

Dynaamiset kyvykkyydet kasvun eväänä elintarvikealalla

6.11.2024

Resurssiperustaisen teorian (Penrose, 1959; Barney 1991) mukaan yrityksen menestymistä voidaan selittää yrityksen sisäisillä resursseilla. Kilpailuedun katsotaan perustuvan resursseihin, joita ovat esimerkiksi osaaminen, tuotantovälineet ja vaikkapa sijainti. Etenkin yrittäjät korostavat myös verkostoresurssien merkitystä (Kellermanns ym., 2016). Resurssiperusteisen teorian pohjalta on kehittynyt dynaamisia kyvykkyyksiä korostava näkemys (dynamic capabilities view, DCV), joka painottaa ennen kaikkea yrityksen kykyä luoda, muokata ja uudistaa kilpailukykyä tuovia resursseja (Teece ym., 1997; Teece 2023). Dynaamisia kyvykkyyksiä ovat tällöin yrityksen prosessit, jotka muovaavat yrityksen resurssiperustaa.

SeAMKin toteuttamassa kyselyssä suomalaisille elintarvikealan yrityksille tutkittiin myös dynaamisia kyvykkyyksiä. Tutkimuksessa hyödynnettiin Kump ym. (2019) mittaria, jossa dynaamisia kyvykkyyksiä hahmotetaan Teece ym. (1997) kuvaamassa kolmessa ulottuvuudessa: havainnointi, tarttuminen ja transformaatio. Havainnointi viittaa kykyyn hakea ja suodattaa tietoa teknologisesta ja markkinamuutoksesta. Tarttuminen viittaa kykyyn tunnistaa ja hyödyntää yrityksen kannalta arvokas tieto, ja transformaatio kykyyn viedä muutokset maaliin. Kyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–7 (1=ei kuvaa lainkaan, 7=kuvaa erittäin hyvin), missä määrin annettu väittämä kuvasi yritystä (Taulukko 1). Väittämiä oli yhteensä kymmenen.

Taulukko 1. Dynaamiset kyvykkyydet elintarvikealan yrityksissä. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Missä määrin seuraavat asiat kuvaavat yritystä?		1=ei kuvaa lainkaan	2	3	4	5	6	7=kuvaa erittäin hyvin	Keski-arvo
Tunnemme alan parhaat käytännöt.	n=199	1 %	11 %	12 %	23 %	30 %	19 %	5 %	4,5
Etsimme systemaattisesti tietoa markkinatilanteesta.	n=198	11 %	15 %	19 %	16 %	19 %	13 %	7 %	3,8
Tiedämme miten päästä käsiksi uusimpaan tietoon.	n=198	8 %	15 %	16 %	21 %	24 %	13 %	4 %	3,9
Pidämme aina silmällä kilpailijoiden toimintaa.	n=197	6 %	13 %	15 %	18 %	21 %	18 %	10 %	4,3
Havainnointi ka. 4,1									
Tunnistamme sellaisen uuden tiedon, jota voi hyödyntää yrityksessämme.	n=199	2 %	10 %	15 %	22 %	22 %	21 %	8 %	4,5
Kykenemme käyttämään uutta tietoa teknologioista prosessien ja tuotteiden kehittämisessä.	n=198	9 %	20 %	19 %	16 %	18 %	16 %	3 %	3,7
Kehitämme uusia tuotteita uuden tiedon pohjalta.	n=199	6 %	14 %	18 %	19 %	23 %	13 %	9 %	4,1
Tarttuminen ka. 4,1									
Selkeän vastuunjaon avulla toteutamme muutokset onnistuneesti yrityksessämme.	n=198	9 %	12 %	19 %	27 %	16 %	12 %	7 %	3,9
Muutosprojektit viedään meillä johdonmukaisesti loppuun yllätyksistä huolimatta.	n=196	7 %	11 %	16 %	25 %	25 %	10 %	6 %	4,0
Meillä muutosprojektit pystytään hoitamaan päivittäisen työn ohessa.	n=197	5 %	11 %	12 %	27 %	26 %	12 %	8 %	4,3
Transformaatio ka. 4,1									

Useampi silmäpari eduksi havainnoinnissa

Kun tuloksia analysoitiin tarkemmin, osoittautui, että yrityksen koon kasvaessa myös dynaamiset kyvykkyydet arvioitiin paremmiksi. Havainnoinnin ($p<0,001$) osalta ero on erittäin merkitsevä, tarttumisen ($p=0,009$) osalta merkitsevä, ja myös transformaation ($p=0,024$) osalta melkein merkitsevä (Taulukko 2). Tässä tulokset eroavat Kitengan ym. (2020) kenialaisten ruoka-alan yritysten kanssa tekemistä havainnoista. On mahdollista, että toimintaympäristöjen erot tässä suhteessa vaikuttavat. Vaikka suuremmissa yrityksissä on olemassa vaara, että suuren organisaation jähmeys heikentää dynaamisia kyvykkyyksiä (Nedzinskas ym., 2013), suuremmissa yrityksissä prosesseihin on mahdollista panostaa enemmän.

