

YDIRE – yritysten välisen yhteistyön ja digitalisaation avulla kohti resilienssiä lyhyissä elintarvikeketjuissa

Raportti toisen työpaketin tuloksista

22.12.2022



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Hanke rahoitetaan REACT-EU-väliseen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.



1 Johdanto

YDIRE (Yritysten välisen yhteistyön ja digitalisaation avulla kohti resilienssiä lyhyissä elintarvikeketjuissa) -hanketta toteuttavat Vaasan yliopisto, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK) ajalla 1.1.2022-31.8.2023. Hanketta rahoittaa Etelä-Pohjanmaan liitto Euroopan aluekehitysrahaston REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

Tämä raportti perustuu YDIRE-hankkeen toisen työpaketin tuloksiin. Työpaketti toteutettiin syksyllä ja alkutalvella 2022. Työpakettiin valittiin kuusi eteläpohjanmaalaista lähiruokayritystä, jotka eroavat toisistaan taustatekijöiden (yrityksen ja yrittäjien ikä, henkilöstömäärä, tuotteet, markkinat) ja resilienssitason suhteen. Valittujen yritysten taustatekijät ja resilienssitaso selvitettiin kyselyllä ennen työpajoja. Yritykset osallistuivat kolmeen työpajaan seuraavissa teemoissa: a) yhteistyö ja verkostot, b) digitalisaatio ja c) muuttuva toimintaympäristö. Tämän jälkeen jokaisessa yrityksessä toteutettiin kaksi yksilöllistä yritys kohtaista valmennusta, joiden tavoitteena oli analysoida mahdollisuuksia yrityksen resilienssin vahvistamiseksi.

Työpaketin tuloksena syntyi alustava toimintamalli erityyppisten lyhyissä elintarvikeketjuissa toimivien yritysten mahdollisuuksista kehittää toimintaansa kohti parempaa resilienssiä erilaisten yhteistyömuotojen ja digityökalujen avulla. Toimintamallista ilmenee, miten yritykset voivat kehittyä kohti parempaa resilienssiä käyttämällä yhteistyömuotoja ja digityökaluja. Tämän työpaketin tuloksia käytetään pohjana seuraavassa hankkeen työpaketissa, jossa kehitetään työkalu lähiruokayrityksille resilienssin vahvistamiseen. Lisäksi keväällä 2023 hankkeessa toteutetaan työpajoja, seminaareja ja webinaareja, joiden sisältö rakennetaan tämän työpaketin tulokset ja yritysten tarpeet huomioiden.

2 Yrittäjän resilienssitaso on vahva – strategisen resilienssin taso heikompi

Resilienssiä, eli muutoskyvykkyyttä, voidaan tutkia yrityksessä monella eri tasolla ja osa-alueella. YDIRE-hankkeessa yritysten resilienssiä on tarkasteltu viiden eri osa-alueen kautta. Resilienssin osa-alueita ovat olleet henkilötason resilienssi, strateginen resilienssi, sopeutumisresilienssi, taloudellinen resilienssi sekä toimitusketjun resilienssi.

2.1 Henkilötason resilienssi

Henkilötason resilienssi tarkastelee yrittäjän, yrityksen johdon ja työntekijöiden kykyä kohdata muutoksia ja kriisejä. Se voidaan ymmärtää myös yrityksen henkiseksi voimavaraksi ja kyvyksi yhteisönä kohdata erilaisia kriisitilanteita. Henkilötason resilienssiä tukevia asenteita ja ajattelumalleja ovat muun muassa optimistisuus, usko omiin kykyihin ja vaikutusmahdollisuuksiin, sitkeys, innovatiivisuus sekä avoimuus uusille näkökulmille ja muutoksille. Henkilötason resilienssin kannalta olennaista on myös yhteistyöhön, avoimuuteen ja luottamukseen perustuva toiminta- ja johtamiskulttuuri. Osallistuvat, osaavat ja sitoutuneet työntekijät ovat tärkeitä yhteisöllisen resilienssin rakentamisen kannalta. Henkilötason resilienssi kiinnittää huomion myös kriittisen osaamisen ja tiedon jakaantumiseen ja jakamiseen yrityksessä. On tärkeää, että tieto ei ole keskittynyt vain yhdelle henkilölle tai ole tallentamatta esimerkiksi sähköisesti, niin että myös muilla on tietoon tarvittaessa pääsy. Myös tiedon jakaminen aktiivisesti ja säännöllisesti on tärkeää.

Henkilötason resilienssiä pohdittiin niin syksyn aikana järjestetyissä työpajoissa kuin valmennuksissa. Pahimmasta koronapandemiasta selviytyminen tulkittiin siten, että kokemus kriiseistä kerryttää

voimia kohdata myös seuraavia kriisejä. Hankkeeseen osallistuvat yrittäjät luottavat omiin kykyihinsä yrittäjänä ja suhtautuvat maailman tilanteesta huolimatta positiivisesti tulevaisuuteen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa yrityksensä menestymisessä. Keväällä 2022 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan hankkeeseen osallistuneet yrittäjät luottivat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja olivat positiivisia, mutta uskalsivat myös ottaa riskejä hiukan enemmän kuin muut kyselytutkimukseen osallistuvat vastaajat. Näillä yrittäjillä on siis hiukan keskimääräistä voimakkaampi yrittäjyysidentiteetti.

