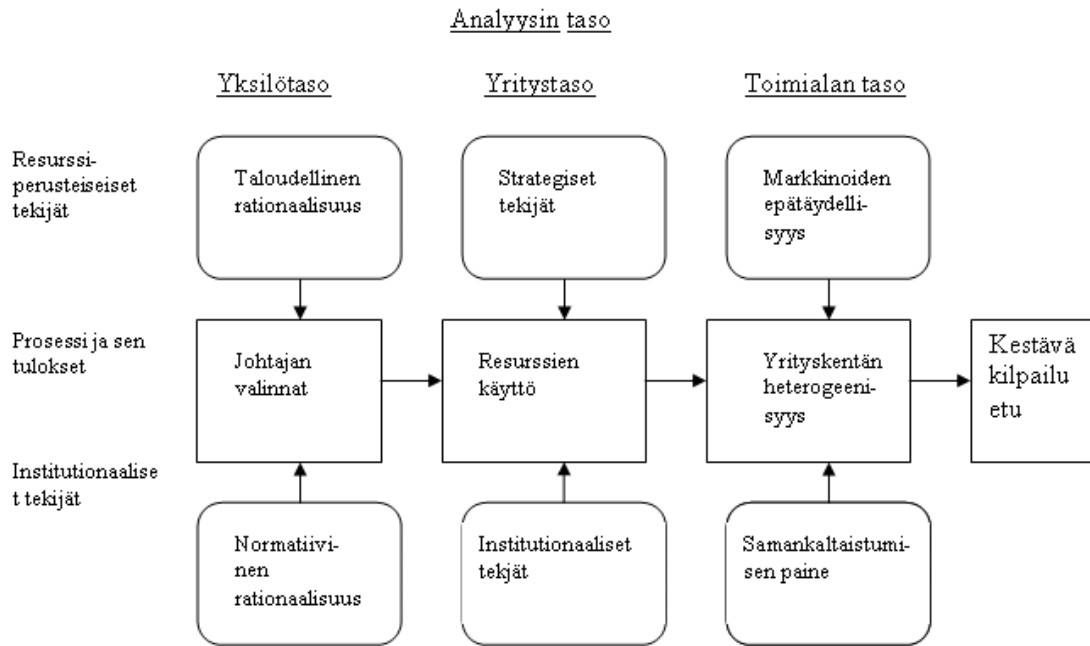
Barney (2002, 179-181) on laajentanut edeltävien tutkimusten tarjoamaa näkemystä resurssiperusteisen kilpailuedun syntymisestä ja pysyvyydestä. Koska kilpailuetu perustuu resurssien yhteiskäyttöön, eivätkä kaikki resurssit ole ylimmän johdon hallittavissa, on kilpailuedun saavuttaminen ja pitäminen koko henkilöstön vastuulla. Toisekseen hän muistuttaa, että kilpailuetua ei saavuteta ”tavallisia” asioilla, sellaisilla joita muutkin alan kilpailijat tekevät. Näillä menetelmillä voidaan saavuttaa ainoastaan kilpailijoiden taso. Yrityksen on kilpailuedun saavuttaakseen ajateltava ja toteutettava strategiansa uudella tavalla, nojaten sellaisiin resursseihin, joihin kilpailijoiden on mahdotonta tai hankalaa päästä käsiksi. Ei ole tärkeää, miten hankala tai kallis aiottu strategia on toteuttaa, kunhan se on edullisempi ja helpompi toteuttaa kuin kilpailijalle ja siitä saatava hyöty on suurempi kuin kilpailijalle. Hänen mukaansa yritysten taipumus yli- tai aliarvioida kyvykkyksiään johtuu siitä, että omaa yritystä ja toimialaa ei osata katsoa tarpeeksi objektiivisesti ja suositteleekin siksi ulkopuolista konsultointiapua kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Lopuksi Barney kiinnittää huomionsa yrityksen henkilökuntaan ja sen organisaatioon. Henkilöstön valtuuttaminen ja toimivallan jakaminen lähelle asiakaspintaa on jo pitkään ollut yleisesti hyväksytty osa menestyvän yrityksen teoriaa. Barney kuitenkin tähdentää, että henkilöstön keskinäisessä yhteistyössä ja yrityksen sosiaalisessa ympäristössä saattaa piillä pysyvän kilpailuedun lähde, mikäli se tunnistetaan. Tätä näkemystä tukevat myös

jotkin tutkimustulokset. On tärkeää, että organisaatio kontrollijärjestelmineen mukautuu muuttuvan strategian ja ympäristön mukaan sellaiseksi, että ne tukevat resurssiperusteista strategiaa. (Barney 2002, 181-182)

Myös Oliverin mukaan (1997) organisaatiolla, sen rakenteella ja kulttuurilla on suora vaikutus kilpailuedun muodostumiseen. Hän esittää, että ihmiset yritysorganisaatioissa ja omalla henkilökohtaisella tasollaan noudattavat kirjoittamattomia sääntöjä ja opittua normistoa, jotka yksilön tai yhteisön sitä tiedostamattakin ohjaavat tämän toimintaa.. Tällaiset itsestään selvyysinä pidetyt päätökset, toimintatavat ja rutiinit vaikuttavat hänen mukaansa siihen, mitä ja miten olemassa olevia resursseja käytetään.(Oliver 1997)

Kuvassa 6 on Oliverin laatima malli kilpailuedun syntymisen ratkaisevista tekijöistä. Mallissa vasemmalla on yksilötason ajattelu: Yksilötasolla johtaja ajattelee taloudellisesti ja pyrkii taloudelliseen järkevyyteen, yritystasolla resurssiperusteinen ajattelu ohjaa resurssien käyttöä markkinoiden epätäydellisyyttä hyväksikäyttäväksi, jota kautta sitten syntyy kilpailuetu. Toisaalta yksittäisen johtajan päätöksiä ohjaavat opitut normit ja usein riskitön, riittävän hyväksi koettuihin toimintamalleihin perustuva ajattelumalli, jolla kokee saavansa päätöksilleen yleisen hyväksynnän. Yritystasolla tämä johtaa toimintamallien vakiintumiseen – jäädään tekemään asiat, niin kuin ne on ennenkin tehty sen erityisemmin kyseenalaistamatta. Yrityksen ulkopuolelta (valtiolta, toimialan yleisistä käytännöistä, yhteiskunnalta) tulevat paineet siitä, millainen yrityksen tulisi olla ja miten toimia, muokkaavat toimialan yrityksiä kohti samankaltaisuutta. Institutionaalisen teorian mukaan ne yritykset, jotka parhaiten vastaavat yleisesti hyväksytyjä uskomuksia ja normeja, ovat menestyjiä. Oliverin mukaan todellisuus kilpailuedun syntymisen lienee jotain näiden kahden ajattelumallin väliltä. Yrityksen on paitsi käytettävä tehokkaasti resurssejaan, myös jatkuvasti pidettävä silmällä kilpailijoiden, asiakkaiden ja yhteiskunnan kehittymistä ja niiden reaktioita.



Kuva 6. Kilpailuetuun vaikuttavat resurssipohjaiset, sekä institutionaaliset tekijät. Lähde: Oliver C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based views. Strategic Management Journal. 18(9):697-713.

Useat muutkin tutkimukset tukevat käsitystä, jonka mukaan henkilöstö on yritykselle äärimmäisen merkittävä, ellei jopa merkittävin resurssi. Mm. Hatch ja Dyer tulivat Yhdysvaltaisissa, Aasialaisissa ja Eurooppalaisissa yrityksissä toteuttamassaan tutkimuksessa teoriaa vahvistaviin tuloksiin – osaava henkilöstö on yritykselle merkittävä voimavara ennen kaikkea sen kopioitumattomuuden johdosta: Pitkään yrityksessä työskennellyt asiantuntija tuntee oman yrityksensä paremmin, kuin vasta palkattu, eikä hän toiseen yritykseen siirtyessään voi viedä koko osaamistaan toiseen yritykseen, koska sosiaalinen ympäristö siellä on erilainen (Hatch & Dyer 2004). Siten voidaan ajatella, että koneet, laitteet ja muut tuotantovälineistö on kilpailijan kopioitavissa, mutta tiettyyn ympäristöön ja tiettyin menetelmin toimimaan koulutettua henkilöstöä ei identtisesti voi. Sama tutkimus todistaa myös, että pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka tuo yritykselle kustannussäästöjä, sillä uuden henkilöstön palkkaaminen ja kouluttaminen on usein kallista.

3.2.2 Markkina-asemaan perustuva kilpailuetu

Rumeltin (Rumelt 1979 ref, Mintzberg, Quinn & Goshal 1995) mukaan yrityksen asemaan perustuva kilpailuetu on mahdollista saavuttaa ennakoimalla, kilpailijoihin nähden ylivoimaisella osaamisella tai resursseilla, mutta myös onnella. Markkina-asemaan perustuva kilpailuetu vakiintuneessa toimintaympäristössä Rumeltin mukaan helposti puolustettavissa, sillä kilpailijat eivät useinkaan ryhdy täysimittaiseen kilpailuun sen hintavuuden takia. Siten, markkina-asemaan perustuva kilpailuetu on säilytettävissä keskinkertaisellakin resurssipohjalla. Toisaalta, kun ympäristö muuttuu, saattaa pelkkään markkina-asemaan luottavan toimijan suhde kilpailijoihinsa muuttua huomattavasti.

Markkina-asemaan perustuva kilpailuetua on Rumeltin mukaan kahta lajia: 1) Kehittyvän alan ensimmäisten toimijoiden etu (first-mover advantage) ja 2) jo saavutetun aseman vahvistava etu (reinforcement). Ensimmäisessä on kyse siitä, että toimija tulee alalle suurin investoinnein ennen muita kilpailijoita, ja onnistuu vakiinnuttamaan kuluttajat asiakkaikseen. Suuret alkuinvestoinnit vähentävät mahdollisten kilpailijoiden ilmaantumista. Samoin ensimmäinen jollakin alalla oleva toimija voi ”opettaa” asiakkaansa tiettyyn toimintamalliin, jolloin esimerkiksi tavarantoimittajan vaihtaminen tulee taloudellisesti kalliiksi, mutta vaatisi myös omien toimintamallien muuttamista jo opitusta uuteen. Toinen, jo ansaittuun vahvaan markkina-asemaan perustuva kilpailuetu johtuu siitä, että jo asemansa vakiinnuttanut yritys omaa mittakaavaetuja uusiin tulijoihin nähden.

3.2.3. Kilpailuedun lähteet pienyrityksissä

Pienyrityksen kilpailuetu perustuu pitkälti samoihin seikkoihin, kuin suuremmankin. Keskeisenä erona voidaan kuitenkin nähdä mm. mittakaavan suuruusluokka – pienet ja keskisuuret yritykset harvoin nauttivat mittakaavaeduista, joita suuremmat yritykset mm. suuremman volyymin turvin nauttivat. Pienten ja keskisuurten yritysten täytyy siis kehittää kilpailuetunsa muuta kautta. Aikaisemmat tutkimukset ovat löytäneet useita tapoja tämän toteuttamiseen.

Sirmon ja Hitt julkaisivat vuonna 2003 tutkimuksen, jossa he tutkivat pieniä perheyrityksiä, ja niiden suhdetta kilpailuetuun. He osaltaan vahvistivat jo aiempaa käsitystä siitä,

että pienten ja keskisuurten yritysten, omistajuuspohjasta juurikaan riippumatta, tulisi luottaa kilpailussaan inhimilliseen ja aineettomaan pääomaan, joilla ne pystyvät paikkaamaan resurssien niukkuudesta aiheutuvat ongelmat. Toisaalta tutkimuksen mukaan myös yritysten välinen yhteistyö, jopa allianssit, ovat usein keino kompensoida muilla osa-alueilla ilmeneviä puutteitaan. Yleinen kustannusten nousu on pakottanut pienten yritysten ohella myös suuret yritykset ulkoistamaan toimintojaan säästöjen toivossa (Esim. Kramer 2002). Tämä onkin ehkä avannut pienille yrityksille mahdollisuuden uudlaiseen kilpailuun esim. tuotekehityksen osalta – tuotekehitys hyötyy nopeasta ja välittömästä tiedonkulusta ja joustavuudesta, jotka puolestaan, kuten todettua, ovat usein pienten organisaatioiden vahvuuksia.

Toinen piirre, jota monet tutkijat, muiden muassa Koh & Simpson (2007) 126 Isobritannialaisella pienyrityksellä teettämässään tutkimuksessa, painottavat pienyritysten piirissä, on reaktiivisuus toimintaympäristön muutoksiin. Suurilla organisaatioilla voi kestää pitkäänkin sisäisen muutoksen aikaansaamisessa, ja tätä ongelmaa ei pienellä yrityksellä, jossa tiedonkulku on nopeampaa ja joustavampaa, tarvitse olla. Voidaan tietenkin olla montaa mieltä siitä, vastaako jatkuva oman toiminnan sopeuttaminen ympäristön muutoksiin ajatusta pitkäjänteisestä strategisesta suunnittelusta. Saman tutkimuksen mukaan kuitenkin on tavallista, että yritykset tekevät toimintansa suhteen ohjaavia, väljiä suunnitelmia, joiden mukaan ne toimivat. Täten joustavuus ja reaktiivisuus todella ovat osa strategiaa. Myös van Gelderen, ym. (2000) osaltaan kyseenalaistavat käsityksen siitä, että täydellinen alusta loppuun suunniteltu strategia olisi aina väljempää kannattavampi. Mainittu tutkimus käsitteli n. 50 uutta kaupan alan yrittäjää tai yritystä, joten tämäkään tutkimus ei yksinään ole yleistettävissä.

Myös johtamisen kehittäminen voidaan nähdä mahdollisuutena kilpailuedun kehittämiseen. Pienellä yrityksellä on usein pula ajasta, materiaalista ja rahasta, joten niiden käytön tehokkuuteen on panostettava. Erilaiset laatu järjestelmät voivatkin auttaa pieniä yrityksiä kilpailutilanteensa parantamiseksi (Tsai & Chou 2009). Pienet yritykset ovat usein kehittämistoiminnassaan paljolti ulkopuolisen konsultaation varassa, ja etenkin laatu järjestelmät voivat toisaalta olla monellekin pienelle yritykselle turhan kalliita pidempiaikaisessa käytössä. Esimerkiksi kirjastot ja muut ilmaiset tietolähteet tarjoavat kuitenkin suuren määrän käyttökelpoista tietoa pienyrityksen kehittämiseen (Lim & Klobas 2000).

4. Menestymisen mittarit

Yrityksen menestystä voidaan mitata vertaamalla käytettyjä resursseja toteutuneeseen tuotokseen. Mitä enemmän yritys tuottaa suhteessa asetettuihin panoksiin, sitä kannattavampi sen on. Kannattavuutta on kahta lajia: Absoluuttista, jolloin tuotot ovat suuremmat kuin kulut, ja suhteellista, jolloin lasketaan tuottojen ja kulujen erotuksen suhde pääomaan (ks. kappale 1).

Monissa tapauksissa kaikkein yksinkertaisin keino arvioida yrityksen strategian ja sen toimeenpanemisen onnistumista pitkällä aikavälillä, on yrityksen elinikä – pitkään jatkunut toiminta on merkki siitä, että yrityksen toiminta tuottaa vähintään niin paljon, että sen toiminnan jatkaminen ja yrityksen ylläpitäminen on kannattavaa. Pasasen (2006) saamien tulosten tulkinnan mukaan tämä pätee ainakin osittain kotimaisessa pienyrityskentässä – pitkään jatkunut toiminta kertoo ainakin osittain toiminnan menestyksestä. Toisaalta usein on hankala määritellä, milloin yritys todella lakkaa olemasta. (Barney 2002, 28)

Liian yksinkertaisissa menetelmissä on tietenkin vaaransa. Yksipuolinen, paperilla oleviin tuloksiin ja taseeseen nojaava kannattavuuslaskenta ei riitä, vaan kannattavuutta on arvioitava eri näkökulmista. Tällöin se on sittenkin luonteeltaan menneisyyttä tarkastelevaa, eikä siten anna kuvaa yrityksen mahdollisuuksista tulevaan menestykseen (Chakravarthy 1986). Kannattavuuslaskelmien ongelma on kustannusten kohdistaminen – Bitici (1994) tukee tätä näkemystä: Perinteiset, yksinkertaiset kustannuslaskentamenetelmät eivät ota huomioon esimerkiksi huonon laadun aiheuttamia lisäkustannuksia, eikä yleiskustannuksia välttämättä voida niillä kohdistaa niiden aiheuttajiin tarpeeksi tarkasti. Toisaalta niillä ei myöskään voida tehokkaasti arvioida sellaisten aineettomien pääomien, kuten esimerkiksi yritysimage, vaikutusta yrityksen menestykseen. Perinteinen kustannuslaskenta keskittyy helposti minimoimaan yksittäisten toimintojen kustannuksia suurten kokonaisuuksien sijaan.

Vaihtoehtoisia menetelmiä on kehitelty, ja niistä tunnetuin ja yleisesti käytetyin lienee Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 julkaisemansa tutkimuksen perusteella kehittämä Balanced Scorecard- malli (Kaplan & Norton 1992). Balanced Scorecard (BS) on malli, joka yhdistää taloudelliset mittarit operatiivisiin toimintoihin ja niiden arvioimiseen. Se

yhdistää retrospektiivisen tarkastelun tulevan menestymisen mahdollisuuksien arviointiin. BS vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miltä yritys näyttää asiakkaan silmissä? (Asiakasnäkökulma)
- Millä osa-alueella meidän pitää ylittää itsemme? (Sisäiset prosessit)
- Voiko yritys edelleen kehittyä ja luoda arvoa? (Innovaatio- ja kehittämistoiminta)
- Miltä yritys näyttää osakkeenomistajien silmissä? (Taloudellinen näkökulma)

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna merkitseviä seikkoja ovat Kaplanin ja Nortonin mukaan mm. toimitusaika ja tuotteen laatu. BS-mallissa voidaan siten ottaa asiakasnäkökulmasta tavoitteiksi ja mittaamisen kohteiksi esimerkiksi tuotteen tilauksesta sen toimittamiseen kuluneen ajan pienentäminen ja tuotevirheiden vähentäminen. Sisäisten prosessien tavoitteet on määriteltävä tukemaan toisaalta asiakasnäkökulmaa, ja toisaalta yrityksen kilpailukyvyn kannalta kriittisimpiä prosesseja: Miten voidaan parantaa niitä prosesseja, jotka ovat kiinteimmin yhteydessä tilaus-toimitus- kesto aikaan, ja missä vaiheessa prosessia tuotteen virheet syntyvät. Miten hallussa oleva kilpailuetu voidaan säilyttää. Yrityksen innovaatio- ja kehittämiskyky on suoraan yhteydessä siihen, miten yritys selviää muuttuvassa toimintaympäristössä, joten kehittämistä eri osa-alueilla tulee seurata jatkuvasti ja määritellä kehitykselle tavoitteet. Esimerkiksi tuotekehitysprosessin läpiviennin suunnittelusta lanseerausvalmiuteen voidaan mitata aikana, ja sille voidaan asettaa parannustavoitteita. Samalla on kuitenkin pidettävä mielessä asiakasnäkökulma tuotevirheiden suhteen. Kaikki edellä mainitut ovat osaltaan vaikuttamassa yrityksen taloudellisten tavoitteiden asetantaan: Riittääkö toiminnan jatkaminen entisen kaltaisena vai halutaanko menestyä ja kasvaa? Kun tavoiteasetannassa otetaan huomioon muutkin osa-alueet kuin taloudellinen menestys, voidaan ennustaa tulevaa menestystä: Vaikka taloudellisiin tavoitteisiin ei jollain vuosineljänneksellä päästä, mutta muilla osa-alueilla tavoitteet saavutetaan, voidaan olettaa taloudellisen menestyksen olevan vielä tulossa (Kaplan & Norton 1992).

