

MENESTYSTÄ MUUTOSJOUSTAVUUDESTA

OPAS LÄHIRUOKAYRITYKSILLE



Tämä opas on suunnattu lähiruokayrityksille, jotka haluavat kehittää yritystoimintansa muutosjoustavuutta eli resilienssiä. Oppaan sivuja lukemalla opit perusteita muutosjoustavuuden käsitteestä ja mukana tulevien tehtävien ja kysymysten avulla voit pohtia myös oman yrityksesi tilannetta ja kehitystarpeita.

Opas on tuotettu osana YDIRE – Yritysten välisen yhteistyön ja digitalisaation avulla kohti resilienssiä lyhyissä elintarvikeketjuissa -hanketta, jota toteutetaan kolmen korkeakoulun yhteistyönä. Hankkeessa ovat mukana Vaasan yliopisto, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Hanke on rahoitettu Euroopan aluekehitysrahaston REACT-EU-määrärahoista osana Euroopan unionin Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

Mukavia luku- ja pohdiskeluhetkiä!

Seinäjoella 1.8.2023

Hanna Meriläinen, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Hannele Suvanto, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti
Annika Laine-Kronberg, Vaasan yliopisto

ISBN 978-952-7515-27-3

ISBN 978-952-7515-26-6 (verkkojulkaisu)

SISÄLTÖ

- 1 Muutosjoustavuus yrityksessä
- 2 Muuttuva toimintaympäristö
- 3 Muutosjoustavuuden eri tasot
- 4 Yhteistyö ja digitalisaatio
- 5 Lisälukemistoa

Erilaiset kriisit ja muutokset ovat koetelleet maailmaa viime vuosina kiihtyvään tahtiin, eivätkä lähiruokayritykset ole pystyneet niiltä kokonaan välttymään.

Suurien muutosten ja kriisien aikaan korostuu muutosjoustavuus tai muutuskäyvykyys eli resilienssi. Tällä termillä viitataan ihmisten ja yhteisöjen kykyyn toimia muuttuvissa olosuhteissa ja kohdata häiriöitä ja kriisejä. Muutosjoustavuudessa on myös kyse kyvystä palautua ja toipua kriiseistä sekä kehittyä entistä vahvemiksi kriisin jälkeen.

Muutosjoustavuus on tärkeää myös yritysten menestyksen kannalta. Muutosjoustava yritys pystyy toimimaan kriisien ja muutosten keskellä, toipuu niistä nopeasti ja parhaassa tapauksessa on jo etukäteen varautunut erilaisiin yritystoimintaan kohdistuviin muutospaineesiin ja kriisitilanteisiin.

1.1 MUUTOSJOUSTAVUUDEN ERI OSA-ALUEET YRITYKSESSÄ

Resilienssiä eli muutuskäyvykyttä, voidaan tarkastella yrityksessä monella eri tasolla ja osa-alueella. YDIRE-hankkeessa yritysten resilienssiä on tarkasteltu viiden eri osa-alueen kautta. Näitä osa-alueita ovat olleet:

- Henkilötason resilienssi
- Strateginen resilienssi
- Sopeutumisresilienssi
- Taloudellinen resilienssi
- Toimitusketjun resilienssi

Tämän oppaan sivuilla pureudumme vielä tarkemmin jokaiseen muutosjoustavuuden osa-alueeseen.



KYSYMYKSIÄ POHDITTAVAKSI

- Millaiset yrityksesi ulkopuolelta kumpuavat muutokset ovat vaikuttaneet oman yrityksesi toimintaan viime aikoina?
- Millaiset muutokset tai kriisit voisivat koskea sinun yritystäsi tulevaisuudessa?
- Miten yrityksesi on varautunut erilaisiin riskeihin, kriiseihin tai muuttuviin olosuhteisiin?

2 MUUTTAVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yritysten toiminta ei tapahdu tyhjiössä, vaan niiden menestymiseen vaikuttavat monet ulkoiset ympäristöstä kumpuavat muutostekijät.

Ruoka-alalla on mielenkiintoinen toimintaympäristö, jossa yhdistyy pysyvyys ja muutos. Ruokaan liittyy paljon erilaisia perinteitä, ja ihmisinä tuskin lakkaamme syömästä koskaan. Samaan aikaan kulutuksemme on erilaisten trendien ja taloudellisten olosuhteiden ohjaamaa. Ruoantuotanto on vahvasti sidoksissa myös ympäröivään luontoon ja luonnon olosuhteisiin.

