

STRATEGINEN SUUNNITTELU LUONNONTUOTEALAN YRITYKSISSÄ

Simo Moisio

eMBA -lopputyö 2004

Oulun yliopisto

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
2. LUONNONTUOTEALAN YRITYSTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET	5
2.1. Raaka-aineen saatavuus	5
2.2. Alan yritysten määrä ja koko	9
2.3. Yritysten toimintaympäristön muutokset	10
2.4. Luonnontuotealan strategiset valinnat	12
3. STRATEGISEN SUUNNITTELUN KIRJALLISUUSKATSAUS	13
3.1. Strategisen suunnittelun kehittyminen	13
3.2. Markkinoinnin strateginen suunnittelu osana kokonaisstrategiaa	18
3.3. Pienyritysten strategiset verkostot	20
3.4. Pienyritysten strateginen suunnittelu	22
4. TUTKIMUSONGELMAT	24
5. TUTKIMUSMENETELMÄT	26
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
6.1. Vastausten jakautuminen	27
6.2. Yritysten tuotteet ja markkinat	28
6.3. Strategiset valinnat yrityksissä	31
6.4. Yritysyhteistyö ja verkostoituminen	35
6.5. Liikevaihto ja tulevaisuuden odotukset	36
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	39
8. KIRJALLISUUS	45
9. LIITTEET	49
Liite 1: Kyselylomake	49

1. JOHDANTO

Yrityksen strateginen suunnittelu on tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2003). Yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Muutoksen tiedostaminen auttaa valitsemaan tavoitteita ja toimintalinjoja, joiden avulla yritys onnistuu sopeutumaan ja valitsemaan toimintaympäristönsä siten, että toiminnasta tulee kannattavaa ja kilpailukykyistä.

Pienten ja keskisuurten yritysten strateginen suunnittelu on pääosin kohdistunut johonkin yritystoiminnan osa-alueeseen, kuten yrityksen taloudellinen tehokkuus, ympäristö ja ulkoinen tehokkuus, johtaminen ja sisäinen tehokkuus, tuotantoprosessien tehokkuus. Pienyritysten strategista suunnittelua koskeva tutkimustieto on hajanaista ja tarvitaan tiedon yhdistämistä tarkemman kokonaiskuvan saamiseksi.

Kyky hahmottaa kokonaisuuksia, visioida tulevaisuutta ja muodostaa sen perusteella yritykselle konkreettisia toimintalinjoja on usein yritystoiminnan onnistumisen tae (Kamensky 2003). Näin on ennakolta varauduttu tulevaisuuteen ja tiedetään miksi, ketä varten ja miten toimitaan. Strategia voi olla yrityksissä laadittu joko kirjallisena tai se on yrittäjän ja hänen henkilöstönsä pohtimana henkilöstön muistissa (Berry 1998). Molemmat tavat voivat olla yhtä oikeita toimintatapoja. Strategian sisältö ja sen sisäistäminen koko yrityksen toiminnassa käytännön toteutuksen tasolla lienevät ratkaisevia tekijöitä strategian onnistumiselle.

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Miten strateginen suunnittelu hoidetaan elintarvikealan pienyrityksissä ja mitkä tekijät vaikuttavat yritysten strategiavalintoihin?

Pääkysymykseen etsitään vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- a) Mitkä ovat strategisen suunnittelun erityispiirteet luonnontuotealan yrityksissä?
- b) Mistä osa-alueista koostuu yrityksen strateginen kokonaissuunnittelu?

c) Miten luonnontuotealan pienyritykset toteuttavat strategista suunnittelua?

Teoreettisen lähestymistavan valintaan ovat vaikuttaneet aiemmin elintarvikealan pienyritysten markkinointia, liiketoiminnan suunnittelua, kansainvälistymistä ja strategista suunnittelua kartoittaneet tutkimukset ja strategiasuunnitteluun liittyvä kirjallisuus. Näiden perusteella on tehty johtopäätös, että pienyritysten strategista kokonaissuunnittelua on tutkittu melko vähän. Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty pääosin strategisen suunnittelun osa-alueisiin.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu luonnontuotealan pienyrityksiä koskevasta tutkimuksesta ja strategista suunnittelua koskevasta tutkimuksesta. Teoreettisen analyysin lopuksi esitetään teoreettinen viitekehys strategisesta suunnittelusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä luonnontuotealan pienyrityksissä.

Tutkimuksen kokeellisessa osassa on tiedonhankintamenetelmänä käytetty postikyselyä ja siihen yhdistettynä puhelinhaastattelua. Tutkimuksen kohdeyritykset ovat kaikki pieniä, suurin osa alan mikroyrityksiä. Pienyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa alle 100 henkilöä ja mikroyrityksellä alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Osalle yrityksistä tehdyllä puhelinhaastattelulla täydennettiin postikyselyä, jolloin vastausten määrää saatiin hieman suuremmaksi. Osa yrityksistä ei haastatteluun suostunut vedoten kiireeseen, kysymysten suureen määrään tai niiden yksityiskohtaisuuteen. Huomattavaa osaa sesonkiluontoisesti toimivista pienyrityksistä ei talvisaikaan tavoitettu lainkaan. Tutkimuksen otos jäi pieneksi, eivätkä tulokset näiltä osin täytä tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Otosta on tarpeen täydentää tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

2. LUONNONTUOTEALAN YRITYSTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

2.1. Raaka-aineen saatavuus

Luonnontuotteiden arvoketjussa raaka-aineiden talteenotto tapahtuu pääosin jokamiehenoikeuksin laajan poimijakunnan toimesta. Talteenoton jälkeen poimijat voivat myydä raaka-ainetta joko suoraan kuluttajille, ammattikeittiölle, vähittäiskaupoille, torikaupan välityksellä tai teollisuudelle ns. ensimmäisen asteen ostajien välityksellä.

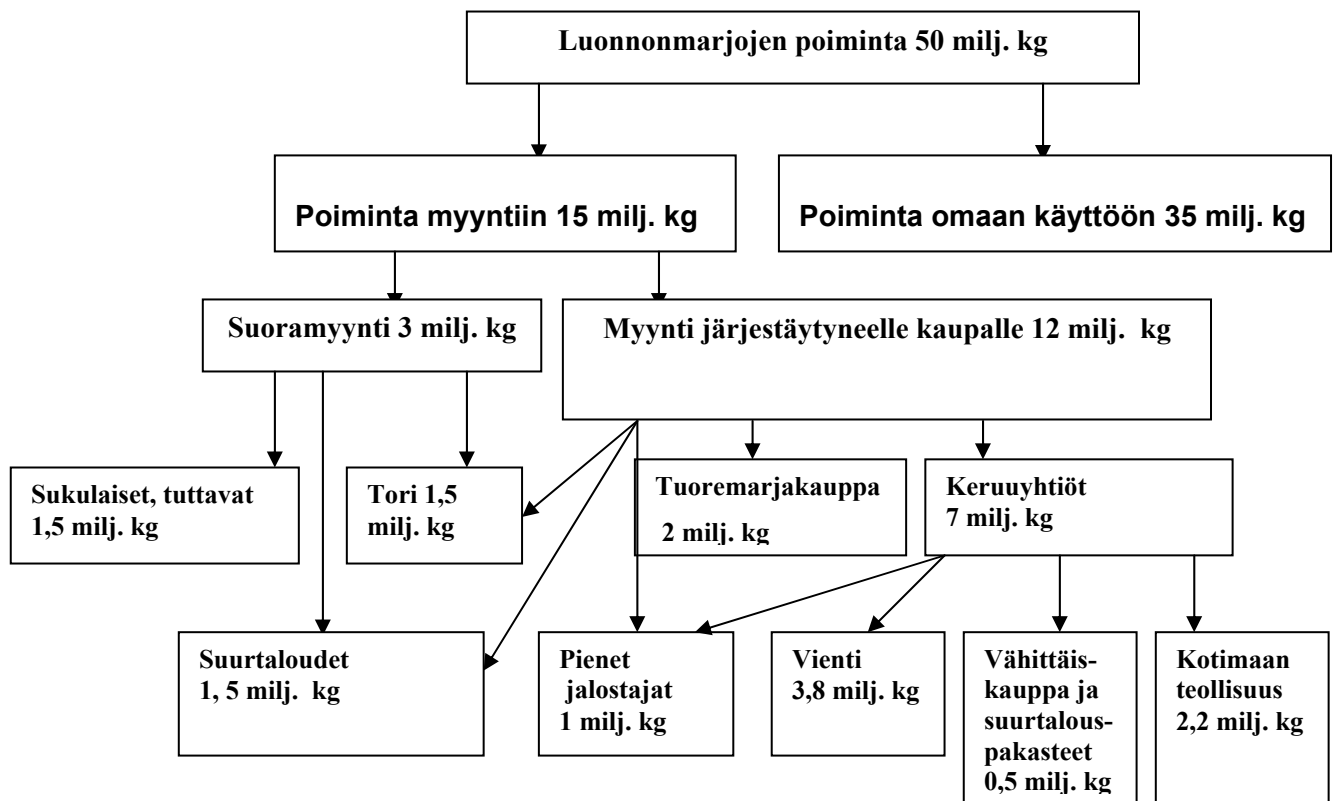
Kaikille luonnosta saataville raaka-aineille on tyypillistä suuri raaka-aineen saannin vuosittainen vaihtelu luonnonolosuhteiden mukaan. Se asettaa rajat yritysten kasvulle ja pakottaa tuotantoketjun alkupään yritykset etsimään luonnontuotteiden lisäksi muita toimeentulolähteitä. Useimmat alan yritykset ovatkin turvautuneet strategiassaan monialaosaamiseen. Tämä suuntaus ei ole kovin tavallista muilla toimialoilla. Yritysten strategisessa suunnittelussa painotetaan ydinosaamiseen keskittymistä ja rönsyjen ulkoistamista. Luonnontuotealalla suurimmalla osalla yrityksistä perusliikevaihto on liian pieni, jotta voitaisiin keskittyä ydinliiketoimintoihin.

Sekä marjoille, sienille, yrteille, järvikalalle että riistalle on myös tyypillistä raaka-aineen jakautuminen kahteen eri ”tuotantoketjuun”: kaupalliseen ja ei-kaupalliseen kotitarvekäyttöön. Raaka-aineen käytöstä kotitarvekalastus, metsästys sekä luonnontuotteiden poiminta muodostaa pääosan ja raaka-aineen myyntitoiminta huomattavasti pienemmän osan kokonaisvolyymistä. Luonnontuotteiden kotitarvepoiminta, -metsästys ja -kalastus heijastuu siten Suomessa kuluttajatuotteiden menekkiin. Kaupallisen toiminnan päämarkkina-alueet kotimaassa ovat eteläinen Suomi ja suurimmat kaupunkialueet. Tätä kuvastavat kulutuserot maan sisällä: esimerkiksi metsämarjojen kulutus on Itä- ja Pohjois-Suomessa 13 kg henkeä kohti vuodessa ja pääkaupunkiseudulla vain 5 kg/hlö/v (Markkula ym.1996).

Luonnonmarjojen poimittavissa oleva biologinen sato on noin 300 miljoonaa kiloa (Salo 1995). Luonnonmarjoja poimitaan vuosittain noin 50 miljoonaa kiloa (Kangas

2001). Kaupallisesti merkittävimpiä metsämarjoja ovat puolukka, mustikka, lakka, variksenmarja, tyrni, pihlaja ja karpalo. Syötäviä luonnonmarjoja on kymmeniä ja harvinaisemmilla marjoilla on merkitystä lähinnä luontomatkailun kehittämisessä.

Metsämarjojen poiminta jakaantuu omaan käyttöön ja myyntipoimintaan (Kuvio 1). Myyntiin marjoja poimitaan n. 10 milj. kiloa ja omaan käyttöön n. 40 milj. kiloa hyvinä satovuosina. Metsämarjoista saatu vuotuinen poimintatulo on ollut 1990-luvulla n. 10 miljoonaa euroa vuosittain. Koko marjojen markkinaketjun taloudelliseksi osuudeksi on luonnontuotealan teemaryhmä arvioinut n. 200 miljoonaa euroa mukaan lukien kotitalouspoiminnan laskennallinen arvo. Metsämarjojen työllistäväksi vaikutukseksi on arvioitu 1500 – 2000 henkilötyövuotta (Metsämarja- ja sienialan erityistoimet työryhmä 2002).



Kuvio 1. Luonnonmarjojen markkinakanavat Suomessa

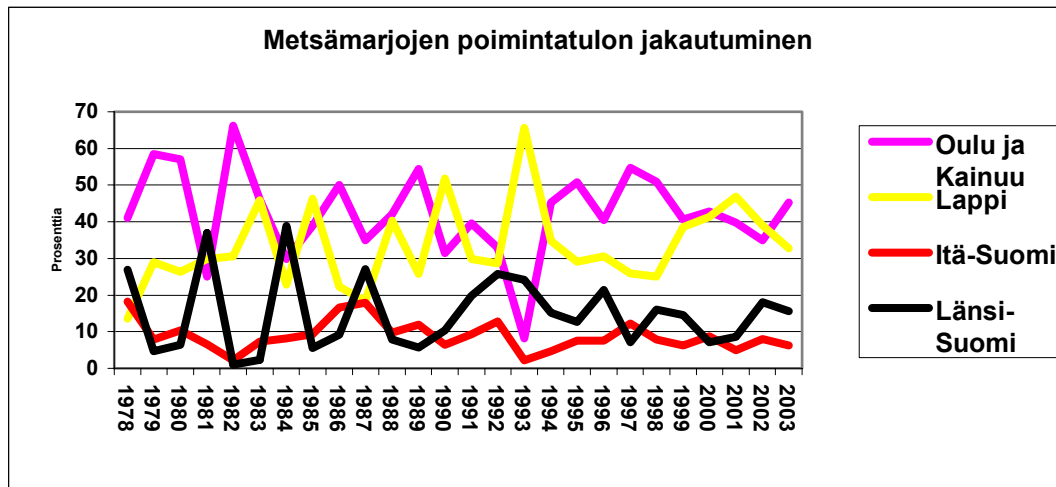
Lukuisista luonnossa kasvavista syötävistä sienistä on kauppa- ja teollisuusministeriö valinnut syötäviksi sieniksi 22 lajia tai lajiryhmää. Tärkeänä valintakriteerinä on sienen

tunnistettavuus ts. se, ettei sientä helposti sekoiteta myrkkysieniin. Valituista tärkeimmiksi kappasieniksi ovat kohonneet herkkutatti, haapa -, karva - ja kangasrousku, kantarelli, suppilovahvero, mustatorvisieni ja korvasieni. Sienten poimintakelpoiseksi sadoksi on arvioitu 200 miljoonaa kiloa vuodessa. Tästä määrästä poimitaan keskimäärin noin 6 milj. kiloa, josta kaupallisen poiminnan osuus vaihtelee satovuoden mukaan 0,5 – 2 milj. kilon välillä. Sienten markkinaketjun taloudelliseksi arvoksi on arvioitu n. 100 milj. euroa (Luonnontuotealan teemaryhmä 2000).

Erikoisluonnontuotteita ovat mm. mahla, turve, jäkälä, pettu, tuohi, puuhiili, kävyt, sammal, korukivet, savi ym. Erikoisluonnontuotteista mm. luonnosta saatavien koristekasvien käyttö kasvaa nopeasti. Käytön kasvua edesauttaa materiaalien kierrätettävyyden ja ympäristöystävällisyyden korostuminen. Taloudellinen merkitys on toistaiseksi reilut 10 milj. euroa (Luonnontuotealan teemaryhmä 2000).