Kustannuslaskentaa voi tehdä monella tavalla. Tärkeintä ei ole se, millaisella mallilla tai minkä teorian perusteella laskenta toteutetaan, vaan tarkoitus on löytää omaa toimintaa mahdollisimman hyvin tukeva ja tarkoituksenmukainen laskentajärjestelmä. Usein voi olla parasta käyttää useampaa eri metodologiaa kustannusten kohdistamisessa optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Buys & Green 2006)

Kannattavuus voi olla myös siinä mielessä suhteellista, että usein pienempien yritysten toiminta voi omistajilleen olla tyydyttävää, vaikka taloudellisten mittareiden valossa se ei sitä olisikaan. Forsman (2004) tutki väitöskirjatutkimuksessaan elintarvikealan pienyrityksiä tässä valossa.

5. Kestävä kilpailuetu elintarvikealan pienyrityksessä

Elintarviketeollisuuden toimiala on kypsä. Sekä kaupan ketjujen, että suurimpien elintarviketeollisuuden toimijoiden valta on suhteellisen suuri, mutta toisaalta kuvaavaa on myös pienten toimijoiden suuri määrä, n. 90 %, verrattain pienellä markkina-alueella. Kypsälle toimialalle tyypillisesti markkinoille ei ole kovin helppo tulla – markkinat on suurilta osin jaettu, massamarkkinat ovat suurten toimijoiden hallussa, ja toisaalta Suomessa myös kauppa keskittyy yhä voimakkaammin, ja toisaalta ulkomainen, halvemmalla tuotettu ruoka tuntuu olevan kasvava uhka kotimaiselle elintarviketuotannolle. Tuonin arvon määrä on EU-jäsenyyden myötä kaksinkertaistunut, 2000-luvun aikana kasvanut noin kolmanneksen. (TEM 2008a, 29).

Muiden muassa edellä mainituista syistä, yksittäisellä pienellä yrittäjällä on yksinään hyvin vähän vaikutusvaltaa koko toimialan mittakaavassa esimerkiksi raaka-aineiden ja tuotteiden hintoihin. Tästä syystä pienen yrityksen onkin usein jollain tavalla mukauduttava markkinoiden toimintaan ja keskityttävä johonkin tiettyyn tuotteeseen tai asiakasryhmään, joka ei suuria yrityksiä syystä tai toisesta kiinnosta tai jonka toteuttamiseen sillä on olemassa jonkinlainen aineellinen tai aineeton kilpailuedun lähde, toisin sanoen omaksuttava differentistrategia. Differentiperusteita voidaan nähdä olevan rajaton määrä. On tärkeää huomata, että differentiperusteita on muitakin kuin tuotteeseen liittyvät erityispiirteet – esimerkiksi maine, lisäpalvelukonseptit tai innovatiivisesti ajatellut jakelukanavat voivat tarjota yritykselle mahdollisuuden toimia elintarvikealalla (Forsman 2004). Edellä mainitun lisäksi tärkeää on säilyttää proaktiivinen, yrittäjyydellinen asenne toimintaan, sekä ”hyökkäävä” asenne markkinoiden suuntaan. Tällä on eräissä tutkimuksissa havaittu olevan positiivisen vaikutuksen markkinoilla pärjäämisen suhteen (Cooney T. & Malinen P. 2004)

Maaseutupolitiikan Yhteistyöryhmän vuonna 2006 julkaiseman tutkimuksen mukaan pk-elintarvikeyritykset pitävät vahvuuksinaan mm. paikallista tunnettuutta, tuotannon joustavuutta, tuotannon läheisyyttä/tuoreutta sekä perheyrittäjäsimagoa. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2006). Resurssien niukkuudesta johtuvia hankaluuksia pienet yritykset kompensoivat yleisesti yhteistyöllä ja verkottumisella: Yleisimpiä yhteistyön aloja ovat markkinointi, logistiikka ja tuotekehitys. Myös tuotantokapasiteettia pyritään tasaamaan yhteisiä koneita ja toimitiloja käyttämällä. Elintarvikealaan pk-yrityksistä noin kolman-

nes toimii muun teollisuuden alihankkijana. Suunnilleen sama määrä yrityksiä myös käyttää muita yrityksiä alihankkijoina. Yleisimmin yhteistyötä tehdään oman toimialan yritysten kanssa, mutta myös muiden toimialojen toimijat ja ammattioppilaitokset ovat melko yleisiä yhteistyötahoja (TEM 2008a, 17-18)

6. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus oli luonteeltaan kuvaileva tutkimus, jonka taustalla ovat Porterin kilpailustrategiateoria, ja sen johdannaiset muilta toimialoilta ja toimintaympäristöistä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin neljästätoista harkinnanvaraisesti valitussa elintarvikealan yrityksessä. Elintarviketeollisuusliiton rooli yritysjoukon valinnassa oli määräävä – näin tehtiin ensisijaisesti siksi, että haluttiin tutkia sellaisia yrityksiä, joilla olisi tutkimusongelmiin ja niiden ratkaisuun jotain olennaista sanottavaa. Valittiin siis yrityksiä, jotka ovat tai ovat olleet jo mukana Elintarviketeollisuusliiton toimialayhdistysten toiminnassa. Siten liiton toimintaperiaatteet ovat jo tuttuja, jolloin kehittämisajatuksiakin toivottiin saatavan enemmän. Lisäksi on huomioitavaa se, että yritykset on tietoisesti valittu eri elintarviketeollisuuden toimialoilta – näin toivottiin saatavan mahdollisimman edustava otos koko teollisuudenalan pienten yritysten joukosta. Vaikka varsinaisia yleistyksiä ei voidakaan tämän perusteella tehdä, voidaan silti erottaa joitakin yksittäisiä toiminnallisia piirteitä eri toimialojen välillä.

Edellä mainittujen syiden lisäksi harkinnanvaraista otantaa siksi että Elintarviketeollisuusliiton n. 125 pienyrityksestä voisi satunnaisotannalla osua käsittelyyn suurikin määrä yrityksiä, jotka eivät osaisi välttämättä sanoa liitosta ja sen toiminnasta paljoakaan selaista, että vastausten käyttö organisaation kehittämisen kannalta olisi mielekästä.

Puolistrukturoitu, teemahaastatteluksikin kutsuttu menetelmä valittiin siksi, että se antaa vastaajalle enemmän vapautta vastauksen antamiseen, ja toisaalta saattaa tuoda esiin uusia näkökulmia ja kysymyksiä tutkimusta ajatellen (Koskinen ym. 2005, 104). Tutkittava yritysjoukko käsittää yrityksiä koko toimialan kattavasti siten, että mukana on niin erityyppisiä kuluttajavalmisteita, kuin puolivalmisteita valmistavia Business-to-Business-yrityksiäkin. Haastattelut toteutettiin helmikuu 2009 - toukokuu 2009 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta käymällä paikan päällä yrityksessä. Yksi haastattelu toteutettiin Helsinki-Vantaan lentokentällä.

Valitut yritykset eivät täsmällisesti noudattaneet kappaleessa 1. annettua pienyrityksen määritelmää: Liikevaihdot yritysten välillä vaihtelivat 0,5 miljoonasta lähes 20 miljoonaan ja työntekijämäärät välillä 5- n.60. Erot ovat laskennallisesti suuria, mutta ottaen huomioon tutkimuksen ja yritysten toiminnan luonteen, eivät erot tässä tutkimuksessa

olleet merkittävässä asemassa. Lisäksi molemmat pienyrityksen määritelmästä olennaisesti poikkeavat yritykset näkivät itsensä kuitenkin toiminnallisesti edelleen pieninä.

Haastatteluiden kulkua ohjaava haastattelurunko käsitti neljä peruselementtiä. Kussakin osiossa käsiteltiin n. 10 erillistä kohtaa. Pääosiinsa purettuna runko oli seuraava:

1. Yrityksen historia ja perustiedot

Tämä osio käsitteli mm. kysymyksiä kuten: Milloin ja miksi yritys on perustettu? Millainen on yrityksen viimeaikainen historia pääpiirteittäin (liikevaihdon kehitys, työntekijämäärät). Kuka yrityksen omistaa? Joidenkin yritysten kohdalla kuitenkin perustamissyö oli kiinteästi liitoksissa yrityksen nauttimaan kilpailuetuun. Lisäksi perustietoselvitykseen liittyi liikevaihdon, sekä joissain tapauksissa omavaraisuusasteen tarkastelu: Miten yritys on viime vuosina kehittynyt?

2. Strategiaprosessi ja sidosryhmät

Tässä osiossa keskityttiin selvittämään, miten hyvin yritys suunnittelee tulevaa toimintaansa ja kuka vastaa strategisista päätöksistä. Keskeistä oli myös selvittää, miten erilaiset päätökset yrityksen toiminnassa tapahtuvat – millainen on päätöksentekoprosessi yrityksen sisällä pääpiirteissään? Mistä yrityksen käyttämät raaka-aineet tulevat ja kenelle tuotteet myydään ja miksi? Mikä on yrityksen suhde muihin sidosryhmiin?

3. Toimialan ja yrityksen tulevaisuus

Millaisena yritys (edustajansa kautta) näkee koko elintarvikealan kehityksen ja toisaalta oman alatoimialansa kehityksen? Mitkä seikat vaikuttavat tulevaisuudessa tähän kehitykseen? Toisena keskeisenä teemana tässä osiossa oli yrityksen oman kehityksen ennakointi: Miten yritys kehittyy tulevaisuudessa? Mitkä ovat sen vahvuudet, ja toisaalta heikkoudet ajatellen alati kiristyvää kilpailua tulevaisuudessa?

4. Elintarviketeollisuusliittoon liittyvät kokemukset ja odotukset

Millaisena yritys näkee Elintarviketeollisuusliiton? Mitä liiton palveluita yritys käyttää ja miksi? Onko näistä palveluista ollut yritykselle hyötyä? Millaisena ETL ylipäätään näytetään yrityksille? Miten ETL voisi kehittää toimintaansa, jotta hyöty pienille yrityksille olisi nykyistä suurempi?

Käsiteltyjen kysymysten määrä vaihteli riippuen haastattelun kulusta. Aikaa kukin haastattelu vei tunnista kahteen – koska haastattelut toteutettiin pääosin työaikana, pakottivat vastaajien työkiireet tiivistämään haastattelun tahtia joissakin tapauksissa. Mikäli jokin selvittävä asia haastattelun osalta jäi epäselväksi, varmistettiin tietojen oikeellisuus soittamalla asianomaiselle henkilölle jälkikäteen. Täten tiiviistä aikataulustakaan ei lopulta merkittävää haittaa kokonaisuuden kannalta ollut.

Kerätty aineisto analysoitiin perinteisiä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä käyttämällä: Muodostettiin yleiskuva valittujen yritysten toiminnasta, tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamismenetelmistä, jonka jälkeen tulkittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia syineen eri yritysten välillä. Johtuen tutkimuksen luonteesta ja käsitellyn yritysjoukon pienuudesta ei tutkimuksen tuloksia voi kattavasti yleistää osajoukon ulkopuolelle, mutta saatuja tuloksia voidaan mahdollisesti käyttää perustana tuleville, laajemmille tutkimuksille (Alasuutari 1994).

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattuna käsitellyt yritykset. Koska yrityksiä ei haluttu suoraan nimillä käsitellä, käytettiin käsittelyssä kirjainkoodeja. Taulukosta ilmenee kutakin koodia vastaavan yrityksen karkea toimenkuva suomalaisella elintarvikekentällä, sen viimevuotinen liikevaihto sekä sen karkea kehitys viime vuosien ajalta. Lisäksi taulukossa on keskimääräisesti ilmoitettuna työntekijöiden lukumäärä. Työntekijöiden lukumääristä ei ollut mielekästä käyttää tarkkoja lukuarvoja, koska osalla yrityksistä toiminta painottuu ajoittaisille piikeille, jolloin työvoimaa tarvitaan paljonkin. Kuten taulukosta näkyy, poikkeavat yritykset C ja E merkittävimmin pienyrityksen määritelmästä ja siten myös muista käsitellyistä yrityksistä. Maantieteellisesti yritykset sijaitsevat eripuolilla Suomea – liian tarkkaa kuvausta maantieteellisestä sijainnistakaan ei ole mielekästä antaa, koska sen merkitys toiminnallisesti on pääasiassa vähäinen, ja toisaalta osa yrityk-

sistä toimii niin marginaalisella toimialalla, että riittävä salassapito olisi maantieteellisen sijainnin julkistamisen yhteydessä hankalaa, ellei jopa mahdotonta.

Taulukko 1. Kuvaukset tutkimuksessa käsiteltävistä yrityksistä

K o o d i	Yrityksen kuvaus	Liikevaihto viime tilikaudelta	Työtekijöiden lukumäärä.(ka.)	Viimeaikainen liikevaihdonon kehitys.	Vastaajan asema yrityksessä	Perustamisvuosi
A	Viinitila	0,5 milj. €	6	n. 6 % kasvua/vuosi viime vuosien aikana.	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1989
B	Einesteollisuuden sopimusvalmistaja	4,7 milj. €	n. 40	Maltillista kasvua	Taluspäällikkö, osaomistaja	2004 *
C	Leipomo	10,7 milj. €	n. 60	n. 5 % vuodessa	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1905
D	Marjanjalostus	8,5 milj.	26	Vaihtelee suuresti marjasadon mukaan.	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1995
E	Kalajalostamo	n. 20 milj. €	n. 50	Liikevaihto lähes kaksinkertaistunut 5 vuoden aikana.	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1938
F	Meijerituote- ja kasvisjalostamo	2,4 milj. €	n. 8	Maltillista kasvua	Toimitusjohtaja, omistaja	1994
G	Vihannes- ja kasvissäilykkeet ja jalosteet	7,2 mij. €	n. 20. miestyövuosi ka. kuitenkin vain 3	n. 20 % vuodessa,	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1962
H	Marjanjalostaja	11 milj. €	n. 25	20 vuodessa kymmenkertaistunut	Toimitusjohtaja	1982
I	Makeiset	6,5 milj. €	50	Maltillista kasvua	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1871
J	Meijeriteollisuuden jatkojalostaja	3 milj. €	20	Maltillista kasvua	Toimitusjohtaja, osaomistaja	2002

K	Erikoismeijerituotteet	3,0 milj. €	8	Muutaman prosentin kasvua vuositasolla.	Toimitusjohtaja	1993
L	Marja- ja kasvisjalostaja	2,4 milj. €	n. 15	40 % kasvu kahden vuoden aikana	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1981
M	Kalajalostamo	1,5 milj. €	7	Ei muutoksia suunnataan tai toiseen.	Toimitusjohtaja, omistaja	1974
N	Kasvisjalostaja	2,5 milj. €	17	60 % kasvu kahden vuoden aikana	Toimitusjohtaja, osaomistaja	1991

* Yritys toiminut aiemmin maatilan yhteydessä

Käsitellyistä yrityksistä 8 kpl voidaan luokitella perheyrixyksiksi. Loput 6 olivat omistajuuspohjaltaan joko laajempia tai yksittäisen henkilön hallussa. Tällöin ei ole mielekäästä puhua puhtaasti perheyrixyksestä. Tutkimuksen teossa ei käytetty mitään kirjallista aineistoa esim. taloudellisten tunnuslukujen osalta, vaan liikevaihdon kehitys on kaikkien paitsi yhden yrityksen kohdalla toimitusjohtajan oman arvion mukainen. Erään yrityksen osalta haastatteluun vastasi talouspäällikkö. Kahta lukuun ottamatta (yritykset H ja K) oli haastateltu toimihenkilö myös osaomistajana yrityksessään.

Lähes kaikki yritykset ovat viime vuosina kasvattaneet liikevaihtoaan jollakin tasolla. Kaikkien asianomaisten kohdalla osa kasvusta selittyy luonnollisesti yleisestä hintojen noususta. Aiheesta keskusteltaessa kävi kuitenkin jokaisen kasvua kokeneen yrityksen kohdalla ilmi se, että myös toiminnallista kasvua on saatu aikaan. Käsitellyistä yrityksistä kaikki paitsi yksi ovat jo jollain tasolla vakiinnuttaneet asemansa omalla toimialallaan.

7. Tulokset

7.1 Strateginen suunnittelu ja strategiaprosessi

Tämän osion tarkoituksena oli selvittää yrityksen päätöksentekoon liittyvää suunnitelmallisuutta sekä niitä periaatteita ja rutiineja, jotka vaikuttavat päätöksenteon taustalla. Mielenkiintoista oli myös tarkastella, onnistuvatko yritykset strategiansa suunnittelun toteuttamisessa ja onko suunnitelmallisuudella ja päätöksentekotavoilla vaikutusta yrityksen menestykseen.

7.1.1. Missio ja Visio

Suunnitelmallisuuden taso vaihteli käsiteltävän joukon sisällä merkittävästi. Visio ja Missio olivat jollakin tasolla määriteltynä 11 yrityksellä, mutta näistä vain muutamalla visio ja missio olivat aktiivisesti tiedossa ja toimintaa ohjaavina. Muutamalle vastaajalle termit olivat käsitteinäkin hämärät, ja vastaukset löytyivät vasta avustettuina. Monella määritelmät oli joskus tehty, mutta ne olivat jääneet jonnekin arkistoihin. Yleisesti kuvaava oli eräs kommentti:

”Onhan ne joskus määritelty, mutta eipä niillä mitään tee...” (Yritys F)

Mission ja vision puutteellinen määrittely ei kuitenkaan tässä yritysjoukossa kerro juuri mitään suunnitelmallisuuden tasosta – kyse on ehkä enemmän siitä, että tämänkaltaiset ”korulauseet” ovat pienimuotoisessa toiminnassa turhia: Yleensä toimintaa ohjaa pieni joukko toimijoita, jotka kaikki muutenkin tietävät, mihin yrityksen tulee olla menossa. Pääasiassa operoidaan siis liiketoimintasuunnitelman, tai jopa pelkän liikeidean perusteella. Liikeidea oli lähes jokaisessa yrityksessä hyvinkin selvillä, joillakin yrityksillä vähän heikommin.

7.1.2. Strateginen suunnittelu

Strategia oli tutkimuksessa huomattavasti käsiteltävämpi termi. Strategia oli määriteltynä kirjallisena yhdeksällä yrityksellä. Viidessä yrityksessä (yritykset B, F, J, L ja M) strategiankin kirjaaminen nähtiin tarpeettomana. Näistä tapauksista yksi (M) ilmoitti suoraan toimivansa niin reaktiivisesti suhteessa markkinoihin, että mitään lukkoon lyötyjä strategioita ei voi tehdä. Kolmessa tapauksessa (M, J, L) näistä oli yrityksen toimitusjohtaja-yrittäjä yksin vastuussa päätöksenteosta – hän tietää itse, mitä tekee, eikä strategioita silloin tarvitse kirjoittaa minnekään. Ne elävät päätöksen tekijän päässä.

Kaksi muuta tapausta mainitsivat strategiattomuuden syyksi pienen koon – kun kyseessä on pieni organisaatio, tietävät kaikki kuitenkin, missä ollaan ja mihin tulee olla menossa, joten ylös kirjaaminen ollaan nähty turhaksi. Se, että mitään ei kirjata ylös, ei kuitenkaan missään tapauksessa tarkoittanut sitä, ettei suunnitelmia tehtäisi. Yleisesti voidaan kuitenkin huomata, että ne yritykset, jotka olivat laatineet strategian ja kirjanneet sen ylös, olivat suhteessa muihin toimijoihin proaktiivisempia, ts. toimivat omilla ehdoillaan, eivätkä nähneet markkinoiden tapahtumia siinä määrin ohjaavana tekijänä kuin puhtaasti markkinatilanteen perusteella toimivat yritykset.

Niissä yrityksissä, joissa strategia oli tarkemmin määritelty, toteutettiin strategian uudelleen arviointia vähintään vuositasolla. Yleisesti ei suuria muutoksia tehdä, mutta kirjatun strategian peilaaminen kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen nähtiin silti tarpeellisena. Yritys E oli joukosta ainoa, joka seurasi strategiansa toteutumista säännöllisesti kvartaaleittain. Myös K arvioi strategiaansa nyt tarkemmin, kun tiedossa on suuria muutoksia asiakaspinnassa. Normaalisti tämänkin yritys seuraa strategiansa toteutumista vuositasolla.