Suurimmat sudenkuopat ja kehittämiskohteet henkilötason resilienssissä liittyvät tiedon jakamiseen ja tallentamiseen yrityksissä. Kriittinen tieto ja osaaminen henkilöityy helposti ja tietoa tallennetaan yhä edelleen käsin tai ei ollenkaan. Henkilötason resilienssi voi heiketä myös puuttuvan jaksamisen ja/tai delegoinnin myötä. Varsin vaarallista on hiljaisen tiedon huomiotta jättäminen. On kuitenkin ymmärrettävää, että kriittinen tieto ja osaaminen henkilöityy, jos yrityksessä on vain muutamia työntekijöitä tai yrittäjiä. Yrityksillä, joissa on yrittäjien lisäksi työntekijöitä, on keskeistä henkilöstöhallinnon ja hyvään johtamiseen liittyvä osaaminen henkilötason resilienssissä. Erityisesti yrityksillä, joissa tieto ja osaaminen ovat keskittyneet yhdelle henkilölle, olisi tärkeää työstää myös suunnitelma sairas- ja poissaolotapauksiin tai ajatella pitkällä aikavälillä myös yrityksen tulevaisuutta esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen tai yritysmyyntin kautta.

Tiedon ja osaamisen systemaattisempi kirjaaminen, analysointi ja hallinta erilaisten digitaalisten työkalujen ja pilvipalveluiden avulla tunnistettiin monessa yrityksessä sisäisen viestinnän keskeiseksi lähitulevaisuuden kehittämiskohteeksi. Esimerkiksi erilaisia menetelmiä ja aikataulutusta yrityksen sisäisen tiedonkulun kehittämiseen pohdittiin. Erityisesti haasteita tuntuu olevan tiedon analysoinnissa: tietotarve tunnistetaan, mutta siihen ei osata vastata tarpeeksi. Digitalisuuden hyödyntäminen myös markkinoinnissa, myynnissä ja asiakassuhteissa koettiin tarpeelliseksi, joskin haastavaksi.

2.1.1 Vinkit ja ohjeet henkilötason resilienssin kehittämiseen

- Ole yhteyksissä ja kannusta keskusteluun. Rakenna vahvoja, positiivisia suhteita muihin yrittäjiin ja pysy aktiivisena keskustelija verkostoissasi. Rakenna vastavuoroisen tiedon jakamisen henki verkostoihisi.
- Opi kokemuksesta. Etsi esimerkkejä ja pohdi millaisia selviytymisstrategioita muilla ja sinulla on ollut aiemmin. Mieti niitä tietoja, taitoja ja strategioita, joista on ollut apua vaikeina aikoina.
- Kehitä kognitiivista ketteryyttäsi ja pysy toiveikkaana. Näe muutos mahdollisuutena tai haasteena, eikä vain takaiskuna. Kognitiivinen ketteryys on kehitettävä taito, joka auttaa pohtimaan tilanteen mahdollisia puolia. Muutoksien hyväksyminen ja muutosten ennakointi helpottavat sopeutumista uusiin haasteisiin
- Ole aloitteellinen ja ennakoiva. Ongelmia ei pidä jättää huomiotta. Sen sijaan on selvitettävä, mitä on tehtävä, laadittava suunnitelma ja ryhdyttävä toimiin. Takaiskusta toipuminen voi viedä aikaa, mutta tilanteesi voi parantua, jos työskentelet aktiivisesti sen eteen.
- Aseta kunnianhimoisia tavoitteita ja osoita varmuutta siitä, että saavutat tavoitteesi. Tunnista ja tunnusta hyvä suoritus – itsesi ja työntekijöitteesi.
- Hallitse tietoasi ja asiantuntijuuttasi. Varmista, että tieto leviää myös yrityksesi sisällä. Ilman tietoa – ja erityisesti analysoitua tietoa – et voi tehdä muutoksia. Panosta siis tietoon.
- Paranna työntekijöitteesi hyvinvointia ja resilienssiä sekä vaali luottamukseen, avoimuuteen ja yhteistyöhön perustuvaa työkulttuuria.

2.2 Strateginen resilienssi

Strateginen resilienssi tarkastelee yritysten strategista toimintaa, eli sitä kuinka vahvasti yrityksen strategiat ja strategiset tavoitteet näkyvät yrityksen toiminnassa, kuinka yritykset investoivat kasvuun, kestäväan kehitykseen ja digitalisaation sekä kuinka yritykset pyrkivät aktiivisesti asemoimaan yritystään muuttuvassa maailmassa. Huolellinen ja jatkuva strategiatyö on tärkeää myös pienille lähiruokayrityksille. Kun visio, arvot, tavoitteet ja suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi on selkeästi määritetty, auttaa se ohjaamaan työtä ja niukkoja resursseja jokapäiväisessä operatiivisessa toiminnassa. Strategiatyössä tärkeää on myös, että vision, arvojen ja asetettujen tavoitteiden takana seisoo yrityksen johdon lisäksi työntekijät.