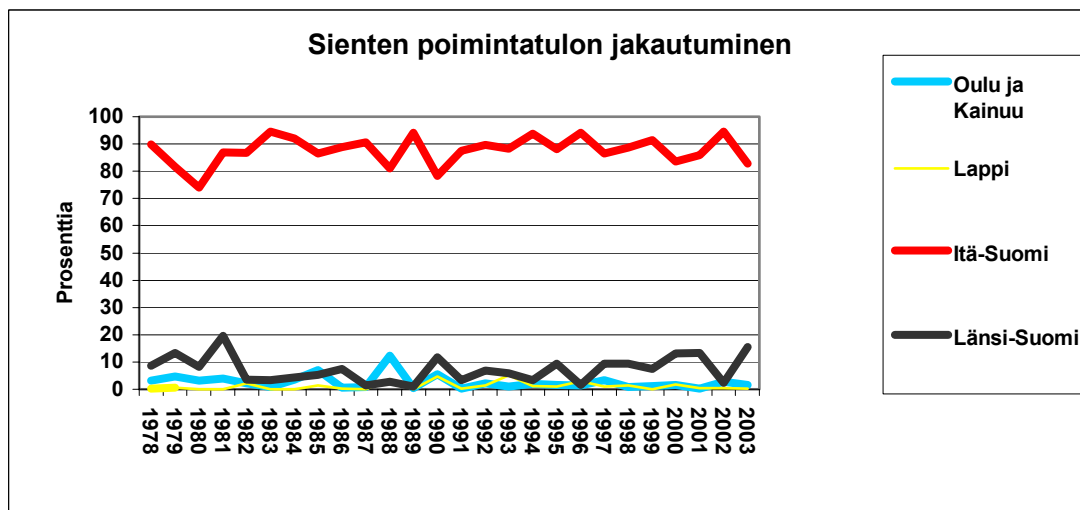
Myös metsästys ja kalastus ovat tärkeitä luonnon hyötykäytön muotoja. Riistasaaliin arvo Suomessa vuonna 2002 oli 73 miljoonaa euroa. Tästä 84 000 ammuttua hirveä muodosti pääosan, yli 11 milj. kiloa (Hokkanen 2003). Hirvenlihan kansantaloudellinen merkitys on yli kymmenkertainen poronlihaan verrattuna, jonka kokonaistuotanto on noin miljoona kiloa vuodessa. Riistanlihasta pääosa päätyy metsästäjien ja heidän sukulaistensa pakastimiin ja vain murto-osa myydään ravintoloille, teollisuudelle ja kaupalle.

Luonnonmarjojen kaupallinen talteenotto on painottunut Pohjois-Suomeen. Myyntiin poimituista marjamääristä saadaan n. 80 prosenttia Oulun ja Lapin lääneistä, samoin metsämarjojen poimintatulosta 80 – 90 % on viime vuosina ohjautunut Pohjois-Suomeen. Vuosittaiset poimintatulot ovat olleet 5 – 7 miljoonaa euroa. Tämän suuruuisella verovapaalla tulolla on selvä aluetaloudellinen merkitys.



Kuvio 2. Metsämarjojen poimintatulon jakautuminen. Moisio 2004. Tiedot on laskettu käyttäen lähteenä Pellervo – Seuran Markkinatutkimuslaitoksen ja Elintarviketieto Oy:n tilastoja vuosilta 1977 – 2003.

Sienten kaupallinen poiminta on puolestaan keskittynyt Itä-Suomeen. Kaupallisen poiminnan määrästä 80 – 90 prosenttia saadaan Itä-Suomesta. Poimintatuloja tästä saadaan parhaimpina vuosina lähes neljä miljoonaa euroa. Myös metsästys ja kalastus ovat luonnonolosuhteiden vuoksi Itä- ja Pohjois-Suomessa runsasta.



Kuvio 3. Metsäsienten poimintatulon jakautuminen. Moisio 2004. Tiedot laskettu käyttäen lähteenä Pellervo - Seuran Markkinatutkimuslaitoksen ja Elintarviketieto Oy:n tilastoja vuosilta 1977 – 2003.

2.2. Alan yritysten määrä ja koko

Luonnontuotealan yritys rakenne on EU-jäsenyyden aikana polarisoitunut. Suurimmat yritykset ovat fuusioituneet ja raaka-ainetta ostavien yritysten määrä on voimakkaasti laskenut. Pienten raaka-ainetta jalostavien yritysten määrä on kasvanut ja näiden liiketoiminta monipuolistunut. Erityisesti 1980- ja 1990 -luvun hanketoiminta on synnyttänyt alalle uusia pienyrityksiä, joiden tuotteet tai palvelut ovat uusia ja siten toimintatapakonsepti mahdollistaa markkinoilla toimimisen yhdessä perinteisiä tuotteita valmistavien yritysten kanssa.

Luonnonmarja-, sieni- ja yrttialalla toimii runsaat 500 yritystä, joista suurin osa ostaa sivutoimisena sesonkikaudella raaka-ainetta. Sesonkiaikaista tuoremarja-, sieni- ja yrttikauppaa harjoittaa n. 250 yritystä. Marjoja puhdistavia, pakastavia ja vientitoimintaa harjoittavia keruuyhtiöitä toimii vajaa kymmenen. Sienten pakastusta, säilöntää ja vientiä harjoittavia yrityksiä toimii myös kymmenkunta. Pieniä marjoja, sieniä ja yrttejä pää- tai sivutoimisesti jatkojalostavia (hillot, hyytelöt, kastikkeet, sienivalmisteet, tilaviinit, mehut, marja- ja yrttimakeiset, teesekeitukset ym.) yrityksiä toimii lähes 300. Pääosalla näistä liikevaihto koostuu monista eri tuoteryhmistä.

Alalla toimivien mikroyritysten vuosittainen liikevaihto jää alle 0,2 milj. euroon (lukumäärä n. 500). Suurempien mehu- ja hilloteollisuusyritysten vuosiliikevaihto vaihtelee 5 milj. euron ja 40 milj. euron välillä (yrityksiä n. 10). Marjojen pakastusta, puhdistusta, pakkausta ja teollisuuden puolivalmisteita tekevien yritysten liikevaihto vaihtelee 1 - 6 milj. euron välillä (lukumäärä n. 10). Ympäri vuotisia työpaikkoja näissä yrityksissä on n. 850 (Metsämarja- ja sienialan erityistoimet työryhmä 2002).

Yritystyyppi	Yritysten liikevaihto	Yritysten lukumäärä	Ympärivuotisia työntekijöitä
Tuoremarja- ja sienikauppiaat(sis. välittäjät)	Alle 0,17 milj. €	250	250
Keruuyhtiöt(pakastus, puhdistus, pakkaus, puolijalosteet)	0,17- 5 milj. €	8	80
Pienet jatkojalostajat	Alle 0,17 milj. €	300	400
Suuret jatkojalostajat	Yli 0,17 milj. €	12	120
Yhteensä		570	850

Taulukko 1. Metsämarja ja sienialan yritystyyppit

Pyydettyä riistaa jalostavia yrityksiä on Suomessa muutamia kymmeniä. Myös nämä ovat kooltaan pieniä (Hokkanen 2003). Tuotteista eniten myyntiin tulee hirven lihaa, metsäkanalinnuista eniten myydään riekkoa. Valikoimiin kuuluu myös peuran, karhun ja jäniksen lihaa. Vesilinnuista sinisorsa ja tavi ovat tärkeimmät. Tuontiriista kuuluu monilla yrityksillä valikoimiin, mikä laajentaa yrityksen tuotevalikoimaa ja parantaa yrityksen mahdollisuuksia ympärivuotiseen toimintaan.

Järvikalastusta ja järvikalan jatkojalostusta harjoittaa muutama kymmenen yritystä (Hokkanen 2003). Kalastusta harjoittavien yritysten määrä on vähentynyt norjalaisen lohien vallattua markkinoita. Luonnonkaloista eniten käytetään kuhaa, siikaa, muikkua ja ahventa. Näistä siikaa pyritään viljelemään ja löytämään keinoja vastata norjalaislohen tuomaan vaikeaan kilpailutilanteeseen. Myös kalayritykset ovat polarisoituneet siten, että suurimmat valtakunnallisilla markkinoilla toimivat yritykset ovat fuusioituneet ja pienimmät ovat keskittyneet paikallisille markkinoille.

2.3. Yritysten toimintaympäristön muutokset

Luonnonmarjojen raaka-aineviennin kehitys on ollut aleneva. Keski- ja Etelä-Euroopan hilloteollisuuden sekä Japanin terveysvaikutteisten tuotteiden raaka-aineena mustikka

on menestynyt puolukkaa paremmin. Puolukan kysyntä on ollut laskussa makeampien marjalajien vallatessa siltä markkinoita. Kysynnän pitkään laskuun vaikutti myös vuoden 1993 kato, minä jälkeen puolukka ylihinnoiteltiin ja sen kansainvälinen kysyntä aleni hillonvalmistajien luovuttua puolukkatuotteista. Viime vuosina puolukan vientiä on vaikeuttanut myös venäläisen ja kiinalaisen puolukan tarjonnan kasvu.

Luonnonmarjojen kotimaan kysyntä työllistää runsaasti pieniä, luonnontuotteita poimijoilta ostavia ja jalostavia yrityksiä. Myös kotimaan teollisuus on pitäytynyt pääosin suomalaisessa raaka-aineessa, vaikkakin tuonti lisääntyy voimakkaasti silloin, kun kilpailijamaissa saadaan Suomea parempi marjasato (Moisio 1999).

Luonnontuotealan suurimmissa yrityksissä työpaikkojen määrä on laskenut. Raaka-ainetta ostava teollisuus ja kauppa ovat keskittäneet hankintojaan. Arktiset Aromit ry:n ostajaluettelot kuvastavat, vaikkakaan eivät sisällä kaikkia ostajia, nopeaa toimintaympäristön muutosta. Raaka-aineostajia oli luetteloissa 330 vuonna 1994, kun määrä oli pudonnut vuonna 2001 noin 80:een. Erityisesti kyläkaupat ja haja-asutusalueiden ostoyritykset ovat karsiutuneet pois. Vastaavasti jalostavien pienyrityksien määrä on kasvanut ja liiketoiminta monipuolistunut. Tämä on osittain korvannut menetettyjä työpaikkoja. Viime vuosina pienyritysten määrän kasvu on pysähtynyt, koska tuotteiden samankaltaisuus on nostanut kynnyksen päästä kauppohenkilöihin entistä korkeammalle (Moisio 1999).

Tyypillistä luonnontuotealan yrityksille on, että raaka-ainetta jalostetaan kohtuullisen vähän. Pääosa raaka-aineesta myydään tuoreena, pakastettuna, suolattuna tai kuivattuna. Pidemmälle jalostetut tuotteet ovat harvinaisia myös yritysten vientitoiminnassa. Vienti on pääosin pakastemarjojen ja -sienten vientiä kansainvälisen teollisuuden tarpeisiin. Tavallisten massahillojen vienti ei ole onnistunut, sen sijaan joidenkin erikoistuotteiden vientiä yritykset ovat onnistuneet toteuttamaan (Moisio 1999).

2.4. Luonnontuotealan strategiset valinnat

Luonnontuoteala on kokenut suuren muutoksen viidentoista vuoden aikana. 1980-luvulla alan ”tukioorganisaatioissa” työskenteli kolme henkilöä: yksi tutkijana Pellervo - Seuran Markkinatutkimuslaitoksessa, yksi Metsäntutkimuslaitoksessa ja allekirjoittanut aloitti alan projektitoiminnan Itä-Suomesta. Tällä ohjelmakaudella alalla on projekteja n. 170 (Luonnontuotealan teemaryhmä 2004). Luonnontuotealasta on tullut ”muotiala”, jonka avulla monet neuvontajärjestöjen, tutkimuslaitosten ja koulutusorganisaatioiden työntekijät työllistyvät. Alan yritysten lukumäärä ei ole kasvanut, mutta perinteisen maatalouden työllistävyyden lasku on tuonut alalle lisää tutkimus- ja hanketoimintaa.

Luonnontuotealalle on tehty maakunnallisia, alueellisia ja valtakunnallisia kehittämisstrategioita. Esimerkkeinä mm. Luonnonmarja-alan strategia Itä-Suomessa (Moisio 1999), Lapin luonnontuotealan strategia (Lapin TE-keskus 1999), Luonnontuotealan nykytilan kuvaus ja kehittämisohjelma (Luonnontuotealan teemaryhmä 2000), Pohjois-Karjalan luonnontuotealan strategia (Pohjois-Karjalan Maaseutukeskus ry 2000) jne. Näissä on määritelty mm. alan visiot, strategiset painopisteet, talteenottoa, tuotekehitystä, tuotantoa, markkinointia, kilpailukykyä, laadunhallintaa, osaamisen kehittämistä ja yhteistyötä koskevat tavoitteet, toimenpiteet ja strategian toteutuksen mittarit (Luonnontuotealan teemaryhmä 2000).

Pääosassa strategioista on lähtökohtana rahoittajan tai alan toimijoiden tarpeet. Ongelmana kehitysstrategioissa on toimenpide-esitysten monilukuisuus, laaja-alaisuus ja selkeyden puute. Strategioissa ei ole tarkasti määritelty resursseja, painopistemäärittely on laaja ja lukuisten toimenpiteiden priorisointi puutteellista. Haverin (1995) mukaan strategia on tällöin vähemmän iskevä. Usein puuttuu myös nimetty rahoittaja ja toteuttaja. Strategia ei siten ole lähtökohdiltaan realistinen.

Ongelmana on myös yritysstrategioiden ja julkisten strategioiden kohtaamattomuus. Strategioissa on tarkasteltu mm. erikoistumista tuotelähtöisesti. Tuotekohtainen taso ei

kuitenkaan riitä, vaan erikoistumista pitää tarkastella koko liiketoimintaan liittyvänä tekijänä (Markula 2002). Julkisyhteisöjen koostamissa strategioissa yhteys yrityksiin on vähäistä. Strategiat ovat melko samansisältöisiä. Analyysimenetelmänä on käytetty SWOT –analyysia, muita strategisen suunnittelun analyysijä on käytetty harvemmin.

3. STRATEGISEN SUUNNITTELUN KIRJALLISUUSKATSAUS

3.1. Strategisen suunnittelun kehittyminen

Strategia on yrityksen tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2003). Yrityksen toimintaympäristö, tavoitteiden ja toimintalinjojen valinta ja keskeisten valintojen tiedostaminen ovat strategian elementtejä. Strategian avulla yritys pyrkii sopeutumaan, muokkaamaan ja valitsemaan toimintaympäristönsä. Strategian laadinta edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä kokonaisuuksista ja asettaa päähuomio tulevaisuuteen muodostaen käsitteellisestä kokonaisuudesta konkreettisia toimintalinjoja. Strategiassaan yritys voi eri lähestymistapoja käyttäen määritellä yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, arvot, strategiset bisnesalueet, tavoitteet, kilpailustrategiat, strategiset toimenpideohjelmat sekä strategian toteutuksen valvonta- ja seurantarjestelmät (Kamensky 2003).

Strategia käsitteenä on syntynyt Kreikan sodanjohdosta. Sodanjohdossa strategia ja taktiikka eroavat toisistaan. Taktiset ratkaisut ovat yksittäisten taistelujen organisointia ja strategia on niiden taisteluiden yhdistämistä siten, että sodasta tulee voitollinen. Sodankäyntiterminologiasta strategia levisi suurten yritysten ylimmän johdon kielenkäyttöön 1940 - luvun loppupuolella. 1960 - luvulla se levisi laajemmin yritysten liiketaloudelliseen terminologiaan ja viime aikoina se on levinnyt myös julkisen hallinnon ja pienempien organisaatioiden työvälineeksi (Kostamo 2000).

Ansoff esitti vuonna 1979 käsitteen strateginen suunnittelu muuttamista strateginen johtaminen (Strategic management) käsitteeksi. Sen mukaan yritys ei ratkaise suhteitaan ympäristöön tuote- ja markkina-alueen valinnalla vaan jatkuvan organisaation muutosprosessin avulla. Ansoff oivalsi, että yritystoiminnassa ei strategisia suunnitelmia tehdä peräkkäisinä osakokonaisuuksina, vaan samanaikaisena prosessina. Organisaation käyttäytymistä ohjataan päätöksentekoyhdistelmällä, jossa toimitaan organisaation sisäisiä toimintoja ohjaavien sääntöjen avulla. Sääntöjä voidaan mitata ja ne määrittelevät organisaation sisäisen työjärjestyksen suhteessa ympäristöön.

Ansoffin tunnetuin teoria on SWOT -analyysi, jonka hän kehitti 1960-luvulla. Se on strategiasuunnittelussa vieläkin yleisesti käytetty työkalu. SWOT – analyysissä (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) kartoitetaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. Myöhemmin Weichrich on kehittänyt tästä ns. TOWS – matriksin. Siinä vaihtoehdot ovat: kasvun strategiat (mahdollisuudet/vahvuudet), puolustusstrategiat (uhat/vahvuudet), kehitysstrategiat (mahdollisuudet/heikkoudet) ja tuhojen rajoittamisen strategiat (uhat/heikkoudet).