Yleisimmin, tätä yritysjoukkoa tarkasteltaessa, strategiaa arvioidaan uudelleen ”tarvittaessa”, mikä käytännössä tarkoittaa mm. seuraavaa: Yritykset näkevät itsensä osana sidosryhmien verkkoa, jossa muiden toimijoiden, kuten raaka-ainetoimittajien ja asiakkaiden toimet vaikuttavat keskeisesti siihen, miten yritys toimii. Markkinatilanne sanelee usein sen, miten yrityksessä toimitaan. Tavoite on usein vuositason suunnittelulle, mutta käytännössä tästä joudutaan useinkin tinkimään, ja pientä tai suurempaa viilausta on tehtävä useammin. Ilmiö on yleinen myös tämän yritysjoukon ulkopuolella (mm. Barnes 2002).

Erityisesti marja- ja kasvisjalostuksen osalla koettiin suorien sidosryhmien: tavarantoimittajien ja asiakkaiden vaikutus suureksi: Tavarantoimittajan huono sato vaikuttaa luonnollisesti suoraan muiden muassa hankintakanaviin, hintoihin ja näiden kautta ennakoituihin suunnitelmiin. Samoin, mikäli asiakkaat päättäisivät siirtyä kotimaisen raaka-aineen käytöstä suoraan ulkomaisen aineksen tuontiin, voi näiltä yrityksiltä pudota merkittävä osa liiketoimintaa pois. Tämä on ongelma erityisesti suoraan kaupan ketjujen kanssa operoiville yrityksille.

”Vaaralliseen suuntaan ollaan menossa... Täälläkin marja-ala on helppo pyyhkäistä aika nolllille...jos vain ruvetaan Belgialaisilta ostaan...” (Yritys H)

Haastatellusta joukosta yksi yritys (J) mainitsi strategiansa vielä hakevan suuntaa. Kyseessä on nuori yritys, joka toimitusjohtajansa mukaan ”kokeilee monia eri suuntia” resurssiensa (laitteisto, henkilöstön osaaminen) sallimissa rajoissa ja katsoo sitten, mistä menestystä voidaan saavuttaa. Välillä on käynyt niinkin, että yhteen tarkoitukseen hankittu laitteisto onkin lopulta ottanut paikkansa ihan toisessa prosessissa, kun alkuperäinen idea ei olekaan kantanut.

Riippumatta päätöksenteon prosesseista kaikki yritykset näkivät pienen koon ja sen suoman dynamiikan merkittävänä tekijänä kilpailun kannalta: Vaikka osa käsitellyistä yrityksistä ei varsinaisesti pieniä olekaan, näkivät he kuitenkin toimintansa siinä määrin pienimuotoisena, että pienen yrityksen edut nähtiin myös omina vahvuuksina. Tällaisia toistuvia teemoja strategisen suunnittelun kannalta olivat mm. päätöksenteon ”arkisuus” ja ”nopeus”. Arkisuudella näissä tapauksissa viitattiin siihen, että yrityksen omistajat ja päätöksenteon avainhenkilöt olivat joko perheenjäseniä, yrityksen työntekijöitä tai joissakin tapauksissa molempia – tällöin keskustelu strategioista, yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä oli vastaajien mukaan usein hyvin jokapäiväistä, eikä päätöksentekoon tarvittu edes ”virallista” hallituksen kokousta.

7.1.3. Suunnittelun ja päätöksenteon vastuunjako

Kaikki käsitellyt yritykset ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä. Osa yrityksistä on aiemmin toiminut toiminimellä maatilayhteydessä, mutta toiminnan laajennuttua ollaan siirrytty osakeyhtiömuotoon. Muuten syitä yhtiömuodon valintaan ei selvitetty.

Kolmessa yrityksessä (F, L, M) kaikista neljästätoista vastasi toimitusjohtaja-(osa)omistaja niin suunnittelusta kuin operatiivisesta päätöksenteostakin käytännössä yksin. Nämäkin ovat toisaalta perheyrittäjiä, mutta näissä tapauksissa toimitusjohtaja oli joko yksin koko osakepääoman omistaja, ja sitä kautta vastuussa koko yrityksen toiminnasta (F, M) tai toinen omistajista (L), joka sukupolvenvaihdoksen myötä oli saanut yrityksen hoitoonsa. Muuten syynä kapea-alaiseen hallintoon ei näissä tapauksissa eritelty – ei vain ole ollut tarvetta laajempaan päätöksentekorakenteeseen toiminnan tässä mittakaavassa. Mainittavaa kuitenkin on, että erityisesti yritys L on käyttänyt viimeaikaiseen toimintansa tehostamiseen ulkopuolisen konsultin palveluksia.

Yli puolet käsitellyistä yrityksistä (B, C, D, E, G, I, J ja N) toimivat periaatteessa perheyrittäjinä, eli siten, että päätäntävällässä ja toiminnan keskiössä on suku. Näissä tapauksissa kuudessa (B, C, D, G, I, N) yrityksen hallituksen muodostaa 2-6 perheen tai suvun jäsentä. Kahden yrityksen kohdalla on käytetty myös ulkopuolisen ”hallitusasiantuntijan” palveluksia. Näiden käytöllä on kuitenkin riskinsä: Ulkopuoliset toimijat hallituksessa muuttavat myös omistajaperheen sisäisiä suhteita – tämä voi joissakin tilanteissa olla ongelma (Yritys I)

Yrityksen E osake-enemmistön omistaa perhe, mutta tämän lisäksi vähemmistöosakkaina on joitakin paikallisia kalastajia. Tällöinkin pääomistajaperhe omistaa yli 70 % osakkeista, ja jäljelle jäävä vajaa kolmannes on jaettu usean toimijan kesken.

Kaksi yrityksistä, H ja K oli perustettu saman alan toimijoiden yhteisestä aloitteesta tavallaan oman toiminnan vakuuttamiseksi. Näiden yritysten vastaavat hallitukset on koottu yritykset omistavista alkutuottajista. Yritykset A ja J toimivat, J:n perheyrittäjästä huolimatta yrityksen operatiivisten avainhenkilöiden muodostaman hallituksen varassa.

Useimmissa tapauksissa näistä hallituksen rooli oli merkittävä vasta suurempien investointien tai toimintalinjausten (kuten pitkän aikavälin strategia) yhteydessä. Operatiivi-

sesta toiminnasta vastaa joko avainhenkilöistä koottu johtoryhmä tai toimitusjohtaja omavaltaisesti. Päätöksentekoprosessien kannalta yrityksen pieni koko nähtiin positiivisena asiana – merkittävätkin päätökset voidaan lyödä lukkoon nopealla aikataululla ilman muodollisuuksia, tarvittaessa vaikka puhelimen välityksellä. Vrt. jo aiemmin mainittu päätöksenteon ”arkisuus”. Niissä yrityksissä, joissa varsinainen hallitus on, kokoontuu se keskimäärin kuukausittain palaveriin. Pienemmissä yrityksissä useammin, suuremmissa harvemmin. Päätöksentekoprosessit eri toimintojen kohdalla olivat kuitenkin hyvin eri tyyppisiä sekä kestoiltaan vaihtelevia.

7.2. Strategia käytännössä

7.2.1. Miten yritykset kilpailevat?

Vaikka vision ja mission määrittäminen nähtiin monessa tapauksessa turhana, on silti väärin ajatella, ettei toiminnalla olisi tarkoitusta tai suuntaa. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa, että tutkituilla yrityksillä on omasta mielestään kokonaisuutena melko hyvin selvillä, millä tavoin niiden tulee markkinoilla kilpailla pärjätäkseen. Tässä suhteessa yritykset ovat asemansa suhteen luottavaisia.

Neljä yritystä, yritykset B, F, K ja N, koko joukosta ovat aikanaan valinneet melko puhtaasti niche-strategian (ks. kpl 2.4.3. s. 16) tuotteidensa osalta: Yritykset B ja K valmistavat vain sellaisia tuotteita, joita kukaan muu markkinoilla ei vartenotettavana kilpailijana ja samassa mittakaavassa valmista. Tosin samoja tuotteita valmista joku pieni paikallinen valmistaja, mutta näistä volyyymiensa puolesta ole tällä hetkellä kilpailijaksi. Näillä yrityksillä on kumppan(e)inaan merkittävä(i)ä elintarvikealan yrityksiä, joille ne valmistavat suuria määriä ns. marginaalituotetta. Etenkin B:llä on omista tuotteistaan markkinoilla määräävä markkinaosuus. Yritykset F ja N perustavat liiketoimintansa myös Nichejen löytämiseen – nämä yritykset ovat alkujaan tulleet markkinoille puhtaasti niche- tuottajina, mutta samalla ovat menestyksensä kautta tehneet osan valmistamisestaan tuotesegmenteistä kiinnostaviksi, jolloin kilpailu on koventunut.

Selkeästi differentiaalistrategiaksi luokiteltavaa strategiaa toteuttavat selkeimmin yritykset A, I ja L. Nämä yritykset pyrkivät toiminnassaan selkeästi profiloitumaan premium-luokkaan. Näiden yritysten tuotteet ovat hiukan markkinoiden keskimääräistä kalliimpia, mutta niiden korkeamman laadun uskotaan houkuttelevan asiakkaita. Tuoteimagoa vaalimalla, sekä jakelukanavat huolella valitsemalla pyritään toteuttamaan strategiaa.

Nämä yritykset ovat tarkkoja tuotevalikoimastaan, eikä kannattamattomia tuotteita pidetä valikoimassa edes palvelumielessä. Esimerkkinä yritys L, joka karsi tuotevalikoimaansa sekä asiakaskuntaansa hiljattain kannattavuuden kehittämisen nimissä. Virtaviivaistamisen jälkeen yritys säilytti puolet tuotteistaan ja murto-osasta asiakkaita tehtiin ”avainasiakkaita” joidenka kanssa asioimiseen panostetaan.

Valtaosa tässä tutkituista yrityksistä, yritykset C, D, E, G, J ja M soveltavat ns. yhdistelmästrategiaa, eikä niitä voi helposti luokitella. Ne valmistavat monen eri hintakategorian tuotteita ja myyvät ne usean eri jakelukanavan kautta. Näiden tuottajien tuotteet kokevat vaihtelevaa kilpailua eri tuoteryhmissään. Täten myös tuotekatteiden erot eri tuoteryhmien välillä ovat suuret. Nämä yritykset poikkeavat sinänsä ”perinteisen” pienen yrityksen toimintatavoista. Huomattavaa on, että tässä joukossa mukana ovat yritykset C ja E, jotka myös tunnuslukujensa perusteella poikkeavat selkeimmin muista tutkituista yrityksistä. Haastatteluiden perusteella kuitenkin myös D ja G ovat tahoillaan menestyneet. J:n osalta, kuten todettua, on yrityksen lopullinen suunta vielä haussa, mutta tämän hetkisen toiminnan kuvauksen perusteella se soveltaa myös yhdistelmästrategiaa.

Strategioista keskusteltaessa yritys M mainitsi ”*elävänsä päivästä päivään*”, ja tekevänsä kauppaa pääosin siellä, missä juuri sillä hetkellä se on mahdollista. Yritys tuntuu tällä hetkellä vain odottelevan parempia aikoja, ja kilpailutilanteen selkeytymistä. Kalanjalostusala on sekä M:n että E:n edustajien mukaan tällä hetkellä murroksessa: Alalla toimii suuri määrä puutteellisen hygieniatason yrityksiä, jotka kevyemmän kustannusrakenteensa turvin voivat pitää myös hintansa alhaalla. Tähän on kuitenkin tulossa seuraavien hygieniatarkastusten myötä muutos, jolloin halvimmat, puutteelliset toimijat joutuvat lopettamaan toimintansa ja kilpailutilanne tervehtyy. Molemmat käsitellyt kala-alan yritykset ovat hiljattain satsanneet uusiin tuotantotiloihin, joten ne eivät ole lakkauttamisuhan alla. Erityisesti yritys M tulee hyötymään tulevasta kilpailutilanteen tervehtymisestä jopa merkittävästi.

Tutkituista yrityksistä yritys H oli ainoa, joka luottaa toiminnassaan puhtaasti suuriin volyymeihin ja sillä on määräävä markkinaosuus omista tuoteryhmissään. Yritys toimittaa pääjakelukanaviensa kautta kattavasti käytännössä kaikkia kotimaassa viljeltyjä ja viljeleinä kasvavia marjoja, sekä joitakin ulkomaisia. Toistaiseksi yritys on pärjännyt hyvin, mutta kiristynyt kilpailutilanne tuontitavaran kanssa luo painetta muutokseen yrityksen sisällä. Tuotevalikoimaa onkin jo kasvatettu korkeamman jalostusasteen tuotteisiin.

Yleisesti ottaen koko kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet marja-alan toimijat olivat enemmän tai vähemmän huolissaan tuontimarjan osuuden kasvusta markkinoilla. Nämä yritykset ovat jo joutuneet ja joutuvat yhä satsaamaan jalostusarvonsa kasvattamiseen lähitulevaisuudessa, kun alemman jalostusasteen tuotteet tuodaan enenevässä määrin halvemman alkutuotannon maista.

7.2.2. Kannattavuus

Kuten koko elintarviketeollisuuden alalla, myös näiden yritysten ongelmana on kannattavuus. Vaikka useimmat yritykset kykenevät laskennallisesti kannattavaan toimintaan, tuntuu yleismielikuva silti olevan varsin negatiivissävytteinen.

Kilpailun kiristyminen, nousevat tuotantokustannukset ja monissa tapauksissa kaupan ketjujen lisääntyvä valta syövät kannattavuutta koko teollisuuden osalta. Tutkitussa yritysryhmässä on yksi käytännössä täysin velaton yritys (omavaraisuusaste yli 95 %), sekä useampi n. 60 % omavaraisuusasteella operoiva yritys. Yritysten omavaraisuusastetta ei kaikkien kohdalta saatu erinäisistä syistä selville. Kuitenkin niiden yritysten osalta, joilta edes karkea selvitys saatiin, selvisi, että omavaraisuusaste on yleisesti elintarviketeollisuuden suomalaista keskiarvoa korkeampi. ETL:n ilmoittama keskiarvo oli vuonna 2007 41,1 % (ETL 2009)

Nämä tiedot ovat kuitenkin sinänsä toisarvoisia, että näitä tietoja ei ollut kaikilta saatavissa. Yritykset E ja N ovat viime vuosina investoineet suhteellisen mittavasti, ja nämä yritykset kokevatkin taseensa tällä hetkellä raskaaksi. Lukuun ottamatta investointeja, pyritään kaikissa yrityksissä operoimaan tulorahoituksella.

Kannattavuutta lasketaan kaikissa yrityksissä tuotekohtaisesti. Eroja kuitenkin on sen suhteen, miten kannattamattomiin tuotteisiin suhtaudutaan. Esimerkiksi yritys H pitää valikoimassaan useitakin laskennallisesti kannattamattomia tuotteita, koska uskoo tällä tavoin palvelutasonsa ylläpitämällä pitävänsä asiakkaansa. Toisessa ääripäässä esimerkkinä on yritys L, joka pudottaa kannattamattomat tuotteet heti mahdollisuuden tullen pois valikoimastaan. Yritys B:n kohdalla tuotevalikoima on niin suppea, että tuotekannattavuuslaskentaa ei ole mielekästä tehdä. Tuotekannattavuuden sijasta tai sen ohella yritykset laskevat kannattavuuksia myös asiakkuuksille. Tässäkin kohdassa yritykset C ja E erottuvat tarkempien kustannuslaskentamenetelmien hyväksikäyttäjinä. Näiden kahden lisäksi myös yritykset G, H ja N seuraavat kannattavuuksia muihin tutkittuihin yrityksiin verrattuna kattavasti, kuukausitasolla. Yritys J poikkesi tässä kohtaa muista tutkituista: Toimitusjohtaja mielsi laskennallisen kannattavuuden toissijaiseksi asiaksi, ja nosti esiin toiminnallisen onnistumisen,

”On turha kuvitella, että pienvalmistaja pystyy erityisesti olemaan kannattava yritys.”
(yritys J)

7.2.3. Tuotteet ja tuotekehitys

Suurin osa tämän tutkimuksen yrityksistä pitää valikoimissaan melko suurta määrää tuotteita, mutta keskittyy ainoastaan muutamaan kärkituotteeseen erityisesti. Tuotteet ja tuotekehitys jakautuvat kahteen luokkaan: Oman tuotekehityksen kautta kokonaan itse kehitetyt reseptit ja toisaalta tilauksina tulleet reseptit, sekä private label- tuotteet.

Nichémarkkinoihin erityisesti keskittyneet yritykset B ja K eivät varsinaisesti keskity tuotekehitykseen – heidän tuotevalikoimansa on suppea, ja lisäksi merkittävimpien asiakkaiden rooli näiden toiminnassa on merkittävä. Käytännössä kaikki tuotekehitys näiden kohdalla on asiakaslähtöistä tilaustyötä yrityksen itsensä satsatessa pääasiassa prosessikehitykseen. F ja N ovat markkinoiden suhteen aktiivisempia, ja näiden kahden yrityksen tuotekehitys olikin näiden haastatteluiden perusteella kaikkein aktiivisinta ja nopeinta. Tuotekehitykseen palataan myöhemmin tässä kappaleessa.

Muilla tutkituilla yrityksillä tuotevalikoima oli laajempi: Pääasiassa Premium-tuotevalmistajiksi itsensä mieltävät yritykset A, I ja L pitävät valikoimassaan useampia tuotteita, mutta kuitenkin siten, että pääosa tuotoista tulee vain muutaman tuotteen tai pienen tuoteryhmän myynnistä. A:lla mainittavia kärkituotteita on kaksi, I:llä yksi, L:llä vielä useampia, mutta silläkin tavoitteena on edelleen supistaa ja selkeyttää tuotevalikoimaansa. Niin sanottujen kärkituotteiden lisäksi yritykset kyllä valmistavat useampiakin tuotteita – jokaisella on mainittavia tuotenimikkeitä kuitenkin kymmeniä, mutta niistä osa on joko aktiivisia vain tarvittaessa (tilauksesta), merkittäviä kausittain ja/tai kokonaismerkitykseltään vähäisiä.

Yhdistelmästrategiaa toteuttavat yritykset pitävät valikoimissaan useita tuotteita, joiden taloudellinen ja volyymillinen merkitys vaihtelee. Lähes kaikilla on kuitenkin joitakin selkeitä kärkituotteita, joiden lisäksi tehdään useita samankaltaisin tuotantomenetelmin ja –laitteistoin valmistettavia tuotteita. Yhteistä näille kaikille oli tavoite jalostusarvon kasvattamiseen pyrkivä asenne. Kokonaisuudessaan tuotteita valikoimassa oli eräillä yrityksillä jopa yli sata, mutta näissäkin tapauksissa suurin osa tuotosta ja volyymista tuli pienestä osasta tuotteita.

Tuotekehityksellä näyttää tämänkin tutkimuksen perusteella olevan ensisijaisen tärkeä merkitys pk- elintarvikeyrityksille. Ainoastaan yritykset H ja M ovat pitäneet tuotekehitystä verrattain pienenä osana toimintaa. Tämä johtuu lähinnä siitä, että tuotevalikoima koostuu pitkälti jalostamattomista tuotteista. Yritys H on kuitenkin jo alkanut pienessä määrin jalostamaan tuotteitaan – taustalla tässä kerrotaan olevan pelon jalostamattoman tuotteen markkinoista tulevaisuudessa. Uudet tuotteet saadaan toimitusjohtajan mukaan markkinoille ensi vuonna. Yritys M:n kohdalla tuotekehitys rajoittuu lähinnä jalostustavan sekä perusmaustamisen ”*viilaamiseen*”.

