



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**  
**School of Business and Management**  
**Kandidaatintutkielma, Johtaminen**

Strategian laadintaprosessin haasteet kasvuyrityksissä  
Challenges in the strategy formulation process for start-ups

08.01.2017

Tekijä: Mikko Paajanen

Ohjaaja: Heidi Olander

## Tiivistelmä

<b>Tekijä:</b>	Mikko Paajanen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategian laadintaprosessin haasteet kasvuyrityksissä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Johtaminen
<b>Vuosi:</b>	2016
<b>Ohjaaja:</b>	Heidi Olander
<b>Hakusanat:</b>	Strategia, laadinta, haasteet, kasvuyritys

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja tunnistaa niitä haasteita, joita kasvuyritykset kohtaavat strategian laadintaprosessin aikana. Tutkimuksen toissijaisena tavoitteena on löytää ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Tutkimus keskittyy kasvuyrityksiin sillä olettamalla, että niiden johdolla on enemmän haasteita havainnoida optimaalisia strategioita liiketoiminnan kasvattamiselle kuin suuryrityksillä. Kasvuyritykset ovat usein elinkaarensa alkuvaiheessa olevia yrityksiä. Kasvuyritystä määriteltäessä mitataan yleensä henkilöstön kasvua. Myös liikevaihtoa voidaan mitata. Kasvua mitataan yleensä kolmen vuoden ajanjaksoissa ja sitä mitataan keskimäärin vuotta kohden.

Tutkimus toteutuu laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksessa esiintyvät yritykset omaavat vahvat siteet kasvuyrityksiin ja ovat hiljattain olleet mukana strategian laatimisprosessissa. Haastateltavina toimivat kahden case-yrityksen johtamisesta vastaavat avainhenkilöt, toimitusjohtajat ja hallituksen puheenjohtajat.

Tutkimustulosten perusteella kasvuyritysten kohtaamat haasteet strategian laadintaprosessissa liittyvät usein rahoitukseen tai sen puuttumiseen. Lisäksi tutkimus toteaa kasvuyritysten johtoportaisissa ilmenevän sisäisiä ristiriitoja ja eriäviä näkökulmia yritysjohtajien välillä. Tutkimustulokset osoittavat, että kasvuyrityksiltä puuttuu selkeä suunta ja yhteiset tavoitteet, joiden perusteella yritys voisi ryhtyä laatimaan kasvustrategiaa. Tutkimuksessa selviää myös, että strateginen suunnittelu lisää kasvuyrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta. Tutkimuksessa käy ilmi, että kasvuyritykset pyrkivät tyypillisesti valitsemaan liian paljon tavoitteita tai kohderyhmiä. Tällöin yrityksen rajalliset resurssit eivät riitä toteuttamaan aiottua strategiaa.

## Abstract

**Author:** Mikko Paajanen

**Title:** Challenges in the strategy formulation process for start-ups

**Faculty:** LUT School of Business and Management

**Degree program:** Business Administration / Management

**Year:** 2016

**Instructor:** Heidi Olander

**Key words:** Strategy, Planning, Challenges, Start-up

The main goal of this study is to investigate the challenges start-ups face during their strategy planning process. The secondary goal for the study is to find out solutions for the already defined challenges. The study focuses on start-ups with the assumption that they have more challenges in strategy planning than large scale enterprises. Start-ups are often companies in the start of their lifespan. Start-ups are usually defined by personnel growth. Start-ups can also be defined by their revenue. Growth is usually measured in three year cycles, once per year.

The study is conducted as a qualitative study. In this case, qualitative study is being conducted by semi-structured interviews. The companies in question have strong ties to start-up companies and have recently taken part in strategy planning for start-ups. Informants of the study are key personnel in the study companies, CEOs and chairmen of the board for the study companies.

The results of this study show that challenges faced by start-ups in the strategy planning phase are often related to finance or its absence. The study concludes that start-ups face conflicts of interest and differentiation of views between managers inside the start-up company. The study shows that start-ups often lack a clear path and common goals, by which the start-up could start its planning process. The study concludes that strategic planning increases the performance and efficiency of a start-up. The study shows that start-ups typically choose too many goals and focus groups to concentrate on within their strategy. As a result, limited resources of the start-up will not be sufficient to accomplish the intended strategy.