Hankkeen kolmannessa työpajassa tarkasteltiin yritysten ulkoisen toimintaympäristön muutosvoimia PESTEL-analyysityökalun avulla. PESTEL-työkalun avulla analysoidaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksia, rajoituksia ja mahdollisuuksia. Se tuo esille sellaisia tekijöitä tai muuttujia, jotka voivat arjen kiireessä jäädä huomioimatta tai vaikutuksien kokonaisuus ymmärtämättä. Työkalu ottaa huomioon muutokset poliittisessa, taloudellisessa, sosio-kulttuurisessa, teknologisessa, ekologisessa ja lainsäädännöllisessä ympäristössä. PESTEL-analyysin voi tehdä yritykselle, mutta myös yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle. Yhdistettynä esimerkiksi SWOT-työkaluun se tarjoaa hyvän lähtökohdan yrityksen nykytilanteen analyysiin, tulevaisuuden ennakkointiin ja siitä eteenpäin strategisten tavoitteiden määrittämiseen.

Kilpailukykyinen ja resilienssi yritys elää ajassa ja asemoi itseään suhteessa maailmaan. Toimintaympäristön muutosvoiminen tarkastelu auttaa erityisesti yrityksen strategisessa asemoinnissa ja muutosvoimista syntyvien mahdollisuuksien, mutta myös uhkien hahmottamisessa. Strategiaa ja omaa markkina-asemaa pohdittaessa on tärkeää ottaa huomioon vallitsevat megatrendit ja heikot signaalit. Vastuullisuus, kestävä kehitys ja digitalisaatio ovat esimerkkejä ilmiöistä ja megatrendeistä, joihin jokaisen kilpailukykyisen yrityksen on pystyttävä itseään asemoimaan. Heikot signaalit voivat puolestaan kertoa tulevaisuuden muutoksista, joissa nopeasti reagoiva yritys näkee mahdollisuuksia. Myös lyhyemmän aikavälin kulutustrendien muutosten seuraaminen luo mahdollisuuksia erottautua ja saada kilpailuetua markkinoilla esimerkiksi markkinoinnin ja viestinnän keinoin.

Työpaketin tulokset osoittavat, että strategisessa resilienssissä olisi Etelä-Pohjanmaan lähiruokayrityksissä erityisesti kehitettävää. Pitkän aikavälin strategiset tavoitteet eivät ole yleensä kovin tarkkoja ja konkreettista toimintasuunnitelmaa tavoitteisiin pääsemiseksi on harvoin määritetty tai kirjattu ylös. Yritysten pitäisikin tarkentaa pitkän aikavälin tavoitteet sekä pohtia konkreettisesti toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää olisi myös kirjoittaa yrityksen visio, arvot, tavoitteet ja suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi selkeästi ylös ja myös tarkastella tavoitteiden toteutumista tarvittavin väliajoin.

2.2.1 Vinkit ja ohjeet strategisen resilienssin kehittämiseen:

- Määritä ja kirkasta yrityksesi visio, arvot sekä strategiset tavoitteet, sekä luo konkreettinen suunnitelma, miten ja millä aikataululla tavoitteita toteutetaan tulevina vuosina. Tarkastele strategioita ja niiden toteutumista vähintään kerran vuodessa.
- Pohdi, yrityksesi asemoitumista suhteessa vallitseviin megatrendeihin, kuten kestävä kehitys, vastuullisuus ja digitalisaatio.
- Seuraa ja etsi aktiivisesti lyhyemmän aikavälin kulutustrendejä ja pidemmän aikavälin heikkoja signaaleja ja pohdi, kuinka yrityksesi voi hyödyntää niitä esimerkiksi tuotteiden markkinoinnissa, viestinnässä ja brändäyksessä.

2.3 Sopeutumisresilienssi

Sopeutumisresilienssi tarkastelee yrityksen operatiivista toimintaa ja toimintatapoja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Se ottaa huomioon liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen ja muutokseen mukautumisen kuin myös yrityksen toimintakyvyn kriisi- ja häiriötilanteissa. Sopeutumisresilienssissä olennaista on ennakointi ja varautuminen erilaisiin liiketoiminnan riskeihin ja kriiseihin. Hyvä liiketoimintaosaaminen, ongelmanratkaisukyky, luovuus, joustavuus ja ketteruus ovat tekijöitä, jotka tukevat sopeutumisresilienssiä.

Etelä-Pohjanmaan lähiruokayritysten vahvuutena sopeutumiseen liittyen on usein yrityksen pieni koko, mikä mahdollistaa nopeat, ketterät ja luovat päätökset ongelma- ja häiriötilanteissa. Liiketoimintaosaamisessa on sen sijaan vaihtelua, mihin vaikuttaa yrityksen ikä ja yrittäjille karttunut kokemus. Ennakointia ja riskienhallintaa tehdään yrityksissä vähän ja monet yrityksistä luottavat sopeutumisessa, ehkä liiaksikin, pienen koon mahdollistamaan ketteryyteen ja joustavuuteen. Koska yrityksen tavoitteena on tai ainakin tulisi olla kasvu, on tärkeä kiinnittää huomioita myös liiketoimintaan kohdistuviin riskeihin ja ennakoida tulevaa käytännön operatiivisella tasolla.