Yrityksissä C ja E tuotekehitys on ainakin nimellisesti muita yrityksiä organisoidumpaa – näissä on erillinen tuotekehitysorganisaatio, joka tekee säännöllistä työtä niin tuotteiden, kuin tuotantoprosessienkin kanssa. Niissä yrityksissä, joissa erillistä tuotekehitysorganisaatiota ei ollut, tuotekehityksestä vastaa osa- tai päätoiminen tuotekehittäjä, tuotantopäällikkö tai laatupäällikkö. Pienemmissä organisaatioissa myös toimitusjohtaja on aktiivisesti mukana kehitystoiminnassa. Siihen, miten korkeampi organisoinnin taso vaikuttaa tuotekehityksen tuottavuuteen, ei tässä tutkimuksessa kiinnitetty juurikaan huomiota, mutta näyttää siltä että merkitystä ei varsinaisesti ole. Yritykset toivat uusia tuotteita

markkinoille 1-10 vuodessa. Tähän määrään ei ole laskettu esimerkiksi uuden pakkauskoon tuomaa lisää. Uusien tuotteiden määrään vaikuttavat monet seikat: Ensinnäkin monen yrityksen kohdalla tuotekehitys on ennen muuta asiakaslähtöistä tilaustyötä, joten uusien reseptien kehittäminen tai markkinoille tuominen ei välttämättä olisi edes mahdollista. Toisaalta tuotekehityspanostukseen ja markkinoille tarjoamiseen vaikuttaa merkittävästi markkinoiden vastaanottokyky: Esim. jakeluketjujen valikoimiin ei yritys aina kuitenkaan voi tarjota kovin montaa tuotetta, joten liikaa ei ”kannata” tarjota (yritys A). Samoin yritys H näki uusien tuotteiden markkinoille tuomisen aina syövän jo markkinoilla olemassa olevan oman tuotevalikoiman menekkiä. Markkinoiden vastaanottokyky on rajallinen, joten tämä yritys ei pyrkinytkään vuositasolla uusien tuotteiden markkinoille tuomiseen. Huomioitavaa on se, että yritys N harkitsi aloittavansa reseptipankkinsa myymisen. Uusia tuotteita tulee toimitusjohtajan mukaan ”liukuhihnalta”, joten ylimäärisiä riittäisi myytäväksi asti. Myös yritys C ilmoitti tuotekehityksen olevan käytännössä turvattu ainakin parin vuoden ajaksi uusien tuotantolaitosinvestointien myötä.

Tuotekehitysprojektien ajallinen kesto vaihteli kaikissa yrityksissä merkittävästi. Vaikuttavia tekijöitä olivat luonnollisesti kehitettävän tuotteen uutuusaste ja kehityksellinen haastavuus, sekä toisaalta resurssien käyttömahdollisuudet. Merkittävimmit resursseiksi, joista pulaa on, mainittiin henkilökunnan käytettävissä oleva työaika sekä tuotantolaitteiston käyttömahdollisuuden koe-erien tekemiseen. Keskimäärin uuden tuotteen ”ideasta tuotteeksi” kehitysaika oli näissä yrityksissä noin vuosi, mutta esille tuli myös esimerkkejä nopeammasta tuotekehityksestä – yrityksessä F, jossa tuotekehityksen nopeus määriteltiin alkuvaiheessa merkittäväksi kehittämisen kohteeksi, saattaa tuotekehitysprojekti kestää vain puoli vuotta. Sama yritys on saanut markkinoille vain pienen uudistuksen vaativan tuotteen jopa parissa viikossa.

Ongelmia tuotekehityksen kohdalla on varmasti monia, mutta selkeimmin ongelmista itseään ilmaisi yritys J, jonka mukaan:

”...tuotekehitysprojektit menevät hukkaan, kun suuremmat kilpailijat kopioivat tuotereseptit heti, kun ne tulevat markkinoille..” (Yritys J)

Edelliseen viitaten täytyy pienemmällä resurssipohjalla ja markkinaosuudella toimivan yrityksen satsata tuotekehitykseen jatkuvasti. Vähittäiskaupassa uuden tuotteen etu saattaa säilyä vain yhden kaupan jakson (4 kk) ajan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että

uusia tuoteinnovaatioita pitää tulla jatkuvasti, jotta niistä olisi kestävän kilpailuedun lähteeksi.

Joidenkin yritysten kohdalla, tässä etenkin B, F ja K mainitsivat asian merkittävyyden, tuotekehitys on useimmiten asiakaslähtöistä – yritysasiakkaat esittävät toiveensa uudentyyppisestä tuotteesta tai reseptimuunnoksesta, joka sitten toteutetaan yhteistyössä asiakkaan ja yrityksen välillä. Muuten verkostoitumista ja yhteistyötä tällä saralla tehtiin näiden yritysten joukossa yllättävän vähän – vain kolme yritystä (yritykset A, C ja H) kaikkiaan neljästätoista mainitsi yhteistyötahot, asiakkaat pois lukien, merkittäviksi tekijöiksi tuotekehityksen osalta. Nämä yritykset mainitsivat verkostoitumisen tässä suhteessa erittäinkin hedelmälliseksi.

Yrityksistä seitsemän mainitsi osallistuneensa lähivuosina myös Elintarviketeollisuusliiton järjestämään, uusille tuoteinnovaatioille tarkoitettuun Vuoden Tähtituote-kilpailuun. Useammalle yritykselle on myös menestystä kilpailussa tullut, ainakin yrityksille F ja N useampanakin vuonna.

Osalle yrityksistä myös private label- tuotteet ovat merkittävä osa tuotantoa. Moni yritys näki private label- tuotteissa mahdollisuuden tuotantokapasiteetin käytön maksimointiin. Ainoastaan yritykset A, B, D ja K eivät ole koskaan valmistaneet tuotteita kaupan omilla merkeillä. Jäljelle jäävistä yrityksistä C, E, F, G, H, I, J, K, L, M ja N osa valmistaa tällä hetkellä private label- tuotteita, osan on joskus valmistanut. Ensisijainen syy tämänkaltaisten tuotteiden valmistamiseen heikommasta katteesta huolimatta on tuotannon volyymin lisääminen. Keskittyneen kaupan myötä myös private label- tuotteiden volyymit ovat lähes poikkeuksetta suuret. Yleisesti private label- tuotteiden valmistus nähtiin hyvänä liiketoimintana, ja sen osuutta voitaisiin mahdollisuuden tullen pääosassa yrityksiä kasvattaa. Tällä hetkellä yhdelle kasvisjalostusta tekeväälle yritykselle private label- tuotteet tuovat jopa kolmanneksen liikevaihdosta. Ainoastaan yksi yritys ilmoitti sopimustiedusteluja kyllä tulevan, mutta omassa tuotannossa on tällä hetkellä niin paljon ruuhkaa, että näihin ei olla edes yritetty tarttua.

Tämä tutkimus vahvistaa osaltaan käsitystä siitä, että tämän tyyppisten yritysten suhde tuotantoon ja tuotteisiinsa on kaksijakoinen: Yhtäältä voidaan keskittyä korkealaatuisten tuotteiden(kalliimpien) laadukkaaseen valmistukseen, toisaalta kannattavaa voi olla myös keskittyminen sellaisten tuotteiden valmistukseen, jotka eivät alan suurempia toimijoita

suoraan kiinnosta, tai jossa yrityksellä on jo merkittävä markkina-asema. Tähän tutkimukseen osallistuneista yritykset C ja E, jotka myös toiminnallisesti olivat käsitellyistä suurimpia, kilpailevat hieman muista poiketen menestyksekkäästi monessa eri hintakategoriassa.

7.2.5. Asiakkaat ja markkina-alueet

Tässä tutkimuksessa käsitellyt yritykset jakautuvat asiakaskuntansa puolesta kolmeen eri ryhmään.: Vähittäiskauppavalmistajat, suurkeittiö- /teollisuusvalmistajat sekä näiden yhdistelmät. Puhtaasti elintarviketeollisuuden sopimusvalmistajana toimivat tällä hetkellä yritykset B ja K.

Jakelukanavia käytetään hyväksi melko monipuolisesti: Lukuun ottamatta elintarviketeollisuuden sopimusvalmistajia (B ja K), olivat kaikki yritykset jollain tasolla mukana vähittäiskaupan suurimmissa jakeluketjuissa. Näistä lisäksi etenkin pienemmillä yrityksillä oli asiakkainaan muutamia suurempia teollisuuden toimijoita, joille tehdään eri asteisia puolivalmisteita, joita asiakkaan itsensä ei ole kannattavaa valmistaa. Lisäksi kala-alan toimijat tekivät kauppaa myös eri kalatukkujen kanssa. Vähittäiskaupan ketjujen kanssa kaupankäynti nähtiin monin paikoin ongelmalliseksi näiden määräävän aseman vuoksi. Kilpailu hyllytilasta on kovaa, ja hinta määrää liian usein sen, mitä hyllyyn otetaan. Hintakilpailussa taas suuremmat alan toimijat ovat vahvoilla. Kaikki vähittäiskaupan ketjujen valikoimissa olevat yritykset olivat kerralla mukana vähintään kahdessa ketjussa, joten riskiä siinä mielessä on kyetty hajauttamaan. Suurista vähittäiskauppaketjuista S-ryhmä ja Kesko ovat näille yrityksille kokonaisuutena merkittävien asiakkas. Muut ovat mukana vähemmän, mutta silti merkittävänä asiakkaina.

Vähittäiskaupan vahvuus tuli esiin monen yrityksen kohdalla, mutta erityisesti marjalalla toimivista yrityksistä jäi huolestunut kuva: Puheiden mukaan ketjujen harjoittama hintojen kilpailuttaminen on viety niin äärimilleen, että kotimaisella, matalan jalostustasteen marjalla on jatkossa yhä huonommat olosuhteet päästä markkinoille. Toisaalta, kun vähittäiskauppaan on päästy mukaan, on markkina-alueena silloin useimmiten koko Suomi. Vain muutama yritys oli jaotellut maan eriarvoisiin markkina-alueisiin. Esimerkiksi tuotantolaitoksen lähialueet olivat joissakin tapauksissa yrityksen itse järjestämän

lähijakelun aluetta, ns. parhaita päämarkkina-alueita. Selkeimmin tämä korostui yrityksen C kohdalla, joka toimitusjohtajansa sanoin oli selkeästi vahvimmillaan omalla lähi-alueellaan.

Viidellä käsitellyllä yrityksellä on myös omaa myyntiä oman tehtaanmyymälän kautta. Tehtaanmyymälätoiminta ei kaikissa tapauksissa pääbisneksenä ole kovin merkittävä, mutta myymälät toimivat hyvinä alustoina esimerkiksi koemarkkinointia ja enemmän tai vähemmän satunnaisia tila-/tehdasvierailukävijöitä varten. Tässä käsitellyistä yrityksistä yrityksillä A, C, F, I ja L oli omat, itse ylläpidettävät myymälät.

Elintarvikealan suurteollisuuden päätoimisilla sopimusvalmistajilla, joita tässä käsiteltiin kaksi, on merkittäviä asiakkaita korkeintaan muutama. Muutaman tärkeimmän lisäksi toimittiin enemmän tai vähemmän ”hyväntekeväisyysmielessä” pienten paikallisten toimijoiden kanssa. Toiminta on kiinteästi sidoksissa asiakkaisiin, jotka osittain ovat myös tavarantoimittajia. Tästä syystä, vaikka asiakaskunta on kapea, suhtaudutaan asiakassuhteeseen suurella luottamuksella. Luottamuksesta huolimatta yrityksissä nähtiin kapean asiakaspinnan mukanaan tuomat riskit, jotka sopivan mahdollisuuden tullessa pyritään kyllä eliminoimaan.

Kansainvälinen vientitoiminta oli tämän tutkimuksen mukaan monin paikoin mielenkiintoinen kehityssuunta: Marja-alan toimijat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että pohjoismaisen marjan vienti Keski-Eurooppaan on houkutteleva markkinasuuntaus. Jonkin verran kyseisestä toiminnasta on jo kokemusta, mutta vielä varsin pienissä määrin. Myös yritykset A ja G ovat toimittaneet tuotteitaan Keski-Eurooppaan epäsäännöllisesti. Yritykset A ja D ovat lisäksi löytäneet markkinaraon Kaukoidän markkinoilta.

Muilla toimialoilla vienti keskittyi lähimarkkinoille, Ruotsiin ja Venäjälle. Useat yritykset näkivät Venäjän houkuttelevana markkinana, mutta kustannuksellisesti epäedullinen kilpailutilanne, sekä kulttuurilliset erot ovat usein syynä vientitoiminnan epäonnistumiseen, tai epäonnistumisen pelkoon. Ruotsalaiset elintarvikemarkkinat, sekä kuluttajien makutottumukset koettiin jolloin tavalla tutummiksi. Ainoastaan leivän ja nestemäisten maitovalmisteiden vientiä ei tässä joukossa nähty järkeväksi. Muille tuotteille uskottiin jossain vaiheessa jonkinlaisen markkinaraon löytyvän.

Kalajalosteet ja leipomotuotteet nähtiin tuotteina sellaisina, että niiden vienti ei kannattavaa ole. Yritys E tosin vie kalajalosteita Ruotsiin pieniä määriä. Kasvutavoitteet, sikäli, kun sellaisia ilmaistiin, olivat koko yritysjoukossa kuitenkin pääosin kotimaassa. Kaksi marja-alan toimijaa kuitenkin ilmaisi selkeästi tavoittelevansa kasvua kotimaan rajojen ulkopuolella jo lähiaikoina. Yleisesti vientitoiminta koetaan kalliiksi, vaikka erilaisia koordinoituja vientihankkeita olikin kokeiltu.

Asiakassuhteitaan kaikki yritykset luonnehtivat pitkäaikaisiksi. Tosin käsillä oleva taloustaantuma on pudottanut joitakin pienempiä asiakkaita pois. Vaikka monessa tapauksessa kauppaketjujen toimintaa kritisoidaan, on suurin osa yrityksistä kuitenkin vähintään pienessä mittakaavassa näiden ketjujen valikoimassa mukana.

7.2.6. Raaka-ainehankinta

Yleisesti kaikki käsitellyt yritykset pyrkivät periaatteessa pitkiin toimitussuhteisiin perusraaka-ainehankinnan osalta – käytetään pääosin sekä kotimaista, että ulkomaista raaka-ainetta tarpeen ja saatavuuden mukaan. Monilla aloilla vastassa on kuitenkin kotimaisen raaka-aineen saatavuuden ongelma, sekä toisaalta siitä johtuvat kustannukselliset seikat. Kotimainen raaka-aine on usein ulkomaista kalliimpaa. Tässä joukossa ainoastaan yritys A käyttää vain ja ainoastaan kotimaisia raaka-aineita, jotka se joko viljelee itse, tai ostaa alihankkijalta.

Myös tarkastellut meijeriteollisuuden yritykset (F ja K) käyttävät ainoastaan kotimaista maitoa. Muut tarvittavat raaka-aineet ovat pääosin, joskaan eivät täysin, kotimaisia. Meijeriteollisuuden jatkojalostukseen keskittynyt yritys J ei tuotevalikoimansa perusteella tähän kuitenkaan kykene kotimaisella raaka-aineella ei kaikkea voida tehdä, joten käytetään toimittajia ympäri maailman. Laatu ja hinta määräävät tällöin valittavan toimittajan. Mahdollisia toimittajia yrityksellä on tällä hetkellä kymmenkunta.

Kalajalostusyrityksissä E ja M pääraaka-aine, joka molemmilla tässä tapauksessa on lohi, tulee Norjasta, jossa sitä on saatavilla runsaasti. Noin 30 % näiden yritysten käsittelemästä kalasta on kotimaista alkuperää. Periaatteessa kotimaista kalaa voitaisiin käyttää enemmänkin, mutta kotimaisen tarjonnan määrä, ja sitä kautta hinta ja saatavuuden var-

muus ovat ongelmia. Nämä yritykset ostavat raaka-aineensa joko tukuilta, tai norjalaisilta kalastusyrittäjiltä suoraan. Etenkin yritys E:llä oli kiinteät suhteet heille toimittaviin yrityksiin riippumatta maasta. Kotimaassa yrityksillä on toimittajinaan joukko sopimuskalastajia, joilta kotimainen raaka-aine ostetaan.

Marja- ja vihannesjalostukseen keskittyneet yritykset käyttävät raaka-aineita satovuosien mukaan kotimaasta tai ulkomailta. Tässä joukossa ainoastaan yritys L käyttää ainoastaan korkealaatuisia kotimaisia marjoja, jotka se ostaa kotimaisilta poimijoilta, sekä sopimusviljelijöiltä. Muilla käsitellyillä yrityksillä kotimaisen raaka-aineen osuus oli kumminkin keskimäärin 60-80 %. Vihannesjalostajat G ja N ostavat kaikki mahdolliset raaka-aineensa omilta sopimusviljelijöiltä Suomesta, mutta joutuvat usein, etenkin Suomen oloihin sopimattomat tai huonosti sopivat raaka-aineensa tuomaan ulkomailta. G mainitsi ongelmaksi kotimaisten raaka-ainetuottajien jatkuvan vähenemisen. Vihannestuotanto Suomessa ei kannata, joten viljelijät joko lopettavat tai siirtyvät viljan viljelyyn.

Myös yritys B, jonka tuotanto on vahvasti kasvispohjaista, käyttää perusraaka-aineenaan omilta sopimusviljelijöiltä, riskinhallinnan nimissä ympäri Suomen, saamaansa tuotetta. Muutoin yritys B, niin kuin yritys C:kin käyttävät raaka-aineitaan vaihtelevasti, perustuen valintansa hinta-laatu-suhteeseen. Mahdolliset toimittajat alalla ovat kuitenkin suurelta osin tuttuja. On huomattavaa, että tässä raaka-aineista puhuttaessa tarkoitetaan käytettyjä perusraaka-aineita. Mausteet ynnä muut vähäisemmässä määrin käytetyt ainekset eivät olleet käsittelyn kohteina. Pakkausmateriaaleihin ei sinänsä tässä keskitytty ollenkaan, mutta kutakuinkin jokaisessa yrityksessä tuli selväksi, että pakkausmateriaalit ostetaan käytännössä sieltä, mistä halvimmalla riittävää laatua saadaan. Ainoastaan yritys A ilmaisi valikoivuutensa viini- ja likööripullojensa toimittajan suhteen.

Yritys I, makeisvalmistaja, ostaa pääraaka-aineensa, kaakaon ulkomaisilta toimittajilta. Kaakao on ns. pörssituote, jonka hinta vaihtelee päivittäin. Siksi onkin oltava tarkkana, millaisia toimitussopimuksia tehdään. Toinen pääraaka-aineista, sokeri, on kotimaista. Muiden raaka-aineiden osalta pyrkimys on jo pitkään ollut pitkiin toimitussuhteisiin, pääasiassa ulkomaisten toimittajien kanssa.

7.2.7. Kilpailutilanne

Paria poikkeusta lukuun ottamatta kilpailutilanne tuntui olevan kaikissa yrityksissä aika samankaltainen. Alalla kuin alalla on 1 – 4 suurta toimijaa, joita ei näissä yrityksissä pyritäkään varsinaisesti haastamaan. Lisäksi aloilla on joitakin pienempiä toimijoita, joiden toimintaa kyllä seurataan, mutta ne eivät ainakaan vielä muodosta mainittavaa uhkaa. Samoista asiakkaista ja/tai raaka-ainemarkkinoista suunnilleen samoissa mittasuhteissa kilpailee alasta riippuen muutamia kilpailijoita.

Helpoin kilpailutilanne on selkeimmin nähtävissä niche-strategian valinneilla yrityksillä B ja F. Ne valmistavat tuotteita, jotka eivät pääasiassa ole kovin kiinnostavia muille valmistajille joko tuotteen vähäisen kuluttajasuosion (F), tai näiden yritysten jo valmiiksi alalle etabloituneen aseman vuoksi (B). Yritys F kilpailee muutaman kooltaan ja resursipohjaltaan merkittävästi suuremman toimijan kanssa, mutta omassa kokoluokassaan sillä ei ole kilpailijoita, samoin kuin ei kaikilla tuotteillaankaan. Yritys B on markkinaosuudeltaan jo sen kokoinen, että toista edes likimain samankokoista ei Suomeen mahdu, sillä markkinoiden vastaanottokyky loppuu kesken.

Haastatteluiden perusteella kirein kilpailutilanne on kalateollisuudessa. Alalla toimivat villit toimijat, lisääntyvä kalapakasteiden tuonti ja kaupan kalalle varattujen hyllymetrien vähyys tekevät kilpailusta kireän, ja sitä kautta kannattavuudeltaan heikon. Kilpailutilanteen ennustetaan kuitenkin jonkin verran helpottavan sitten, kun villit toimijat saadaan alalta pois. Uusia toimijoita ei haastatteluiden antaman mielikuvan mukaan ole kotimaasta tulossa. Yritys M mainitsi pääasiassa kilpailevansa seitsemän muun toimijan kanssa päivittäisestä myynnistä. Yritys E:llä varteenotettavia kilpailijoita oli toimitusjohtajan sanojen mukaan 10. Toisaalta kovaa on kilpailu myös viinitilaliiketoiminnassa: Yritys A kertoo kilpailevansa täysin tai vähintään osittain samoista asiakkaista kaikkien 60 suomalaisen viinitilan kanssa.

