

Strategiasta tuloksiin – vai jääkö jotain olennaista väliin?

12.3.2026

Strategisesta suunnittelusta puhutaan usein itsestään selvänä menestyksen edellytyksenä. Ajatus on houkutteleva: kun yritys suunnittelee huolellisesti, asettaa tavoitteita ja kohdentaa resursseja oikein, tulostenkin pitäisi parantua. Käytännössä yhteys ei kuitenkaan aina ole näin suoraviivainen.

Tuore tutkimuksemme elintarvikealan pk-yrityksistä herättää pohtimaan, syntyykö strategian arvo lopulta vasta siinä vaiheessa, kun se muuttuu käytännön kyvykkyyksiksi. Tämä näkökulma siirtää huomion pois itse strategiasta ja kohti kysymystä siitä, mitä yrityksessä todella osataan tehdä.

Elintarvikeala on tähän pohdintaan erityisen kiinnostava toimintaympäristö. Ala on vahvasti markkinaohjautunut, mutta samalla sitä muokkaavat sääntely, vastuullisuusvaatimukset, turvallisuuskysymykset, muuttuvat kuluttajamieltymykset ja teknologinen kehitys. Suomessa toimintaympäristöä värittää lisäksi päivittäistavarakaupan korkea keskittyneisyys. Tällaisessa tilanteessa ei riitä, että yrityksellä on suunta. Olennaista on, pystyykö se toimimaan markkinoilla tavalla, joka tekee strategiasta uskottavaa, näkyvää ja kilpailukykyä vahvistavaa.

Markkinointikyvykkyydet yhdistävät suunnitelmat ja käytännön

Juuri tässä markkinointikyvykkyyksien merkitys korostuu. Kyse ei ole vain markkinoinnista kapeassa mielessä, esimerkiksi markkinointiviestinnän kampanjoista, vaan laajemmin yrityksen kyvystä havainnoida markkinaa, ymmärtää asiakkaita, rakentaa toimivia kanavasuhteita, asemoida tuotteitaan ja viedä uusia

ratkaisuja markkinoille. Toisin sanoitettuna: kyse on markkinasuuntautuneesta tekemisestä, joka kytkee strategisen tahdon arjen valintoihin.

Tämä haastaa myös tavan, jolla strategiasta joskus puhutaan pk-yrityksissä. Strategia nähdään helposti joko muodollisena suunnitelmana tai johdon työkaluna, joka on irrallaan päivittäisestä toiminnasta. Jos näin on, strategian käytännön vaikutus voi jäädä heikoksi. Yrityksessä voidaan tietää, mitä halutaan tavoitella, mutta samalla jää epäselväksi, miten tavoitteet muutetaan käytännön toiminnaksi, joka näkyy asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai markkinassa.

Ehkä juuri tässä on yksi pk-yritysten strategiatyön keskeisistä jännitteistä. Pienissä yrityksissä muodollista suunnittelua saatetaan pitää raskaana tai ketteryyttä rajoittavana. Toisaalta ilman jonkinlaista suunnittelua tekeminen voi hajautua reaktiiviseksi ja lyhytjänteiseksi. Kysymys ei siis ehkä ole siitä, tarvitaanko strategista suunnittelua vai ei, vaan siitä, millainen suunnittelu tukee parhaiten yrityksen kykyä oppia, sopeutua ja toteuttaa valittua suuntaa käytännössä.

Elintarvikealan pk-yrityksissä tämä kysymys on erityisen tärkeä, koska menestyminen rakentuu usein monen samanaikaisen vaatimuksen ristipaineessa. Yrityksen pitäisi pystyä erottumaan, vakuuttamaan asiakkaat ja ostajat, reagoimaan kysynnän muutoksiin sekä täyttämään odotukset laadun, vastuullisuuden ja toimitusvarmuuden suhteen. Strateginen suunnittelu voi antaa tälle suunnan, mutta ilman oikeita kyvykkyyksiä se ei välttämättä vielä tuota tuloksia.

Mitä pk-yritysten kannattaa tästä ajatella?

Tästä seuraa myös käytännön johtopäätös. Jos yritys haluaa saada strategiasta enemmän irti, huomio kannattaa suunnata siihen, millaisia kyvykkyyksiä strategiatyö rakentaa. Vahvistaako se markkinaseurantaa? Auttaako se ymmärtämään asiakkaita paremmin? Tukeeko se tuotelanseerauksia, kanavayhteistyötä tai yrityksen arvolupauksen kirkastamista? Jos vastaus näihin kysymyksiin on kielteinen, strategia voi jäädä helposti irralliseksi.

Samalla on hyvä muistaa, että kaikki vaikutukset eivät näy heti taloudellisina tuloksina. Usein muutokset näkyvät ensin muina kuin taloudellisina vaikutuksina: markkina-aseman vahvistumisena, asiakastyytyväisyytenä, näkyvyytenä tai parempana kykynä uudistua. Tämäkin on tärkeä havainto, sillä pk-yrityksissä strategiatyötä arvioidaan helposti vain lyhyen aikavälin lukujen kautta.

Ehkä keskeinen kysymys ei siis ole, onko strateginen suunnittelu hyödyllistä, vaan milloin siitä tulee aidosti vaikuttavaa. Oman tutkimuksemme perusteella vastaus näyttää liittyvän siihen, onnistuuko yritys muuttamaan strategian markkinalähtöisiksi kyvykkyyksiksi. Strategiasta ei synny tuloksia automaattisesti. Ne syntyvät vasta silloin, kun strategia näkyy siinä, miten yritys havainnoi ympäristöään, toimii markkinoilla ja rakentaa kilpailukykyään käytännössä.

Pohdinnat herättänyt artikkeli (Viljamaa ym., 2026) on julkaistu maaliskuussa 2026.

Anmari Viljamaa
Tutkijayliopettaja

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sanna Joensuu-Salo
Tutkijayliopettaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki
Vararehtori
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Lähde

Viljamaa, A., Joensuu-Salo, S., & Varamäki, E. (2026). *From strategy to success: the role of marketing capabilities in food industry SMEs*. *International Food and Agribusiness Management Review*. https://doi.org/10.22434/ifamr.1466