Taulukko 2. Yrityskoko ja dynaamiset kyvykkyydet. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen liikevaihto	Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet		
	Havainnointi	Tarttuminen	Transformaatio
alle 50 000 eur	3,6	3,5	3,6
50 000 - 99 999 eur	3,8	4,1	4,1
100 000 - 499 999 eur	4,0	4,2	4,2
500 000 - 999 999 eur	4,3	4,2	4,0
1 - 4,99 Meur	4,5	4,3	4,4
5 Meur tai yli	5,3	4,8	4,8
	p<0,001	p=0,009	p=0,024

Hyvin pienessä yrityksessä ollaan lähinnä yrittäjän osaamisen ja ajankäytön varassa. Tämä näkyy myös siinä, että mitä useampi henkilö osallistui yrityksessä päätöksen tekemiseen, sitä korkeammat arviot saivat

yrityksen dynaamiset kyvykkyydet (Taulukko 3). Erot tuloksissa ovat tilastollisesti merkitseviä. Tulos kertookin siitä, että myös pienissä yrityksissä olisi tärkeä saada päätöksentekoon moninaisia näkemyksiä: ympäristön havainnoinnissa ja havaintojen hyödyntämisessä useampi silmä- ja käsipari parantaa mahdollisuuksia.

Taulukko 3. Päätöksentekoon osallistuvien määrä ja dynaamiset kyvykkyydet. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen päätöksen tekemiseen osallistuvat	Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet		
	Havainnointi	Tarttuminen	Transformaatio
1 henkilö	3,7	3,8	3,7
2 henkilöä	3,9	3,9	4,0
3 henkilöä tai enemmän	4,8	4,6	4,5
	p<0,001	p=0,003	p=0,011

Kasvuun voimaa dynaamisista kyvykkyyksistä

Dynaamiset kyvykkyydet olivat myös yhteydessä yrityksen kasvuun ja kasvutavoitteisiin. Mikäli liikevaihto oli kasvanut vähintään 30 % viimeisen kolmen vuoden aikana, arviot havainnoinnista ja tarttumisesta olivat selkeästi korkeampia kuin vähemmän tai ei lainkaan kasvaneilla yrityksillä (Taulukko 4). Tulos vahvistaa käsitystä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä tärkeitä. Kasvu edellyttää kykyä muuttua maailman mukana ja tarttua mahdollisuuksiin.

Taulukko 4. Kasvu ja dynaamiset kyvykkyydet. (Lähde: FoodCap-aineisto).

Yrityksen liikevaihdon kehittyminen viimeisen kolmen vuoden aikana	Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet	
	Havainnointi	Tarttuminen
Yrityksen liikevaihto on kasvanut yhteensä vähintään 30 %	4,6	4,6
Yrityksen liikevaihto on kasvanut yhteensä vähintään 10 %	4,1	4,0
Yritys on säilyttänyt markkina-asemansa	3,7	3,8
Yrityksen liikevaihto on pienentynyt	4,1	4,1
	p=0,010	p=0,028

Myös kasvutavoitteilla ja dynaamisilla kyvykkyyksillä oli elintarvikealan yrityksissä selkeä yhteys. Voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset arvioivat kaikki dynaamiset kyvykkyydet korkeammilla arvioilla kuin kohtalaista kasvua tavoittelevat yritykset tai sellaiset, jotka eivät tavoitelleen kasvua (Taulukko 5). Tuloksen voi tulkita tarkoittavan, että kasvua tavoittelevat yritykset tunnistavat näiden kyvykkyyksien merkityksen kasvun kannalta. Kun tavoitteena on kasvu, markkinoiden havainnointi, uuden kehittäminen hankitun tiedon pohjalta ja kyky muutosten tehokkaaseen läpivientiin nousevat tärkeiksi. Erot kaikissa dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueissa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä (p<0,001) sen suhteen, millaiset kasvutavoitteet yrityksellä ovat.