Yritysten C ja I toimialat ovat sikäli samankaltaisia, että molempia aloja, niin leipomoteollisuutta kuin makeisteollisuuttakin hallitsee kaksi suurta toimijaa, jotka ovat merkittävästi kaikkia muita kilpailijoitaan suurempia. Alat ovat myös siinä mielessä samankaltaisia, että kahdelta suurelta jäävä osuus markkinoista on melko hajaantunut. Yritys I pyrkii olemaan omissa tuoteryhmissään valtakunnanmarkkinoiden 3. toimittaja. Yritys C puolestaan keskittyy lähimarkkinoihinsa, sekä yhteistyöyritystensä kautta koko valtakunnan

markkinoilla pärjäämiseen. Yhteistyöverkostonsa tukemana C on etulyöntiasemassa muita samankokoisia kilpailijoitaan vastaan.

Sekä marja- että vihannesalan toimijoilla on kotimaassa melko paljon eriasteista kilpailua. Mitä matalammalla jalostusasteella toimitaan, sitä kovempaa kilpailu on. Esimerkiksi marjapakastajia on Suomessa useita, mutta eritasoisia jalostajia vähemmän. Tällä hetkellä enimmäkseen matalan jalostusasteen tuottaja, yritys H, on omalla alallaan kuitenkin niin vakiintunut toimija, että se on saavuttanut melko suuren markkinaosuuden, joka ei ainakaan kotimaisten toimijoiden vaikutuksesta tule pienemään. Tähän vaikuttaa suuresti myös yrityksen käyttämä, laajaa asiakaskuntaa palveleva asiakaslähtöinen strategia. Matalan jalostusasteen tuotteiden lisäksi korkeamman jalostusasteen tuotteilla kilpailevat yritykset tuntuvat löytäneen omat paikkansa markkinoilla, tuoteperhettään räätälöimällä. Molemmat, yritykset D ja L, toimivat monella tuotteella, sen kautta monilla markkinoilla. Kilpailutilanne vaihtelee tuotteittain: Yhtäällä kilpaillaan muiden terveystuotteiden kanssa, toisaalta muiden snack-tuotteiden kanssa. Osittain myös muut mehuvalmistajat ovat kilpailijoita. Matalan jalostusasteen tuotteilla kilpailua häiritsevät osittain samat ongelmat, kuin kalatalouden puolellakin: Alalla on yhden marja-alan yrityksen mukaan ”harmaata” toimintaa, joka osaltaan vääristää kilpailutilannetta. Suuri osa marja-alan markkinoista on vielä tavallaan kartoittamatta. Mahdollisuuksia yritys L:n mukaan riittää, kun ne vaan löydetään.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet vihannesalan toimijat jalostavat tuotteitaan eri markkinoille ja eri käyttötarkoitukseen, joten niiden välillä yhteys rajoittuu käytännössä raaka-ainepohjaan. Yritys G on matalamman jalostusasteen tuottaja – sen kilpailutilanne on heikompi, kuin yritys N:n. Matalammalla jalostusasteella kilpailee Suomessa kaksi suurta toimijaa, sekä lukuisa joukko pienempiä, osin paikallisia tuottajia. Lisäksi, koska G:lle kaupan omien merkkien valmistus on merkittävä tulonlähde, se kohtaa kovaa kilpailua ulkomaisten tuottajien puolesta. Usein samojen tuotteiden valmistussopimuksista kilpailee muiden muassa puolalaisia ja muita itäisen Keski-Euroopan toimijoita. Näillä kustannustaso on merkittävästi suomalaista vastaavaa edullisempi. Yritys N:llä ei tätä ongelmaa varsinaisesti ole – se keskittyy pitkälle jalostettuihin tuotteisiin, vieläpä sellaisiin, jotka ilmestyessään usein ovat markkinoilla ainutlaatuisia. Sen pääkilpailijoina ovat suurimmat kotimaiset valmisruokavalmistajat, sekä muutama itsensä kokoinen pienempi valmistaja. Osa pienemmistä kilpailijoista tuntuu toimitusjohtajan mukaan seurailevan melko tiiviisti, mitä yritys N tekee, ja pyrkii samoille linjoille.

Käsitellyistä yrityksistä ainoastaan yritys E tekee vuosittain kaikista kilpailijoistaan kilpailija-analyysin. Muut yritykset seuraavat eri tavoin omien markkinoidensa kilpailua. Yleisimmin kilpailijoita seurataan asiakkaiden kautta: Kaupan hyllyllä näkyy, mitä kilpailijat tekevät, samoin puhelinkeskusteluissa asiakkaiden kanssa tulee usein esille kilpailijan hinnat, sekä muita seikkoja. Kaikissa yrityksissä myös vähintään osittain tunnetaan tärkeimpien kilpailijoiden edustajia henkilökohtaisten suhteiden kautta, joten keskustelu on osaltaan myös aivan arkipäiväistä alan toimijoiden välillä. Yritys L:n toimitusjohtaja ei, muista poiketen, puhu ollenkaan kilpailijoista, vaan kollegoista, joita tavataan messuilla ja muissa tapahtumissa, samalla jutellen niin työ- kuin muistakin asioista. Messut olivat muissakin tutkituissa yrityksissä jonkin verran esillä. Kaikki eivät osallistu, mutta ne jotka osallistuvat, pitävät näitä hyvinä foorumeina seurata, mitä kilpailijat tekevät. Yleisesti ottaen käsitellyt yritykset tietävät, miten ja kenen kanssa kilpailevat, ja mitä kilpailijat tekevät, mutta sillä on harvoin merkitystä yritysten toiminnan kannalta – omia linjoja toteutetaan. Tosin esimerkiksi yritys G on aiemmin tarkkaillut markkinoita ja kilpailijoita juuri etsiäkseen markkinarakoja, joita muut eivät hyödynnä. Yritys J keskittää seurantansa ulkomaisille markkinoille, sillä se pyrkii olemaan kotimaassa ”aikaansa edellä”, ottamalla maailman trendit ensimmäisenä hyödyksi Suomessa.

7.2.8 Sidosryhmät

Verkostoitumisen taso tutkituissa yrityksissä vaihteli merkittävästi. Osa käytti hyödykseen monia eri yhteistyötahoja eri tavoin, toiset keskittyivät vain oman toimintansa pyörittämiseen päivästä toiseen. Kaikki yritykset ovat kuitenkin jossain kehitysvaiheessaan saaneet muun muassa TE-keskukselta investointi- tai kehittämistukea. Tämän lisäksi myös Tekes, Sitra ja Finnvera ovat joissakin tapauksissa olleet erilaisissa hankkeissa (esim. vienti-) mukana rahoittajina. Yleinen mielipide on, että tuelle on kyllä tarvetta, jos sitä vaan myönnetään. Eräiden yritysten mielestä tukien myöntämisperusteet ovat väärät ja epätasapuoliset, jolloin ne myös joskus vääristävät kilpailutilannetta. Käsitellyistä yrityksistä lähes puolet on 2000-luvun aikana investoinut merkittävästi uusiin tuotantotiloihin, joten rahoitustakin on tarvittu. Muutama yritys hakee tukea vuosittain, ainoastaan yksi, yritys I, ei käytännössä nykytilanteessa tukea enää toimitusjohtajan mukaan tarvitse.

Muuta kuin rahallisia tukitahoja yritykset käyttävät hyödykseen vaihtelevasti: Viisi yritystä mainitsee selkeästi tekevänsä yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa. Yhteistyö on luonteeltaan usein toisiltaan oppimista, yhteisiä markkinointitoimintoja tai tuotantolaitteiden yhteiskäyttöä, logistiikkaa, vientitoimintaa tai muuta liiketoiminnan kannalta merkittävää tukitoimintaa.. Yhteistyön muoto vaihtelee kumppanin mukaan tiiviistä löyhään. Esimerkiksi yritys A jakaa tuotantolaitteistoaan hyvinkin paljon erään toisen yrityksen kanssa tilanteen mukaan.

Osa yrityksistä on myös enemmän tai vähemmän kiinteästi mukana lähialueilla toimivien oppilaitosten kanssa. Tällöin kyse on esimerkiksi tuotekehityksellisestä tai tuoteturvallisuusvalvonnallisesta yhteistyöstä. Toisaalta tämäntyyppiset yritykset ovat usein kohteina eri oppilaitosten opiskelijoiden työharjoittelu- tai työssä oppimisjaksoja varten.

Muina sidosryhminä nähtiin ja mainittiin esimerkiksi muut alan viranomaiset, ravintolakkoyhdistyksiä, kuntia, paikallisia yrittäjäjärjestöjä ynnä muita. Ravintolakokkeja käytettiin eräässä yrityksessä tuotekehityksen apuna. Viranomaisten ja yritysten välisten suhteiden tärkeyttä pidettiin itsestäänselvyyttenä. Yritys L mainitsi yhteistyöyritysten olevan liki merkittävin tekijä yritystoiminnassaan – muiden alalla toimivien yritysten edustajien kanssa keskustelu nähtiin ensiarvoisen tärkeänä yrittäjän henkisen jaksamisen kannalta. Myös yritys C koki yhteistyöyrityksensä liiketoimintansa kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi. Muiden sidosryhmien, kuten esimerkiksi Elintarviketeollisuusliiton merkitystä ei kovin tarkasti osattu yksilöidä.

7.2.9. Kilpailuedun lähteet

Mistä sitten tämän tutkimuksen yritykset kokevat löytävänsä kilpailuetunsa? Kahta suurinta tutkittua yritystä lukuun ottamatta kaikki yritykset mainitsivat merkittäväksi kilpailueduksi yrityksen pienen koon, ja etenkin päätöksiä tekevän organisaation pienuuden, ja sen kautta aikaan saadun päätöksenteon nopeuden ja yleisen dynamiikan. Lisäksi uskottiin erikoistumisen kautta markkinoilla onnistumiseen. Dynamiikalla ja erikoistumisella on suora yhteys tuotekehitykseen, joka myös monesti mainittiin.

Markkinaosuus tuli suoranaisesti esiin kilpailuetuna vain kahta yritystä käsiteltäessä. Yritykset B ja H luottivat markkinaosuutensa olevan niin suuren, että sitä voi pitää kilpailuetuna. Muissa yrityksissä markkinaosuuden säilyttäminen koettiin pikemminkin haasteena, vaikka asema markkinoilla onkin monen kohdalla melko vakiintunut.

Pienuuden ja sen tuoman dynamiikan lisäksi yleisimmin mainittiin tässä joukossa henkilöstön osaaminen. Useat haastateltavat kertoivat yrityksessään harjoitettavan melko kattavaa henkilöstöpoliittista huolenpitoa. Pienemmissä yrityksissä kaikki työntekijät ovat tuttuja keskenään, ja isommissakin esim. työnjohtajat keskustelevat aktiivisesti molempiin suuntiin, niin alempien työntekijöidensä, kuin esimiestensä kanssa. Myös tulospalkkausjärjestelmä tuli yhdessä yrityksessä ilmi. Henkilöstö kaikissa yrityksissä on pääosin pitkäaikaista – henkilöstön vaihtuvuus vähäistä. Kokemuksesta niin tuotannossa kuin johtoportaan nähtiin olevan etua.

Tässä joukossa neljä yritystä on viimeisen viiden vuoden aikana uudistanut tuotantolaitoksiaan merkittävästi siten, että uskoivat niissä olevan kilpailuedun (C, E, M, N). Erityisesti kasvavilla toimialoilla, joiksi kuvailtiin kasvis- ja kala-alaa, odotetaan kysynnän kasvavan tulevaisuudessa, ja tähän ollaan valmistauduttu. Näiden lisäksi monet mainitsivat edukseen mahdollisuuden lisätä tuotantoa tarvittaessa. Varsinaisesti kapasiteetin ääri rajoilla ei toimi mikään yritys tässä joukossa.

Jotkin yritykset, tässä joukossa muutaman muun ohella selkeimmin yritykset I, L ja N, ovat onnistuneet omien sanojensa mukaan luomaan omalle brändilleen laadukkaan imagon, jota tietenkin aidosti laadukkaan tuotteen on tuettava. Laadukkuus tuli esiin myös muiden haastateltujen puheissa.

Lähes kaikissa tapauksissa mainittiin merkittävänä kilpailuetuna myös tunnettuus asiakkaiden keskuudessa, sekä vakiintuneet asiakassuhteet. Samaan liittyen myös markkinatuntemus nähtiin vahvuutena, vaikka siitä ei suoranaista kilpailuetua olisikaan. Muutoinkin verkostoituminen ja eri sidosryhmien kanssa toimimisen voi muutamassa tapauksessa sanoa olevan kilpailuedun. Tällöin kyse on ennen muuta raaka-ainehankintaan liittyvistä seikoista: Joillakin yrityksillä on osaomistuksen kautta (A), tai muutoin (esim. E ja M) muodostunut tiivis suhde omiin raaka-ainetoimittajiinsa muun muassa siten, että ne voivat ensimmäisinä valikoida tietyn tavarantoimittajan varastosta haluamansa, laadukkaat

raaka-aineet ennen kyseisen yrityksen muita asiakkaita. Puhutaan ns. etuosto-oikeudesta, jolla turvataan ensiluokkaisen raaka-aineen saanti.

7.3 Tulevaisuus

Yritysten tulevaisuuden suunnitelmia tarkasteltaessa keskityttiin haastatteluissa ensisijaisesti kahteen aikaväliin: Suunnitelmat vuoteen 2012 mennessä, sekä toisaalta vuoteen 2020 mennessä. Suunnitelmallisuuden taso vaihteli merkittävästi, mutta selkeää oli se, että ne yritykset, joilla toiminta nykypäivänä on pidemmälle suunniteltua ja markkinalähtöisyyden sijasta enemmän omaehtoista, olivat suunnitelmat selkeämpiä kuin niillä joillakin yrityksillä, jotka muutenkin toimivat ”päivästä päivään” periaatteella.

Pääosa yrityksistä pyrkii tällä hetkellä maltillisen kasvun kautta toiminnan jatkumiseen, koska:

”Jos et kasva, kuolet!”(Yritys G)

Joukossa on myös kaksi selkeästi nopeaan kasvuun tähtäävää yritystä, volyyymillisesti, kuin taloudellisestikin. Mainittujen lisäksi on yrityksiä, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla ja joilla ei ole pelkoa toiminnan jatkuvuuden puolesta. Nämä yritykset pyrkivät pääasiassa pitämään olemassa olevat asemansa markkinoilla, ja pitämään kunnossa/parantamaan talouttansa maltillisen investoinnin ja sen mukanaan tuoman kasvun myötä.

Keskeisimpinä toiminnallisina haasteina tulevaisuutta ajatellen voi nostaa esiin muutama teeman: 1. Kaupan keskittymisen pelätään tulevaisuudessa yhä enemmän vaikuttamaan yritysten toimintaan: Kilpailu kaupan valikoimiin pääsystä kiristyy entisestään, ja kilpailu muuttuu yhä raaemmaksi. 2. omien tuotteiden tunnetuksi saaminen: Markkinointi on pienelle yritykselle kallista, joten omien tuotteiden tunnetuksi saaminen, ja sitä kautta myynti niin vähittäiskaupalle, kuluttajille kuin muillekin asiakkaille on hankalaa. Tällä hetkellä tämän tutkimuksen yrityksistä kukaan ei sanottavasti panosta etenkin kuluttajamarkkinointiin sen hinnan takia. 3. Prosessien tehostaminen. Olemassa olevan kapasite-

teetin tehokkaampaan käyttöön saaminen on monille yrityksille haaste: Markkinaosuuden kasvattaminen on huomattavasti hankalampaa, kuin olemassa olevan säilyttäminen ja tuotantoprosessien tehostaminen. Näiden teemojen lisäksi on mainittava, että jotkin yritykset keskittyvät hyvin kapeaan tuote- tai asiakassegmenttiin, ja ovat siten alttiita toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille.

7.3.1. Yritysten tavoitteet vuoteen 2012 mennessä

Selkeimmin tätä aikaväliä tarkastellessa erottuvat yritykset B ja H, joiden markkinaosuudet Suomessa ovat jo sitä luokkaa, että sen kasvattamiseen pyrkiminen ei ole enää kannattavaa, jos mahdollistakaan. Nämä yritykset pyrkivät vain tehostamaan tuotantoaan, olemassa oleviin tuotantolaitoksiinsa maltillisesti investoimalla, sekä parantamaan tulostaan kustannusten minimoinnin kautta. Samaan pyrkivät myös yritykset C ja I, jotka myös ovat toimitusjohtajiensa mukaan tyytyväisiä nykyiseen asemaansa markkinoilla. Ne keskittyvät kapasiteettinsa täydellisen hyödyntämisen kautta kohtuulliseen kasvuun, ja ennen muuta toiminnalliseen kehitykseen yhdessä yhteistyöyritystensä kanssa.

Yritys H toimii marja-alalla. Muutkin marja- ja vihannesalan toimijat tässä tutkimuksessa osoittivat panostavansa ensisijaisesti olemassa olevalla volyyymilla saatavan tuoton maksimoimiseen. Volyymeja ei ole niinkään tarkoitus suuresti nostaa, vaan tuottaa lisäarvoa keskittymällä entistä enemmän jalostusarvon kasvattamiseen ja toiminnan järjeistämiseen. Myös oman yrityksen tunnettuuden lisääminen asiakkaiden keskuudessa mainitaan keskeiseksi tavoitteeksi. Uskotaan, että volyymituotteet tuodaan tulevaisuudessa yhä suuremmissa määrin ulkomailta. Osittain poikkeavana tässä joukossa näkyy yritys N, jolla on selkeät kasvutavoitteet. Se pyrkii eksplisiittisesti haastamaan alansa suurimmat toimijat omissa tuoteryhmissään siten, että tällä aikavälillä olisi Suomen suurin kasvitalo. Uudenaikaiset tuotantotilat, sekä strategian suunnittelu ja tähänastinen toteutus sinänsä tukevat tavoitetta. Myöskin marja-alalla, joskin eri tavalla toimiva viinitila A pyrkii kotimaassa maltilliseen kasvuun, mutta uskoo markkinoiden aukeavan Kaukoidässä: Tavoitteena on suunnata yhä kasvava osa tuotannosta sinne markkinoille. Vuoteen 2012 on tarkoitus viedä 30 % tuotannosta Japaniin.

Kalatoimialalla on kontrasti tässä tarkasteltujen yritysten välillä kaikkein suurin: Yritys E on voimakkaasti kasvuhaluinen, ja tavoittelee mainitulla aikavälillä n. 8 miljoonan euron kokonaiskasvua liikevaihtoon. Kasvupainetta luovat osaltaan hiljattain tehtyjen suurten investointien aiheuttamat velat. Toisaalta, kun investoinnit on nyt tehty, pitää kapasiteetille saada käyttöä. Tämän yrityksen on, edelleen toimitusjohtajansa sanoin ”*painettava kaasua*”. Toinen kala-alan yritys, M, on myös hiljattain investoinut, mutta kokee nykyisen markkinatilanteen siinä määrin hankalaksi, että varsinaista tavoiteasetantaa ei ole näin kauas tehty. Toiminta kuitenkin jatkuu päivittäin, eikä sitä ole syytä ajaa alas parempia aikoja odotellessa.

Myös meijeriteollisuuden kanssa toimivat yritykset F, J ja K ovat kasvusuunnitelmissaan maltillisia: F ja J pyrkivät lähinnä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, sekä kevyeen kasvuun. Liikevaihdollisia tavoitteita ei yrityksillä tarkasti ole, vaan tavoitteet ovat enemmän toiminnallisia. Yritys K on juuri tutkimuksen tekohetkellä muuttamassa asiakaspintaansa, ja tähän liittyen jonkinlaisia kasvutavoitteita kyllä ilmaistaan, mutta niiden mittakaavasta ei vielä kovin tarkasti voi sanoa.