SWOT – analyysi on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Se antaa taustatietoa, mutta ei edesauta löytämään strategisia päämääriä ja tavoitteita. Se ei riittävästi ota huomioon ajallista muutosta, on liian yleisluontoinen, eikä nelikenttäanalyysi aina tuo esille niitä tekijöitä, jotka ovat omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella (Haveri 1995. ss.). Kilpailuedun saavuttaminen koko arvoketjun alueella jää SWOT – analyysissa helposti pohtimatta (Wilson et.al.1997). Ibis on luokitellut SWOT analyysin yhdessä Ansoffin matriisin kanssa yhdeksi pienille ja keskisuurille yrityksille parhaimmin soveltuvista portfoliotekniikoista.

Laajasti tunnettu strategiamalli on myös Boston Consult Groupin kehittämä suhteellisen markkinaosuuden ja kasvun matriisi. Siinä yrityksen tuotteet jaetaan markkinoiden kasvunopeuden ja suhteellisen markkinaosuuden mukaan tähtiin, lypsylehmiin, kysymysmerkkeihin ja koiriin. Tämän analyysin tuloksena päädytään joko markkinaosuuden kasvattamisen, säilyttämisen, hyödyntämisen tai markkinoilta

luopumisstrategian valintaan. Teoria pohjaa ns. suhteellisen markkinaosuuden tavoitteluun, jossa markkinajohtajan on kyettävä jatkuvasti alentamaan tuotteen hintaa ja yksikkökustannuksia kyetäkseen säilyttämään markkinaosuutensa. BCG:n portfolioanalyysissä ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan yrityksen liiketoimintojen strateginen asema, toisessa konsernin strateginen asema, kolmannessa tapahtuu edellisten pohjalta strateginen suunnittelu ja neljännessä strategian toteutus.

Boston Consult Groupin portfoliomatriisi soveltuu parhaiten konsernin eri liiketoimintayksikköjen ja investointipäätösten analysointiin. Pienten yritysten strategiseen suunnitteluun portfoliomatriisista ei ole kovin suuresti hyötyä. Tosin tuotteiden jakoa BCG:n mukaan voidaan pienissäkin yrityksissä pohtia.

Porter (1980) on luonut mm. kilpailun analysointiin kohdentuvan ns. laajennetun kilpailun mallin. Siinä tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen fokusoitumalla joko kustannustehokkuuden tai differoinnin avulla. Porterin strategiassa analysoidaan toimialarakennetta, sen kilpailusääntöjä ja pyritään vaikuttamaan noihin sääntöihin oman yrityksen näkökulmasta. Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet löytyvät tuotteista, jakelusta, markkinoinnista, operaatioista, tuotekehitystoiminnasta, kustannuksista, rahoitusasemasta sekä organisaatiosta ja sen johtamisesta. Strategian kehittämisessä määritellään toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, olemassa olevat ja kilpailevat yritykset ja niiden korvaavat tuotteet sekä mahdollisten uusien kilpailijoiden aiheuttamat uhkatekijät.

Porterin arvoketjumalli rajoittuu yrityksen perustoimintojen osalta sisäiseen organisointiin; logistiikan, operaatioiden, markkinoinnin sekä yrityksen tukitoimintojen osalta yrityksen perusrakenteen, henkilöstön, teknologian ja hankintatoimen kehittämiseen. Malli keskittyy arvon tuottamiseen asiakkaalle, mutta ei riittävästi ota huomioon yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muutoksia. Pienille yrityksille Porterin malli antaa stretegisen suunnittelukehyksen pohtia yritystoiminnan eri osa-alueiden vaikutuksia kokonaisuuteen.

Mintzbergin ym. (1995) mukaan strategia on yrityksen päätösmalli, jossa määritellään yrityksen toiminnan tarkoitukset, tavoitteet ja päämäärät, tuotetaan pääasialliset keinot ja suunnitelmat noiden päämäärien saavuttamiseksi sekä määritellään yrityksen strateginen businessalue, henkilöstö- ja talouspolitiikka sekä ne taloudelliset ja ei-taloudelliset tekijät, joiden avulla lähestytään yrityksen osakkeenomistajia, työntekijöitä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Mintzbergin strategia antaa organisaatiossa yksilöille toimintasuunnan erilaisiin tilanteisiin. Strategia on juoni – joka voidaan salata ulkopuolisilta - jonkin tehtävän suorittamiseksi. Strategia syntyy menestyneiden toimintamallien kokonaisuutena ja ohjaa yritystä johdonmukaiseen toimintaan. Organisaation ja ympäristön väliset suhteet on analysoitu siten, että organisaation sisäinen toiminta on sopusoinnussa ympäröivän maailman kanssa.

Mintzberg kehitti strategisen suunnittelun mallin, jossa aiottu strategia voi jäädä joko kokonaan tai osaksi toteutumatta ns. toteutumattomaksi strategiaksi. Yritysjohdon aikomukset eivät toteudu esimerkiksi epäedullisten ulkoisten olosuhteiden vuoksi. Mintzberg havaitsi yrityksissä toteutuvan myös ns. ajopuustrategian. Tällöin suunnitellun strategian sijasta ajaudutaan tilanteeseen, jossa toteutuu ns. ajopuuteoria ilman strategista suunnittelua. Mintzbergin tunnetuin malli on ns. 5 P:n malli. Siinä ensimmäinen p koostuu suunnittelusta (plan) ja toiminnan suunnan valinnasta, toinen p (ploy) sisältää huijausliikkeen, kolmas p (pattern) muodostuu toimintojen virrasta, neljäs p (position) yrityksen asemoinnista ympäristöönsä nähden ja viides p (perspective) hahmottaa tulevaisuuskuvaa. Pienille yrityksille malli tuo esiin vaihtoehtostrategian kehittämistarpeen. Usein ulkoiset olosuhteet muuttuvat ennakoimattomalla tavalla. Näin on eduksi, jos on etukäteen pohdittu erilaisia toimintastrategioita siltä varalta, että päästrategia osoittautuukin kestäättömäksi.

Hamel ja Prahalad (1994) painottavat kirjassaan perinteisen kilpailustrategian sijasta uuden luomista. Globaalissa kilpailussa vain harvat menestyvät ja suurin osa joutuu rimpuilemaan kustannuskilpailussa mukana. Uusia tuotteita ja palveluita luomalla ja pitämällä strategisena johtolankana uutta, kilpailijat yllättävää toimintaa, voidaan saavuttaa ajallista etumatkaa kilpailijoihin. Kilpailun sijaan tässä strategiassa korostuu

luomiskyky vastaavaan tapaan kuin esimerkiksi taiteissa. Kilpailuedun sijasta tavoitellaan innovaatioetua ja omaa ”pelikenttää”, minkä avulla oma, luova ilmaisutyyli siirretään yrityksen liikeideaan ja kyetään erilaistumaan kilpailijoista.

Prahalad ja Hamel ovat myös ydinosaaminen (core competence) – käsitteen luoja. Osaamislähtöinen strategia-ajattelu on heidän mielestään ollut valta-asemassa viime aikoina. Siksi monet suuryritykset ovat menettäneet johtavan asemansa, kun uudet haastajat ovat ohittaneet heidät uudella osaamisella ja ydinpätevyydellä. He korostavat strategiassa myös poisoppimisen (unlearning) merkitystä. Heidän strategia-ajattelua pystyy harva pienyritys soveltamaan, koska oman pelikentän luominen on kallista. Myöskään ydinosaamiseen keskittyminen ei kovin monelle pienyritykselle onnistu.

Viime vuosina paljon julkisuutta saanut yritysten strategisen ohjauksen väline on Kaplanin ja Nortonin luoma Balanced Scorecard, joka tunnetaan suomenkielisellä nimellä tasapainotettu mittaristo (Olve et. al. 2001). Tasapainotetussa mittaristossa ovat näkökulmina talous -, asiakas -, prosessi -, innovatiivisuus - ja oppimis - sekä henkilöstönäkökulma. Heidän mielestään aiemmissa strategisen suunnittelun ohjausmenetelmissä korostuvat liikaa talous -, prosessi - ja asiakasnäkökulmat.

Puutteelliseksi on sen sijaan jäänyt Kaplanin ja Nortonin korostama henkilöstönäkökulma. He painottavat osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitystä sekä mallin nimen mukaisesti eri näkökulmien tasapainoa yrityksen toiminnassa. Yhden tekijän ontuminen heijastuu helposti koko yrityksen toimintaan.

Pienyrityksille Balance Scorecard mallia ei alun perin ole tehty. Toivanen (2001) toteaaakin väitöskirjassaan uusien liikkeenjohdon oppien leviävän ensin suurissa yrityksissä, koska niillä on pieniä yrityksiä laajemmat voimavarat testata ja kokeilla uutta. Hänen mukaansa yritysten strategioiden vienti käytäntöön epäonnistuu usein, koska strategian suunnittelijat ja toteuttajat ovat usein eri henkilöitä, strategiatyössä rönstyilläään liikaa, tiedotus jää puutteelliseksi ja riskinottoa toteutuksessa puuttuu. Onnistuminen edellyttää oikeiden seuranta- ja ohjausjärjestelmien valintaa, osaavaa henkilöstöä sekä suunnittelun ja johtamisen kohtaamista.

Yrityksen menestysstrategian lähtökohta on liiketoiminnan kolmikanta: miten sovitetaan yhteen asiakkaiden tarpeet, kilpailu ja osaaminen/resurssit (Kamensky 2003). Mikään yritys ei voi tehdä kaikkea kaikille kaiken aikaa, vaan resurssit, osaaminen, kilpailu ja asiakkaiden tarpeet edellyttävät strategisten businessalueitten määrittämistä ja niihin keskittymistä. Hyvä strategia on omaperäinen, oivaltava ja luova. Se voi olla myös yllättävä (Kostamo 2000). Konkretisoitunut strategia vastaa kysymyksiin miksi, mitä, ketkä, milloin ja millä tavalla.

3.2. Markkinoinnin strateginen suunnittelu osana kokonaistrategiaa

Markkinointi on yleensä nähty enemmän operatiivisena toimintana kuin keskeisenä yrityksen strategisen suunnittelun osana. Philip Kotler ei hyväksy markkinoinnin pitämistä erillisenä yrityksen liiketoiminnan osa-alueena, vaan näkee markkinoinnin olevan yritysstrategian tärkein osa (Kotler 2004). Yritykset, jotka ymmärtävät markkinoinnin todellisen roolin, käyttävät sitä strategiaansa ohjaavana voimana eivätkä pelkästään taktisena apuvälineenä. Kotler toteaa, että markkinointistrategia sekoitetaan usein yrityksen operatiiviseen toimintaan (Kotler 1988). Strategia on hänen mukaansa kehys, joka määrittää organisaation luonteen ja suunnan. Strategian avulla koordinoidaan organisaation tuote- ja palveluvalikoima, allokoidaan resurssit, määritellään kasvu ja sen rajat, markkinointialueet, asiakaskanta ja asiakassuhteiden hallinta. Strategian Kotler näkee olevan lähellä vision käsitettä. Sen avulla yritys määrittää kuvan siitä mitä se haluaa olla ja miten se pääsee tavoitteeseensa.

Kotler jakaa yritykset strategian ja operatiivisen toiminnan perusteella voittajiin, häviäjiin ja tulokseltaan epävarmoihin. Voittajia ovat ne yritykset, joilla on selkeä strategia ja tehokkaat operaatiot, luusereita puolestaan ne, joilla on hahmottomaton strategia ja tehottomat operaatiot. Selkeä strategia ja tehottomat operaatiot tuottaa epävarman lopputuloksen. Tuolloin onnistumisen ratkaisee talous- ja kilpailutilanne.

Myös hahmottomaton strategia ja tehokkaat operaatiot tuottaa epävarman lopputuloksen. Pelkästään tehokkuutta nostamalla ei voida pitkällä tähtäyksellä menestyä. Ongelmallisina Kotler pitää yrityksiä, joilla on suuri tuotevalikoima, heikko operatiivinen suunnittelu ja toiminnan ylilaajentuminen. Kotler pitää selkeää strategiaa keinona selvitä kilpailussa, jossa tuotantoteknologian kehitys, globaali kilpailu, kustannustaso, resurssit ja operatiiviset toiminnot määrittävät yritystoiminnalle kehykset. Kotlerin mielestä operatiivisen tehokkuuden lisäksi tarvitaan johdonmukaista strategista suunnittelua. Ajatuksista voivat ottaa oppia myös pienyritykset.

Lahti (1988) puolestaan on Kotlerin kanssa hieman toisenlaisilla linjoilla. Hän pitää markkinointistrategiaa ns. toimintatason strategiana, jolla on selvä yhteys markkinointitoiminnon käytännön tehtäviin. Markkinointistrategiaa valitessaan yritys valitsee sen kilpailukeinojen yhdistelmän, jolla se kilpailee tietyllä markkinasegmentillä. Lahden (1988, 1993) mukaan strateginen markkinointi on markkinastrategian yläpuolella ja sisältää kolme keskeistä päätösalueita kuten segmentoinnin, differoinnin ja markkinointikanavan. Strategisen markkinoinnin kautta yritys asemoituu markkinoiden kilpailuun.

Yritysten markkinointistrategian kehittämiseen rakennetut analyysimenetelmät soveltuvat usein myös yrityksen kokonaisstrategian suunnitteluun. Esimerkiksi kohtuullisen konkreettinen ja pienille ja keskisuurille yrityksille soveltuva on ns. SOSTAC – analyysi (Wilson, R.M.S. ja Gilligan C.1997). Mallissa analysoidaan lähtötilanne (Situation), tavoitteet (Objectives), strategia tavoitteiden saavuttamiseksi (Strategy), toimenpiteet (Tactics), toiminta (Action) ja seuranta (Control). SOSTAC -strategiamalli on looginen ja sen synnyttäminen yrityksessä etenee jatkumona, jossa edetään tasolta toiselle. Ensimmäisen vaiheen tilanneanalyysissä vastataan kysymykseen ”Missä tilanteessa olemme nyt?”, toisessa ”Missä haluaisimme olla?”, kolmannessa ”Kuinka saavutamme tavoitteet?”, neljännessä ”Mikä tie on paras valinta?” ja viidennessä ”Kuinka varmistumme siitä, että olemme perillä?”. Kirjan tekijät ovat myöhemmin konkretisoineet mallin tarkoilla lomakkeilla. Niitä

analysoimalla ja täyttämällä saa myös pienyritys kysymyksiin konkreettiset vastaukset strategiselle suunnittelulle. Työväline auttaa hahmottamaan myös yrityksen kokonaisstrategiaa.

Suomessa yritysten kokonaisvaltaiseen strategiseen suunnitteluun kohdistuneita tutkimuksia on elintarvikealalla tehty vähän. Luonnontuotealan yrityksissä markkinointi- ja alhainen jalostusaste (=tuotekehitysoasaaminen) ovat ongelma-alueita (Luonnontuotealan nykytilan kuvaus ja kehittämisohjelma 2000 -2006). Samoja ongelmia on Kupiainen (1996, 1998, 1999, 2001) havainnut tutkiessaan pienten elintarvikeyritysten markkinointistrategioita, promootiota, elämäntyyliä segmentoinnissa sekä menestymistä. Kupiainen (1996) ei tutkimuksessaan löytänyt yksiselitteisiä menestystekijöitä pienyritysten markkinoinnin onnistumiselle. Pienyritysten vahvuuksina hän näki erikoistuotteiden markkinoinnin.

3.3. Pienyritysten strategiset verkostot

Albert Berry (1997) on tutkinut pienyritysten kilpailukykyä, yritysysteistyötä ja strategista verkottumista. Esimerkkeiksi hän nostaa tieteellisessä artikkelissaan Emilia Romagnan yrityskonsortiot Italiasta, SEBRAE – ohjelman Brasiliasta, PROFOs –koulutusohjelman Chilestä, Itä-Aasian onnistuneet pk - yritysten tukiohjelmat ja tanskalaisen yritysverkosto - ohjelman.

Berryn mukaan ”Italian mallissa” yhteistyötä tekeviä yrityksiä on alkuvaiheessa 5 - 15, myöhemmin yritykset voivat perustaa laajempia klustereita. Yritysyhteistyölle ei niinkään ole ominaista alhaiset yksikkökustannukset yksittäisessä yrityksessä vaan yritysryhmän kokonaistehokkuus. Yritysryhmän kiinteä yhteydenpito auttaa ryhmän jäseniä saamaan enemmän tietoa markkinoista ja siten reagoimaan muutoksiin nopeammin ja joustavammin. Yritysverkoston jäsenet vierailevat toisissa yrityksissä usein ja jakavat tuotantoon ja innovaatioihin liittyvät ideat toisilleen. Näin syntyy oppimisprosessi joka vie kehitystä amebamaisesti eteenpäin. Klein (1995) on puolestaan

havainnut, että Italian yritysklustereista valtaosa sijaitsee maaseudulla. Kaupunkiympäristössä sosiaalinen ja kulttuurillinen etäisyys on suurempi ja siten esimerkkejä toimivista yritysklustereista on vähemmän: lähinnä etnisten ryhmien muodostamia.