2.1 MENESTYSTÄ MUUTOSVOIMIEN HALLINNASTA

Menestyvä yritys osaa asemoida itsensä strategisesti tässä muutoksen ja pysyvyyden kentässä, ja pohtii aktiivisesti muuttuvan toimintaympäristön luomia mahdollisuuksia, haasteita ja uhkia.

Voidaankin sanoa, että alati muuttuvassa maailmassa, kilpailukykyisiltä ja resilienteiltä yrityksiltä tarvitaan yhä enemmän tulevaisuusherkkyttä muuttuvaa maailmaa kohtaan. Toimintana se vaatii ennakkointia sekä toimintaympäristön hahmottamista.

2.2 MUUTOSVOIMAT HALTUUN PESTEL-TYÖKALUN AVULLA

Toimintaympäristön muutoksia voidaan tarkastella PESTEL-työkalun avulla. Työkalussa tunnistetaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksia, rajoituksia ja mahdollisuuksia, tuoden esille sellaisia tekijöitä tai muuttujia, jotka voivat arjen kiireessä jäädä huomioimatta.

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.

Seuraavassa taulukossa on eritelty tarkemmin keskeisten muutosvoimien tunnistamista ja tarkastelua eri osa-alueittain.

TAULUKKO 1: MUUTOSVOIMIEN TARKASTELU PESTEL-TYÖKALUN MUKAAN

Poliittinen ympäristö	Tarkastelussa ovat esim. hallituksen asema, yleinen suhtautuminen yritystoimintaan ja toimialaan, politiikan alojen (esim. verotus-, kauppaa- ja työllisyyspolitiikan) muutokset, maailmanpoliittinen tilanne (sodat & konfliktit) sekä valtakunnan ja EU-tason strategiat, ohjelmat ja tiekartat.
Taloudellinen ympäristö	Tarkastelussa ovat esim. suhdannevaihtelut, rahoitusmarkkinat, korkotaso, inflaatio, työttömyys, kysynnän ja kuluttajien ostovoiman kehitys, varallisuuden jakautuminen, kilpailutilanne sekä kaupan ja ruokapalveluiden muutokset.
Sosio-kulttuurinen ympäristö	Tarkastelussa ovat väestörakenteen, tulonjaon, koulutustason ja työelämän muutokset, markkinoihin ja kulutukseen vaikuttavat trendit, megatrendit ja heikot signaalit sekä arvojen, asenteiden ja uskomusten muutokset.
Teknologinen ympäristö	Tarkastelussa ovat esim. yleinen suhtautuminen teknologiseen kehitykseen, saatavilla oleva rahoitus teknologisiin ja digitaalisiin investointeihin sekä uudet tarjolla olevat teknologiat ja digitaaliset ratkaisut.
Ekologinen ympäristö	Tarkastelussa ovat esim. maapallon rajalliset resurssit, ilmastonmuutoksen ja luontokadon vaikutukset, uudet ympäristö- ja kiertotalousratkaisut, yleinen suhtautuminen ekologisuuteen ja vastuullisuuteen, jätteiden käsittely ja energian kulutus.
Lainsäädäntö-ympäristö	Tarkastelussa ovat keskeiset toimialaan liittyvä lainsäädännön alat kuten esimerkiksi elintarvikelainsäädäntö, alkoholilainsäädäntö, ympäristölainsäädäntö, kilpailulainsäädäntö ja elintarvikemarkkinat.



KYSYMYKSIÄ POHDITTAVAKSI

- Pohdi, mitkä ovat sinun yrityksesi toiminnan kannalta merkittävimmät muutosvoimat eri osa-alueilla. Muista uhkien ja haasteiden lisäksi myös positiiviset ja uusia mahdollisuuksia luovat muutosvoimat!
- Mieti seuraavaksi, miten yrityksesi voisi reagoida tunnistettuihin muutoksiin.

3 MUUTOSJOUSTAVUUDEN ERI TASOT

3.1 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 optimismisuus, 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.

