

Strategiseen suunnitteluun panostetaan elintarvikealalla

8.11.2024

Strategista suunnittelua ja sen tasoa tutkittiin SeAMKin tekemässä kyselyssä suomalaisille elintarvikealan yrityksille. Kysely kohdistettiin kaikille suomalaisille elintarvikealan yrityksille, ja siihen vastasi yhteensä noin 200 yritystä. Yrityksistä 74 % oli mikroyrityksiä eli työllisti alle 10 henkeä.

Strateginen suunnittelu ei pk-yrityksissä ja etenkään mikroyrityksissä ole itsestäänselvyys. Pienissä yrityksissä suunnittelu voi olla hyvinkin epämuodollista tai epäjohdonmukaista, ja suunnitteluprosessit olemattomia (esim. Gibson & Cassar, 2002; 2005; Mazzarol ym., 2009). Meta-analyysien perusteella strateginen suunnittelu olisi monissa tilanteissa kuitenkin hyödyllistä (Schwenk & Shrader, 1993; Brinckmann ym., 2010) ja hyötyjä saadaan myös mikroyrityksissä (López-Lemus ym., 2021). Kraus ym. (2008) kuitenkin arvioivat, että strategisen suunnittelun hyödyt pienissä yrityksissä syntyvätkin ehkä enemmän suunnittelemisesta itsessään kuin siitä, että suunnitelma on olemassa.

Tehdyssä tutkimuksessa strategista suunnittelua mitattiin hieman muokatulla Poschin ja Garausin (2020) mittarilla, joka keskittyy liiketoiminnan suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden tasoon, ei esimerkiksi strategiaprosesseihin. Tällä mittarilla tarkasteltuna suomalaisten elintarvikealan yritysten strategisen suunnittelun taso osoittautui varsin hyväksi (Taulukko 1). Kaikkien väittämien osalta vastausten keskiarvot olivat yli neljän, mikä kertoo siitä, että valtaosalla vastanneista yrityksistä liiketoiminnan suunnitteluun oli panostettu. Tulosta voi pitää myönteisenä, kun otetaan huomioon, että vastanneista yrityksistä lähes kolme neljännestä on mikroyrityksiä.

Taulukko 1. Strateginen suunnittelu. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Missä määrin väittämät kuvaavat yrityksen tilannetta?		1=ei kuvaa lainkaan	2	3	4	5	6	7=kuvaa erittäin hyvin	Keski-arvo
Meillä on selkeät tavoitteet liiketoiminnallemme.	n=199	4 %	5 %	10 %	15 %	32 %	21 %	14 %	4,9
Meillä on selkeä liiketoimintasuunnitelma.	n=199	2 %	6 %	10 %	21 %	31 %	20 %	11 %	4,8
Tiedämme, miten meidän pitää toimia saavuttaaksemme liiketoiminnalliset tavoitteemme.	n=195	2 %	6 %	10 %	25 %	27 %	22 %	8 %	4,7
Meillä on selkeä strategia liiketoiminnallisten tavoitteidemme saavuttamiseksi.	n=198	3 %	12 %	16 %	22 %	21 %	19 %	8 %	4,3
Strateginen johtaminen ka. 4,7									

Vastaajista selvästi yli puolet koki, että heidän yrityksellään oli selkeä liiketoimintasuunnitelma ja selkeät tavoitteet liiketoiminnalleen (arvot 5–7). Enemmistö myös koki, että toimeenpanosta oli ymmärrys: yli puolet (57 %) antoi väittämälle *Tiedämme, miten meidän pitää toimia saavuttaaksemme liiketoiminnalliset tavoitteemme* arvon 5–7. Hieman harvempi (48 %) arvioi, että yrityksellä oli selkeä strategia.

Liikevaihdon kasvaessa strateginen suunnittelu lisääntyy

Myöhemmissä tarkasteluissa strategisesta suunnittelusta muodostettiin summamuuttaja (ka. 4,7). Liikevaihdoltaan suuremmat yritykset antoivat keskimäärin korkeampia arvioita strategiselle suunnittelulle verrattuna pienempiin yrityksiin. Yritykset, joiden liikevaihto oli alle miljoona euroa, strategisen suunnittelun keskiarvo oli 4,5. Yli miljoonan euron liikevaihtoon yltävissä yrityksissä keskiarvo oli 5,1. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä (p=0,035).

Myös päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden määrä vaikutti tuloksiin. Kyselyssä tiedusteltiin erikseen, kuinka moni henkilö osallistuu yrityksessä tärkeiden päätösten tekemiseen. Yhden päättäjän yrityksissä strategisen suunnittelun keskiarvoksi tuli 4,5 mutta yrityksissä, jossa päättäjiä oli kolme tai useampia, keskiarvoksi tuli 5,0. Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä (p=0,025).