Berryn toisena case-esimerkkinä artikkelissa on PROFO – ohjelma Chilessä. Ohjelman toteutuksessa toimii keskeisenä organisaattorina PROFO – päällikkö. Hän koordinoi yritysryhmän yhteistyötä, toimii linkkinä jäsenyritysten ja ulkopuolisten instituutioiden ja markkinoiden välissä sekä tehostaa tukipalveluiden saatavuutta ja harjoittaa lobbaritoimintaa yritysryhmän osalta. Hän tehostaa osallistuvien yritysten yhteistyötä, vierailee yrityksissä, järjestää yrityksille workshoppeja, ryhmämatkoja jne. Myös tiedon kerääminen vientimarkkinoista, laadun kehittäminen ja markkinakanavien tutkiminen kuuluvat toimintaan.

Brasilian SEBRAE – ohjelmassa puolestaan on keskeisenä toimintamuotona pienyritysten messuosallistumisille kotimaassa ja vientimarkkinoille annettu tuki. Pienyrityksrypäs voi saada julkista tukea yhteisen messuosaston kuluihin puolet kokonaiskustannuksista. Ohjelman avulla tuetaan myös ulkomaisten ostajien vierailuja messuosastoilla sekä pienten ja suurten yritysten keskinäisten yritysryhmissäyhteistyöverkoston luomista. SEBRAE –ohjelma puolestaan on toiminnallisesti lähellä yrityksille kohdennettua KTM:n kansainvälistymistukitoimintaa.

Monet esimerkit eri puolilta maailmaa osoittavat Berryn mukaan, että julkisen tuen osalta ollaan siirtymässä keskittyneestä tuesta hajautettuun tukeen. Valtion keskusorganisaatioiden rooli on vähenemässä pienyritysten tukitoiminnoissa ja alueorganisaatioiden rooli puolestaan kasvussa. Alueorganisaatiot ovat lähempänä yrityksiä ja motivoituneempia auttamaan oman alueensa yrityksiä kuin valtion keskushallinto. Myös toimialakohtaisia tai paikallisia yksityisiä yhdistyksiä tuetaan julkisella rahoituksella esimerkkimaissa, koska niiden on todettu toimivan valtion organisaatioita tehokkaammin. Suomessa tämänsuuntaista toimintaa edustavat mm. TE-keskukset, Leader –toiminta, toimialayhdistysten roolin kasvu jne.

Pienille yrityksille annettu suora julkinen tuki synnyttää Berryn mukaan usein ns. ”pseudoklustereita”. Näille yritysverkostoille on ominaista tuotantokeskeisyys, jolloin ostaja-/markkinaohjautuva toiminta helposti unohtuu. Esimerkkinä hän mainitsee Sinos Valley'n Brasiliasta, Rafaelan Argentiinasta ja Jeparan huonekaluteollisuuden Indonesiasta. Kiinalaista liiketoimintaverkostoa Berry puolestaan pitää kehittyneenä sosiaalisena verkostona, jossa yhteistyö on kehitetty hyvin pitkälle. Opportunistisesta käyttäytymisestä seuraa verkoston jäsenelle sanktioita. Sääntöjen rikkominen ja luottamuksen menetys johtaa yrityksen joutumiseen verkoston ulkopuolelle.

Berryn mukaan yritys yhteistyön alkuvaiheessa on eduksi, jos verkoston jäsenyritykset ovat samankokoisia. Myöhemmässä vaiheessa yrityskoko ei ole enää niin ratkaiseva tekijä. Yritys yhteistyöstä on hyötyä esimerkiksi markkinointikampanjoissa, kuljetuskustannusten alentamisessa, vientimarkkinoiden tutkimisessa ja näyttävien messuosastojen rakentamisessa. Monet syntyneistä klustereista ovatkin vientiorientoituneita. Ennen kansainvälistymistä klusterit ovat kuitenkin poikkeuksetta kehittyneet vahvoiksi kotimarkkinoilla.

Berryn mukaan tärkeitä yritys yhteistyön käynnistämisen tukiorganisaatioita ovat yksityisen sektorin yhdistykset, kaupankäynnin tehostamiseen ja tuotekehitykseen keskittyneet yhdistykset, pankit, koulutusorganisaatiot, paikalliset valtionorganisaatiot (TE - Keskukset Suomessa), paikalliset yrittäjäyhdistykset.

3.4. Pienyritysten strateginen suunnittelu

Pienten High Tech –yritysten strategista suunnittelua on tutkinut mm. Maureen Berry (Berry 1998). Tutkimuksessaan hän toteaa pienyrityksen johtajan tärkeän roolin.

Johtajan tavoitteet, luonteenpiirteet ja strateginen ajan tasalla olo heijastuvat yrityksen menestykseen ja liiketoiminnan kehittymiseen. Yritykset suunnittelevat toimintaansa yleisimmin 3 – 5 vuoden tähtäimellä ja painottavat pitkän tähtäyksen strategioissa markkina- ja tuotokeskeisyyttä ja yritystoiminnan sisäistä kontrollointia.

Vaikka yritykset pitivät pitkän tähtäyksen suunnittelua tärkeänä ja niistä yli puolet uudisti liiketoimintasuunnitelmaansa vuosittain, vain 42 prosenttia yrityksistä oli laatinut strategiansa kirjallisena. Epämuodollinen suunnittelu on siten yleistä pienten yritysten keskuudessa.

Berry havaitsi selvän korrelaation yritysten liikevaihdon suuruuden, yrityksen työntekijämäärän ja pitkän tähtäyksen suunnittelun kesken. Yritystoiminnan alkuvaiheessa strateginen suunnittelu on vähemmän tärkeässä roolissa kuin yrityksen vakiinnutettua asemansa. Yrityksen iän myötä strateginen suunnittelu kehittyy muodollisemmaksi ja konkreettisemmaksi.

Brinton (2001) kuvaa artikkelissaan strategiasuunnitteluprosessin erityisvaatimuksia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Hänen mukaansa tarvitaan osaavia henkilöitä tekemään ympäristöanalyysia ja oikeitten johtopäätösten tekemistä. Lisäksi tarvitaan osaavaa henkilöstöä toteuttamaan strategia ja kehittyntä informaatiojärjestelmää strategian seurantaan sekä seurantahenkilöstöltä tutkimuksellista otetta.

Brintonin mukaan keskeisimpiä asioita onnistuneen strategian kehittämisessä ovat hyödyllisten tavoitteiden asettaminen, benchmarkingin merkityksen ymmärtäminen ja tiedon tuottamisen kehittäminen. Tavoiteasetannassa hän pitää keskeisinä yrityksen tulostason kehitystä, sijoitetun pääoman tuottoa, henkilöstön osaamistasoa, yrityksen laadunhallinnan toimivuutta ja tuotekehityksen tehokkuutta. Benchmarkingin merkitystä hän korostaa, koska yrityksen tulee olla ulospäin suuntautuva, luotaava ja kyetä hahmottamaan kokonaisuus yksityiskohdistaan. Talousmittarien lisäksi hän pitää tärkeänä henkilöstön vaihtuvuuden ja logististen järjestelmien kehityksen seurantaa.

Pienten ja keskisuurten yritysten Brinton kuvaa elävän tietokaaoksen tilassa. Konkreettiset tiedonhallintajärjestelmät ovat yrityksen menestymiselle tärkeitä, mutta usein niiden kehittäminen on pienyrityksessä puutteellista. Yrityksen tulisi kyetä mittaamaan samanaikaisesti talouden kehitystä, analysoimaan yrityksen eri osa-alueiden tilannetta, tuote-/palvelukonseptia, tuotannon/palvelun tehokkuutta,

asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön osaamistasoa ja tehokkuutta, tuotekehitystä, informaatioteknologian hallintaa, markkinoinnin osaamista ja tuloksia sekä ympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Artikkelissa Brinton kuvaa Ibisin laajan 15 300:n eri maissa toimivan yrityskartoituksen tuloksia. Tutkimuksessa on kartoitettu strategista suunnittelua yrityssuunnittelun osana. Kirjallinen ja strukturoitu strategiasuunnittelu oli käytössä Norjassa 31 prosentilla, Suomessa 29 prosentilla, Tanskassa 26 prosentilla, Ruotsissa 24 prosentilla ja Saksassa 21 prosentilla yrityksistä. Toisessa ääripäässä olivat Kreikan (5 prosenttia), Italian (9 prosenttia), Portugalin (11 prosenttia) ja Ranskan (12 prosenttia) yritykset, joissa kirjalliset strategiasuunnitelmat olivat vähemmän käytössä. Keskimäärin yrityksissä laaditaan strategiat kirjalliseen muotoon selvästi harvemmin kuin korkean teknologian yrityksissä.

4. TUTKIMUSONGELMAT

Strategisen suunnittelun tilannetta ja käytäntöjä luonnontuotealan yrityksissä on tutkittu vähän verrattuna alalle tehtyjen kehittämisstrategioiden määrään nähden. Kehitystä auttaisi tilanne, jossa alan rahoittajien, toimijoiden, tutkijoiden ja kehittäjien laatimat julkiset kehittämisstrategiat ja yritysstrategiat nykyistä paremmin kohtaisivat toisensa ja tukisivat toisiaan. Tämän vuoksi tarvitaan tietoa strategisen suunnittelun tilanteesta pienissä yrityksissä.

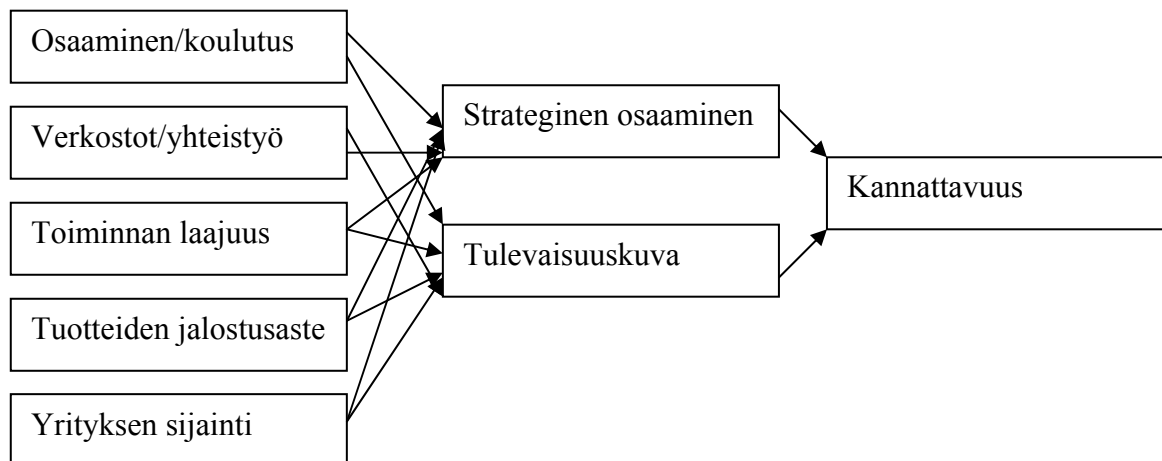
Markkinointi ja yritysysteistyö on todettu keskeiseksi ongelma-alueeksi monissa pieniin elintarvikeyrityksiin kohdistetuissa tutkimuksissa ja kartoituksissa (Luonnontuotealan nykytilan kuvaus ja kehittämisohjelma 2000 – 2006, Kupiainen 1996, 1998, 1999, Forsman 2001). Myös ikääntyvän henkilöstön osaaminen ja tietotaito sekä uusien toimintojen kehittäminen on nähty keskeisiksi ongelma-alueiksi pienissä maaseutuyrityksissä (Moisio 2003). Uudet liikkeenjohdon opit leviävät ensin suurissa yrityksissä, koska niillä on pieniä yrityksiä laajemmat voimavarat testata ja kokeilla

uutta (Toivanen 2001). Strateginen suunnittelu on muodollisempaa ja se raportoidaan kirjallisesti selvästi yleisemmin korkean teknologian pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Berry 1998) kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yleensä (Brinton 2001).

Tässä tutkimuksessa on kartoitettu strategista suunnittelua luonnontuotealan pienyrityksissä ja eri tekijöiden vaikutusta yritysten strategiavalintoihin.

Tutkimuksella on etsitty luonnontuotealan yritysten strategisen suunnittelun erityispiirteitä, eri osa-alueiden painotuksia ja suunnittelun toteutusta.

Tutkimuksella on etsitty myös vastausta kysymyksiin, onko strategisen suunnittelun toteutusmenetelmällä (kirjallinen/ei-kirjallinen), yrittäjän koulutuksella, yrityksen koolla ja työntekijämäärässä, yritysten yhteistyöllä, toiminnan keskittämällä ydinosaamiseen/monialaosaamiseen, tuote-/ja raaka-ainevalikoimalla, yrityksen sijainnilla ja yrittäjän tulevaisuuden odotuksilla vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa käytettiin kysely- ja haastattelumenetelmää. Pääosa kysymyksistä oli strukturoituja, osan oltua avoimia. Avoimia kysymyksiä käytetään, jos strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdoista ei löydy vastaajalle sopivaa vaihtoehtoa (Hirsjärvi ym. 1998). Kyselymenetelmä on nopea ja kustannustehokas tapa kerätä tietoa kysely-haastattelulomakkeiden avulla (Alkula ym. 1995). Kysely voidaan tehdä kirjeitse, sähköpostitse, puhelimitse, nettikyselynä tai henkilökohtaisesti. Kysely mahdollistaa myös riittävän suuren otannan. Haittapuolena menetelmässä on, että yrityksille kohdistetussa kirjekyselyssä vastausprosentti jää yleensä alhaiseksi.

Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä ja tarkkaa tutkimusasetelman valintaa. Lomakkeen laatimisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota vastaajien motivointiin, lomakkeen selkeyteen sekä kysymysten pituuteen ja lukumäärään (Valli 2001). Kirjekysely edellyttää riittävän suurta otosta (Heikkilä 2001) ja lomakkeen esitestaamista. Kirjekyselyssä käytetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, jolloin tulosten oikea tulkinta edellyttää tutkimuskohteen tuntemista muutenkin kuin kyselyaineiston antamissa rajoissa.

Kyselyä voidaan täydentää teemahaastattelun avulla. Se antaa tällaisessa tutkimuksessa syvällisempää ja luotettavampaa tietoa kuin kirjekysely. Teemahaastattelu mahdollistaa myös haastateltavan tarkkailun ja tarkentavien ja syventävien lisäkysymysten esittämisen, jolloin saadaan esille asioita, jotka eivät sisälly kyselylomakkeeseen.

Teemahaastattelu on menetelmänä kohtuullisen kallis. Henkilökohtaisten haastattelujen suorittaminen voi nostaa – haastateltavien sijainnista riippuen - matka- ja majoituskustannukset erittäin korkeiksi. Henkilökohtainen teemahaastattelu vaatii myös paljon aikaa riittävän otoksen saamiseksi.

Tässä tutkimuksessa laadittiin kyselylomake, joka testattiin ennakolta muutaman oman työpaikan ja ulkopuolisen henkilön arvioimana. Kyselyssä käytettiin sekä avoimia kysymyksiä että yksilöityjä vastausvaihtoehtoja. Postikyselyn jälkeinen

teemahaastattelu korvattiin nopeammalla ja kustannuksiltaan edullisemmalla puhelinhaastattelulla. Vastauslomakkeiden tulokset käsiteltiin manuaalisesti ja taulukkolaskentaohjelmalla. Tuloksia verrattiin liiketoiminnan kasvua ja tulevaisuuden odotuksia koskevien kysymysten osalta myös aiemmin tehtyyn luonnontuotealan seurantakyselyyn.

