

Elintarvikealan yrityksissä tarvitaan sekä uuden että olemassa olevan liiketoiminnan kehittämistä

11.12.2024

Yritysten menestyminen pitkällä aikavälillä edellyttää sitä, että yrityksen on ohjattava resursseja sekä uusien mahdollisuuksien etsimiseen ja hyödyntämiseen että aiemman liiketoiminnan parantamiseen (March, 1991). Näitä kehittämisen painopisteitä voidaan kutsua uuden kehittämiseksi ja olemassa olevan kehittämiseksi (O'Reilly & Tushman, 2013). Molemmilla kehittämisen painopisteillä on yhteys yrityksen menestymiseen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Yrityksillä on kuitenkin rajoitetut resurssit ja varsinkin pk-yritysten on usein painotettava jompaa kumpaa kehittämisen painoaluetta (Cao ym., 2009). Aiempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, että hyvä tasapaino näiden painopisteiden välillä vaikuttaa yrityksen menestymiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (He & Wong, 2004). Sillä on myös vaikutusta pk-yritysten kasvuun riippuen yrityksen koosta (Choi ym., 2022) ja toimialan suhteista (Zhang ym., 2019). Erityisen tärkeää uuden ja olemassa olevan kehittämisen yhdistäminen on yrityksen myöhemmässä kasvuvaiheessa (Balboni ym., 2019).

SeAMKin toteuttamassa kyselyssä suomalaisille elintarvikealan yrityksille tutkittiin myös yritysten kehittämisen painopistealueita. Uuden kehittämistä ja olemassa olevan kehittämistä mitattiin kahdeksan väittämän avulla, jotka perustuivat Hen ja Wongin (2004) kehittämään mittariin. Vastaajia pyydettiin arvioimaan 7-portaisen Likertin asteikon avulla kuinka hyvin kyseiset väittämät kuvaavat yrityksen kehittämisen painopisteitä viimeisten kolmen vuoden aikana. Taulukossa 1 on esitetty vastausten jakaumat.

Taulukko 1. Uuden ja olemassa olevan kehittäminen elintarvikealan yrityksissä. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen kehittämisen painopisteet viimeisen kolmen vuoden aikana		1=ei lainkaan painopiste	2	3	4	5	6	7=erittäin vahva painopiste	Keski-arvo
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	n=196	5 %	9 %	12 %	**16 %**	**25 %**	**21 %**	13 %	**4,6**
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	n=196	8 %	7 %	12 %	**19 %**	**29 %**	**17 %**	8 %	**4,4**
Uusien markkina-alueiden löytäminen	n=198	10 %	11 %	**16 %**	**21 %**	**15 %**	**15 %**	11 %	**4,1**
Uusien teknologioiden omaksuminen	n=197	**20 %**	**20 %**	14 %	**20 %**	14 %	10 %	3 %	**3,3**
Uuden kehittäminen ka. 4,1									
Toiminnan tehostaminen	n=198	3 %	5 %	7 %	11 %	**28 %**	**28 %**	**19 %**	**5,1**
Kulujen vähentäminen	n=197	2 %	6 %	10 %	14 %	**27 %**	**24 %**	**18 %**	**5,0**
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen	n=197	5 %	6 %	9 %	**15 %**	**28 %**	**23 %**	15 %	**4,8**
Joustavuuden lisääminen	n=197	7 %	8 %	17 %	**25 %**	**21 %**	**18 %**	5 %	**4,2**
Olemassa olevan kehittäminen ka. 4,8									

Elintarvikealan yrityksissä panostetaan selvästi enemmän olemassa olevan kehittämiseen (ka. 4,8) kuin uuden kehittämiseen (ka. 4,1). Eniten on panostettu toiminnan tehostamiseen (ka. 5,1) ja kulujen vähentämiseen (ka. 5,0). Kaikista vähiten on vuorostaan panostettu uusien teknologioiden omaksumiseen (ka. 3,3) ja uusien markkina-alueiden löytämiseen (ka. 4,1). Positiivista kuitenkin on, että noin 60 prosenttia on panostanut uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen (arvot 5–7) ja reilu 50 prosenttia valikoiman kasvattamiseen.