Ennakointiin ja riskienhallintaan on olemassa erilaisia työkaluja ja esimerkiksi kolmannessa työpajassa hyödynnetyn PESTEL-analyysin avulla voidaan tunnistaa ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevia muutosajureita ja riskitekijöitä, jotka yrityksen olisi hyvä ottaa huomioon. Sopeutumisresilienssiä työstettäessä PESTEL-työkalussa tunnistettuja keskeisimpiä muutosvoimia voidaan työstää eteenpäin esimerkiksi skenaarioanalyysiksi, joka auttaa hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja riskejä vielä tarkemmin ja pohtimaan konkreettisia selviytymiskeinoja erilaisissa tilanteissa.

Koronapandemia ja tämänhetkinen epävakaa maailmanpoliittinen ja taloudellinen tilanne ovat konkreettisella tavalla osoittaneet, kuinka muutokset toimintaympäristössä voivat vaikuttaa merkittävästi ja nopeasti myös lähiruokayritysten toimintaedellytyksiin. Hintojen, kustannusten ja korkojen nousu ovat vaikuttaneet lähestulkoon jokaiseen yritykseen ja pakottaneet yritykset tarkastelemaan toimintojen ja suunnitteilla olevien investointien kannattavuutta, mutta myös kiihdyttäneet kiinnostusta energiatehokkuutta parantaviin investointeihin ja vaihtoehtoihin energian tuotantoinvestointeihin. Investointisuunnitelmiin on vaikuttanut myös monen raaka-aineen ja komponenttien pula, mistä johtuen investointiprojektien toteutusaikataulut ovat huonommin ennakoitavissa. Energian ja erityisesti sähkön toimintavarmuuteen liittyvät riskit ovat myös asioita, joihin jokainen yritys joutuu pohtimaan ratkaisuja. Lisäksi osaavan työvoiman saatavuus on monelle ruoka-alan yritykselle haaste, johon on löydettävä ratkaisuja ennemmin tai myöhemmin.

2.3.1 Vinkit sopeutumisresilienssin kehittämiseen

- Pohdi ja kartoita liiketoimintaan kohdistuvia sisäisiä ja ulkoisia riskejä ja tee suunnitelmat niihin varautumiseksi.
- Tarkastele liiketoimintaosaamisesi tilaa, tunnista vahvuudet ja heikkoudet ja kehitä tarvittaessa heikkouksia tai pohdi varajärjestelyitä.
- Huomioi resilienssi kaikissa yrityksesi toiminnoissa. Voit pohtia sitä myös yksittäisten tuotteiden ja palveluiden osalta. Kun joustavuus on huomioitu kaikissa yrityksen avaintoiminnoissa – rahoituksesta IT:hen ja asiakaspalveluun – yritykset voivat palauttaa toimivuuden ja suorituskyvyn paljon nopeammin ja tehokkaammin.

2.4 Taloudellinen resilienssi

Taloudellisella resilienssillä viitataan yrityksen kykyyn jatkaa normaalitoimintaa kriisi- ja häiriötilanteissa sekä varautua taloudellisesti liiketoiminnan riskeihin ja kriiseihin. Siinä tarkastellaan yrityksen taloudellista vakautta, maksuvalmiutta, kannattavuutta, pääomarakennetta, tuotannon vakautta sekä taloudellisia mahdollisuuksia kasvaa ja investoida. Taloudellinen resilienssi pohjautuu yritystoiminnan talouslukuihin sekä toimintaympäristön seuraamiseen. Yrityksen päämäärä on tuottaa voittoa ja kasvaa pysyäkseen kilpailukykyisenä. Edellisessä työpaketissa toteutetun kyselyn tuloksissa taloudellinen resilienssi oli resilienssityypeistä matalimmalla tasolla ja yritysten pääomarakenne keskitasoa. Kyselyyn osallistuneet yritykset eivät pitäneet voiton maksimointia yrityksensä tärkeimpänä tavoitteena, eikä yrityksillä ollut kovin suurta kasvuhaluutta.

Taloudelliseen resilienssiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat luonnollisesti yrityksittäin. Viime aikojen taloudellisesti epävakaat ajat ovat vaikuttaneet heikentävästi yritysten kannattavuuteen ja erityisesti investointikykyyn ja halukkuuteen ottaa riskejä. Joillakin yrityksillä heikentynyt pääomarakenne on vaikeuttanut myös rahoituksen saamista. Tällöin on ollut hyötyä monipuolisten rahoituskanavien käytöstä. Hankkeessa mukana olevat yritykset kertoivat, kuinka yhteiskunnan taloudellinen tilanne on pakottanut yritykset tehostamaan toimintaansa, harkitsemaan tarkemmin investointejaan, etsimään monipuolisia myyntikanavia ja laajentamaan tuotevalikoimaa, mutta samalla tarkastelemaan tuotevalikoimaa kannattavuuden ja pitkän aikavälin strategisista näkökulmista käsin. Investoinneissa erityisesti energian tuotanto ja -tehokkuus nousivat tärkeiksi kriteereiksi. Vaikka nämä investoinnit tehtäisiin ensisijaisesti kustannussäästöjen vuoksi, myös niiden tuomat ekologiset hyödyt huomioitiin.