Kyselylomake lähetettiin yhdistyksen hankekirjeen mukana 60 yritykselle. Kyselyssä vastaajia motivoitiin saatekirjeellä. Valmiiksi maksettua palautuskuorta kyselyssä ei käytetty, mikä vähensi selvästi vastausaktiivisuutta. Kyselyn liittäminen kustannussyistä kirjeessä lähetetyn muun hankemateriaalin joukkoon heijastui myös vastausaktiivisuuteen. Kirje lähetettiin yrityksen nimellä kohdentamatta sitä yrityksen toimitusjohtajalle erikseen. Näin kysely ei alan suuremmissa yrityksissä saanut huomioarvoa, vaan kirjeen sisältämä muu materiaali, jota pidettiin hankkeen kannalta tärkeämpänä. Ongelmana yrityksissä olivat myös monet samanaikaiset kyselyt. Osalla yrityksistä oli vastattavana samanaikaisesti tämän kyselyn kanssa kolme muuta kyselyä. EU-jäsenyyden aikana elintarvikealan hanke- ja tutkimuskyselyjen määrä on rajusti kasvanut. Tämän vuoksi yritysten vastausaktiivisuus on vähentynyt.

Omasta aloitteestaan kyselylomakkeen palautti yhdeksän vastaajaa. Kuusi vastausta saatiin lisäksi postituksen jälkeisen puhelinhaastattelun avulla. Puhelinhaastattelut aloitettiin runsaan kahden viikon kuluttua hankekirjeen lähetyksen jälkeen. Tällöin arvioitiin, että postikyselyyn vapaaehtoisesti vastanneet olivat palauttaneet täytetyn kyselylomakkeen.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1. Vastausten jakautuminen

Kuudestakymmenestä yrityksestä vastaukset saatiin 15:sta yritykseltä. Vastausaktiivisuudeksi muodostui siten 25 prosenttia. Yksi lomakkeista oli täytetty niin

puutteellisesti, että sitä ei otettu käsittelyyn. Pääosa vastauksista saatiin kyselyn postituksen jälkeen tehdyn puhelinhaastattelun perusteella.

Yritykset pitivät kyselylomaketta liian pitkänä ja vaikeana. Elintarvikealan yrityksillä runsas kyselyjen määrä on muodostunut EU-jäsenyyden myötä todelliseksi ongelmaksi. Kyselyjen määrä on kasvanut erittäin suureksi ja siksi kyselyihin vastataan nykyisin heikosti. Ongelmana oli myös tutkimusaikana yrityksissä tapahtunut tilinpäätösten valmistelutyö, mikä vaati yrittäjien ajan oman yrityksensä toimintaan. Hyvin monet pienyritykset toimivat sesonkiluonteisesti, eikä heillä siten ole henkilökuntaa paikalla talvisaikana. Osa yrittäjistä piti talvilomaa, eikä heitä tavoitettu puhelimitse. Osalla puolestaan oli asenteellinen este vastata kyselyihin.

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 53,4 vuotta. Ikävaihtelu vastanneiden kesken oli 39 ikävuoden ja 65 vuoden välillä. Vastanneet olivat pääosin omistaja-yrittäjiä. Ammattikoulu (toisen asteen tutkinto) tai opistoasteen tutkinto oli vastaajilla tavallisin koulutus. Näistä yleisin koulutus oli merkonomi tai kauppateknikko. Muutamalla yrittäjällä koulutuksena oli kansakoulu. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneita vastanneitten joukossa oli yksi.

Vastauksia saatiin yhdeksän maakunnan yrityksiltä. Vastanneista yrityksistä neljä sijaitsi Etelä-Savossa, kolme Kainuussa, kaksi Keski-Suomessa yksi Pohjois-Savossa, yksi Pohjois-Karjalassa, yksi Kanta-Hämeessä, yksi Lapissa, yksi Pohjois-Pohjanmaalla ja yksi Satakunnassa. Vastanneitten pieni määrä eri maakunnissa ei siten antanut mahdollisuutta käsitellä tulosten taustamuuttujia yritysten sijaintia koskevana vertailuna. Tämän vuoksi sijainnin merkityksen analysointi jäi puuttumaan.

6.2. Yritysten tuotteet ja markkinat

Vastanneista yrityksistä marjoja osti tai jalosti 12 yritystä, sieniä viisi, vihanneksia ja juureksia molempia kolme yritystä, yrttejä kaksi sekä hunajaa ja kaloja yksi yritys. Raaka-ainepohja yrityksillä koostui siten vähintään kahdesta eri raaka-aineryhmästä.

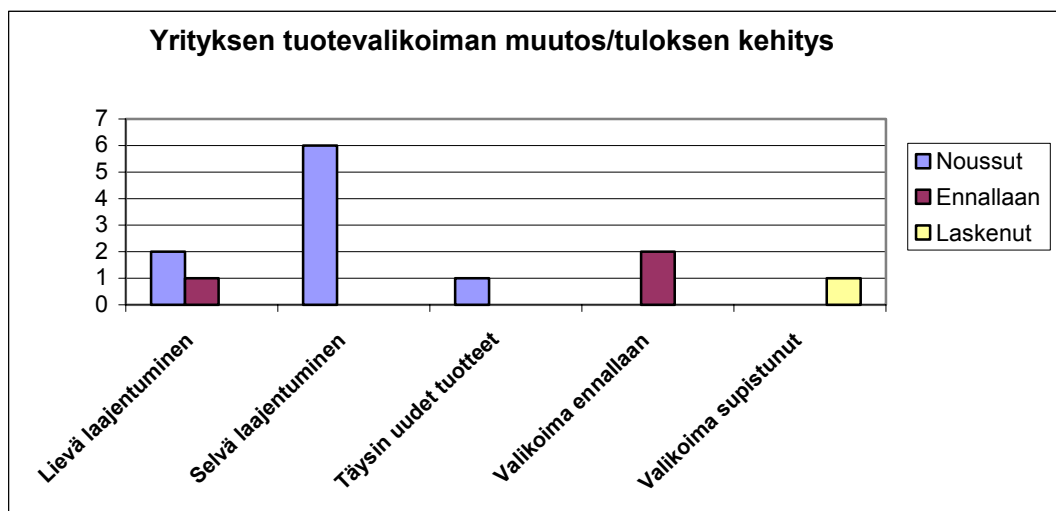
Useimmiten eri raaka-aineryhmien työllistävä vaikutus ajoittuu sesonkiluontoisesti eri vuodenajoille. Näin yrityksessä mahdollistuu ympärivuotinen työllistyminen.



Kuvio 5. Vastanneiden yritysten käyttämät pääraaka-aineryhmät

Yritysten tuotevalikoima oli aikavälillä 1999 – 2003 laajentunut huomattavasti kuuden yrityksen osalta, laajentunut lievästi kolmessa yrityksessä, pysynyt samana myös kolmessa yrityksessä ja supistunut yhdessä yrityksessä. Kokonaan tuotteensa oli uusinnut (=vaihtanut toimialaa) yksi yritys. Vastanneet yritykset olivat kehitelleet uusia tuotteita 32 ja tuoteparannuksia yhdeksän.

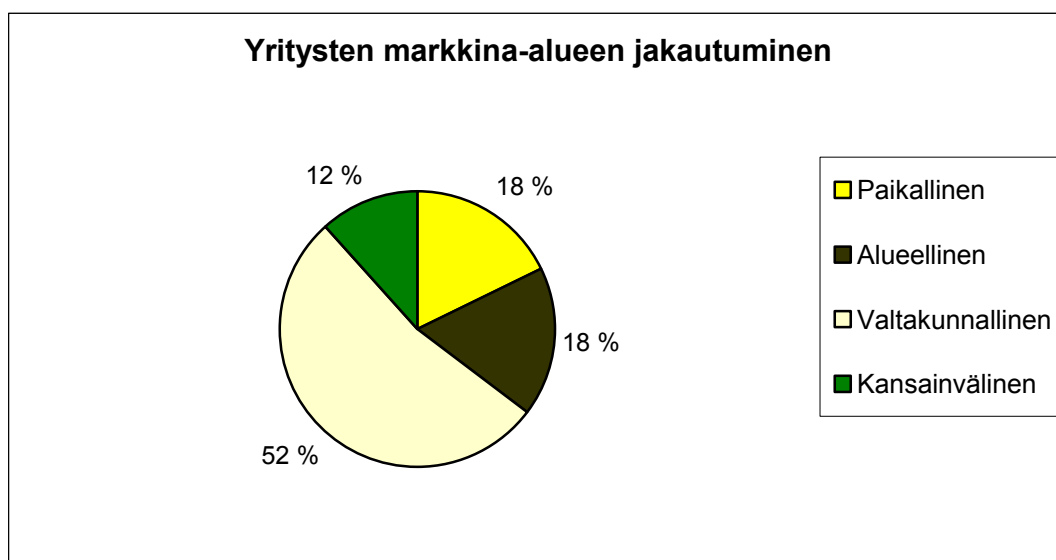
Tuotevalikoiman kehityksellä ja yrityksen tuloksen kehityksellä oli yhteys keskenään. Tuotevalikoimaansa laajentaneilla yrityksillä oli tässä kyselyssä liikevaihto noussut ja valikoimaansa supistaneilla laskenut.



Kuvio 6. Vastanneiden yrityksen tuotevalikoiman muutos verrattuna tuloksen kehitykseen.

Valtakunnallisilla markkinoilla yrityksistä toimi 52 prosenttia, alueellisilla 18, paikallisilla 18 ja kansainvälisillä 12 prosenttia. Yrityksen markkina-alue oli yhteydessä yrityksen liikevaihdon määrään. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta liikevaihto kasvoi, mitä laajimmilla markkinoilla yritys toimi. Poikkeuksen muodostivat yritykset, jotka saattoivat pienenäkin yrityksenä viedä jotain kotimaassa pienet markkinat omaavaa tuotetta muihin maihin. Toiminnan taustalla lienee selkeä strateginen päätös.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset omasivat myös riittävät kotimarkkinat ja toimivat myös valtakunnallisilla markkinoilla. Alueellisilla markkinoilla toimivista yrityksistä pääosa toimi myös paikallisilla markkinoilla. Toiminnan kasvusuunta vaikutti hyvin loogiselta.



Kuvio 7. Vastanneiden yritysten markkinoiden jakautuminen

Monialaosaamiseen yrityksistä kertoi keskittyvänsä 57 prosenttia ja ydinosaamiseen 29 prosenttia. Edellisten välimuodon oli valinnut 14 prosenttia vastanneista. Ydinosaamiseen keskittyneillä yrityksillä oli – yhtä liiketoimintakonseptipoikkeusta lukuun ottamatta – suppeampi tuotevalikoima tai tuoteryhmä ja pidemmälle jalostetut tuotteet kuin monialaosaajilla. Pitkälle jalostetut tuotteet vaativat yrityksissä keskittymistä ydinosaamiseen.

6.3. Strategiset valinnat yrityksissä

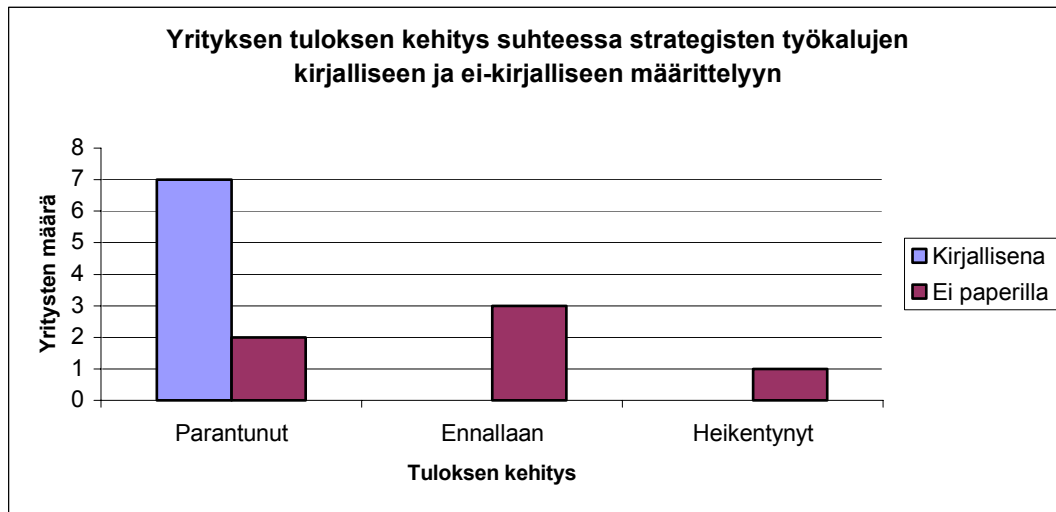
Kolmestatoista vastanneesta yrityksestä kuusi harjoitti esikuvilta oppimista toiminnan kehittämisessä (benchmarking). Vajaa puolet tästä tapahtui alihankkijoiden kanssa, neljännes oppi kilpailijoilta, viidennes vastanneista harjoitti kahdenvälistä mallioppimista ja seitsemän prosenttia ryhmäoppimista. Ominaista tässä vastauksessa oli polarisoituminen: yritykset joko harjoittivat benchmarkingia laajasti tai ei lainkaan. Osalle yrityksistä käsite lienee ollut vieras. Vastausten perusteella yritykset harjoittivat mallioppimista etupäässä toisten samanlaisten yritysten tai oman liiketoimintaverkoston yritysten kanssa.



Kuvio 8. Vastanneiden yritysten strategisten työkalujen määrittely kirjallisena tai ei-kirjallisessa muodossa

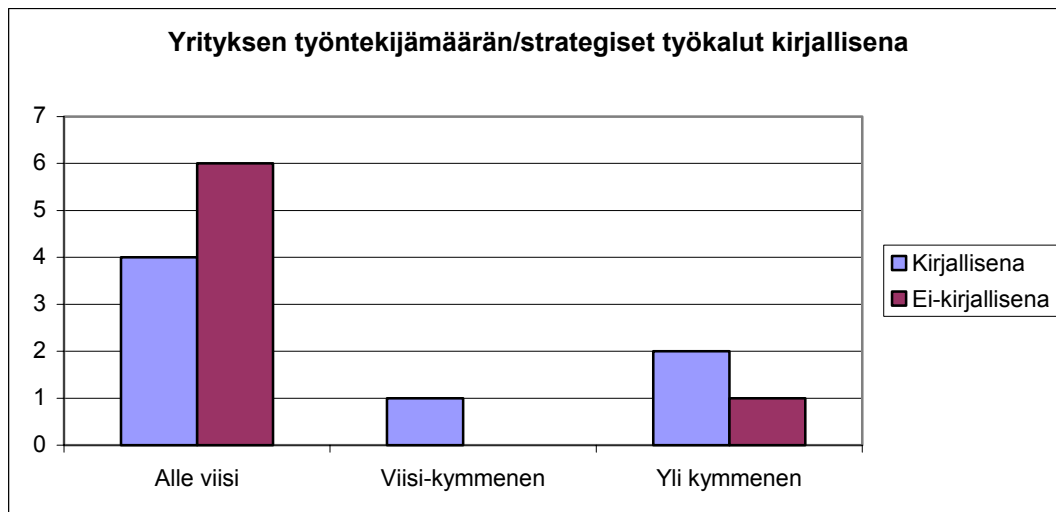
Kirjallisena yrityksestä löytyi yleisimmin yritysstrategia ja liiketoimintasuunnitelma. Vision oli määrittänyt kirjallisesti 31 prosenttia, arvot 46 prosenttia, yritysstrategian 57 prosenttia, liiketoimintasuunnitelman 57 prosenttia ja viestintäsuunnitelman 31 prosenttia vastanneista yrityksistä.

Kirjallisen määritysaktiivisuuden ja yrityksen tuloksen kehittymisen välillä löytyi tutkimuksessa mielenkiintoinen yhteys. Seitsemän yritystä ilmoitti määritelleensä kirjallisessa muodossa pääosan lomakkeessa ilmoitetuista liiketoimintatyökaluista. Näistä kaikilla oli yrityksen tulos parantunut aikavälillä 1999 – 2003. Kirjallisesti työkaluja ei ollut määritellyt kuusi yritystä. Näistä kolmella tulos oli pysynyt ennallaan, yhdellä laskenut ja kahdella noussut.



Kuvio 9. Vastanneiden yritysten tuloksen kehitys verrattuna strategiatyökalujen määrittelyyn kirjallisena tai ei-kirjallisena.

Strategisten työkalujen määrittely kirjallisessa muodossa korreloi lievästi yrityksen työntekijämäärän kanssa. Työntekijämäärältään suuremmissa yrityksissä strategiset työkalut oli määritelty kirjallisena, kun mikroyrityksissä niiden määrittely ei ollut kirjallisessa muodossa.



Kuvio 10. Vastanneiden yritysten työntekijämäärän suhde verrattuna strategiatyökalujen määrittelyyn kirjallisena tai ei-kirjallisena.