KYSYMYKSIÄ POHDITTAVAKSI

- Miten kuvailisit yrittäjän, johdon ja työntekijöiden kykyä kohdata muutoksia ja kriisejä?
- Miten kuvailisit yrittäjän ja työntekijöiden asenteita uusiin ja muuttuviin tilanteisiin?
- Miten kriittinen tieto on jakautunut yrityksessäsi? Minne ja miten se on tallennettu?
- Millä tavalla ulkoinen ympäristö voi vaikuttaa henkilötason resilienssiin (esim. jaksamiseen, asenteisiin tai toimintakulttuuriin)?
- Kuinka yrityksesi on varautunut uusiin muuttuviin tilanteisiin?
- Millaista on yrityksesi johtamis- ja toimintakulttuuri? Miten henkilöstö sitoutetaan ja otetaan huomioon yrityksen kehittämisessä ja toiminnassa?
- Kuinka hyödynnät verkostojen ja yhteisön tarjoamia mahdollisuuksia jakaa tunteita ja kokemuksia?



VINKIT HENKILÖTASON RESILIENSSIN KEHITTÄMISEEN

- Ole yhteyksissä ja kannusta keskusteluun. Rakenna vahvoja, positiivisia suhteita muihin yrittäjiin ja pysy aktiivisena keskustelijana verkostoissasi.
- Opi kokemuksesta. Etsi esimerkkejä ja pohdi millaisia selviytymisstrategioita muilla ja sinulla on ollut aiemmin.
- Paranna työntekijöidesi hyvinvointia ja resilienssiä sekä vaali luottamukseen, avoimuuteen ja yhteistyöhön perustuvaa työskentelyä.
- Kehitä ajattelusi ketteryyttä ja pysy toiveikkaana. Näe muutokset mahdollisuuksina tai haasteina, eikä vain takaiskuina. Muutoksien hyväksyminen ja ennakointi helpottavat sopeutumista.
- Ole aloitteellinen ja ennakoiva. Ongelmia ei pidä jättää huomiotta. Sen sijaan on selvitettävä, mitä on tehtävä, laadittava suunnitelma ja ryhdyttävä toimiin.
- 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!



MUISTIINPANOJA

3.2 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, kassavirran hallintaa, 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.

KYSYMYKSIÄ POHDITTAVAKSI

- Millainen on yrityksesi taloudellinen tilanne (mm. kannattavuus, maksukyky, pääomarakenne) ja miten se kestää häiriötilanteet?
- Millaiset ovat yrityksesi taloudelliset mahdollisuudet ja kyky kasvaa ja investoida?
- Miten kuvaisit yrityksen rahoituslähteitä? Miten yrityksessäsi osataan hyödyntää rahoitusta ja millaiset ovat suhteesi rahoittajiin?
- Millaisia uhkakuvia ja haasteita tunnistat ulkoisessa toimintaympäristössä, jotka voivat heikentää yrityksesi kannattavuutta tai tuotteidesi kysyntää? Kuinka voisit ennakoida muutokset?
- Millaisia rahoitusmahdollisuuksia tunnistat kasvuun ja investointeihin? Mitä uhkia tai haasteita tunnistat rahoitukseen liittyen?
- Miten uudet teknologiat ja innovaatiot voisivat parantaa yrityksesi kannattavuutta, tehostaa toimintaa tai mahdollistaa kasvua?



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 skenaarit. Huomioi laskelmissa myös tehokkuuden kasvu ja energian säästö.
- Etsi taloudellisia säästöjä verkostoistasi. Hyödynnä yhteishankinnat ja -myynnit.



MUISTIINPANOJA

3.3 STRATEGINEN RESILIENSSI

Strateginen resilienssi tarkastelee sitä, kuinka pitkälle tähtäävää ja tavoitteellista yrityksen toiminta on. Sen tarkastelussa kysytään, kuinka vahvasti strategiset tavoitteet näkyvät yrityksen toiminnassa, kuinka yritykset investoivat kasvuun sekä kuinka yritykset pyrkivät aktiivisesti asemoimaan itseään 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 toiminnassa. Strategiatyössä tärkeää on myös, että vision, arvojen ja asetettujen tavoitteiden takana seisoo yrityksen johdon lisäksi työntekijät.