2.4.1 Vinkit taloudellisen resilienssin kehittämiseen

- Yhteiskunnan taloustilanne vaikuttaa heti tai viimeistään hetken päästä yritykseesi. Seuraa yhteiskunnan taloudellisia mittareita ja pohdi niiden muutosten vaikutuksia yritykseesi.
- Ylläpidä vakavaraisuutta ja vakauta taloutta esimerkiksi hajauttamalla asiakassegmenttejä. Jos jonkin asiakassegmentin arvo katoaa tai pienenee kriisin takia, yritys pystyy mahdollisesti saamaan tuottoja toisesta asiakassegmentistä, johon kriisi ei vaikuta yhtä paljon.
- Rakenna luottamusta asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Läheiset suhteet asiakkaisiin, toimittajiin, rahoittajaan ja muihin sidosryhmiin voivat auttaa luomaan kriisitilanteessa uusia ratkaisuja rahoitus- ja talousjärjestelyissä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Muista monipuolisuus myös rahoituslähteissä.
- Laske investointien kannattavuutta useilla erilaisilla menetelmillä ja huomioi erilaiset mahdolliset yrityksen, tuotteiden tai palveluiden tulevaisuuden skenaariot. Huomioi laskelmissa myös tehokkuuden kasvu ja energian säästö.
- Etsi taloudellisia säästöjä verkostoistasi. Hyödynnä yhteishankinnat ja -myynnit.

2.5 Toimitusketjun resilienssi

Toimitusketjun resilienssin tarkastelussa kiinnitetään huomio toimitusketjun eri osien vahvuuteen ja luotettavuuteen sekä kykyyn mukautua ja palautua häiriö- ja kriisitilanteista. Toimitusketjun resilienssin kannalta keskeistä on myös osaaminen ja keinot liittyen materiaalivirtojen ja yhteistyösuhteiden hallintaan. Esimerkiksi sopimukseen liittyvä osaaminen on tärkeää luotettavan ja toimivan toimitusketjun rakentamisen kannalta. Digitaaliset työkalut voivat tarjota ratkaisuja materiaalivirtojen tehokkaampaan hallintaan, ennakointiin ja varautumiseen suhteessa kriittisiin materiaaleihin.

Ennakoiminen toimitusketjussa edellyttää tarkkaa tietoa yrityksen varastojen, tarpeiden ja toimitusten tilanteesta, mutta myös toimitusverkoston vaihtoehtoista. Raaka-aineiden saatavuuden suhteen tilanteet ovat yrityksissä vaihtelevia. Ilmastonmuutos ja niistä johtuvat kasvukauden vaihtelut vaikuttavat osalla yrityksistä suurestikin raaka-aineiden saatavuuteen ja vaativat niin sopeutumista, varautumista kuin ennakoimista. Pakkausmateriaalien saatavuuden osalta ongelmia ja haasteita ilmenee nykyään lähes jokaisen yrityksen kohdalla. Tähän vaikuttaa erityisesti pakkausmateriaalien heikko kotimainen saatavuus, mistä johtuen pakkauksia hankitaan paljon ulkomaisilta toimittajilta ja valmistajilta. Tällöin esimerkiksi toimitusajat voivat olla pitkiä ja vaativat niin ikään ennakoimista ja varautumista sekä tarvittaessa myös valmiutta sitoa rahaa panoksiin toivottua pidemmäksi aikaa. Pakkausmateriaalien osalta hankintayhteistyö muiden yritysten kanssa voi olla joidenkin yritysten kohdalla ratkaisu paitsi kustannussäästöjen myös isompien tilausten suosimisen vuoksi.

Etelä-Pohjanmaa on maaseutuvaltainen maakunta ja monet maakunnan ruokayrityksistä sijaitsevat harvaan asutulla maaseudulla. Syrjäinen sijainti asettaakin haasteita monen ruokayrityksen logistiikkaan. Monet yrityksistä hoitavat tuotteidensa lähetykset itse, sillä rahti- ja logistiikkasopimusten tekeminen olisi nykyisillä myynnin volyyymeilla kannattamatonta. Syrjäinen sijainti vaikuttaa ylipäänsä myös rahti- ja logistiikkapalveluiden saatavuuteen. Vaihtoehtoja on vähän, joskus vain yksi ja pahimmassa tapauksessa ei ollenkaan. Lisäksi rahtipalveluiden luotettavuus koettiin vaihtelevaksi. Logistiikan haasteita onkin ratkottu yrityksissä luovasti ja tehokkaasti ja kustannussäästöjä on haettu esimerkiksi yhteistyöstä. Myynnin ja markkinoinnin osalta Seinäjoella perustettu Deliplate tarjoaa tällä hetkellä monelle lähiruokayritykselle lupaavan ratkaisun lähiruokatuotteiden myyntiin ja jakeluun Pohjanmaan maakuntien alueella. Deliplate toimii sekä kuluttaja- että tukkumyyntikanavana.

2.5.1 Vinkit toimitusketjun resilienssin kehittämiseen

- Tunnista, ennako ja kehitä niiden yhteiskunnallisten järjestelmien ja verkostojen kestävyyttä, joista yrityksesi on riippuvainen. Covid-19-pandemia osoitti, että yrittäjät ja yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan erilaisissa riippuvuuksien ja toimijuuksien verkostoissa, jotka vaikuttavat heihin ja joihin he voivat itse vaikuttaa.
- Miten digitalisaatio kehittyy alallasi? Seuraa, pohdi ja poimi parhaat palat muun muassa myyntikanavien, markkinoinnin ja logistiikan digitalisoitumisesta.
- Pohdi ennakkoinnissa varastoon sidottujen varojen ja riskien realisoitumisen suhdetta: ennako sopivasti.
- Joukossa on voimaa ja kustannussäästöjä. Hyödynnä verkostoja yhteishankinnoissa ja yhteismyynnissä.