Taloudelliset mittarit olivat luonnontuotealan pienyrityksissä eniten käytettyjä. Balance scorecardin mukaisista mittareista 93 prosenttia vastanneista yrityksistä ilmoitti käyttävänsä taloudellisia ja asiakkaisiin liittyviä mittareita, 85 prosenttia käytti prosessinäkökulman mittareita, 75 prosenttia oppimis-/kehittämisenäkökulman mittareita ja 62 prosenttia henkilöstönäkökulman mittareita.

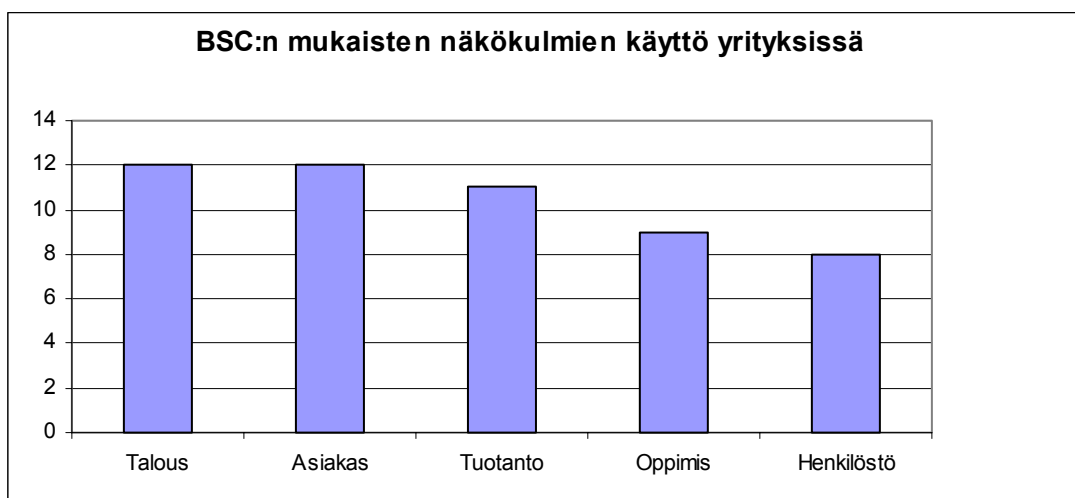
Taloudellisista mittareista eniten käytettyjä olivat katetuotto-prosentti, voittoprocentti, sijoitetun pääoman tuottoaste ja uusista tuotteista saatu voitto. Sen sijaan voitto/työntekijä ja kokonaisomaisuus/työntekijä oli käytössä vain yhdellä yrityksellä.

Asiakasnäkökulman mittareista yleisimmin olivat käytössä vuotuinen myynti/asiakas, asiakasmäärän kehitys ja markkinointikustannukset. Vähiten mitattiin asiakaskäyntien lukumäärää, reklamaatioiden määrää ja menetettyjä asiakkaita.

Prosessinäkökulman mittareista eniten käytettiin tilausten ja toimitusten välistä aikaa, sitten varaston kiertonopeutta, laskujen käsittelyaikaa ja hallinnollisten kustannusten ja kokonaistuottojen välistä vertailua. Vähiten olivat käytössä atk - kapasiteetti työntekijää kohden, tuotekehityksen läpimenoaika ja alihankinnan toimitusaika.

Oppimis- ja kehittämisnäkökulman mittareista olivat käytössä parannusehdotukset/työntekijä, investoinnit uusiin markkinoihin, ja tutkimukseen/tuotekehitykseen käytetty aika. Vähiten käytettiin mittareina atk – koulutuskustannusten laskentaa työntekijää kohti, työntekijäkohtaisia koulutuskustannuksia ja koulutusinvestointeja verrattuna asiakkaiden määriin.

Henkilöstönäkökulman mittareista käytössä olivat henkilöstön lukumäärän ja henkilöstön poissaolojen mittaaminen sekä sisäiset koulutuspäivät/työntekijä. Vähemmän mitattiin työntekijän keskimääräistä yrityksessä oloaikaa, työntekijöiden keski-ikää, henkilöstön vaihtuvuutta. Työpaikkahakemusten lukumäärää ei mitannut yksikään vastanneista yrityksistä. Mittari heijastaa ulkoista yrityskuvaa.



Kuvio 11. Vastanneiden yritysten Balance scorecardin näkökulmien käyttö

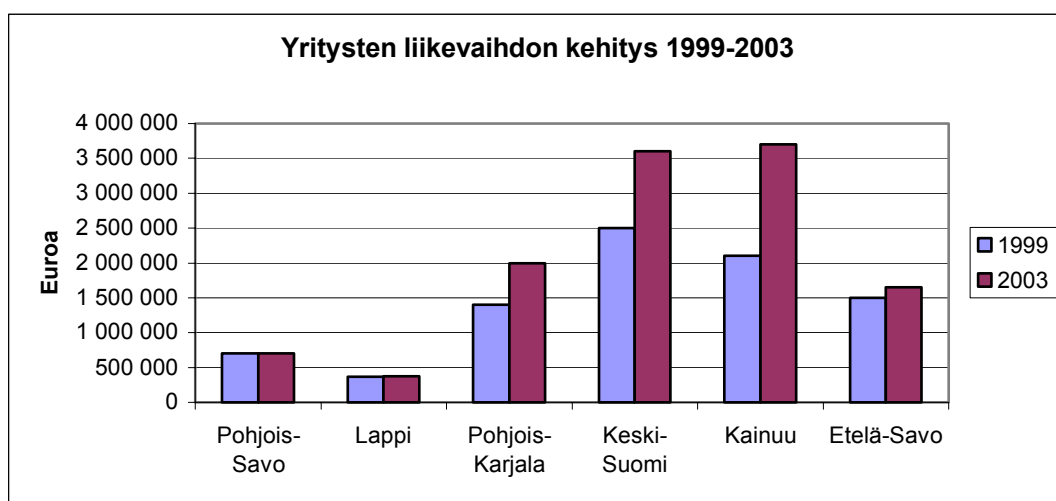
6.4. Yritysyhteistyö ja verkostoituminen

Kiinteää yhteistyötä toisen maakunnan yritysten kanssa teki 22 prosenttia vastanneista, oman maakunnan 18 prosenttia, markkinaketjun seuraavan portaalan yrityksen 16 prosenttia, saman toimialan samoja tuotteita tekevien yritysten 16 prosenttia, saman toimialan eri tuotteita tekevien yritysten 12 prosenttia, markkinaketjun edeltävässä portaassa olevan yrityksen 8 prosenttia sekä ulkomaisen ja toisen toimialan yritysten kanssa 4 prosenttia vastanneista yrityksistä.

79 prosenttia vastanneista yrityksistä teki yhteistyötä usean yrityksen kanssa, 14 prosenttia 1 - 3 yrityksen kanssa. Yhteistyöverkostoissa oli mukana 38 prosenttia vastanneista yrityksistä. Verkostot olivat markkinointiverkostoja, projekteja tai tuotantoprojekteja. Yritysyhteistyön määrällä ja yrityksen tuloksen paranemisella ei tässä tutkimuksessa näyttänyt olevan suoraa yhteyttä keskenään.

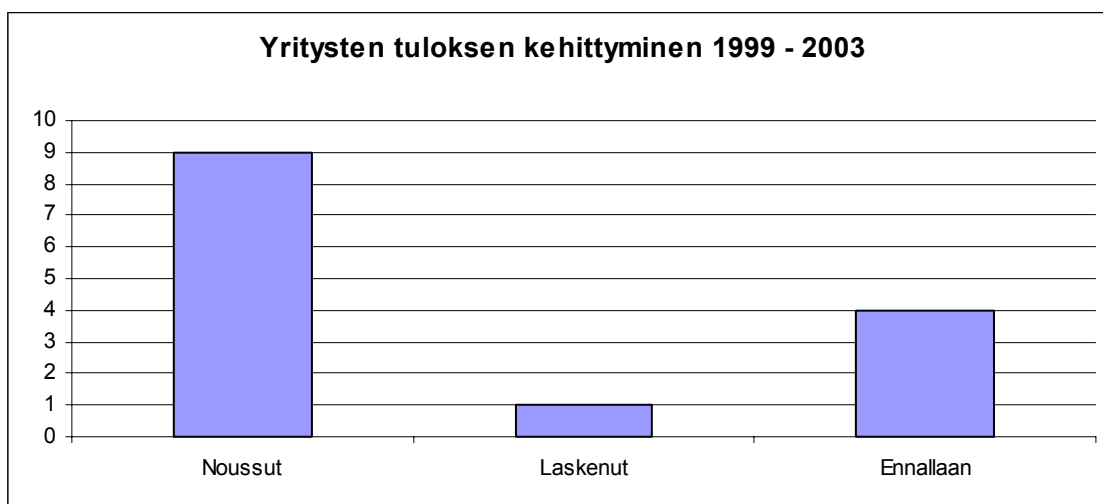
6.5. Liikevaihto ja tulevaisuuden odotukset

Liikevaihtokysymykseen vastanneiden yhdeksän yrityksen yhteenlaskettu liikevaihto oli kasvanut vuoden 1999 8,5 miljoonasta eurosta 12 miljoonaan euroon vuonna 2003. Keskiliikevaihto vastanneitten yritysten osalta oli 1,3 milj. euroa. Osalla yrityksistä liikevaihdosta pääosa muodostui muista liiketoiminnoista kuin luonnontuoteraaka-aineista. Työntekijämäärä yrityksissä oli vuonna 1999 yhteensä 32. Vuonna 2003 se oli 41. Vastanneet yritykset olivat pieniä ja työntekijöitä keskimäärin vain neljä. Työntekijää kohti laskettu keskiliikevaihto oli 0,3 milj. euroa.



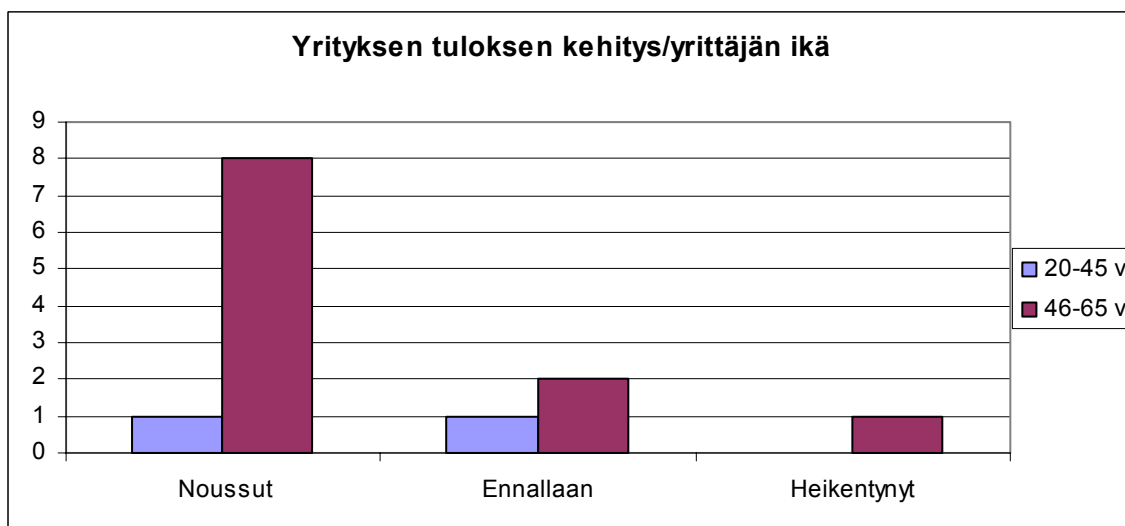
Kuvio 12. Vastanneiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto 1999 ja 2003.

Tulostaan oli seurantajaksolla parantanut 64 prosenttia vastanneista yrityksistä ja pitänyt ennallaan 29 prosenttia. Laskenut tulos oli 7 prosentilla yrityksistä. Kannattavuuden paranemiseen lähitulevaisuudessa uskoo 62 prosenttia vastanneista, pysymiseen ennallaan 23 prosenttia ja heikkenemiseen 15 prosenttia.



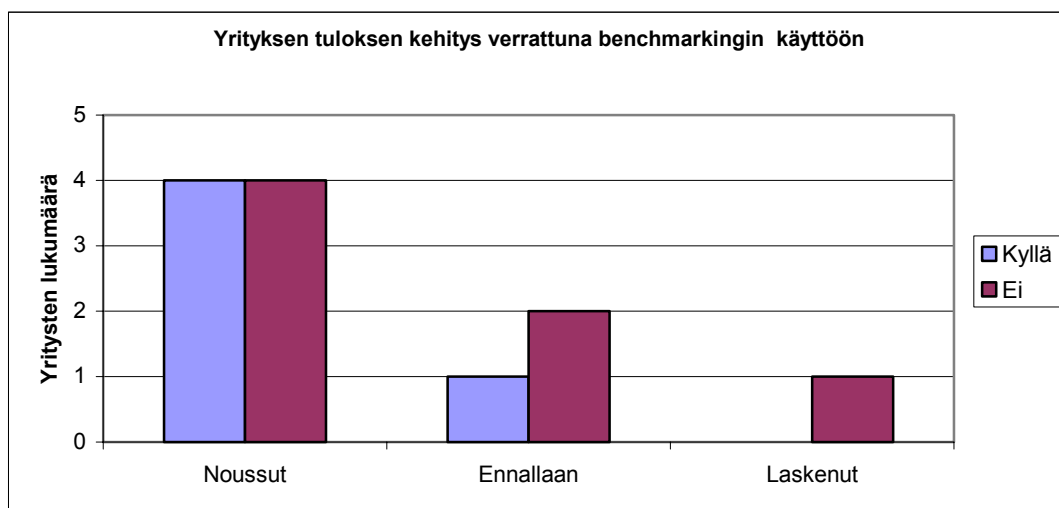
Kuvio 13. Vastanneiden yritysten tuloksen kehitys aikajaksolla 1999 – 2003

Yrittäjän iällä ja yrityksen tuloksen kehittymisellä ei voitu löytää kovin luotettavaa yhteyttä, koska valtaosa yrittäjistä kuului ikäryhmään 46 – 65 vuotta. Lievä yhteys toimii siten, että iäkkäämpi yrittäjä menestyy yritystoiminnassaan paremmin. Myöskään koulutustasolla ja yrityksen tuloksen kehittymisellä ei tässä tutkimuksessa havaittu yhteyttä keskenään. Valtaosalla yrittäjistä oli toisen asteen koulutustausta.



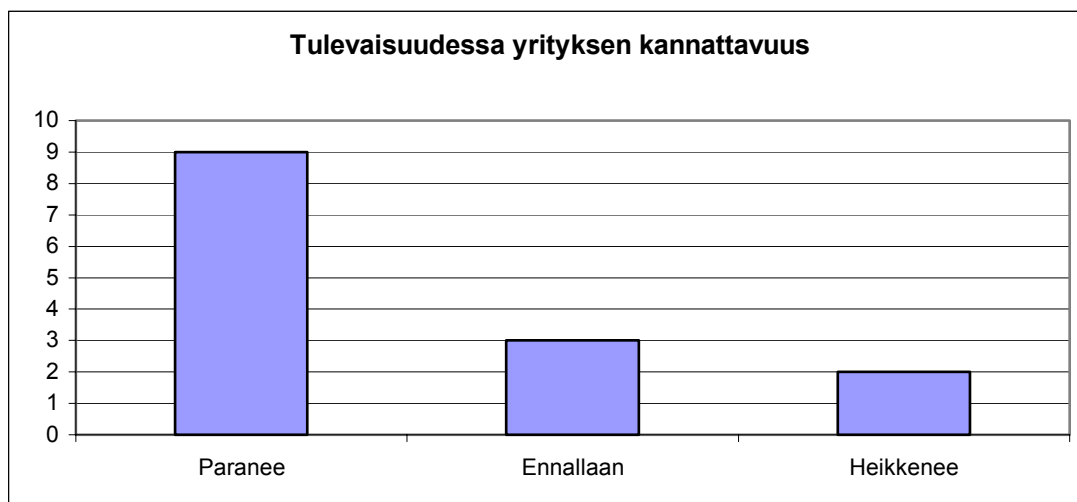
Kuvio 14. Vastanneiden yritysten tuloksen kehitys verrattuna yrittäjän ikään

Tässä tutkimuksessa yrityksen tuloksen kehittymiseen ei kovin suuresti heijastunut se, harjoitettiinko yrityksessä benchmarkingia vai ei. Lievä yhteys yrityksen parantuneen tuloksen ja benchmarkingin harjoittamisen kesken näyttää olevan.