Kehittämiseen panostavat eniten 5–9 henkilötyövuotta työllistävät yritykset

Erityisen mielenkiintoista on, että kaikista eniten kehittämiseen panostavat yritykset, jotka työllistävät 5–9 henkilötyövuotta (taulukko 2). Niillä on korkein keskiarvo uuden kehittämisestä (ka. 4,7) ja samoin myös olemassa olevan kehittämisestä (ka. 5,4). Toisaalta kun uuden ja olemassa olevan kehittämisen keskiarvoja katsottiin yrityksen liikevaihdon mukaan, alhaisimmat keskiarvot olivat kaikista pienemmillä yrityksillä (liikevaihto alle 50 000 euroa). Kaikista isoimmat yritykset panostivat eniten olemassa olevan kehittämiseen verrattuna pienempiin yrityksiin. Uuden kehittämisen osalta tilanne ei ollut aivan sama. Kun liikevaihto oli vähintään 100 000 euroa, olivat uuden kehittämisen keskiarvot lähellä toisiaan kaikissa kokoluokissa. On kuitenkin mielenkiintoista, että juuri 5–9 henkilötyövuotta työllistävät yritykset ovat kaikista kehittämishakuisimpia. Voi olla, että tässä kokoluokassa on paljon yrityksiä, jotka hakevat kasvua ja siksi panostavat kehittämiseen muita enemmän.

Taulukko 2. Uuden ja olemassa olevan kehittäminen yrityksen koon mukaan. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen työntekijämäärä (htv) yrittäjä mukaan lukien	Uuden kehittäminen	Olemassa olevan kehittäminen
0-1 hlötyövuotta	3,7	4,2
2-4 hlötyövuotta	4,1	4,8
5-9 hlötyövuotta	4,7	5,4
10-19 hlötyövuotta	4,2	5,1
20 hlötyövuotta tai yli	4,4	5,2
	p=0,003	p<0,001

Toisaalta mitä enemmän yrityksessä osallistui päätöksentekoon ihmisiä, sitä enemmän kehittämiseen panostettiin (taulukko 3). Yksinyrittäjillä uuden kehittämisen keskiarvo oli 3,7, kun se niillä yrityksillä, joilla päätöksentekoon osallistui vähintään kolme henkilöä, oli 4,6. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p<0,001). Sama koskee olemassa olevan kehittämistä. Mitä enemmän päätöksentekoon osallistui yrityksissä ihmisiä, sitä korkeammat olivat keskiarvot olemassa olevan kehittämisestä. Tämä on ymmärrettävää, koska kehittäminen vaatii resursseja. Kun päätöksentekoon osallistuu useampi ihminen, saadaan esille monipuolisemmin eri näkökantoja ja ymmärretään yrityksen kehittämistarpeita laajasti.

Taulukko 3. Päätöksen tekemiseen osallistuvat henkilöt ja kehittämisen painopisteiden keskiarvot. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Päätöksien tekeminen	Uuden kehittäminen	Olemassa olevan kehittäminen
Yksi henkilö (htv)	3,7	4,4
Kaksi henkilöä (htv)	4,1	4,9
Kolme tai usempia henkilöitä (htv)	4,6	5,1
	p<0,001	p=0,003

Liikevaihdon kehittymisellä yhteys uuden kehittämiseen

Uuden kehittäminen näyttäisi olevan erityisen tärkeää suhteessa yrityksen kasvuun (taulukko 4). Kasvua haetaankin usein kehittämällä uusia tuotteita ja palveluita, etsimällä uusia markkina-alueita sekä lanseeraamalla uusia innovaatioita. Viimeisen kolmen vuoden aikana voimakkaasti kasvaneilla yrityksillä uuden kehittäminen oli selvästi korkeammalla tasolla (ka. 4,6), kuin niillä yrityksillä, joilla liikevaihto oli pienentynyt (ka. 3,8) tai jotka olivat vain säilyttäneet markkina-asemansa (ka. 3,9). Yllättävän iso eri oli myös

niihin yrityksiin, jotka olivat kasvaneet kohtalaisesti (ka. 4,1). Onkin selvää, että kasvua ei saavuteta ilman panostuksia uuden kehittämiseen. Tämä on tärkeä huomio pk-yrityksille, joiden on usein valittava mihin resurssinsa kohdentavat.

Taulukko 4. Kasvu ja uuden kehittäminen. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen liikevaihdon kehittyminen viimeisen kolmen vuoden aikana	Uuden kehittäminen
Yrityksen liikevaihto on kasvanut yhteensä vähintään 30 %	4,6
Yrityksen liikevaihto on kasvanut yhteensä vähintään 10 %	4,1
Yritys on säilyttänyt markkina-asemansa	3,9
Yrityksen liikevaihto on pienentynyt	3,8
	p=0,008

Toisaalta kehittämispanostukset ovat yhteydessä myös kasvutavoitteisiin (taulukko 5). Voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset panostavat eniten sekä uuden kehittämiseen (ka. 5,1) että olemassa olevan kehittämiseen (ka. 5,9) verrattuna muihin yrityksiin. Alhaisimmat keskiarvot ovat yrityksillä, jotka eivät tavoittele kasvua lainkaan. Onkin selvää, että kehittäminen ja kasvu kulkevat käsi kädessä. Yritykset, jotka tavoittelevat kasvua, ovat tiedostaneet tarpeen panostaa kehittämiseen. Samoin näyttää siltä, että mitä enemmän uuden kehittämiseen on pystytty panostamaan, sitä voimakkaampaa kasvua yritys on saavuttanut.