KESKEISET TERMIT STRATEGIAN KEHITTÄMISEEN

- **Visio:** Tulevaisuuden tavoitetila, jossa yritys haluaa olla vuosien päästä. Hyvä visio on innostava ja rohkea.
- **Missio:** Yrityksen laajempi yhteiskunnallinen merkitys. Vastaa kysymykseen, miksi yrityksesi on olemassa.
- **Arvot:** Ohjenuorat ja periaatteet, joiden tulisi näkyä yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa ja yrityksen johtamisessa.
- **Tavoitteet:** Tavoitteet johtavat vision saavuttamiseen ja kuvaavat yrityksen konkreettista tekemistä lyhyemmällä aikavälillä. Tavoitteiden toteutumista pitäisi pystyä mittaamaan.
- **Strategia eli toiminta:** Strategia on tavoitteisiin tähtäävää toimintaa ja vastaa siihen, miten yritykseni saavuttaa asetetut tavoitteet.



VINKIT STRATEGISEN RESILIENSSIN KEHITTÄMISEEN

- Määritä ja kirkasta yrityksesi visio, arvot ja 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.



TEHTÄVÄ: VISION, ARVOJEN JA STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN KIRKASTAMINEN

Mikä on yrityksesi visio? Muista olla tarpeeksi rohkea ja innostava.

Mikä on yrityksesi missio?

Mitkä ovat yrityksesi keskeiset arvot? Miten ne näkyvät / saat ne näkyviin yrityksen toiminnassa?

Määritä 3–5 tavoitetta, jotka auttavat sinua saavuttamaan vision. Muista tavoitteissa myös mitattavuus.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Strategia: Miten aiot saavuttaa asetetut tavoitteet?

Pohdi myös, mitä se vaatii yrityksen johdolta ja työntekijöiltä. Mitä resursseja ja osaamista tarvitset tavoitteiden saavuttamiseksi?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

3.4 SOPEUTUMISRESILIENSSI

Sopeutumisresilienssi tarkastelee yrityksen operatiivista eli jokapäiväistä arkista 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 ketteryys ovat tekijöitä, jotka tukevat sopeutumisresilienssiä.

Ennakointiin ja riskienhallintaan on olemassa erilaisia työkaluja ja esimerkiksi aiemmin esitellyn PESTEL-analyysin avulla voidaan tunnistaa ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevia muutosajureita ja riskitekijöitä, jotka yrityksen olisi hyvä ottaa huomioon.



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 – voit palauttaa toimivuuden ja suorituskyvyn paljon nopeammin ja tehokkaammin.
- 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.

KYSYMYKSIÄ POHDITTAVAKSI

- Millainen on yrityksesi kyky sopeuttaa toimintaa häiriötilanteessa tai kriisissä?
- Miten yrityksesi pyrkii reagoimaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin? Millaisia riskienhallinta- ja ennakointityökaluja yritykselläsi on käytössä?
- Millaisia riskejä tunnistat yrityksesi arkipäiväisessä toiminnassa, liittyen esimerkiksi raaka-aineisiin, tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin?
- Miten yrityksesi pyrkii tehostamaan ja kehittämään liiketoimintaa päivittäisessä toiminnassa? Miten hyödynnätte digitalisaatiota?
- Millaista on osaaminen ja tietotaito liittyen liiketoiminnan kehittämiseen tai kykyyn ottaa käyttöön uusia toimintamalleja?
- Millaisia mahdollisuuksia ulkoinen ympäristö tarjoaa sopeutumisresilienssin kehittämiseen (esim. tarjolla oleva tieto, rahoitus, kumppanuudet, teknologiat ja digitaaliset ratkaisut)?
- Millaisia ulkoisesta ympäristöstä juontuvia uhkia tunnistat yrityksesi muutosjoustavalle toiminnalle (esim. markkinoiden ennakoitavuus, taloudellisen, poliittisen ja lainsäädäntöympäristön muutokset)?



MUISTIINPANOJA

3.5 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 sekä varautumiseen suhteessa kriittisiin materiaaleihin.



TEHTÄVÄ: TUNNISTA KESKEISET TOIMIJAT TOIMITUSKETJUSTASI

1. Kirjaa taulukkoon (Taulukko 2) sinun yrityksellesi keskeiset toimijat.
2. Pohdi ja arvioi tämän jälkeen toimijoiden luotettavuutta ja varmuutta. Löydätkö toimitusketjusta heikkouksia? Mitä suhteita pitäisi vahvistaa? Löytyykö yhteiskumppaneille vaihtoehtoja yllättävien tilanteiden edessä? Miten yhteistyökumppanisi toimivat kriiseissä?
3. Määrittele toimenpiteet, joilla vahvistat toimitusketjusi varmuutta, monipuolisuutta ja joustavuutta.