7.3.2. Yritysten tavoitteet vuoteen 2020 mennessä

Tässä mittakaavassa suunnittelu oli tässä yritysjoukossa huomattavasti vähäisempää, kuin lyhyemmän aikavälin suunnittelu. Yli puolet (8) yrityksistä ilmoitti aikamääreen olevan niin kaukainen, ettei sinne asti toimintaa ole mietitty, eikä välttämättä ole edes mahdollista miettiä. Mahdollisia muuttujia suunnittelua ajatellen liikaa. Pääosa yrityksistä on tässä vaiheessa sitä mieltä, että vuoteen 2012 tehdyt suunnitelmat pitävät, ja että siitä edespäin jatketaan samankaltaisen kehityksen tiellä, jos se mahdollista on. Käytännössä kaikkien haastattelujen yhteydessä tuli jollain tavalla esiin markkinoiden, sekä liiketoiminnan yleinen epävakaus, joka tekee näin pitkän tähtäimen suunnittelemisesta vaikeaa, jopa mahdotonta. Enemmän puhutaankin toiveista, kuin selkeistä tavoitteista.

Kaksi vastausta: ”*Toivottavasti ollaan olemassa*”, kielivät siitä, että toiminnan jatkumisesta ei ole varmuutta. Tosin toisen tällaisen vastauksen antoi yritys, joka on vakiinnuttanut asemansa itsenäisenä toimijana alallaan. Kaksi vastaajaa ilmoitti tavoitteekseen olla

tuon ajan koittaessa jo eläkkeellä. Yksi yritys ilmaisi halunsa jo viimeistään tässä vaiheessa olla osittain jonkin suuremman suomalaisen elintarvikealan yrityksen omistuksessa. Tämä siksi, että kasvutavoitteiden ollessa kovat, ei yritys voi realistisesti tavoitteitaan omillaan yksin saavuttamaan.

Marja-alan yritykset yritystä H lukuun ottamatta pyrkivät kokonaan pois matalan jalostusasteen tuotannosta, keskittyen täysin laadukkaisiin jalosteisiin, sikäli kun toimintaa vielä yrityksessä on. Marja-alan tulevaisuuteen vaikuttavat vahvasti vuotuiset sadot, ulkomaisten toimijoiden tekemiset sekä kotimainen kysyntä. Viime vuosina marjaraaka-aineen kysyntä on yritys H:n toimitusjohtajan mukaan osoittanut kasvun merkkejä, joka periaatteessa tarkoittaa sitä, että kasvumahdollisuuksia vielä tulevaisuudessa on. Kriittistä on nimenomaan se, miten kuluttajat ja teollisuuden jatkojalostajat valitsevat suhteessa kotimainen vs. ulkomainen.

Muutoin yritysten tavoitteet ovat vahvasti saman suuntaiset, kuin lyhemmällä aikavälilläkin: Ne yritykset, jotka suunnittelivat lähivuosina kansainvälistyvänsä, tavoittelivat pidemmällä aikavälillä asemansa yhä suurempaa vakauttamista uusilla markkina-alueillaan. Yritys B:n on myös tähän määreeseen mennessä tarkoitus uudistaa koko tuotantojärjestelmänsä.

Kaikkein pisimmälle ja tarkimmin toimintansa on suunnitellut näistä yrityksistä yritys E, jolla on suhteellisen tarkat budjettiennusteet tehtynä vuoteen 2015 saakka. Ne pohjautuvat koettuun ja ennustettuun kehitykseen lähivuosina. Tämäkin yritys kuitenkin myönsi aikamäärään olevan liian kaukana – tarkkoja ennusteita ei voida tietenkään antaa. Muista hieman poiketen E:n toimitusjohtaja antoi mahdollisuuden myös positiivisille yllätyksille. Kalan kulutuksen nähdään nyt olevan kasvussa, joten jos kysynnän kehitys jatkuu samantapaisena, voidaan päästä yllättävänkin hyviin tuloksiin jo lähivuosina.

7.4 Yritysten suhde Elintarviketeollisuusliittoon

7.4.1 Yleistä

Tutkimukseen valitut yritykset ovat kaikki toimineet jossakin ETL:n toimialayhdistyksessä tai jossakin muussa luottamustehtävässä liiton piirissä. Yritysten nykyisessä toimintaan osallistumisaktiivisuudessa on kuitenkin havaittavissa suuria eroja. Elintarviketeollisuusliiton rooli merkittävänä edunvalvojana on kuitenkin kaikille yhteisesti selkeä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset pitivät liittoa jo itsessään, olemassaolollaan, merkittävänä tekijänä oman toimintansa taustavaikuttajana. Liittoa pidettiin useammassakin yrityksessä sinänsä melko näkymättömänä toimijana, mutta sen puutteessa toiminta voisi moninkin osin olla hankalampaa. Jo pelkästään tiedotuksen ja kontaktien luomisen vuoksi liitto nähtiin tärkeäksi. Toisaalta Elintarviketeollisuusliitto nähtiin monessa yrityksessä enemmän suuriin alan toimijoihin keskittyvänä organisaatiota.

Kuten itseltäänkin, jotkin yritykset peräänkuuluttivat Elintarviketeollisuusliitolta itsensä kyseenalaistamista. Tämän tutkimuksen perusteella selvinneisiin seikkoihin toivottiin todella tulevan muutoksia – joissakin tapauksissa vastaajan asenne tämänkaltaista kehitystoimintaa ja sen tuomia hyötyjä kohtaan oli vähintäänkin skeptinen. Jopa koko liiton olemassaolon tarpeellisuus kyseenalaistettiin joissakin tapauksissa.

Elintarviketeollisuusliiton jäsenmaksuun oli tutkimuksen osallistuneiden yritysten puolesta pääosin hyväksyttävällä tasolla. Yleisesti oli kuitenkin selvää, että jokainen jäsenmaksuun laitettu euro on tämän kokoisille yrityksille kuitenkin merkityksellinen, joten palveluita sillä tulee edelleen saada, eikä etenkään korotusvaraa oikein ole. Valtaosa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että jäsenmaksun taso, tai sen maksaminen ei ole ongelma. Myös jäsenmaksun määräytymisen perusteisiin ollaan tyytyväisiä. Tosin mielipiteitä oli myöskin siihen suuntaan, että jäsenmaksua voisi vielä enemmän porrastaa esimerkiksi yrityksen koon mukaan. Varsinaista mittaria ei kuitenkaan yrityksillä ollut antaa. Taustalla näissä ajatuksissa oli se, että jäsenmaksu on joka tapauksessa suhteellisesti, ainakin mielikuvaltaan kalliimpi pienemmälle yritykselle kuin suurelle.

Elintarviketeollisuusliiton lisäksi yritykset joko ovat jäseninä, tai toimivat aktiivisesti myös muissa yhteiskunnallisesti merkittävässä organisaatioissa tai niiden kanssa. Lähes

kaikki yritykset ovat jäseninä myös Suomen Yrittäjissä, osa monesti muissa, paikallisen tason yrittäjäjärjestöissä.

7.4.2. Käytetyt Elintarviketeollisuusliiton palvelut

Työlainsäädäntöön sekä muuhun lainsäädäntöön liittyvät neuvot olivat palveluita, joita jokainen yritys on jossain vaiheessa toimintaansa tarvinnut. Neuvoja on kaivattu tasapuolisesti sekä ongelmatilanteiden ehkäisemiseksi, että ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Yleisimpiä syitä ongelman ratkomisen palvelun tarpeelle ovat olleet riidat työnantajan ja työntekijän, sekä työntekijöiden keskinäiset riidat, joita kuitenkin kaikissa käsitellyissä yrityksissä oli vastaajien mukaan suhteellisen harvoin.

Toinen Elintarviketeollisuusliiton merkittävimiksi koetuista palveluista oli tiedotuspalvelut. Kaikki haastatteluihin vastanneet yritysten toimitusjohtajat kertoivat ainakin jonkun verran lähes päivittäin tulevaa sähköpostitiedotetta. Yleisesti ottaen nähtiin hyvänä se, että on olemassa taho, joka suodattaa maailman tapahtumista elintarvikealaa ajatellen olennaisen tiedon, ja jakaa sen sitten jäsenilleen. Tässä on kuitenkin myös yksi selkeimmin esille tulleista ongelmaksi koetuista asioista: Tiedottavaa sähköpostia miellettiin tulevan liikaa suhteessa siihen tiedotukseen, joka tämänkaltaisen yrityksen kannalta on merkittävää. Koska tämänkokoisen yrityksen toimitusjohtaja on usein kiinni myös muussa arkipäiväisessä asiassa työpäivän aikana, jää tiedotteiden tarkempi lukeminen tässä tilanteessa usein sivuun. Tällöin osa merkittäväkin informaatiota menee hukkaan. Toivottiin, että tiedotusta edelleen jäseneltäisiin siten, että yritys saisi halutessaan vain omaa toimialaa tai pelkästään pienille yrityksille suunnattua tiedotusta. Tiedon tulisi yritysten mielestä olla jäsennellympää.

Elintarviketeollisuusliitto tarjoaa jäsenilleen myös erilaisia koulutus- ja seminaaritilaisuuksia. Tutkitusta yritysjoukosta vain neljä on edustajansa mukaan tällaiseen osallistunut. Syynä vähäiseen osallistumiseen on päällimmäisenä ajan puute, mutta esiin tuli myös näkemys koulutuksen ”hyödyttömyydestä” pienten yritysten kannalta. Tähänkin kaivattaisiin parempaa kohdentamista.

Mikäli Elintarvikepäivät voidaan ajatella palveluna, on sekin merkittäväksi koettu sellainen. Se nähtiin huomattavan hyvänä tapana luoda kontakteja ja päästä esille omilla tuotteilla. Etenkin ”Vuoden tähtituote- kilpailu nähtiin tässä suhteessa hyvänä. Vaikka yleinen mielikuva tähtituotekilpailusta on positiivinen, ei se säästynyt kritiikiltä: Tuotteet, joita kilpailuun valitaan, eivät joidenkin vastanneiden yritysten mielestä vastanneet ajatusta innovaatiosta tai muutenkaan erityisen hyvästä tuotteesta. Kyseenalaistettiin, onko raadissa oikeat ihmiset päättämässä kilpailun menestyjiä. Toisaalta hyvin pärjääville tuotteille toivottiin parempaa näkyvyyttä – esim. tämän vuoden voittaja mainittiin vain pienellä maininnalla valtamedioissa. Kilpailussa menestymisen merkityksen ollessa suurempi, myös useammat yritykset voisivat rohkaistua panostamaan tuotekehitykseensä, kehittämään tuotteitaan, ja tarjoamaan niitä kilpailuun.

Edellisten lisäksi käytettynä palveluna esille tuli myös jonkinlainen järjestetty benchmarking- oppimistapahtuma. Kyseessä oli kuvailun mukaan jonkinlainen tuotekehitykseen liittyvä benchmarking- tilaisuus, järjestettiin muutama vuosi sitten. Tapahtumaan osallistunut erään yrityksen toimitusjohtaja piti tämänkaltaisia tapahtumia erittäin hyvänä keinona parhaimpien toimintatapojen löytämiseksi.

7.4.3. Elintarviketeollisuusliittoon kohdistuvat kehittämistoiveet

Tähän aiheeseen liittyvät kysymykset olivat yllättävän hankalia käsiteltäviä. Vaikka toiminnassa nähtiin puutteita, oli varsinaisten toiminnan kehittämisajatusten määrä melko vähäinen, ja keskittyi muutamaaan toimijaan. Enimmäkseen liitolta odotettiin aloitteita pienyritysten neuvotteluaseman parantamiseen suhteessa kaupan ketjuihin sekä suurempiin elintarvikealan toimijoihin. Lisäksi jo aiemmassa kappaleessa todettua tiedotuksen tulvaa pitäisi jollakin tavoin saada helpotettua, esimerkiksi kohdentamalla tiedotusta entistä paremmin.

Eräs yritys toivoi perustettavan erityisen pienyritystyöryhmän Elintarviketeollisuusliiton sisälle. Tämän työryhmän osittaiselle vastuulle voisi antaa lähitulevaisuuden suunnittelun liitossa. Työryhmä tulisi koostaa osaavista ja halukkaista pienyritysten edustajista samaan tapaan kuin jo olemassa olevat toimialayhdistykset. Ainakin laajempi selvitys tämänkaltaisen toiminnan käynnistämismahdollisuudesta voisi olla paikallaan.

Erityisesti toimialayhdistyksiin ja muuhun päätöksentekoon liittyen perätiin joissakin yrityksissä päätöksenteon nopeuttamista. On selvää, että päätösten monipuolinen punaointi kestää, ja että lähes kaikkiin merkittäviin asioihin liittyvät kiinteästi myös monet muut organisaatiot päätöksineen, joten prosessit kestävät väistämättä. Tätä ei kuitenkaan saisi ottaa itsestään selvyytenä, vaan nopeampaan vaikuttamiseen on pyrittävä.

Koko elintarvikealaa ajatellen oltiin huolissaan siitä, että alalla ns. pelisäännöt ovat osittain osalle toimijoista epäselvät, tai epäedulliset. Alalla on esimerkiksi toimijoita, jotka eivät ole selvillä kovin tarkkaan työlainsäädännöstä ynnä joistakin muista laissa määriteltyistä seikoista. Lisäksi erityisesti kala-alan toimijat pitivät epäterveenä sitä, että alalla toimii yrittäjiä puutteellisin hygieniatasoin. ETL:n toimesta muiden viranomaisten painostaminen asian korjaamiseksi nähtiin toivottavana.

Tässä joukossa yleinen oli myös toive siitä, että ETL, alan kokoavana toimijana, auttaisi yrityksiä entistä enemmän verkostoitumaan. Osalla verkostoitumisen keinot olivat kyllä verrattain hyvin hallussa, mutta lisäpalvelulle olisi tarvetta. ETL:llä on edellytykset tuntea koko kentän kaikki toimijat, joten se olisi luontevin taho järjestämään kontakteja eri yritysten välillä.

Yhtenä, täysin erillisenä asiana esiin tuli ”Vuoden Tähtituote” – kilpailun viimeaikainen arvonalennus. Tuon kilpailun tulisi vielä selkeämmin olla suurin alalla järjestettävä tuotekehityskilpailu, ja sen näkyvyyteen mediassa pitäisi satsata entisten aikojen tapaan. Nykyään näkyvyyttä saa ainoastaan kilpailun voittaja, vaikka sen paremmuus suhteessa muihin osallistuneisiin tuotteisiin ei läheskään aina ole yksiselitteinen. Kahden yrityksen edustajan mukaan arvonalennus saattaa johtua myös siitä, että mukaan valitaan väärät tuotteet väärillä perusteilla – innovaatioksi ei pitäisi laskea ulkomailla jo pitkään markkinoilla ollutta tuotetta, eikä pelkkää mitätöntä pakkaus uudistusta. Viime vuosien aikana tällaisia tuotteita on kilpailussa ollut mukana, ja se on tehnyt vahinkoa kilpailun maineelle yrityskentällä.

8. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

8.1. Strateginen suunnittelu yrityksissä

Tulokset ovat sikäli linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, että suurin osa tutkituista yrityksistä kyllä suunnittelee toimintaansa tulevaisuutta ajatellen, mutta suunnitelmia joudutaan usein muuttamaan jonkin ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta. Samansuuntaisia tuloksia on aiemmin saanut mm. Barnes (2002). Missio ja visio oli jollakin tapaa määriteltynä 11 yrityksellä koko joukosta, mutta näistä vain neljällä missio on varsinaisesti aktiivisena, ohjaavana tekijänä arkipäivän suunnittelussa ja toiminnassa. Käsitteinä missio ja visio olivat pääosin tuttuja, mutta aiheesta keskusteltaessa mission sijaan puhuttiin useimmiten liiketoimintaideasta tai jostakin muusta arkisemmasta käsitteestä. Ylipäätään, aikaisemmin mm. Bhiden (1994) esittämät näytöt pienistä yrityksistä toimintaympäristönsä ohjattavana pätevät tässäkin joukossa: Kovin pitkälle ei voida/haluta kovin tarkkaan suunnitella, koska toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kovimmin juuri pienempiin yrityksiin.

Tästä yritysjoukosta yli puolet (8 kpl) yrityksistä ilmoitti toisen käsitellyn aikamääreen, vuoden 2020, olevan liian kaukana minkäänlaisia suunnitelmia ajatellen. Parhaimmillaan laskennalliset ennusteet oli tehty vain yhdessä yrityksessä vuoteen 2015 asti. Elintarvikealan epävarmuudesta ja pienten toimijoiden tilanteesta kertoo osaltaan myös se, että tässäkin joukossa oli kaksi yritystä, joissa toiminnan alas ajaminen tai yrityksen myynti tuntuu olevan todellinen vaihtoehto.

Tutkittujen yritysten joukossa strategisen suunnittelun taso ja luonne vaihtelevat selvästi. Viitaten Mintzbergin strategian suunnitelmallisuuden tasoihin (kappale 2.3. s. 12), näyttää siltä, että lähinnä yritykset C, E, I ja N toteuttavat pitkälle suunniteltua strategiaa. Nämä yritykset ovat suunnitelleet toimintansa melko pitkälle tulevaisuuteen selkeästi. Kilpailijoiden, sekä muiden sidosryhmien toiminta on suhteellisen hyvin tiedossa. Samoin tiedetään oman toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, sekä niiden vaikutus strategiaan. Myös yrityksen B strategia on suunniteltu, mutta osittain myös vahvojen asiakkaiden toimesta pakotettu. Myös yritys K:n toiminta ohjautuu tässä vaiheessa vahvasti sen sidosryhmien kautta, joten senkin strategian voidaan katsoa olevan pakotettu. On kuitenkin

muistettava, että asiakaspinnassa on tämän yrityksen (K) kohdalla tulossa muutoksia ja olisikin mielenkiintoista nähdä, miten tämä toimintaan vaikuttaa. Vielä tässä vaiheessa toimitusjohtaja ei aiheesta liikesalaisuuksiin vedoten keskustellut.

Selkeimmin ryhmästä erottuivat yrittäjäperusteisen strategian soveltajat, yritykset F, M ja L. Näissä yrityksissä toimitusjohtaja vastaa yrityksen toiminnasta käytännössä yksin: Hän suunnittelee strategian, seuraa sen onnistumista ja tekee päätökset sen mukaan lähes tai täysin ilman ulkopuolista apua. Mielenkiintoista oli havaita, että potentiaalia näissä yrityksissä kyllä on: Yritys F:n valittu niche-strategia, sekä nopea tuotekehitys ovat selkeitä etuja, samoin yritys L:n tuotepaketin virtaviivaistaminen ja tuotannon tehostaminen ovat askeleita hyvään suuntaan, yritys M on panostanut tuotantotilojen ajanmukaisuuteen. Kokonaisuudessaan toimintaa näissä yrityksissä kuitenkin vaivaa liiallinen yrittäjävetoisuus: Päätöksentekovastuuta jakamalla yrityksen johto olisi sikäli varmemmalla pohjalla, että toimitusjohtajalla olisi paremmin aikaa keskittyä esimerkiksi strategian suunnitteluun ja seurantaan, antaen operatiivisen toiminnan vastuun jollekin muulle. Samoin, esimerkiksi sairastapausten sattuessa pahimmillaan koko yritys rampautuu (Mintzberg, Quinn & Goshal 1995, 597). Nykyisellään johtajilla ei, etenkin yrityksessä L, oikein tunnu aika riittävän koko yrityksen päätöksistä vastaamiseen. Yritys M on tässä joukossa myös tavallaan poikkeava. Yritys ei tällä hetkellä tunnu juuri panostavan mihinkään – toimitusjohtaja ainoana päätösvaltaisena toimijana odottaa taloudellisesti parempaa aikaa ja parempia kannattavuuksia. Tällä hetkellä vain pyritään pitämään toiminta hengissä niitä odotellessa. Toiminnalle kuitenkin on olemassa ajanmukaiset puitteet tulevaisuutta ajatellen.