2.6 Yhteenveto yritysten resilienssitasoista

- Haasteet ovat moninaisia ja vaihtelevat erilaisissa yrityksissä. Siksi jokaisen pitää löytää omanlaisensa ratkaisut.
- Kriittisen tiedon ja osaamisen henkilöityminen ja tiedon hallinta ovat haasteellisia monelle yritykselle. Tiedon analysoinnissa ja tiedon levittämisessä niin yrityksen sisällä kuin verkostoissa tarvitaan vielä kehittymistä. Digikyvvykyys ja digitaaliset työkalut tarjoavat tähän ratkaisuja.
- Strategisessa resilienssissä olisi yrityksissä erityisesti kehitettävää. Yritysten pitäisi tarkentaa pitkän aikavälin tavoitteet sekä pohtia konkreettisesti toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän kautta voidaan priorisoida myös rajallisia resursseja ja ohjata niitä tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiatyö pitäisikin ottaa kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa.
- Strateginen resilienssi on kustannus yritykselle. Siksi pitää pystyä tekemään kompromisseja pitkän aikavälin kestävyden ja lyhyen aikavälin tehokkuuden välillä.
- Resilienssi on strategista, sillä se auttaa yrityksiä kehittämään pitkän aikavälin strategioita kriisitilanteissa, mutta myös kriisin jälkeen. Resilienssi voi luoda kilpailuetua useilla tavoilla, kuten auttamalla tuotteita ja palveluita erottumaan muista. Kriisistä selviytyminen myös lisää yrityksen luotettavuutta. Resilienssi on uusia mahdollisuuksia esimerkiksi markkinoiden, tuotteiden, palveluiden tai työntekijöiden osalta.
- Strategista resilienssiä pitää pystyä mittaamaan. Yritysten tulisi kehittää omia mittareita, jotka mittaavat joustavuutta ja reagoitokykyä. Esimerkiksi yrityksen palautumisastetta ja sen suhdetta kilpailijoihin, tuotetarjonnan joustavuutta sekä talous- ja henkilöressurssien käyttöönottonopeutta tulisi kyetä mittaamaan.
- Tulevia kriisejä kannattaa ennakoida varovaisuusperiaatteen mukaisesti. Vaikka tulevaisuus ei ole tarkasti ennustettavaa, epäsuotuisia skenaarioita voidaan silti kuvitella uskottavasti. Yrityksien tulisi kehittää varhaisten muutosten varoitusjärjestelmä muutosten havaitsemiseksi, tehdä etukäteisvalmisteluja ja laatia erilaisia valmiussuunnitelmia varautukseen mahdollisiin tulevaisuuden skenaarioihin. Varautuminen luo samalla myös henkistä varmuutta.
- Toimitusketjuun liittyy lähes jokaisella yrityksillä haasteita. Yhteistyö ja digitalisaatio voivat olla ratkaisu erityisesti toimitusketjun ja esimerkiksi materiaalivirtojen hallintaan.

3 Yhteistyö on tärkeää – mutta mahdollisuudet ja tahto vaihtelevat

Kyselyn tulokset ja toisaalta työpajat ja valmennukset osoittivat, että Etelä-Pohjanmaan lähiruokayrityksillä on valmiutta ja halukkuutta yhteistyöhön runsaasti. Yhteistyötä tehdään monessa yrityksessä jo hyvin monipuolisesti, mutta siitä huolimatta yhteistyön kaikkia mahdollisuuksia ja koko potentiaalia ei ole maakunnan lähiruokayrityksissä vielä hyödynnetty.

Yritysten välinen yhteistyö voi vahvistaa yritysten resilienssiä siten, että resursseja ja kustannuksia jaetaan ja jokainen keskittyy sellaiseen tekemiseen, mitä halutaan ja osataan tehdä hyvin. Yhteistyön avulla voidaan myös jakaa tietoa ja kehittää omaa osaamista. Parhaassa tapauksessa yhteistyö johtaa uusiin tuotteisiin ja innovaatioihin. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa uusia markkinoita, parantaa näkyvyyttä sekä erottautua muista. Yhteistyö tukee näin ollen erityisesti yritysten sopeutumista kuin yrityksen strategista resilienssiä. Työpajoissa ja valmennuksissa nostettiin esiin myös verkostojen henkinen merkitys. Verkostot koettiin tärkeiksi foorumeiksi jakaa kokemuksia ja myös puhua yrittäjän arkeen ja liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvistä haasteista. Yhteistyö voi tarjota toimivan ratkaisun myös toimitusketjuun liittyviin haasteisiin. Niin hankinta-, logistiikka- kuin myös myynti- ja markkinointiyhteistyön avulla voitaisiin jakaa kustannuksia, minimoida riskejä sekä yhdistää rajallisia resursseja suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Yksi hyödyntämätön yhteistyön muoto Etelä-Pohjanmaalla on tällä hetkellä esimerkiksi ruokamarkkinoilla trendaava yritys X yritys -tuoteyhteistyö, jossa kaksi yritystä tekee yhteisen tuotteen. Tämän kaltaisessa toiminnassa yhteistyöllä kehitetään paitsi uusi innovatiivinen tuote, yhdistetään tehokkaasti myös kahden yrityksen brändit, viestintä- ja markkinointikanavat sekä potentiaaliset asiakasryhmät. Lisäksi tuoteyhteistyötä voi ja kannattaa tehdä toimialat ylittävästi. Myös muiden yritysten raaka-aineiden sivuvirtoja kannattaa pohtia potentiaalisina raaka-aineina.