Tuloksia voi tulkita useammalla tavalla. Kun päättäjiä on useampia, tarve yhteiseen pohdintaan ja sitä myötä selkeämmin sanallistettuun suunnitteluun kasvaa. Toisaalta strategisen suunnittelun on perinteisesti ajateltu kytkeytyvän kasvuun ja menestykseen. Kuten aiemmin jo todettiin, tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia mitä tulee menestyksen ja strategisen suunnittelun yhteyteen (esim. Amoo ym., 2023; Ali. 2018). Onkin syytä uskoa, että strategisen suunnittelun hyödyt ovat kontingentteja (Brinckmann ym., 2010): riippuu sekä yrityksestä että olosuhteista, missä määrin strateginen suunnittelu viime kädessä heijastuu menestyksenä. Myös sillä, miten strategista suunnittelua tehdään, on merkitystä (Kraus ym., 2008; Mazzarol, 2001): vapaamuotoinen suunnittelu ei ole yhtä hyödyllistä kuin kirjalliseen muotoon tuotettu formaalimpi suunnittelu.

Kasvu ja strateginen suunnittelu

Kasvua tavoitteleville yrityksille panostukset suunnitteluun ovat luontaisesti tärkeitä: jos tavoitteena on kasvu, yrityksen on pohdittava keinoja sen saavuttamiseen. Tämä näkyy myös FoodCap-tutkimuksen aineistossa. Voimakkaasti kasvuhakuisilla yrityksillä strateginen suunnittelu oli kokonaisuutena korkeammalla tasolla (ka. 5,1) kuin kohtalaista kasvua tavoittelevilla (ka. 4,8) tai ei lainkaan kasvua tavoittelevilla yrityksillä (ka. 4,1). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,001$). Voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä tutkimuksen vastaajissa oli 14 % ja kohtalaista kasvua tavoittelevia 60 %.

Myös vientiyritykset antoivat keskimäärin selkeästi korkeampia arvioita strategiselle suunnittelulle (ka. 5,1) kuin yritykset, jotka eivät harjoita vientiä ulkomaille (ka. 4,5). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,017$). Vientiyritysten on todennäköisesti täytynyt vientiin ryhtyäkseen suunnitella toimintaansa enemmän kuin vastaavan kokoisen kotimaanmarkkinoilla toimivan yrityksen. Vientiä harjoitti tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 23 %.

FoodCap paneutuu elintarvikealan kasvun taustoihin

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama FoodCap-hanke paneutuu tutkimuksen keinoin elintarvikealan yritysten kasvun taustoihin ja edellytyksiin (Junkkari & Viljamaa, 2023). Elintarvikealan kilpailukyky ja kehittyminen ovat maakunnallisesti tärkeitä Etelä-Pohjanmaalla, jossa alan arvoketjut ovat keskeisessä roolissa. 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/

Anmari Viljamaa
tutkijayliopettaja
SeAMK

Marja Katajavirta
asiantuntija, TKI
SeAMK

Sanna Joensuu-Salo
tutkijayliopettaja
SeAMK

Margit Närvä
yliopettaja
SeAMK

Terhi Junkkari
yliopettaja
SeAMK

Lähteet

Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International journal of healthcare management*, *11*(1), 8–24. https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017

Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2023). Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing? *International journal of organizational analysis, 31*(5), 1623–1652. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2919

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business venturing, 25*(1), 24–40. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007

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/

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International journal of entrepreneurship and innovation management, 8*(4), 381. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.022311

López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., Atlatenco Ibarra, Q., & López-Lemus, J. G. (2021). Strategic planning key factor in tangible–intangible results in microenterprises. *Management Research: Journal of the iberoamerican academy of management*, *19*(1), 59–80. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2020-1041

Mazzarol, T. (2001). Do Formal Business Plans Really Matter? – An Exploratory Study of Small Business Owners in Australia. *Small enterprise research*, *9*(1), 32–45. https://doi.org/10.5172/ser.9.1.32

Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, *15*(4), 320–345. https://doi.org/10.1108/13552550910967912

Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, *53*(6), 101878.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management, 43*(6), 1754□1788.

Lähteet

Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International journal of healthcare management*, *11*(1), 8–24. https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017

Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2023). Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing? *International journal of organizational analysis, 31*(5), 1623–1652. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2919

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business venturing, 25*(1), 24–40. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007

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/

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International journal of entrepreneurship and innovation management, 8*(4), 381. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.022311

López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., Atlatenco Ibarra, Q., & López-Lemus, J. G. (2021). Strategic planning key factor in tangible–intangible results in microenterprises. *Management Research: Journal of the iberoamerican academy of management*, *19*(1), 59–80. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2020-1041

Mazzarol, T. (2001). Do Formal Business Plans Really Matter? – An Exploratory Study of Small Business Owners in Australia. *Small enterprise research*, *9*(1), 32–45. https://doi.org/10.5172/ser.9.1.32

Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, *15*(4), 320–345. https://doi.org/10.1108/13552550910967912

Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, *53*(6), 101878.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management, 43*(6),