Kuvio 15. Yrityksen tuloksen kehitys verrattuna benchmarkingin käyttöön/ei-käyttöön

Sen sijaan yrityksen menestyminen viimeisen neljän vuoden aikana heijastui suoraan yrityksen tulevaisuuden odotuksiin. Seitsemän yritystä, joilla tulos oli parantunut neljän vuoden aikajaksolla, uskoi kannattavuuden olevan positiivinen tulevinakin vuosina. Sen sijaan ne yritykset (neljä), joilla tulos oli laskenut tai pysynyt ennallaan uskoivat tuloksen joko laskevan tai pysyvän ennallaan jatkossakin. Vain yksi yritys, jolla tulos oli pysynyt ennallaan, uskoi tuloksen paranevan jatkossa.



Kuvio 16. Yritysten odotukset tulevaisuuden kannattavuuden kehittymisestä

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa otos jäi pieneksi, eivätkä tulokset näiltä osin täytä tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Otosta on tarpeen täydentää tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Yritysten vastausaktiivisuutta postikyselyyn vähensivät samanaikaisesti yritysten saamat useat muut kyselyt, palautuskirjekuoren puute ja se, että kyselykirjeessä oli mukana muuta materiaalia. Osa yrityksistä ei kiireen vuoksi ehtinyt haastatteluun, osa jätti vastaamatta kysymysten suuren määrän tai niiden yksityiskohtaisuuden vuoksi. Huomattavaa osaa sesonkiluontoisesti toimivista pienyrityksistä ei talvisaikaan tavoitettu lainkaan.

Tämän tutkimuksen kirjallisuusosassa selvitettiin luonnontuotealan arvoketjun nykytilaa ja alan strategisia valintoja. Alalle on laadittu runsaasti julkisia, kirjallisia kehittämisstrategioita ja -ohjelmia. Nämä ovat hyvin laaja-alaisia eivätkä riittävästi kohtaa pienyritysten ei-kirjallista, käytännönläheistä strategiasuunnittelua. Yritysten näkökulmasta julkiset strategiat jäävät epärealistisiksi, eivätkä ole uskottavia. Tällä on vaikutusta yritysten sitoutumiseen strategioiden toteuttamiseen. Sitoutumista voidaan parantaa tekemällä kiinteämpää yhteistyötä yritysten kanssa sekä nimeämällä strategiaan toteutuksen vaatimat budjetit ja toteuttajat. Näin julkisen sektorin

strategioista saadaan toteuttamiskelpoisia ja yritystoimintaa palvelevia. Ongelmaksi EU-jäsenyyden aikana on elintarvikealalla noussut myös lukuisten tukiorganisaatioitten määrä. Yritykset eivät – toiminnan siitä kärsimättä – ehdi tehdä yhteistyötä kaikkien n. 170 luonnontuotehankkeen kanssa. Näiltä osin hankkeista liian suuri osuus jää kirjoituspöytätasolle. Yritysyhteistyötä tarvitaan nykyistä enemmän.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös strategisen suunnittelun kirjallisuutta ja suunnittelun kehittymistä ajatellen tutkimuksen kohderyhmää, pieniä yrityksiä. Kirjallisuuden mukaan (Brinton 2001) pienille yrityksille soveltuvia strategisen suunnittelun työkaluja ovat mm. SWOT –analyysi, Boston Consult Groupin portfolioanalyysi ja Ansoffin matriksi ja tuotteen/palvelun kasvuasteen suhdetta markkinoihin kuvaava portfolio. Pienyrityksen on pakko tehdä valinta monien eri teoreettisen lähestymistapojen joukosta. Kaikkien strategiasuunnittelun teorioiden sisältöä eivät pienyritykset ehdi opetella. Tällöin riittää, että hallitsee muutaman keskeisen apuvälineen käytön oman yrityksensä kehittämisessä.

Strategiasuunnittelussa ovat kirjallisuuden mukaan (Brinton 2001) yrityksen kannalta tärkeitä lähtökohtia yrityksen voitto, tuotto/työntekijä, henkilöstön osaaminen, benchmarking ja yrityksen tiedonhallintaprosessi. Tässä tutkimuksessa saatiin tulos, jonka mukaan eniten benchmarkingia harjoittaneet yritykset menestyivät parhaiten. Näiltä osin tulos on samansuuntainen Brintonin (Brinton 2001) artikkelissaan tekemän aiemmista tutkimuksista kokoaman yhteenvedon kanssa.

Maureen Berryn mukaan (Berry 1998) pienissä yrityksissä strategian osa-alueiden kirjallinen määrittely yleistyy yrityksen työntekijämäärän ja liikevaihdon kasvaessa. Tähän tutkimukseen vastanneista yrityksistä yli puolet määritteli yritysstrategian ja liiketoimintasuunnitelman kirjallisessa muodossa, muiden osatekijöiden jäädessä selvästi vähemmälle huomiolle. Myös tässä tutkimuksessa strategisten työkalujen määrittely kirjallisena yleistyi työntekijämäärältään suuremmissa yrityksissä. Yrityksen koon kasvaessa on pakko organisoida jäsennellymmmin ja tällöin kirjallinen määrittely tulee tarpeellisemmaksi, jotta kaikki työntekijät voivat sisäistää yrityksen strategian.

Tässä tutkimuksessa ne yritykset, joissa keskeiset strategiset työkalut oli määritelty kirjallisena, olivat menestyneet taloudellisesti paremmin aikavälillä 1999 – 2003 kuin ne, joilla ei ollut kirjallista määrittelyä. Kirjallinen määrittely ilmeisesti pakottaa pienyrityksen pohtimaan liiketoimintakokonaisuutta paremmin. Tällöin vältetään toiminnan rönsyiltä ja kyetään seuraamaan tilanteen kehitystä järjestelmällisemmin, jolloin saadaan näin positiivisempaa tulosta aikaan.

Pienyritysten strategiset verkostot ovat Berryn mukaan (Berry 1997) parhaiten onnistuneet maaseudulla, jossa sosiaalinen ja kulttuurinen etäisyys on kaupunkiympäristöä läheisempi. Ulkopuolisen vetäjän rooli on yritysten välisessä yhteistyössä tärkeä. Tehokkainta toiminta on silloin, jos sitä toteutetaan toimialakohtaisesti tai paikallisesti yksityisten yhdistysten, koulutusorganisaatioitten tai paikallisten valtionorganisaatioitten toimesta. Parhaiten yhteistyö onnistuu silloin, kun yhteistyöyritykset ovat suunnilleen samankokoisia ja jakavat innovaatiot keskenään. Näin kehitystä saadaan nopeutettua. Sen sijaan suora valtion tuki yrityksille synnyttää kehitystä hidastavia pseudoklustereita. Berryn (Berry 1997) kokoamat yritysten verkostoitumisesimerkit eri puolilta maailmaa osoittavat, että Suomessa on edelleen tarve siirtää painopistettä valtion keskusjohtoisuudesta kohti aluerahoittajien, yksityisten yhdistysten ja toimijoiden muodostamaa yritysten tukiverkostotoimintaa. Vaikka Arktiset Aromit ry on toimijana hyvin pieni, on toiminnan painopisteet valittu melko hyvin sellaisista toiminnoista, joilla kirjallisuuden mukaan ulkopuoliset toimijat voivat edistää yritysten toimintaa.

Tässä tutkimuksessa yrittäjien keski-ikä oli 53,4 vuotta. Alan yritystoiminnan tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että yrityksissä sukupolvenvaihdot nopeutuvat. Ilman nuoren yrittäjäsukupolven mukaantuloa ala kuihtuu jatkossa. Arktiset Aromit ry voi toimialayhdistyksenä ”nuorentaa” yrityksiä aktiivisen harjoittelijoiden ja päättö-/opinnäytetyöntekijöiden välittämisen avulla. Aluerahoittajien keinoja ovat sukupolvenvaihdosten edistäminen ja helpottaminen ja sukupolvenvaihdoksia edistävien hankkeiden rahoittaminen.

Tähän tutkimukseen vastanneet yritykset perustivat toimintansa pääosin ns. monialaosaamiseen. Pienille elintarvikealan mikroyrityksille tämä on tyypillistä. Näiltä osin ala poikkeaa esim. IT -alasta, jossa painotus on ydinosaamisen puolella. Pienet luonnontuoteyritykset koostavat vuoden toimeentulon useasta eri lähteestä. Toiminnot usein ajoittuvat peräkkäin siten, että yrityksessä työ saadaan jatkumaan samansuuruisena ympärivuotisesti. Ongelmaksi näille yrityksille muodostuu jatkossa monialaosaamisen hallinta. Miten syrjäseudulla sijaitseva pienyrittäjä voi lähteä kauas maakuntapääkaupunkiin pitkäkestoiseen koulutukseen ajamatta samalla yritystään alas? Tulisiko maakuntapääkaupunkien koulutusorganisaatioissa suuren yksikkökoon ja rakennusinvestointien sijasta kiinnittää huomiota koulutuksen saavutettavuuteen? Olisiko etäällä sijaitsevia yrityksiä koulutettava periaatteella: kouluttaja kiertää yrityksissä, eivätkä syrjäseutujen yritykset tule kouluttajan luokse maakuntapääkaupunkiin.

Vastanneissa yrityksissä tuotteet olivat pääosin perinteisiä. Vain yksi yritys oli tehnyt strategisen linjapäätöksen ja kokonaan uudistanut tuotevalikoimansa neljän vuoden jakson aikana. Elintarvikealan pienyritysten on käytännössä melko vaikeaa tehdä radikaaleja kokonaisuudistuksia, koska vaihtoehtoja on maaseudulla vähän tarjolla. Se edellyttää toimivaa innovaatiojärjestelmää ja edellä mainittujen ulkoisten tukipalveluiden edullista tavoitettavuutta. Innovaatiojärjestelmän ulottaminen pienyrityksiä ja harvaanasuttua maaseutua palvelevaksi on haasteellinen tehtävä suunnittelijoille ja rahoittajille.

Benchmarkingin toteutuksessa vastanneille yrityksille oli tyypillistä toisten samanlaisten yritysten tai oman liiketoimintaverkoston yritysten kanssa harjoitettu mallioppiminen. Jatkossa olisi tarpeen laajentaa mallioppimista myös kokonaan toisen toimialan yrityksiltä oppimisen ja markkinaketjun seuraavassa portaassa toimivien yritysten suuntaan. Näin saataisiin lisää asiakaslähtöisyyttä ja uusia virikkeitä liiketoiminnan kehittämiseen. Toisaalta benchmarkingin avulla voitaisiin lisätä myös maaseutu-/kaupunkiyritysten välistä vuorovaikutusta ja synnyttää maaseutuyritysten kannalta tärkeitä uusia asiakaskumppanuuksia.

Tutkimus osoittaa, että Balance Scorecard selkeänä yritysstrategian työvälineenä on melko tuntematon pienyrityksissä. Tulokset ovat päinvastaisia verrattuna Toivasen väitöskirjatutkimukseen, jossa BSC:n käyttöä testattiin maamme viidensadan suurimman yrityksen joukossa. Näistä suurimmalla osalla BSC oli tunnettu ja käytössä.

Tulosten perusteella henkilöstön osaamisen kehittämistä ei arvosteta pienyrityksissä riittävästi. Tämä lienee heijastusta yrittäjien ikärakenteesta ja koulutuksen saavutettavuudesta. Pienyritykset eivät ole sisäistäneet osaavan henkilöstön merkitystä riittävästi. Osaava henkilöstö tehostaa yrityksen toimintaa ja parantaa yrityskuvaa. Tällöin yrityksen kiinnostavuus kasvaa nuorten ja pätevien työnhakijoiden keskuudessa. Tällaiseen tulevaisuussijoittamiseen on jatkossa pakko yrityksissä satsata yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Muissa tutkimuksissa on saatu tuloksia, joiden mukaan pienet yritykset ovat hyvin tuotantokeskeisiä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin asiakaslähtöisyys korostui yritysten vastauksissa. Yritysten asennoituminen saattaa olla muuttumassa markkinalähtöisemmäksi. Asiakaskumppanuuksien vahvistaminen, yritysryppäiden muodostaminen ja laajempien allianssien kehittäminen toisi vielä lisää markkinalähtöisyyttä pienyritysten toimintaan.

Tutkimuksessa löytyi yhteys menneiden vuosien tuloksen kasvun ja tulevaisuuden positiivisen kehitysuskon välillä. Yrittäjän usko tulevaisuuteen lienee osaltaan parantamassa yrityksen kannattavuutta. Kun yrittäjän usko tulevaisuuteen on optimistinen, on hänellä taipumusta synnyttää positiivinen suggestio yrityksensä henkilöstön keskuudessa. Näin odotukset toteutuvat myös käytännössä. Tällaisia eroja yritysten kesken on kokemuksen mukaan myös maan sisällä siten, että Länsi-Suomessa positivismi on vahvempaa kuin Itä-Suomessa. Vahva tulevaisuudenusko kantaa erityisesti lamatilanteen yli muita paremmin. Tarvittaisiinko Itä-Suomen hankkeissa ja yrityskoulutuksessa ”uskonvahvistusta” mukaan koulutuksen sisältöön?

Luonnontuotealan yritysten tulevaisuuden odotukset olivat positiivisempia kuin Arktiset Aromit ry:n vuonna 1999 tekemässä seurantakyselyssä (Moisio 1999). Venäjän ja

Baltian maiden markkinatalouteen siirtymisen aiheuttama alan negatiivisen kehityskierteen pohja näyttää nyt saavutetun ja myönteinen kehitys alalla on käynnistynyt. Myönteisillä esimerkeillä alan menestyksestä, kuten herkkutatti viime vuonna, on positiivinen vaikutus muihinkin toimijoihin. Tutkimuksen tuloksista ei, pienen vastausmäärän vuoksi, kuitenkaan voida johtaa kovin yksiselitteistä kuvaa tilanteesta. Kyselyyn vastanneet yritykset olivat alalla melko pieniä. Vastanneet yritykset olivat onnistuneet toiminnassaan kohtuullisen hyvin, mikä voi myös vääristää tuloksia. Epäonnistumisiakin joukosta löytyy.

Tutkimus tukee osaltaan kokemusperäistä tietoa siitä, että avoimuus, vuorovaikutus ja yhteistyö parantavat yrityksen menestymismahdollisuuksia. Näiden tekijöiden merkitystä on Berry (Berry 1997) raportoinut artikkelissaan. Tutkimuksen tekijän kokemuksen mukaan parhaiten menestyneet yritykset hankkivat tietoa ja kokemuksia monista eri lähteistä, ovat avoimia ja tällä tavoin varmistavat hyvät asiakas- ja sidosryhmäsuhteet. Epäonnistujat puolestaan aivan turhaan ajavat yrityksensä paitsioon kehityksestä luomalla salailun avulla epäluotettavan ilmapiirin. Tällöin aidot tukijat kaikkooavat ja se heijastuu yrityksen menestykseen.

Luonnontuotealan kehitys-, tutkimus- ja koulutustoiminnassa riittää tehtäväkenttää. Yritysyhteistyötä on hankkeissa ja strategioiden laadinnassa tehostettava. Tämä tutkimus osaltaan tukee Arktiset Aromit ry:ssä aiemmin muodostettuja kehittämislinjauksia, joiden mukaan luonnontuotealan kehittämisessä ja yritystoiminnassa on panostettava yritysten henkilöstön osaamisen ja tietotaidon kehittämiseen ydinliiketoimintojen osalta, yritysverkostojen ja strategisten allianssien kehittämiseen sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, alan kärkiyritysten verkostojen luomiseen innovaatio- ja osaamisryppäiden synnyttämiseksi, markkinatutkimusten ja markkinointiyhteistyön kehittämiseen asiakaskumppanuuksien luomiseksi ja syventämiseksi, teknologisten valmiuksien kehittämiseen yrityksissä tuotteiden jalostusasteen nostamiseksi sekä raaka-aineisiin ja tuotteisiin liittyvien ylivoimatekijöiden tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen muodostettaessa tuotteille lisäarvoa.

8. KIRJALLISUUS

Alkula T., Pöntinen S. ja Ylöstalo P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Juva.

Andersen H., Cobbold I, Lawrie G. 2001. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. SMESME Conference Paper.Copenhagen. 2GC Active Management. 9 p.

Ansoff H.I.,1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Otava. 328 s.

Berry A. 1997. SME Competitiveness: The Power of Networking and Subcontracting. Washington, D.C. 36 p.