Loput yritykset (A, D, G, H, ja J) suunnittelevat toimintansa, mutta toimivat vahvasti sen mukaan, mitä markkinoilla ja muiden sidosryhmien toimesta tehdään. Nämä yritykset soveltavat Mintzbergin määritelmien mukaan ns. *sateenvarjostrategiaa*, jossa strategian päälinjat ja tietyt rajoitukset määritellään selkeästi, mutta strategia ja sen kautta toiminta itsessään muokkautuvat toimintaympäristön ehdoilla tilanteeseen sopivaksi (ks. kappale 2.3. s. 12-13). Huomattavaa on, että tässä suhteessa esiin nousevat strategian osat kuuluvat suunniteltuina kokonaisstrategiaan. Jos tätä ei pidetä mielessä, on vaarana, että koko strategia unohtuu ja toiminnalla ei ole enää suuntaa. Barney käyttää samasta strategiasta kuvaavaa nimitystä *Joustava strategia*. Tällainen strategia on pienelle yritykselle eittämättä käyttökelpoinen, sillä pienen organisaation etuna suurempiin nähden on mm. päätöksenteon nopeus ja yleinen dynaamisuus ja joustamisen mahdollisuus. Ympäristön

muutoksiin on helppo mukautua. Kappaleessa 2 esitettyyn kuvaan 1 Ansoffin ympäristö-turbulenssin mallista suhteutettuna tämä herättää ajatuksia: Joustavaa strategiaa soveltava pieni yritys on rakenteellisesti paremmassa asemassa erilaisten yllätysten suhteen, jolloin aika vaiheiden 2-5 välillä on lyhyempi. Jos vielä oletetaan, että muutoksen vaikutukset (vaiheet 6-7) kuitenkin tulevat ajallaan joka tapauksessa, pitäisi yritysten panostaa yhä enemmän erilaisten muutosten aistimiseen.

Kun kilpailustrategioita tarkastellaan Porterin teorian näkökulmasta, tutkitusta joukosta löytyy niin differointi- kuin keskittymisstrategian soveltajia. Yritykset siis pyrkivät luomaan joko tuotevalikoimastaan tai asiakaskunnastaan sellaisen, että kannattava kilpailu on mahdollista. Kustannusjohtajuuteen ei suoraan kukaan panosta – markkinoilla toimivat suuremmat yritykset voivat aina tuottaa tuotteitaan mittakaavaetujen turvin halvemmalla, joten tällaisen strategian soveltaminen onkin pienyritykselle hankala. Yritykset B ja H omaavat toisaalta niin suuren markkinaosuuden, että siitä on niille merkittävä kilpailuetu. Nekään eivät kuitenkaan pyri olemaan markkinoiden halvin valmistaja, vaan ovat saavuttaneet asemansa muuta kautta: Yritys H:n suuri markkinaosuus perustuu osaltaan laajaan tuotevalikoimaan, josta ei tingitä, vaikka jotkin tuotteet ajoittain ovatkin kannattamattomia. Yritys B on onnistunut löytämään sellaisen tuotteen, jonka markkinat ovat sopivan pienet ollakseen houkuttamatta uusia toimijoita.

Päätöksenteko näissä yrityksissä oli kokonaisuudessaan rakenteeltaan ja kaavoiltaan yksinkertaista: Strategialinjaukset tarkastettiin yleisesti vuositasolla, ja johtokunta, sikäli kun yrityksessä sellainen on, kokoontuu kuukausittain tai useammin. Toimitusjohtajan rooli asioiden valmistelijana on merkittävä. Virallisten kokousten lisäksi asioista keskustellaan paljon myös epävirallisesti, arkipäivän työnteon lomassa. Tästä syystä monin paikoin olikin epäselvää, mikä sitten varsinaisesti on virallinen kokous ja mikä arkista keskustelua. Tällä ei toisaalta aina ole merkitystään. Usein omistajat olivat joko keskenään perhesuhteessa tai aktiivisessa työsuhteessa yritykseen. Sikälikin merkittävien päätösten tekoa varten voidaan avainhenkilöstö koota keskusteluyhteyteen helposti. Tässä suhteessa joukossa on suhteellisen selvä jaottelu perheyritysten ja muiden välillä: Niissä yrityksissä, joissa omistajina on muita kuin perheenjäseniä, ei päätöksentekoa nähdä aivan niin yksinkertaisena, kuin perheyrityksissä, vaikka omistajat olisivatkin yrityksessä töissä. Toisin sanoen jo perheyrityksen ajatuksella tuntuu olevan vähintään mielikuvallinen vaikutus yrityskulttuuriin.

Toisaalta joukosta erottuvat ne kolme edellä mainittua yritystä, joissa toimitusjohtajamistaja tekee itse päätökset. Tällöin ei luonnollisesti edes ole olemassa mitään prosessia, vaan asiat päätetään ja tehdään tarvittaessa hetken mieltäjohteesta. Vaikka tällöin turhaan asioiden pyörittelyyn aikaa ei menekään, on tietenkin vaarana, että tehdyt ratkaisut ovat liian kapeakantaisia.

Aiemmin teoriaosassa tuotiin esille, että yritys voi vain harvoin kilpailla sekä hinnalla että laadulla. Tässä joukossa on kuitenkin monia yrityksiä, jotka kilpailevat molemmilla tavoilla, ns. yhdistelmästrategialla. Tämä johtuu osaltaan siitä, että muutkin yritykset alalla tekevät niin (O'Shannassy 2008). Vähittäiskaupan private label-tuotteet tarjoavat yritykselle mahdollisuuden kilpailla hinnalla, samalla valmistamalla omalla nimellä laadukkaampia ja kalliimpia tuotteita.

8.2. Yritykset osana toimialan kilpailumallia

Raaka-ainehankinnan osalta ei tässä yritysryhmässä eroja juuri löytynyt: Yritykset käyttävät sopimustuottajia raaka-aineidensa toimittajina. Suurin mainittava ero voidaan nähdä siinä, miten yritykset suhtautuvat toimittajiinsa. Halvan hinnan perässä ei yritystä J lukuun ottamatta maininnut kukaan toimittajaa vaihtavansa, mutta esimerkiksi yritys E suorittaa vuosittain useita kontrollikäyntejä tavarantoimittajiensa vieraana, ja siten vahvistaa suhdetta, samalla pitäen jatkuvasti silmällä kumppaninsa toimia.

Toimittajien kanssa tehdään sopimukset keskimäärin vuodeksi kerrallaan. Pyrkimys on pitkiin ja kestäviin toimitussuhteisiin, mutta toisaalta huonoihin ja epävarmoihin tuottajiin ei ole varaa. Raaka-aineiden kotimaisuus on tässä yritysryhmässä ensisijaisen tärkeää kahdelle yritykselle: Yritys A:n kannalta kotimaisuus on toiminnan lainsäädännöllinen ehto, kun taas yritys L ainoana tässä joukossa näkee kotimaisuudessa kilpailuedun. Muut yritykset pitävät kotimaista raaka-ainetta periaatteessa houkuttelevana, mutta kotimaisen raaka-aineen puute ja toisaalta usein tuontitavaraa korkeampi hinta tekevät tuontiraaka-aineen monesti käyttökelpoisemmaksi. Tuontitavaran hinta aiheuttaa myös ongelmia erityisesti marja- ja kasvisalojen toimijoille, joille vähittäiskaupan ketjut ovat merkittäviä asiakkaita. Viimeaikaiset, tuontimarjan kannalta negatiiviset uutiset voivat toisaalta kasvattaa kotimaisen marjan suosiota (ks. Helsingin Sanomat 2009). Yritysten mukaan ko-

timaisuutta marjaraaka-aineessa kyllä arvostetaan ajatuksena, mutta käytännössä suurin osa kuluttajista on ostotavoissaan mukavuudenhaluisia, ostaen sitä, mikä parhaiten on esillä.

Myös Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän toimialaselvityksen mukaan kotimaisuus olisi eräs elintarvikealan yritysten vahvuuksista, jota tulisi hyödyntää (TEM 2008a). On vaikea sanoa, valikoituiko tähän joukkoon vain poikkeuksellinen otos yrityksiä, vai onko täysin kotimaisella raaka-ainepohjalla toiminta niin epävarmaa ja kannattamatonta, että sitä ei suuremmin hyödynnetä.

Raaka-ainehankinnan lailla myös asiakaskunta on yritysten välillä samankaltainen. Vähittäiskaupan ketjuissa ollaan mukana niiltä osin, kun niihin päästään mukaan. Näiden valta nähdään yleisesti suhteettoman korkeana ja alan tulevaisuuden kannalta vaarallisena tekijänä: Nykyisillä sopimuskäytännöillä voidaan esille tulevan käsityksen mukaan vaikuttaa erityisesti neuvotteluvoimaltaan heikon pienyrityksen koko toiminnan kannattavuuteen. Toisaalta niiden jakeluketjujen laajuus takaa mukaan pääsevälle pienyritykselle riittävän volyymin. Jo yksikin ketju saattaa olla riittävä. Vähittäiskaupan hankalan tilanteen kompensoimiseksi yritykset toimivat usein myös suurtaloustuotteiden valmistajana tai muiden yritysten alihankkijoina. Verraten TEM:n toimialaraporttiin (TEM 2008a) ovat tutkitut yritykset tässäkin suhteessa melko tavanomaisia. Muutamalla yrityksellä tässä joukossa oli käytössään oma tehtaanmyymälä. Niiden merkitys varmana jakelukanavana on suuri, mutta rooli korostui keskusteluissa etenkin koemarkkinointikanavana.

Poiketen elintarvikealan pienyrityskentästä kokonaisuutena, tässä tutkimuksissa tarkastellut yritykset osoittivat merkittävää kiinnostusta vientitoimintaa kohtaan. 14 yrityksestä 10 on vähintään jossain historiansa vaiheessa vientiä myös harjoittanut. Nykyisellään luku ei ole niin suuri, sillä aktiivista vientikauppaa harjoittaa 6 yritystä. Verraten TEM viimeimpiin julkaistuihin tilastoihin, joissa vientiä harjoittavien pienyritysten osuus koko kentästä on 10 % luokkaa, on ero keskimääräisiin lukuihin tässä joukossa suuri. Yleistyksiä ei tämän perusteella voi tehdä, mutta lisäselvitys aiheesta on perusteltua. Tässä yritysjoukossa ainakin kolmella yrityksellä on lisäksi selkeät tavoitteet vientitoiminnan lisäämiseksi jo vuoteen 2012 katsoen (yritykset A, B, E). Näiden kohdalla panostus on suurta, muut ilmaisivat kansainvälistymisen kyllä kiinnostavan sopivan tilaisuuden tullen, mutta siihen ei tässä vaiheessa liikaa resursseja uhrata. Kaikkosen (2003) mukaan on tavallista, että pienyritykset haluavat kasvaa, mutta samalla riskejä välttämällä. Yleisimpinä ongelmina

nähdään resurssipula, sekä sopivien jakelukanavien puute. Paremmalla verkostoitumisella ja yhteistoimintaa tällä saralla koordinoimalla voitaisiin kynnystä mahdollisesti madallata ja sitä kautta viennin osuutta joidenkin tämäntyyppisten yritysten osalta kasvattaa.

Kilpailutilanne näillä yrityksillä on tiukka, kuten koko elintarviketeollisuuden alalla yleisesti. Suurin osa yrityksistä ei voi eikä edes yritä haastaa toimialansa suurimpia toimijoita. Poikkeuksen tässä tekevät yritykset A, B, H ja N: B ja H, kuten jo monesti todettua, omaavat valitsemillaan markkinoilla määräävät markkinaosuudet. Yritykset A ja N ovat toisaalta asettaneet tavoitteikseen olla alojensa suurimmat toimijat lähitulevaisuudessa. Tutkittuja yrityksiä pienempiä yrityksiä on jokaisella toimialalla mittava määrä, mutta ainoastaan keskimäärin muutama yritys/ toimiala kilpailee suoraan näiden tutkittujen yritysten kanssa. Yleisenä huomiona mainittakoon, että kilpailutilannetta ajatellen vaikuttaa siltä, että tämäntyyppisiä yrityksiä vaivaa tietynlainen kapeakatseisuus kilpailua ajatellen: Kilpailijoiksi lasketaan usein vain samalla toimialalla toimivat yritykset, vaikka potentiaalisia kilpailijoita on muillakin, korvaavia tuotteita valmistavilla aloilla. Vain muutama haastateltava ilmaisi haastatteluiden aikana muilta toimialoilta tulevan kilpailun mahdollisuuden. Uusista alalle tulijoista puhuttaessa olivat kaikki yritykset enemmän tai vähemmän luottavaisia – elintarvikeala on vahvasti pääomavetoinen ala, jolle tulo vaatisi mittavia alkuinvestointeja, jolloin sen on alkuvaiheessa myös pyydyttävä korkeampaa hintaa tuotteistaan. Tällaisiin toimiin alalla jo olevat toimijat reagoivat aggressiivisesti. Uusille aloille tulo on elintarvikealalla mahdollista tämän tutkimuksen valossa lähinnä yritysoston kautta, tai hankkimalla vahva yhteistyökumppani. Tässä joukossa yritykset F ja K ovat päässeet markkinoille sisään juuri vahvan yhteistyökumppaninsa kautta.

Näiden haastatteluiden perusteella toimijoiden suhteet kilpailijoihin ovat mutkattomat. Kilpailijat tunnetaan eri yhteyksistä osittain henkilökohtaisella tasolla. Kilpailijoiden toimintaan ei silti suuremmin kiinnitetä huomiota: Kaupassa ja asiakkaiden kautta seurataan hintakehitystä, mutta muuten kilpailijaseurantaa ei juuri tehdä. Poikkeuksen tässä tekee yritys E, joka vuositasolla tekee tarkat katsaukset tärkeimmistä kilpailijoistaan, ja arvioi omaa suhdettaan heihin. Toiminta on alun perin aloitettu konsulttivetoisesti, mutta nykyisellään toimii yrityksen omin voimin. Tässä suhteessa tämä yritys on esimerkillinen verrokkiyritys: Samankaltainen toiminta on mahdollista myös pienemmällä resursseilla toimiville pienemmille yrityksille. Kustannukset suhteessa hyötyyn eivät välttämättä ole korkeat.

8.3. Kilpailuetu

Tämän tutkimuksen yksi kantavia teemoja ja perimmäisiä tarkoituksia on ollut olemassa olevien ja mahdollisten kilpailuetujen löytäminen. Selkeitä kilpailuetuja suhteessa muihin tutkittaviin löytyi suhteellisen vähän. Alla olevassa taulukossa 2 on lueteltuina selkeimmät, yrityskohtaiset tiedostetut ja mahdollisesti tiedostamattomat kilpailuedun mahdolliset lähteet.

Taulukko 2. Yritysten ilmaistut ja ilmaisemattomat mahdollisen kilpailuedun lähteet

Yritys	Ilmaistut kilpailuedun mahdolliset lähteet suhteessa kilpailijoihin	Implisiittiset kilpailuedun mahdolliset lähteet
A	- Henkilöstö - Laadukkaat tuotteet - Kokemus alalta	- Koulutuksien kautta hankittu valmius tuotekehitykseen
B	- Markkinaosuus - Maine alihankkijana	- Valmiit myyntikanavat tuotevalikoiman laajentamiseksi
C	- Henkilöstö - Paikallinen tunnettuus	- Uusi tuotantolinja mahdollistaa kotimaanmarkkinoilla uudenlaisten tuotteiden tuottamisen.
D	- Ammattitaito - Kokemus - Uudet tuotantolaitteet	- Suuret yhteistyökumppanit
E	- Henkilöstö - Uudet toimitilat - Markkinatuntemus - Nopea ja varma raaka-aineen saanti	- Työvoiman saatavuus omalla alueella erittäin hyvä
F	- Kotimaisuus - Tarkkaan valikoidut markkinat - Nopea tuotekehitys	-
G	- Toimitusvarmuus - Joustavuus reseptien laadinnassa	-
H	- Palvelutaso - Koko	- Markkinaosuus

I	<ul style="list-style-type: none"> - Erikoistuminen - Vahva laatumielikuva 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin
J	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstö - Joustava tuotereseptien muuntelu - Nopea päätöksenteko - Tuotekehitys 	<ul style="list-style-type: none"> - Laatu - Kokemuksen tuoma kilpailijatuntemus
K	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotelaatu - Nopea sopeutuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahvat yhteistyökumppanit
L	<ul style="list-style-type: none"> - Osaavan työvoiman helppo saanti - Osin saavutettu luottamus markkinoilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstörakenne nuori ja tyytyväinen. - Yrittäjä-omistaja-toimitusjohtajan henkilökohtainen innostus
M	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet tuotantotilat, jossa kapasiteetti riittää vielä pitkälle 	<ul style="list-style-type: none"> -
N	<ul style="list-style-type: none"> - Oman tekemisen kautta saatu ymmärrys tuotteista - Kasvavat lippulaivabrandit - Pieni koko 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotekehityksen monipuolisuus - Selkeät kasvusuunnitelmat

Tarkasteltaessa taulukkoa 2, huomataan yleisimmin toistuvan teeman olevan yrityksen henkilöstö. Taulukossa mainittuina ovat vain yritykset, jotka erikseen mainitsivat henkilöstön merkittävyyden voimavarana/kilpailuetuna. Työsuhteet ylipäättään olivat pääasiassa pitkiä, ja henkilöstöä luonnehdittiin kaikissa tapauksissa pysyväluntoiseksi ja sen osaamiseen luotetaan. Kaikki haastateltavat mainitsivat myös kiinteän keskusteluyhteyden koko henkilöstön kanssa. Joissakin yrityksissä (esim. F ja I) on käytössä henkilöstön tulospalkitsemisjärjestelmä, joka on havaittu hyväksi tavaksi kannustaa työntekijöitä. Pienessä yrityksessä tällainen on suurta yritystä helpompi toteuttaa. Aineeton pääoma, jota henkilöstö yritykselle kiistämättä on, mainitaan useassa lähteessä pienen yrityksen kilpailuedun lähteeksi (esim. Sirmon & Hitt 2003). Pienuus ja sen mukanaan tuoma joustavuus nähdään myös kilpailuetuna: uusiin tilanteisiin voidaan reagoida suuria nopeammin (vrt. Koh & Simpson 2007). Tästä nähdään olevan etua mm. tuotekehityksen suhteen. Suhteessa suurempiin kilpailijoihin pienuus on valttia, mutta toisaalta sen merkitys vähennee, mitä enemmän markkinoilla on samankokoisia toimijoita.

On kuitenkin myös aiheellista kyseenalaistaa henkilöstön kilpailuetu osassa tapauksista: On ehkä helppo määritellä henkilöstö mahdolliseksi kilpailueduksi haastattelutilanteessa, kun mitään muuta ei tule mieleen. Tosin kaikissa yrityksissä, jotka erikseen ovat maininneet henkilöstön kilpailueduksi, ovat myös panostaneet henkilöstöhallintoonsa. Se, onko näissä ilmaistuissa kilpailuedun lähteissä kyse sitten todellisista kilpailuedusta vai markkinatilanteen vaatimasta vähimmäistasosta tai optimistista uskomuksista, jää tämän tutkimuksen puitteissa epäselväksi.

Kaikkien kohdalla ei ilmaisemattomiakaan kilpailuedun lähteitä tullut esiin. Yrityksen F kohdalla kyse on siitä, että yritys tietää toimintansa rajat, omat vahvuutensa ja heikkouutensa niin hyvin, että nykyisellään ilman muutoksia muita selkeitä kilpailuedun mahdollisia lähteitä ei tämän haastattelun perusteella varsinaisesti ole – yrityksen tulisi keskittyä olemassa olevien etujen vahvistamiseen. Kahden muun yrityksen toimintaa vaivaa tietynlainen päämäärättömyys – Toimitaan markkinoiden ehdoilla, eikä varsinaisesti olla menossa minnekään. Jos tämä riittää omistajille, on tapa toimia ihan käyttökelpoinen.