Taulukko 5. Kasvutavoitteet ja markkinointikyvykkyys. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen tulevat kasvutavoitteet	Uuden kehittäminen	Olemassa olevan kehittäminen
Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa)	5,1	5,2
Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa)	4,3	4,9
Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita	3,1	4,4
	p<0,001	p=0,007

Kokonaisuutena voi todeta, että elintarvikealalla on tärkeää panostaa sekä olemassa olevan että uuden kehittämiseen. Jos yritys tavoittelee kasvua, uuden kehittäminen nousee keskiöön. On muistettava, että kehittämisen painopisteiden välillä tarvitaan kuitenkin tasapainoa. Jos yritys panostaa pelkästään uuden kehittämiseen, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia taloudelliseen tilanteeseen. Jos yritys panostaa taas pelkästään olemassa olevan kehittämiseen, sen mahdollisuus pärjätä markkinoilla pitkällä aikavälillä heikentyy huomattavasti. Kehittäminen vaatii myös resursseja. Pienten yritysten onkin pohdittava, mistä näitä resursseja voisi saada. Verkostoituminen on yksi mahdollisuus, samoin yhteistyö erilaisten kehittäjäorganisaatioiden kanssa.

FoodCap paneutuu elintarvikealan kasvun taustoihin

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama FoodCap-hanke paneutuu tutkimuksen keinoin elintarvikealan yritysten kasvun taustoihin ja edellytyksiin (Junkkari & Viljamaa, 2023). Valtakunnallisessa tutkimuksessa tarkastellaan mm. yritysten kasvustrategioita ja kyvykkyyksiä. Elintarvikealan kehitys ja kilpailukyky on tärkeää etenkin Etelä-Pohjanmaan näkökulmasta, sillä ala on maakunnalle keskeinen.

Tämä artikkeli kuuluu sarjaan, joka käsittelee FoodCap-tutkimuksen tuloksia. Tutkimuskyselyyn vastasi noin 200 suomalaista elintarvikealan yritystä.

Aiemmin sarjassa ilmestynyt:

https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/kyselytutkimus-vaatii-vastaajia-elintarvikeala-vastasi-kutsuun/ https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/elintarvikealan-yritysten-vienti-ja-kiinnostus-vientiin/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/suomalaiset-elintarvikealan-yritykset-tavoittelevat-kasvua-kehittamalla-omaa-toimintaansa-ja-kumppanuuksia/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/suomalaiset-elintarvikeyritykset-kehittavat-toimintaansa-ja-tuotantoprosessejaan/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/vienti-koko-ja-kasvu-yhteydessa-elintarvikealan-yritysten-menestymiseen/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/elintarvikeyritykset-kehittavat-tuotteitaan-paaasiassa-nykyisille-markkinoille/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/suomalaisten-elintarvikeyritysten-kokemuksia-vahittaiskauppayhteistyosta/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/suomalaisia-elintarvikealan-yrittajia-motivoi-itsensa-toteuttaminen-ja-haastaminen/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/vastuullisuuden-ja-kestavyyden-edistaminen-koetaan-positiivisena-elintarvikeyrityksissa/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/dynaamiset-kyvykkyydet-kasvun-evaana-elintarvikealalla/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/strategiseen-suunnitteluun-panostetaan-elintarvikealalla/https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/markkinointikyvykkyys-kriittinen-ainesosa-kasvun-reseptissa/**Sanna Joensuu-Salo**
tutkijayliopettaja
SeAMK

Marja Katajavirta
asiantuntija TKI
SeAMK

Anmari Viljamaa
tutkijayliopettaja
SeAMK

Margit Närvä
yliopettaja
SeAMK

Terhi Junkkari
yliopettaja

Lähteet

Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research, 99*, 115–124.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhan, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science, 20*(4), 781–796.

Choi, Y.R., Ha, S., & Kim, Y. (2022). Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: is smallness a liability or an asset? *Small Business Economics, 58*, 2183-2209. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00507-3

Gibson, G. A. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209–226.

He, Z-L., & Wong, P-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science, 15*(4), 481–494.

Junkkari, T., & Viljamaa, A. (27.1.2023). *Ruoka-alan pienet kasvun polulle.* SeAMK verkkolehti. https://lehti.seamk.fi/kestavat-ruokaratkaisut/ruoka-alan-pienet-kasvun-polulle/

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

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review, April 2004*, 74–81.

Zhang, L, Wang, Y., & Wei, Z. (2019). How do managerial tie leverage innovation ambidexterity for firm growth? *Emerging Markets Finance & Trade, 55*(4), 902–914.