Työpaketin tulokset myös osoittavat, että monet tekijät vaikuttavat siihen, millaiset yhteistyömahdollisuudet yrityksellä on. Esimerkiksi yrityksen ikä on merkittävä tekijä. Jos yritys on nuori tai vasta perustettu, voidaan olettaa verkoston merkityksen olevan suuri. Nuorelle yritykselle voi toisaalta myös olla tärkeintä kirkastaa ja vahvistaa omaa liiketoimintamallia ennen kuin yhteistyösuhteiden merkitys vahvistuu. Toimialasta riippuen yhteistyölle voi olla myös lainsäädännöllisiä rajoituksia, kuten alkoholin valmistuksessa.

3.1 Vinkit yhteistyön kehittämiseen

- Strateginen yhteistyö ja kumppanuus ovat mahdollisuuksia pitkällä aikavälillä. Pohdi, mitkä ovat yrityksellesi olennaisimpia kumppanuuksia eli millä voidaan saada kilpailuetua, jakaa resursseja tai vaikka markkinoinnissa parantaa näkyvyyttä.
- Yhteistyömahdollisuuksia kannattaa etsiä myös uusista, luovista, jopa toimialat ylittävistä kumppanuuksista. Yhteistyökumppaniksi voi ottaa toisen yrityksen, mutta myös kuluttajat tai jonkin muu olennaisen sidosryhmän, kuten julkiset organisaatiot tai kolmannen sektorin organisaatiot.
- Parhaat kumppanuudet rakentuvat samanlaiselle arvopohjalle. Yhteistyösuhteiden solmimisessa ja uusien kumppanuuksien etsimisessä kannattaa muistaa omat ja mahdollisen tulevan kumppanin arvot.

4 Digitalisaatio vahvistaisi resilienssiä esimerkiksi markkinoinnissa ja myynnissä

Digitalisaatio voidaan nähdä keinona vahvistaa resilienssiä ja keinona tehostaa ja nopeuttaa yrityksen toimintoja. Digitalisaation avulla voidaan myös edistää yritysten välistä yhteistyötä ja vahvistaa yritysten imagoa. Digitaaliset työkalut tarjoavat uusia monipuolisia keinoja toteuttaa yrityksen myyntiä ja markkinointia ja sitä kautta tavoittaa uusia asiakkaita. Nämä hyödyt kävivät ilmi myös syksyn aikana toteutettujen yrityksille suunnattujen työpajojen ja valmennusten myötä. Moni yrittäjä on tietoinen digitalisaation tärkeydestä, mutta tuntemus digityökaluista on varsin suppea. Myös aiemmin kesällä tehdyssä kyselyssä yritysten digitalisaatioaste osoittautui alhaiseksi.

YDIRE-hankkeen toisessa työpajassa tarkasteltiin kuuden elintarvikealan yrityksen kanssa yhdessä digitalisaation tarjoamia kehittämismahdollisuuksia. Työpajan aikana pureuduttiin yrityskohtaisesti digiosaamisen vahvuuksiin ja kehityskohteisiin. Työpajassa kartoitettiin myös yritysten digikypsyyttä eli sitä, kuinka monipuolisesti ja syvällisesti yritykset ovat ottaneet käyttöön erilaisia digitaalisia työkaluja osana liiketoimintaansa. Digitalisaatiota käsittelevän työpajan avulla yritykset oppivat digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista, joista nousivat esille erilaiset strategiset, liiketoiminnalliset sekä viestinnälliset digitaaliset ratkaisut. Yrittäjät nostivat esiin tarpeen panostaa tulevaisuudessa ennen kaikkea tiedonhallinnassa, kuten analysoinnissa, sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä käytettäviin järjestelmiin.

Työpajojen ja valmennusten aikana kävi lisäksi ilmi, että osa yrityksistä on ymmärtänyt digitalisaation tärkeyden heti yrityksen perustamisvaiheesta lähtien, jolloin digitaalisten työkalujen käytön omaksuminen voi tuntua helpommalta. Tutkimuksien mukaan yrittäjän oma asenne ja kiinnostus ovat tärkeitä digitalisaation vaikuttavia tekijöitä yrityksen kasvuhaluun lisäksi. Digitalisuutta hyödyntävät selvästi parhaiten asemansa jo vakiinnuttaneet menestysvaiheessa olevat yritykset, jotka tavoittelevat kasvua. Vastaavasti osa yrityksistä on saattanut vasta koronapandemian ja sen tuoman asiakaskadon myötä havahtua digitaalisuuteen liittyvien toimintojen ja sen mahdollistamien asiakasrajapintojen tärkeyteen tai yrityksen toimivan sisäisen viestinnän merkitykseen.