8.4. Muut sidosryhmät ja verkostoituminen

Yleisesti tutkimukseen osallistuneet yritykset tuntuvat olevan selvillä alallansa vaikuttavista tekijöistä. Erilaisten rahoituksellisten, sekä neuvonnallisten organisaatioiden puoleen osataan tarvittaessa kyllä kääntyä. Tällaisia tahoja ovat näiden yritysten kohdalla mainittiin esimerkiksi TE-keskus sekä Finnvera. Nämä tahot ovat tulleet tutuiksi mm. Suomen Yrittäjien ja Elintarviketeollisuusliiton kautta. Ylipäätään rahoituspuolen mahdolliset yhteistyökumppanit ovat tässä joukossa hyvin tiedossa, mutta omatoiminen kontaktien luonti ei-valtiollisia organisaatioita lukuun ottamatta vähäisempää. On vaikea yksiselitteisesti sanoa, miksi esim. benchmarkingia ei yritysten kesken laajemmin tehdä – yksi yritys on osallistunut Elintarviketeollisuusliiton järjestämään benchmarking- tapahtumaan, jonka lisäksi vain viisi yritystä mainitsee tekevänsä mainittavaa yhteistyötä muiden alalla toimivien yritysten kanssa. Yhteistyön muodot vaihtelevat paljonkin, mutta niistä saatava hyöty on haastatteluiden mukaan kuitenkin olemassa. Asian tekee mielenkiintoiseksi myös se, että yrityksistä käytännössä kaikki ovat liiton toiminnassa mukana, mukana Elintarvikepäivillä sekä muilla messuilla ja eri yritysten toimitusjohtajat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti, mutta silti yhteistoimintaan ei osoitettu juuri kiinnostusta.

Periaatteessa verkostot ovat siis olemassa, mutta niitä ei ehkä osata tai haluta käyttää tehokkaammin hyödyksi.

Olisi mielenkiintoista jälleen tietää, miksi verkostoitumisaste tässä joukossa on pienehkö. Valikoituiko joukkoon vain epätyypillisiä yrityksiä? Alan johtavien yritysjohtajien silmissä yhteistyö ja verkostoituminen ovat avainasemassa tämän alan tulevaisuuden kannalta (TEM 2008a). Toisaalta syy vähäisyyteen voi olla siinä, että tämän kokoisen yrityksen johtajalla ei ole aikaa ns. suhdetoimintaan, tai sitten sen muodoista ei ole selvyttä. Muiden muassa tästä syystä ETL:n tulisi käyttää voimallisemmin asemaansa näitä pienyrityksiä yhdistävänä tekijänä ja siten verkostojen luoja.

8.5. Tulevaisuuden tavoitteet

Kaikkiaan tulevaisuus näyttää tämän joukon yritysten kannalta enemmän tai vähemmän epävarmalta: Tuontiruoan lisääntyminen markkinoilla kiristää kilpailua, ja kustannusten yleinen nousu heikentää katteita. Silti kokonaisuutena oltiin sitä mieltä, että toiminta jatkuu tulevaisuudessa vähintään ennallaan tai maltillisesti kasvaen, kahden yrityksen tähdätessä nopeaan kasvuun lähivuosina. Tähän vaikuttaa varmasti elintarvikealan kypsyyden kautta se, että kotimaisia kilpailijoita ei uskota tulevan lähiaikoina lisää, vaan pikemminkin yritysten määrä on vähenemässä. Kalanjalostusalalla tämän toivotaan ja uskotaan tervehdyttävän tällä hetkellä hieman vääristynyttä kilpailutilannetta, muilla aloilla, leipomoalaa lukuun ottamatta, uskotaan kotimaisten toimijoiden vähenemisen vain lisäävän tuontikilpailua.

TEM:n mukaan 8 % kaikista elintarvikealan pk-yrityksistä on vahvasti kasvuhaluisia (TEM 2008a, 39). Mikäli tämä prosentti pätsisi myös Elintarviketeollisuusliiton alaisissa yrityksissä, olisi tuo yritysten määrä olisi 10 ($125 * 0,08$). Huomioon ottaen pienen otokseen, noin 10 % Elintarviketeollisuusliiton jäsenistön pienyrityksistä, varovaisesti voidaan olettaa joukon ulkopuolella olevan myös muita kasvuhalukkaita yrityksiä. liiton jäsenistössä on siis luultavasti keskimääräistä enemmän.

Toisaalta joukossa on yrityksiä, jotka omaavat omalla toimialallaan jo varsin määrävän markkinaosuuden, eivätkä ole huolissaan kilpailijoistaan, vaan ennemminkin asiakkaiden

pysyvyydestä. Asiakkaat pysyvät vain, jos hinta ja laatu pysyvät kohdillaan, joten nämä ja muut sen kaltaiset yritykset pyrkivät tulevaisuudessa tehostamaan olemassa olevia prosessejaan. Se, että näinkin pienet yritykset (toisessa 25, toisessa 40 työntekijää keskimäärin) voivat omata yli 80 % markkinaosuuksia kertoo osaltaan siitä, miten hajaantunutta kotimainen elintarviketeollisuus todellisuudessa on. Toki on huomattava, että toinen yrityksistä on vain yhden tuotteen sopimusvalmistaja jolloin asiakkailta on entistä suurempi merkitys, mutta toinen, marja-alan yritys hallitsee koostaan huolimatta alaansa.

Edellä mainittuja yrityksiä lukuun ottamatta muut yritykset ovat joko varovaisia arvioissaan tulevaisuudesta, tai eivät ole yrittäneetkään tehdä suunnitelmia edes vuoteen 2012 asti. Jos suunnitelmia ei olla tehty, vedotaan pienen yrityksen asemaan olosuhteiden uhrina. Vuosi 2020 on kaikille yrityksille vaikea arvioitava. Siihen mennessä ehtii tapahtua niin monta muutosta toimintaympäristössä, että suunnitelmia tai tavoiteasetantaa ei ole mielekästä tehdä.

8.6. ETL:n kehittäminen

Aiemmin Kappaleessa 7.4. on käsitelty yritysten suhdetta Elintarviketeollisuusliittoon ja sen kehittämiseen. Tiivistettynä kehittämistoiveet kohdistuivat pääasiassa seuraaville alueille:

1. Tiedotustoiminnan parempi kohdentaminen paitsi toimiala- , myös yrityskoko-kohtaisesti. Tällä tavoin kohdentamalla relevantti tieto ei niin herkästi huku kaiken muun tiedon sekaan
2. Yritysten verkottaminen. Elintarviketeollisuusliitolla on organisaationa yliveritaiset mahdollisuudet koota alan toimijat yhteen ja toimia näiden välillä yhdistävänä tekijänä. Yrityksillä ei ollut antaa mitään suoria toimintaehdotuksia.
3. Edunvalvonta. Elintarviketeollisuusliiton tulisi entistä tehokkaammin vaikuttaa vähittäiskaupan ketjuihin, valtiollisiin päätöksentekoelementteihin sekä niiden kautta Euroopan tasolla ja eurooppalaiseen elintarviketuotantoon.

Niiden lisäksi voidaan löytää joitakin yritysten tarpeita, joihin Elintarviketeollisuusliitto voisi omalla toiminnallaan vastata. Esimerkiksi koulutuksesta puhuttiin kyllä monen yri-

tyksen kohdalla, mutta selkeitä aiheita koulutukseen ei juuri tullut. Yleisesti katsottuna tämän tyyppisillä yrityksillä on suurimmin ongelmia markkinoinnin suhteen – tuotteiden tunnettuus ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Tähän liittyen markkinoinnillinen koulutus tai jo sivuttu verkostoitumiskoulutus saattaisi parantaa yritysten asemaa tässä suhteessa. Joissakin yrityksissä on myös saatu aikaan positiivisia tuloksia tuotantoprosessien tehostamisella ja asiakaskunnan valikoimisella. Tähän liittyen laatu- ja strategiakoulutuksilla voitaisiin parantaa yritysten valmiuksia omaehtoiseen toiminnan kehittämiseen ja markkinoiden hyväksikäyttöön pienilläkin rahallisilla resursseilla.

Erikseen voidaan ottaa esiin vielä Elintarviketeollisuusliiton ja sen toimielinten päätöksenteon nopeus: Jotkin tutkimukseen osallistuneet vastaajat ovat aiemmin osallistuneet kiinteämmin liiton päätöksentekoon, mutta kertoivat jättäytyneensä sivummalle, koska ”*mitään ei tunnut saavan aikaan*”. Toisaalta eräs pitkään liiton luottamustehtävissä ollut toimitusjohtaja kertoi itse aiemmin ajatelleensa samalla tavalla, mutta pitkään mukana oltuaan ja nähtyään pitkän aikavälin muutokset ja Elintarviketeollisuusliiton toimien vaikutukset, on muuttanut kantaansa. Tästä päätellen toiminta ja päätöksenteko ei siis sinänsä ole hidasta, mutta pitkäaikaisten vaikutusten näkeminen ja toteutuminen ei välttämättä ole kaikille helppoa. Siksi olisikin tärkeää, että toimialatoimikuntiin saataisiin kaukonäköisiä, mutta kuitenkin aikaansaavan asenteen omaavia päättäjiä toimikuntiin.

8.7 Loppupäätelmät

Toimialan rakenne kokonaisuudessaan vaikuttaa suomalaisen elintarvikealan pienyrityksen toimintaan merkittävästi: Ala on hajaantunut, joten olemassa olevat suhteet, niin toimittaja-, asiakas- kuin kilpailusuhteetkin, merkitsevät paljon. Toisaalta, kun alalla on jo paljon toimijoita, ei uusia kilpailijoita juurikaan ole odotettavissa. Kilpailun kuitenkin odotetaan kiristyvän entisestään edullisemmän ulkomaisen tuonnin vaikutuksesta. Täten on jatkossa entistäkin tärkeämpää, että tämän tyyppiset yritykset kohdentavat toimintansa tarkasti, kilpaillen vain siellä, missä mahdollisuuksia parhaiten on. Strategisella suunnittelulla on tässä ensiarvoisen tärkeä rooli. Suunnitelmallisuuden taso on tämän tutkimuksen valossa kaksijakoista: Toisaalta suunnittelua tehdään, mutta yrityksen ulkopuoliset tekijät usein vaikuttavat merkittävästi siihen, mitä yrityksessä tapahtuu arkipäivän tasolla. Toisin sanoen suunnitelmat muuttuvat jatkuvasti. Mainittu toimialan keskittyneisyys sekä

tutkittujen yritysten pieni koko ovat tietenkin seikkoja, jotka tähän vaikuttavat, mutta toisaalta tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että oikeat markkinat ja kontaktit löytävä yritys pärjää pienestä koostaan huolimatta. Toisaalta suunnitelmattomuuteen tai tehtyjen suunnitelmien muuttamiseen liittyy kiinteästi myös päätöksenteon prosessit: Organisaation pieni koko, sekä usein perheyritystausta tekevät päätöksenteosta hyvin arkista ja mutkatonta. Tässä on yhtäältä vahvuutena nopea reagointi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, mutta toisaalta riskinä se, että hyvätkin päätökset voidaan perua vain lyhyen harkinnan seurauksena, palaten takaisin heikompaan lähtötilanteeseen. Tämä piirre tuntuu korostuvan erityisesti, kun päätöksistä vastaa vain pieni joukko toimijoita. Tulevia muutoksia tulisi pyrkiä ennustamaan nykyistä paremmin ja varmemmin, jotta pienen organisaation edut voitaisiin paremmin hyödyntää.

Tulevaisuutensa suhteen yritykset ovat vaihtelevan luottavaisia. Vaikka kilpailu kiristyy, vielä toistaiseksi uskotaan omaan osuuteen markkinoilla ainakin vuoteen 2012 asti. Vuosi 2020 on tällä alalla tämän kokoiselle yritykselle ajallisesti liian kaukana hahmotettavaksi. Tämän joukon yritykset pyrkivät pääasiassa maltilliseen kasvuun, minkä toisaalta tiedetään olevan tällaisella alalla olemassa olon edellytys. Kasvun suhteen, oli se sitten maltillista tai nopeaa, on tärkeää, että yritykset löytävät oikeat kontaktit. Muun muassa tällaisten kontaktien luomisessa Elintarviketeollisuusliitolla on suuri rooli.

Kokonaisuutena Elintarviketeollisuusliiton toimintaan ollaan tyytyväisiä, mutta sen nähdään keskittyvän liaksi alan suurten toimijoiden etua valvovaksi. Suurten yritysten tarpeet mielletään pitkälti erilaisiksi, kuin pienten. Tähän toivotaan muutosta, josta syystä esimerkiksi tämän tutkimuksen kaltaisia aloitteita liiton suunnalta pidetään tärkeinä. On hyvä, että liitto kyseenalaistaa itsensä ja toimintamallinsa. Elintarviketeollisuusliitosta toivotaan tukevaa toimielintä suurempien asiakkaiden ja kilpailijoiden suhteen.

Varsinaisia suoria kehittämissuhteita tuli yrityksiltä suoraan vain vähän. Monenlaisesta koulutuksesta olisi varmasti hyötyä: Muiden muassa markkinointiin sekä oppivan organisaation kehittämiseen liittyviä koulutuksia kohtaan voisi löytyä laajempaakin kiinnostusta. Todennäköisesti kaikkia alan pieniä toimijoita vaivaavat samantapaiset resurssipulaan liittyvät ongelmat, jotka voitaisiin osittain mitätöidä aiheeseen liittyvän koulutuksen avulla. Koulutukset tulisi järjestää siten, että mahdollisimman suurella joukolla olisi mahdollisuus niihin osallistua – eräs yleisimpiä syitä on tässä joukossa ajan puute. Siksi voisi koulutusta järjestää vaihtelevin kestoajoin ja useamman kerran samoista aihe-

piireistä, jolloin mahdollisia aikoja tulisi enemmän kaikkien tarjolle. Tältä osin tutkimuksen anti jäi varsin vähäiseksi, vaikka toisenlaisella tutkimusjärjestelyllä enemmänkin olisi voinut saada irti. Haastattelutilanteessa kehitysehdotuksiin liittyvä kysymys saattaa tulla liian äkkiä ja yllättäen, eikä asiaa niin nopeasti pysty syvällisesti ajattelemaan.

Tutkimuksen aikana esiin nousi lukuisia uusia, mielenkiintoisia tutkimussuuntia. Ensimmäkin olisi varmasti kiintoisaa johtaa esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksista laajempi, kvantitatiivinen tutkimus laajemman otoksen sekä sen kautta yleistämisen mahdollistamiseksi. Lisäksi toimialakohtaiset erot olivat joiltakin osin niin merkittäviä, että toimialakohtainen paneutuminen esimerkiksi kalanjalostusteollisuuteen voisi tuoda mielenkiintoisia tuloksia. Kilpailuetuun liittyen olisi mielenkiintoista tietää – esimerkiksi tapaututkimuksen keinoin – ovatko esiin tulleet kilpailuedun lähteet näille yritykselle todellisia.

Lähteet

Abell D.F & Hammond J.S. 1979. Strategic market planning. Prentice Hall Inc. New Jersey. 516 p.

Agmon T. & Drobnick R. 1994. Small firms in global competition. Oxford University Press. New York. 142 p.

Alasuutari P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino. Tampere. 281 s.zd

Ansoff H.I. 1981. Strateginen johtaminen (suom. Rajala P.). Weilin+Göös. Espoo. 271 s.

Barnes D. 2002. The manufacturing strategy formation process in small and medium-sized enterprises. Journal of Small Business and Enterprise Development. 9(2):130-149.

Barney J.B. 2002. Gaining and sustaining competitive advantage. 2nd edition. Pearson Education. New Jersey. 600 p.

Bhide A.1994. How entrepreneurs craft strategies that work. Harvard Business Review. March-April: 150-162.

Bitici U.S. 1994. Measuring your way to profit. Management Decision. 32(6):16-24.

Borch O.J & Forsma-Hugg S. 2004. Competitive Positioning and Resource Configuration of Small Firms in a Mature Industry. European Council for Small Business and Entrepreneurship. Turku. 21 p.

Business Dictionary. 2009. Ei päiväystä. [www-dokumentti]. <http://www.businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>. (luettu 18.2.2009)

Buys P. & Green K. 2006. Strategic Costing Techniques – Activity based costing. Accountancy SA. Nov: 36-39.

Chakravarthy B.S. 1986. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*. 7(5): 437-458.

Churchill N. & Lewis V. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. May-June: 30-50

Elintarviketeollisuusliitto. 2008. Elintarviketeollisuusliiton Pk- edunvalvonnan kehittäminen. Sisäinen selvitys. Julkaistu 15.1.2008. 1 s.

Elintarviketeollisuusliitto. 2009. Elintarviketeollisuuden esittely. [www-dokumentti] www.etl.fi/files/Elintarviketeollisuuden20%esittely.ppt

Forsman S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource based approach to competitive strategies. *Helsingin Yliopisto*. Helsinki. 156 s.

Frost F.A. 2003. The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: An Australasian Study. *Strategic Change*. 12: 49-62

Grant R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formation. *California management review*. 33(3):114-135.

Hatch N.W. & Dyer J.H. 2004. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 25:1155-1178.

Helsingin Sanomat. 2009. [www-dokumentti] <http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Ulkomaisista+pakastevadelmista+l%C3%B6ytynyt+norovirusta/1135246516935>. Julkaistu 5.6.2009

Hoffmann N.P. An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: Past, present and future. *Academy of Marketing Science Review* 2000(4).

Kaikkonen V. 2003. Exploring The Dilemmas Of Small Business Growth - The Case Of Rural Food-Processing Micro Firms. *Journal of Enterprising Culture*. 14(2):87-104

Kaplan R.S & Norton D.P. 1992. The Balanced Scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review. Jan-Feb:71-79.

Kiinteistöalouden instituutti. 2008. [www-dokumentti].
http://www.kti.fi/sanasto.php?sivu=_72. Ei päiväystä. (luettu 18.2.2009)

Koh L. & Simpson M. 2007. Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses?. Benchmarking: An international Journal. 14(1): 59-76.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere. 316 s.

Kraus S., Harms R. & Schwarz E.J. Strategic planning in smaller enterprises - new empirical findings. Management Research News. 29(6):334-344.

Kramer G. 2002. Outsourcing R & D. Appliance Manufacturer. 50(8): 60-61.

Lim D. & Klobas J. 2000. Knowledge management in small enterprises. The electronic library. 18(6): 420-432.

Mitzberg H., Quinn, J.B. Goshal S. 1995. Strategy Process. Prentice Hall International Ltd. Hertfordshire. 958 p.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. 2006. Elintarvikealan pienyrittäjyyden imagon parantaminen ja menekinedistäminen. Valtakunnallinen strategia vuosille 2007 – 2013. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala. 28 s.

Mazzarol T., Reboud S. & Soutar G.N. 2009. Strategic planning in growth oriented firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 15(4):320-345.

Oliver C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based views. Strategic Management Journal. 18(9):697-713.

O' Regan N. & Ghobadian A.2002. Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decision. 40(7): 663-671.

O' Regan N. Sims M.A. & Gallear D. 2008. Leaders, loungers, laggards. The strategic-planning-environment-performance relationship re-visited in manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 19(1):6-21.

O'Shannassy T. 2008. Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage – improving understanding of an important strategy construct. *Journal of strategy and management*. 1(2): 168-180.

Pasanen M. 2006. SME Growth strategies:A Comparison of young and long-lived firms. *Kuopion yliopisto*. Kuopio. 13 s.

Porter M.E. 1980. *Kilpailuetu* (suom. Tillman M.) Weilin+Göös. Espoo. 2. painos. 633 s.

Porter M.E. *Strategia kilpailutilanteessa* (suom. Väisänen T.). 1984. Oy Rastor Ab. Helsinki. 4. painos. 426 s.

Rumelt R.P. 1979. Evaluation of strategies: Theory and models. in Schendel D. & Hofer C.W. :*Strategic management*. Boston: Little Brown. 196-212.

Sirmon D.G. & Hitt M.A. 2003. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer: 339-358.

Stonehouse G. & Pemberton J. 2002. Strategic planning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision*. 40(9):853-861.

Tulila S. 2009. Ruokastrategia 2020 linjaa kilpailukykyä. *Alimenta*. (14)1:15.

Tsai, W-H & Chou W-C. 2009. Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert systems with applications*. 32(2): 1444-1458.

TEM. 2008a. *Elintarviketeollisuuden toimialaraportti*. Työ- ja Elinkeinoministeriö. 72 s.

TEM. 2008b. [www-dokumentti] http://www.tem.fi/?89508_m=93322&s=2468. Julkaistu 25.11.2008.

van Gelderen M., Frese M. & Thurik R. 2000. Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business Economics*. 15:165-181.

Verreynne M-L. 2006. Strategymaking process and firm performance in small firms. *Journal of Management and Organisation*. 12(3): 209-222.

Zack M. H. 1999. *Knowledge and strategy*. Butterworth-Heinemann. Woburn. 312 p.