MUISTIINPANOJA

TAULUKKO 2: TOIMITUSKETJUN ERI OSIEN TOIMIJOIDEN TUNNISTAMINEN

Toimittajat (mm. materiaalit, raaka-aineet, energia, koneet ja laitteet)	
Logistiikkakumppanit	
Jakelijat ja jälleenmyyjät	
Asiakkaat ja asiakasryhmät	
Rahoittajat	
Muut yhteistyökumppanit (kasvun mahdollistajat & markkinointikumppanit)	
Vertaistuki ja tiedon jakaminen	



VINKIT TOIMITUSKETJUN RESILIENSSIN KEHITTÄMISEEN

- Tunnista, ennakoï ja kehitä niiden yhteiskunnallisten järjestelmien ja verkostojen kestävyyttä, joista yrityksesi on riippuvainen.
- 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: ennakoï sopivasti.
- Joukossa on voimaa ja kustannussäästöjä. Hyödynnä verkostoja yhteishankinnoissa ja yhteismyynnissä.

4 MUUTOSJOUSTAVUUTTA YHTEIS- TYÖSTÄ JA DIGITALISAATIESTA

Muutosjoustavuutta voidaan yrityksessä parantaa yhteistyön ja digitalisaation avulla. Ne voidaan molemmat nähdä tärkeiksi toimintaa ohjaaviksi strategisiksi toimintaperiaatteiksi, joiden avulla vahvistetaan yritystoimintaa ja sen joustavuutta.

4.1 YHTEISTYÖSTÄ VOIMAA

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 sekä yrityksen strategista resilienssiä.



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.

4.2 DIGITALISAATIESTA TEHOA, KETTERYYTTÄ JA KASVUA

Digitalisaatio voidaan nähdä keinona vahvistaa resilienssiä ja keinona tehostaa ja nopeuttaa yrityksen toimintoja. Sen 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.



VINKIT DIGITALISAATION KEHITTÄMISEEN

- Digitalisaatio on hyödynnettävä työkalu. Sen tavoitteena on parantaa kilpailuetua, kasvua ja kannattavuutta.
- Tärkeätä muutoksessa on näkemysellisyys. 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.

TUTUSTU LISÄÄ JA TESTAA

- **Kohti parempaa digiosaamista.** SeAMK:ssa kehitetty opas yritysten konkariosaajien digitaalitojen kehittämiseen. tinyurl.com/kohti-digia
- **Ihana digi! Yrittäjän digikäsikirja** (SeAMK). tinyurl.com/ihana-digi
- Testaa yrityksesi digikyvykkyyden taso **VTT:n digimaturiteettitestillä:** <https://digimaturity.vtt.fi/>
- Testaa digitaalisuuden taso DIKO-hankkeessa (SeAMK ja Vaasan yliopisto) kehitetyn **Yrityksen digitalisaatiotasotyoökalu** avulla. Lataa Excel-työkalu osoitteesta: tinyurl.com/DIKO-tyokalu

5.1 STRATEGIATYÖKALUJA YRITYKSILLE

Muutosjoustavuuden työkalu ruokayrityksille.

Voit testata yritystoimintasi muutosjoustavuuden tasoa YDIRE-hankkeessa kehitetyn Excel-pohjaisen työkalun avulla. Lataa työkalu itsellesi täältä: tinyurl.com/YDIRE-Työkalu

SWOT-analyysi: SWOT-työkalulla arvioidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia nelikenttämalliin sijoitettuna. Analyysiä voidaan soveltaa koko yritykseen tai yritystoiminnan johonkin osaan.

VRIO-analyysi: VRIO-analyysi arvioi yrityksen käytössä olevia resursseja sekä niiden arvokkuutta, ainutlaatuisuutta, jäljiteltävyyttä sekä hyödynnettävyyttä organisaatiossa. Analyysi pyrkii paljastamaan organisaation kannalta tärkeimmät ja myös haavoittuvimmat resurssit.

Lean: Lean on johtamisfilosofia, joka keskittyy hukan eli arvoa tuottamattomien toimintojen poistamiseen yrityksen toiminnasta. Lean auttaa yrityksiä keskittymään olennaiseen ja tuottamaan lisäarvoa kustannustehokkaasti.