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

Yrityksen tulevat kasvutavoitteet	Yrityksen dynaamiset kyvykkyydet		
	Havainnointi	Tarttuminen	Transformaatio
Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa)	4,6	4,8	4,4
Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa)	4,4	4,3	4,3
Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita	3,4	3,3	3,3
	p<0,001	p<0,001	p<0,001

Huomionarvoista on myös, että vientiyritykset, verrattuna yrityksiin, jotka eivät harjoita vientiä, antoivat selkeästi korkeampia keskimääräisiä arvioita kaikille yrityksen dynaamisille kyvykkyyksille: havainnointi ka. 5,0 (vientiyritykset) vs. 3,9 (ei vientiä) (p<0,001), tarttuminen ka. 4,8 vs. 3,9 (p<0,001) ja transformaatio ka. 4,5 vs. 4,0 (p=0,013) verrattuna yrityksiin, jotka eivät harjoita vientiä. Viennissä onnistuminen edellyttää kykyä tunnistaa erilaisten markkinoiden tarpeet ja mukauttaa omaa toimintaa niiden mukaan.

Uudistumiskyky supervoimana

Kokonaisuutena ottaen tulokset vahvistavat näkemystä dynaamisten kyvykkyyksien tärkeydestä etenkin muuttuvassa toimintaympäristössä toimiville yrityksille. Elintarvikealan yritykset toimivat herkillä ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla, joilla kuluttajien tarpeissa esiintyy sekä pitkän aikavälin muutostrendejä että nopeita syklejä. Viennissä on lisäksi huomioitava myös kohdemarkkinoiden ominaispiirteet ja omat trendit. Pienelle yritykselle nämä vaateet voivat olla haastavia. Toisaalta pienten yritysten etuna voi olla niiden kyky nopeisiin liikkeisiin (Sen ym., 2023). Tämäkin kyky rakentuu viime kädessä dynaamisten kyvykkyyksien varaan: on havainnoitava muutoksia ympäristössä, tartuttava uusiin mahdollisuuksiin ja muutostarpeisiin sekä vietävä muutokset käytäntöön omassa toiminnassa. Elintarvikealan pieniltä yrityksiltä tämä vaatii ketteryyttä ja suuremmilta puolestaan tietoista panostusta muutosvalmiuteen.

FoodCap paneutuu elintarvikealan kasvun taustoihin

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

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

Aiemmin sarjassa ilmestynyt:

https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/kyselytutkimus-vaatii-vastaajia-elintarvikeala-vastasi-kutsuun/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/elintarvikealan-yritysten-vienti-ja-kiinnostus-

vientiin/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/suomalaiset-elintarvikealan-yritykset-tavoittelevat-kasvua-kehittamalla-omaa-toimintaansa-ja-kumppanuuksia/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/suomalaiset-elintarvikeyritykset-kehittavat-toimintaansa-ja-tuotantoprosessejaan/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/vienti-koko-ja-kasvu-yhteydessa-elintarvikealan-yritysten-menestymiseen/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/elintarvikeyritykset-kehittavat-tuotteitaan-paaasiassa-nykyisille-markkinoille/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/suomalaisten-elintarvikeyritysten-kokemuksia-vahittaiskauppayhteistyosta/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/suomalaisia-elintarvikealan-yrittajia-motivoi-itsensa-toteuttaminen-ja-haastaminen/https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/vastuullisuuden-ja-kestavyyden-edistaminen-koetaan-positiivisena-elintarvikeyrityksissa/

Anmari Viljamaa
tutkijayliopettaja
SeAMK

Marja Katajavirta
asiantuntija, TKI
SeAMK

Sanna Joensuu-Salo
tutkijayliopettaja
SeAMK

Margit Närvä
yliopettaja
SeAMK

Terhi Junkkari
yliopettaja
SeAMK

Lähteet

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

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

Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal of small business management*, *54*(1), 26–48. https://doi.org/10.1111/jsbm.12126

Kitenga, G., Kilika, J. M., & Muchemi, A. W. (2020). The Moderating Effect of Firm Size on the Impact of Dynamic Capabilities on Sustainable Performance of Food Manufacturing Firms Kenya. *Technium social sciences journal*, *7*, 149.

Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and corporate change*, 28(5), 1149-1172

Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., & Pilkienė, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic journal of management*, *8*(4), 376–396. https://doi.org/10.1108/BJM-01-2013-0003

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of The Firm*. Blackwell.

Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R. V., Kumar, S., & Khanin, D. (2023). Strategic flexibility in small firms. *Journal of strategic marketing*, *31*(5), 1053–1070. https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2036223

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. Teoksessa R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann (toim.), *Artificiality and sustainability in entrepreneurship* (s. 113-130). Springer.