Valmennusten aikana yritykset ymmärsivät, kuinka tärkeää on sisällyttää digitaaliset valmiudet yrityksen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Yrityksen ketterän toiminnan edellytyksenä on, että toimintaa ja sen kehittymistä seurataan ja aktiivisesti kehitetään paremmaksi. Sen lisäksi kerätyn tiedon on oltava helposti saavutettavissa ja tietoa on oltava helppo säännöllisesti kerätä ja kirjata yrityksen järjestelmiin. Tässä erilaiset digitaaliset työkalut ovat olennaisen tärkeitä. Ketterien sähköisten tiedonhallintatyökalujen vuoksi useampi yritys koki tiedonhallinnan digitaaliset työkalut yhdeksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi yrityksen resilienssin kehittämisessä. Keskustelimme erilaisista mahdollisuuksista esimerkiksi etäkokouksien videoneuvotteluvälineistä, tuotannon seuraamisessa erilaisilla tietokoneohjelmilla ja sensoreilla sekä kerätyn datan hyödyntämisestä käytännössä.

Digitalisaation merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, koska yrityksen digitalisaation kehittäminen on haasteellista. Esimerkiksi vanhat tietojärjestelmät eivät ole yhteneväiset tai ne eivät mahdollista uusien toimintatapojen ottamista käyttöön. Voi olla, että yrityksen toimintatavat ja prosessit eivät muutu tarpeeksi, vaikka uutta teknologiaa otetaan käyttöön. Digitalisaation hyödyt voidaan ymmärtää liian kapeasti, lähinnä kulujen alenemisena ja epämääräisesti mitatun tehokkuuden kasvamisena uuden liiketoiminnan synnyttämisen sijaan. Usein digitalisaatio nähdään irrallisena asiana muusta liiketoiminnan kehittämisestä. Kuitenkin digitalisaatio on kehityspolku ja muutosprosessi, jonka aikana

digitaalisia teknologioita sisällytetään yrityksen tuotteisiin, prosesseihin ja strategiaan. Vanhat toimintatavat korvataan uusilla, digitaaliseen toimintaan sopivammilla.

4.1 Vinkit ja ohjeet digitalisaation kehittämiseen

- Digitalisaatio on hyödynnettävä työkalu. Sen tavoitteena on parantaa kilpailuetua, kasvua ja kannattavuutta.
- Tärkeätä muutoksessa on näkemyksellisyys. Kaikki alkaa selkeästä visiosta ja strategiasta, joihin digitalisaation kehittäminen kuuluu kiinteänä osana.
- Digitalisoidu! Maailma digitalisoituu eli kehittyy kohti älykkäämpää, nopeampaa, personoidumpaa, tehokkaampaa ja integroituneempaa tuotantoa, tuotteita ja palveluita. Digitalisaatiota ei ole pelkästään teknologinen muutos, vaan markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen muutos. Tuotteet ja palvelut siirtyvät verkkoon ja asiakkaiden toiveet ja tarpeet muuttuvat. Digitalisaatio koskee kaikkia yrityksiä, siitä ei voi jäädä jälkeen.

5 Kohti resilienssi-työkalua

Hankkeen työpajojen ja valmennusten perusteella voidaan todeta, että lähiruokayritysten resilienssin vahvistaminen alkaa yritysten visiosta tai tahtotilasta, eli siitä minkälainen yritys haluaa olla viiden vuoden kuluttua ja mihin yritys haluaa keskittyä. Seuraavaksi on syytä analysoida sekä esteet että mahdollisuudet. Vasta tämän jälkeen pohditaan ratkaisuja. Ratkaisut löytyvät usein kirkastettaessa yrityksen tavoitteita ja strategioita. Yhteenvetona alustavaa pohdintaa resilienssi-työkaluun alla olevassa kuvassa.



Hankkeen seuraavassa työpaketissa kehitetään työkalu lähiruokayritysten resilienssitason vahvistamiseksi. Lähtökohtana on, että yrityksen reitti kohti vahvempaa resilienssiä tulee olla strateginen ja määrätietoinen valinta ja että yritys varautuu erilaisiin mahdollisiin tilanteisiin eli ennakoit tulevaisuuden muutoksia. Kehitettävä työkalu esittelee lähiruokayritykselle erilaisia mahdollisuuksia resilienssitason vahvistamiseen riippuen yrityksen visiosta sekä mahdollisista esteistä ja mahdollisuuksista. Työkalu antaa jokaiselle yritykselle ratkaisumahdollisuuksia ja uusia näkökulmia. Työkalun avulla yrittäjä pystyy laatimaan suunnitelman, arvioimaan tarpeet tai aloittamaan käytännössä strategian ja tavoitteiden mukaisen resilienssin vahvistamisen omassa yritystoiminnassaan.

Seinäjoella 22. joulukuuta 2022

Hannele Suvanto, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

Annika Tidström, Vaasan yliopisto

Hanna Meriläinen, Seinäjoen Ammattikorkeakoulu

Silvia Gaiani, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

Iida Alasentie, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

Lisätiedot

- Hannele Suvanto, hannele.suvanto@helsinki.fi tai Annika Tidström, anntid@uwasa.fi.
- Hankkeen verkkosivut: <https://sites.uwasa.fi/ydire/>
- Twitter: [@YDIRE1](https://twitter.com/YDIRE1)
- LinkedIn: [YDIRE](https://www.linkedin.com/company/ydire)