Kaizen: Japanilainen liiketoimintakäsite, joka tarkoittaa "jatkuvaa parantamista" tai "muutosta parempaan". Kaizen perustuu pieniin asteittäisiin parannuksiin prosesseissa ja käytännöissä. Se kannustaa jatkuvaa oppimista, osallistumista ja ongelmanratkaisua organisaatiossa.

Sinisen meren strategia: Sinisen meren strategia pyrkii löytämään ja luomaan uusia markkina-alueita ilman kilpailua. Se perustuu innovatiiviseen ajatteluun ja uuden arvon luomiseen. Keskeisiä piirteitä ovat markkinoiden laajentaminen, tuoteinnovaatiot ja kustannustehokkuuden optimointi. Se vaatii syvällistä asiakasymmärrystä ja kykyä mukautua muutoksiin.

Skenaarioanalyysi: Menetelmä, jonka avulla kartoitetaan mahdollisia tulevaisuuskuvia esimerkiksi yrityksen toiminnalle. Analyysissä kartoitetaan usein positiivinen, neutraali ja negatiivinen tulevaisuuskuva.

Lähteet:
Vuorinen, T. (2013) Strategiakirja. 20 Työkalua. Alma Talent Oy.
Kaizen institute. (2023). <https://kaizen.com/what-is-kaizen/>

5.2 TULEVAISUUSSANASTOA

Ennakointi: Toimintaa, joka pyrkii tunnistamaan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, kartoittamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sekä määrittämään toimenpiteitä, joilla päästään toivottuihin tulevaisuuden kuviin.

Tulevaisuuskuva: Mahdollisen tulevaisuuden kuvaus, jonka avulla hahmotetaan ja havainnollistetaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Ei ole vain yhtä tulevaisuuskuva, vaan useita rinnakkaisia.

Skenaario: Ajallisesti peräkkäisten ja loogisesti etenevien tulevaisuuskuvioiden sarja. Tulevaisuuskuvioiden avulla esitetty kertomus/tapahtumaketju, joka työstetään tarinan muotoon. Skenaariot voivat olla toivottuja tai epätoivottuja.

Trendi: Kehityssuunta ja kuvaus meneillään olevasta muutoksesta. Trendeissä voi olla alueellista vaihtelua ja ne voivat muuttua lyhyemmälläkin aikavälillä. Esimerkiksi: vastuullinen kuluttaminen, verkkokauppa, terveys ja hyvinvointi, turvallisuus ja elämyksellisyys.

Megatrendi: Laajempi muutoksen kuva tai kehityksen aalto, useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta. Usein globaali ja hitaasti muuttuva. Esimerkkejä megatrendeistä ovat ekologinen kestävyyskriisi, digitalisaatio,

kaupungistuminen ja ikääntyminen. Megatrendit kannattaa huomioida yrityksen strategiassa ja toiminnassa.

Heikko signaali: Merkki tai ensioire nousevasta muutoksesta. Muutos voi kasvaa merkittäväksi tai kuihtua pois. Heikko signaali haastaa usein oletuksia ja niitä voi havaita esimerkiksi sosiaalisesta mediasta ja kulutuskäyttäytymisestä. Esim. alkoholittomien juomien kulutus on ollut aluksi heikko signaali, joka on sittemmin noussut vallalle olevaksi trendiksi.

Villi kortti: Yllättävä ja epätodennäköisenä pidetty muutostekijä, joka muuttaa tapahtumien kehityskulun radikaalisti. Elintarvikealalla tämä voi olla esimerkiksi luonnonkatastrofi, joka tuhoaa kriittisen raaka-aineen saatavuuden.

Lähteet:
Sitra. Tulevaisuussanasto. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/>
TOPI – Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/>



MENESTYSTÄ TULEVAISUUTEEN!

Opas on tuotettu osana YDIRE- Yritysten välisen yhteistyön ja digitalisaation avulla kohti resilienssiä lyhyissä elintarvikeketjussa -hanketta, jota toteutettiin kolmen korkeakoulun (Vaasan yliopisto, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu) yhteistyönä aikavälillä 1.1.2022-31.8.2023.

Hanke on rahoitettu Euroopan aluekehitysrahaston REACT-EU-määrärahoista osana Euroopan unionin Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES


Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020