Berry M. 1998. Strategic Planning in Small High Tech Companies. Long Range Planning. Vol. 31. No 3. p.455-466. Elsevier Science Ltd.

Brinton D. 2001. Low cost routes for strategic management development in the SME . Singapore 9.8.2001 Ibis training seminar Mandarin. Singapore. Ibis Associates. Database of 15300 selected companies' business plans.

Boston Consulting Group.1968. Perspectives on Experience, Boston Consulting Group Inc. Boston.

Drucker P.F.2002. Druckerin Parhaat. WSOY.278 s.

Eden C. Ackerman F. 2002. Making Strategy. The Journey of Strategic Management. The Cromwell Press Ltd. Towbridge, Wiltshire.

Forsman S.1999. Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä.

Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 93. Helsinki. 166 s.

Forsman S., Aro J.1998. Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 226. Helsinki. s. 1 – 57.

Forsman S.1997. Hintastrategiat ja hintakilpailukyky elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 221. Helsinki. 91 s.

Forsman S.2001. Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen selvityksiä 16/2001. Helsinki. s. 1 – 55.

Hamel G., Prahalad C.K.1994. Competing for the future.Harvard Business School Press. 358 s.

Heikkilä T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P.1998. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy Tampere.

Hokkanen V. 2003. Pyydetyn kalan ja riistan brandi – tuottajien näkemyksiä. Oulun seudun ammattikorkeakoulun päättötyö Arktiset Aromit ry:lle.

Kamensky M.2003. Strateginen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy.326 s.

Kangas K.2001. Wildberry utilisation and markets in Finland. Faculty of Forestry, University of Joensuu.

Kostamo E. 2000 Strateginen ajattelu. Selviydy tietoyhteiskunnassa. Kauppakaari. Multiprint Oy. 232 s.

Kotler P., Cox K.1988. Marketing Management and Strategy. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.406 p.

Kotler P. 2004. Markkinoinnista yritysstrategian tärkein osa. Artikkel, Kauppalehti.

Kupiainen T.1996. Pienten elintarvikeyritysten markkinointistrategiat. Helsinki. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 215. Helsinki. 114 s.

Kupiainen T., Helenius J., Kaihola O. Hyvönen S.2000. Maaseudun pienyrityksen menestyminen. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 239. Helsinki. 128 s.

Laaksonen K.1998. Kansainvälistymisen vaikutus suomalaisten elintarvikeyritysten strategioihin. Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus PTT, Raportteja ja Artikkeleita nro 158. Helsinki.

Lahti A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. WSOY. 210 s.

Lahti A. 1993. Markkinointi kilpailuetuna. Keuruuprint Oy. 178 s.

Lapin luonnontuotealan strategia vuosille 1999 - 2006.1999.Lapin TE-keskus. Maaseutuosasto. Rovaniemi.

Maa- ja metsätalousministeriö. 2002. Metsämarja- ja sienialan erityistoimet –työryhmän muistio 6/2002.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. 2001. Luonnontuotteiden talteenoton ja käytön edistämishjelma 2003 – 2006. Luonnontuotealan teemaryhmä. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu N:o 5/2001. 38 s.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Luonnontuotealan teemaryhmä. 2000. Luonnontuotealan nykytila ja kehittäminen 2000 – 2006. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja N:o

Malin, A. 2004. Marjojen ja sienten kauppantulomäärät. Elintarviketieto Oy:MARSI.26 s+liitteet.

Markula J. 2002. Maatalouden elintarvikesuuntainen erikoistuminen. Esiselvitys. Helsingin yliopisto taloustieteen laitos. 41 s.

Markkula L., Ranta-Vaara A. 1996. Consumption of mushrooms and other food products in Finland. Published in: Walderhaug T., Gulaugsson E: Proceedings of the 11th meeting of Nordic society for radiation Protection and the 7th Nordix Radioecology seminar 1996 Reykjavik.

Mintzberg H. 1987. Crafting Strategy. Harvard Business Review.

Moisio S. 1999. Luonnonmarja-alan strategia Itä-Suomessa. Liikkeenjohdon PD-työ. Kajaanin ammattikorkeakoulu. 20 s. + liitesivut 17 s.

Moisio S. 2003. Luonnontuotteisiin liittyvän opetuksen nykytila ja kehittäminen. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 8/2003. 42 s.

Olve N-G, Roy J, Wetter M.,suom. toimitt. Tillman M. 2001. Balanced Scorecard – yrityksen strategian ohjausmenetelmä. WSOY.256 s.

Porter M. E.1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competition. Macmillan, Free Press, New York. Suom. Strategia kilpailutilanteessa.

Toivanen J.2001. Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 108. Väitöskirja. 216 s.

Tuhkalainen J. 2000. Pohjois-Karjalan luonnontuotealan strategia. Pohjois-Karjalan Maaseutukeskus ry. 23 s, + liitteet.

Valli R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Wilson R., Gilligan C. 1997. Strategic Marketing Management. Butterworth Heineman Marketing Series. 830 s.

9. LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

KYSELY YRITYSTEN STRATEGISESTA SUUNNITTELUSTA

Strateginen suunnittelu on tietoista tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa. Muutoksen tiedostaminen auttaa valitsemaan toimintalinjoja, jotka edistävät liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kokonaisuuksien hahmottaminen, tulevaisuuden visiointi ja näiden perusteella konkreettisia toiminnan toteutus on usein yritystoiminnan onnistumisen tae. Tulevaisuuteen on varauduttu ennakolta ja tiedetään miksi, ketä varten ja miten toimitaan.

Pienten ja keskisuurten yritysten strategisen suunnittelun tutkimuksista pääosa on kohdistunut johonkin yritystoiminnan osa-alueeseen. Pienyritysten strategisesta kokonaissuunnittelusta on niukasti tietoa. Osalla pienistä ja keskisuurista yrityksistä strategia on laadittu kirjallisena, osalla se on yrittäjän ja hänen henkilöstönsä mielissä. Osa käyttää strategian laadinnassa jonkun strategisen koulukunnan oppeja, osa on hahmottanut yrityksen toimintalinjat ilman teoreettisia lähtökohtia. Kaikki nämä tavat tehdä strategista suunnittelua voivat johtaa menestykseen.

Tällä työllä kartoitetaan strategista suunnittelua luonnontuotealan yrityksissä. Kyselyllä halutaan saada taustatietoa siitä, miten strateginen suunnittelu hoidetaan pienyrityksissä ja mitkä tekijät vaikuttavat yritysten strategiavalintoihin. Kysely on osa allekirjoittaneen Oulun yliopistolle tehtäviä eMBA –opintoja. Kyselyn tarkoituksena on auttaa myös yhdistystämme kehittämään toimintaansa nykyistä enemmän yrityksiä palvelevaksi.

Pyydämme yrityksiä täyttämään kyselylomakkeen ja palauttamaan sen joko faksilla tai postitse. Osalle vastanneista yrityksistä teemme tarkennetun puhelinhaastattelun, jonka avulla kerätään syvällisempää tietoa. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisena siten, että yksittäisen yrityksen vastaukset eivät lopullisessa työssä tule esille. Mikäli kyselystä herää kysymyksiä, pyydän ottamaan yhteyttä allekirjoittaneeseen, puh. 08 - 61762291, 040 - 5801186.

Vastauksista etukäteen kiittäen

Simo Moisio

Arktiset Aromit ry

KYSELY LUONNONTUOTEALAN YRITYSTEN STRATEGISESTA

SUUNNITTELUSTA (Suurimpaan osaan kysymyksistä vastataan ruksaamalla sopiva/t vaihtoehdot. Osa kysymyksistä on avoimia. Täytä kysely ja palauta faksilla tai postitse)

Strategian avulla yritys hallitsee toimintaympäristöään. Strategisen suunnittelun avulla yritys valitsee keskeiset liiketoiminnan tavoitteet ja suuntaviivat.

1. Onko yrityksessänne?

	Kyllä	Ei
a) Kirjallisesti määritelty visio	_____	_____
b) Kirjallisesti määriteltyt arvot	_____	_____
c) Kirjallinen yritysstrategia	_____	_____
d) Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma	_____	_____
e) Kirjallinen viestintäsuunnitelma	_____	_____

2. Sisältyykö yrityksenne strategiaan (riippumatta siitä, onko se kirjallinen vai ei)**a) Taloudellisia tavoitteita (esim. liikevaihto/työntekijä, kannattavuuden tunnusluvut ym.)**

Kyllä	Ei
_____	_____

Alla on lueteltu muutamia taloudellisia mittareita. Mitä niistä käytätte yrityksessänne?

	Kyllä	Ei
Katetuottoprosentti	_____	_____
Voittoprosentti	_____	_____
Kokonaisomaisuus/työntekijä	_____	_____
Voitto/työntekijä	_____	_____
Uusista tuotteista saatu voitto	_____	_____
Sijoitetun pääoman tuottoaste	_____	_____

Onko yrityksellänne käytössä muita talousmittareita. Mitä?

b) Sisältyykö yrityksenne strategiaan asiakkaisiin liittyviä tavoitteita

(=ulkoisen tehokkuus)

Kyllä

Ei

Alla on lueteltu muutamia asiakasnäkökulman mittareita. Mitä niistä käytätte yrityksessänne?

Kyllä

Ei

Asiakasmäärän kehitys

Vuotuinen myynti/asiakas

Menetetyt asiakkaat

Reklamaatioiden määrä

Asiakaskäyntien lukumäärä

Markkinointikustannukset

Asiakkaiden lukumäärä/henkilöstön lukum.

Onko yrityksellänne käytössä muita asiakasnäkökulman mittareita. Mitä?

c) Sisältyykö yrityksenne strategiaan tuotantoon/prosesseihin liittyviä tavoitteita

(=sisäinen tehokkuus)

Kyllä

Ei

Alla on lueteltu muutamia prosessinäkökulman mittareita. Mitä niistä käytätte yrityksessänne?

	Kyllä	Ei
Varaston kierto nopeus	_____	_____
Atk-kapasiteetti/työntekijä	_____	_____
Tilauksen ja toimituksen välinen aika	_____	_____
Tuotekehityksen läpimenoaika	_____	_____
Alihankinnan toimitusaika	_____	_____
Laskujen käsittelyaika	_____	_____
Hallinnolliset kustannukset/kokonaistuotot	_____	_____

Onko yrityksellänne käytössä muita prosessinäkökulman mittareita. Mitä?

d) Sisältyykö yrityksenne strategiaan oppimiseen/kehittämiseen liittyviä tavoitteita

	Kyllä	Ei
Atk-koulutuskustannukset/atk-kustannukset	_____	_____
Koulutuskustannukset/työntekijä	_____	_____
Parannusehdotukset/työntekijä	_____	_____
Koulutusinvestoinnit/asiakas	_____	_____

Investoinnit uusien markkinoiden kehitykseen _____

Tutkimukseen/tuotekehitykseen käytetty aika % _____

Onko yrityksellänne käytössä muita oppimisenäkökulman mittareita. Mitä?

e) Sisältyykö yrityksenne strategiaan Henkilöstöön/hallintoon liittyviä tavoitteita

Kyllä	Ei
_____	_____

Alla on lueteltu muutamia henkilöstönäkökulman mittareita. Mitä niistä käytätte yrityksessänne?

	Kyllä	Ei
Henkilöstön lukumäärä	_____	_____
Henkilöstön vaihtuvuus %	_____	_____
Työpaikkahakemusten määrä	_____	_____
Työntekijöiden keski-ikä	_____	_____
Keskimääräiset poissaolot	_____	_____
Sisäiset koulutuspäivät/työntekijä/vuosi	_____	_____
Työntekijän keskim. yrityksessä oloaika	_____	_____

Onko yrityksellänne käytössä muita henkilöstönäkökulman mittareita. Mitä?

3) Miten tavoitteiden toteutumista mitataan/seurataan yrityksessänne?

4. Perustuuko yrityksenne toiminta?

- a)____ Monialaosaamiseen (liiketoimintaa esim. useilla elintarvikesektorin osa-alueilla)
- b)____ Ydinoaamiseen (esim. yhden tuotteen valmistus, pelkästään sienibisnekseen tms.)
- c)____ Edellisten välimuotoon

Mihin suuntaan näistä olette viime vuosina yritystänne kehittäneet: _____

5. Käytetäänkö yrityksessänne esikuvilta oppimista (benchmarking) apuna toiminnan kehittämisessä ?

Kyllä

Ei

Jos vastasitte kyllä, mitä alla luetelluista tavoista käytätte?

Kyllä

Ei

Kilpailijabenchmarking

(esim. prosessit, tunnusluvut)

Kahdenvälistä benchmarkingia

(vuorovaikutteinen oppiminen)

Ryhmäbenchmarkingia (yritysryhmässä vertailu

ideaaliprosessien löytämiseksi)

Kumppanuusbenchmarkingia

(esim. alihankkijat)

Mitä muuta tapaa olette käyttäneet esikuvilta oppimisessa?

6. Tekeekö yrityksenne säännöllistä yhteistyötä

- a) _____ Yhden yrityksen kanssa
- b) _____ 1-3 yrityksen kanssa
- c) _____ Useamman kuin kolmen yrityksen kanssa
- d) _____ Emme tee yhteistyötä muiden yritysten kanssa

7. Jos teette kiinteää yhteistyötä muiden yritysten kanssa, toimivatko nämä

- a) _____ Saman toimialan saman tuotevalikoiman piirissä
- b) _____ Saman toimialan toisen tuotevalikoiman piirissä
- c) _____ Markkinointiketjussa sen edeltävässä portaassa
- d) _____ Markkinointiketjussa seuraavassa portaassa
- e) _____ Samassa maakunnassa

- f) ____ Toisessa maakunnassa
 g) ____ Ulkomailla
 h) ____ Kokonaan toisella toimialalla

8. Onko yrityksenne mukana jossakin verkostossa?

Kyllä

Ei

Jos vastasitte kyllä,

minkälaisessa? _____

9. Minkälaisen verkoston tulisi mielestänne olla, jotta siitä olisi yritykselle parhaiten hyötyä?

10. Yrityksenne liikevaihto

1999

2003

Kokonaisliikevaihto €

-tästä luonnontuotteiden osuus %

11. Työntekijämäärä

-tästä luonnontuotepuolella kpl

12. Onko yrityksenne tulos aikavälillä 1999 – 2003?

a) _____ Noussut

- tärkeimmät syyt kasvuun: _____

b) _____ Laskenut

- tärkeimmät syyt tilanteen heikkenemiseen: _____

c) _____ Pysynyt ennallaan

13. Investointien määrä

Investoinnit keskimäärin €/vuosi aikavälillä 1999-2003

_____ €/vuosi

-tästä luonnontuotesektorin osuus

_____ €/vuosi

14. Tuote-/palveluvalikoiman kehittyminen aikavälillä 1999 – 2003

a. _____ Kokonaan uudet tuotteet/palvelut (=uusi ”pelikenttä”)

b. _____ Sama tuotevalikoima kuin vuonna 1999

- c. ____ Supistunut lievästi
- d. ____ Supistunut huomattavasti
- e. ____ Laajentunut lievästi
- f. ____ Laajentunut huomattavasti

-kehitetty luonnon raaka-ainetta sisältävistä tuotteista tuoteparannuksia

_____ kpl/v

-kehitetty uusia luonnon raaka-ainetta sisältäviä tuotteita _____ kpl/v

15. Mikä on yrityksen markkina-alue (ruksaa oikea vaihtoehto)?

- a) ____ Toimii paikallisilla markkinoilla
- b) ____ Toimii alueellisilla markkinoilla
- c) ____ Toimii valtakunnallisilla markkinoilla
- d) ____ Toimii kansainvälisillä markkinoilla
- e) ____ Näiden välimuoto,

miten: _____

16. Odotatteko tulevaisuudessa yrityksenne kannattavuuden (ruksaa oikea vaihtoehto)?

- a) ____ Paranevan

-tärkeimmät syyt: _____

- b) ____ Pysyvän ennallaan

-tärkeimmät syyt: _____

- c) ____ Heikkenevän

-tärkeimmät syyt: _____

17. Taustatiedot vastaajasta

Yrityksen nimi: _____

Osoite: _____

Sijaintimaakunta: _____

Yrittäjän nimi: _____

Yrittäjän ikä: _____ v. Koulutus: _____

Sähköpostiosoite: _____

www-sivut: _____

Tuotteet tai palvelut, joiden piirissä yritys pääasiallisesti toimii: _____

Kiitokset vastauksistanne