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus .....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	4
2.	Strategia, laadintaprosessi ja haasteet .....	5
2.1	Strategia .....	5
2.2	Strategian laadinta .....	7
2.3	Strategian johtamisen haasteet .....	8
3	Kasvuyritykset .....	10
3.1	Kasvuyritys .....	10
3.2	Kasvuyritysten strategian laadintaprosessi .....	11
4.	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	15
5	Tutkimustulokset ja analyysi .....	17
5.1	Strategian laadinnan haasteet kasvuyrityksen näkökulmasta – Innohome Oy .....	17
5.2	Strategian laadinnan haasteet liikkeenjohdon konsultin näkökulmasta – Trailmaker Oy .....	20
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	25
	Lähdeluettelo .....	28
	Haastattelut .....	30
	Liitteet .....	31

## **Liitteet**

Liite 1 Haastattelukysymykset kevät 2016

Liite 2 Haastattelukysymykset syksy 2016

## **Kuviot**

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2 Strategian Ydin (Rumelt, 2011)

Kuvio 3 Viiden kohdan malli strategian laadintaan (Dyer, 2011)

## 1. Johdanto

Kuvittele tilanne, jossa kilpailijasi on saavuttanut etulyöntiaseman suunnittelemalla ja ajoittamalla palveluiden ja tuotteiden lanseerauksen optimaalisesti. Samanaikaisesti hän on ottanut huomioon organisaatiosi kyvykkyydet ja käyttäytymismallit. Mitä prosessia kilpailijasi on käyttänyt? (Henderson, 1981) Strategia on koneisto jonka avulla löydetään, muotoillaan ja kehitetään doktriini joka varmistaa pitkän aikavälin menestymisen jos sitä toteutetaan päättäväisesti (Kvint, 2009).

Strategian laadinta ja sen formulointi ovat tärkeitä esivaiheita uusille yrityksille. Auttamalla yrityksen johtajia tekemään päätöksiä, tasapainottamaan resurssien saatavuutta ja kysyntää, sekä muuttamaan abstraktit tavoitteet konkreettisiksi operationaalisiksi tavoitteiksi, strategian laadinta vähentää todennäköisyyttä, että yritys joutuu lopettamaan toimintansa. Strategian laadinta myös kiihdyttää tuotekehitystä sekä auttaa liiketoiminnan organisoinnissa. (Delmar & Shane, 2003)

Kalifornialaisen UCLA-instituutin professori Richard Rumelt on tutkinut yritysten haasteita strategian laadinnan suhteen. Hänen mukaansa yritykset sekoittavat liian usein tavoitteet ja strategian toisiinsa. Hänen mukaansa monilla yrityksillä on suuria visioita, jotka ne virheellisesti mieltävät strategioiksi. Rumeltin mukaan strategian laadinnan haasteena on myös yritysten haluttomuus kohdata perustavanlaatuiset esteet ja ongelmat. Hänen mukaansa ongelmia on myös havaittavissa strategian implementointivaiheessa, sillä useat kasvuyritykset kokevat strategian implementointivaiheen kaavamaisiksi ja pakonomaisesti suoritettavaksi toiminnoksi. Tämä ei tuota oikeaa lisäarvoa, jos strategian tarkoitusperät, haasteet ja tarkoitus ovat hukassa. (Rumelt, 2012)

Tutkimus analysoi strategian laadintaprosessin haasteita ja sen merkitystä liiketoiminnan kannalta. Panostamalla enemmän strategian laadintaan yrityksen suorituskyky ja tehokkuus kehittyvät (Song et al. 2011). Empiirisen osion tueksi tutkimus tarkastelee aihetta avaavia teorioita ja aikaisempia tutkimuksia koskien strategian laadintaa, strategian laadinnan haasteita sekä kuinka ne ovat ilmenneet kasvuyrityksissä.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa erilaisia haasteita, joita kasvuyritykset kohtaavat laatiessaan itselleen oikeanlaista strategiaa. Tutkimuksen tavoitteena on myös esittää keinoja joilla kasvuyritykset voivat tunnistaa ja selviytyä näistä haasteista. Tutkimus keskittyy kasvuyrityksiin, sillä olettamalla, että niiden johdolla on enemmän haasteita havainnoida optimaalinen strategia

liiketoiminnan kasvattamiselle. Selvästi jäsennellyn strategian avulla on mahdollista keskittää saatavilla olevat resurssit oikeaan aikaan oikeisiin asioihin ja täten nopeuttaa liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Tutkielman ajankohtaisuus perustuu strategian laadinnan haasteiden murrokseen. Yritykset joutuvat kohtaamaan uuden tiedon, ”Big Datan” ajan, jossa saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut eksponentiaalisesti internetin yleistymisen myötä. Aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusmateriaalia tai sitä vahvasti sivuavaa tutkimustietoa on olemassa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tutkimuksen tarkoitus on avata nimenomaan kasvuyritysten kohtaamia haasteita strategian laadintaprosessissa.

Kasvuyrityksistä löytyy halukkuutta laatia heille toimiva strategia. Latham havaitsi tutkimuksessaan, että kasvuyritykset ovat todennäköisemmin suotuisia valitsemaan uuden tuottoisamman strategian laadinnan selviytymiskeinona taantumasta kuin kustannusten vähennykset, mikä on yleensä suurten yritysten suosima keino. (Latham, 2009)

Tutkimusongelma siis kiteytyy kysymykseen:

**1) Minkälaisia haasteita kasvuyritykset kohtaavat laatiessaan strategiaa?**

Tutkimusongelmaa tukeviksi alakysymyksiksi muotoutuu:

**2) Minkä takia kasvuyrityksillä on enemmän haasteita strategian laadintaprosessin aikana kuin suuryrityksillä?**

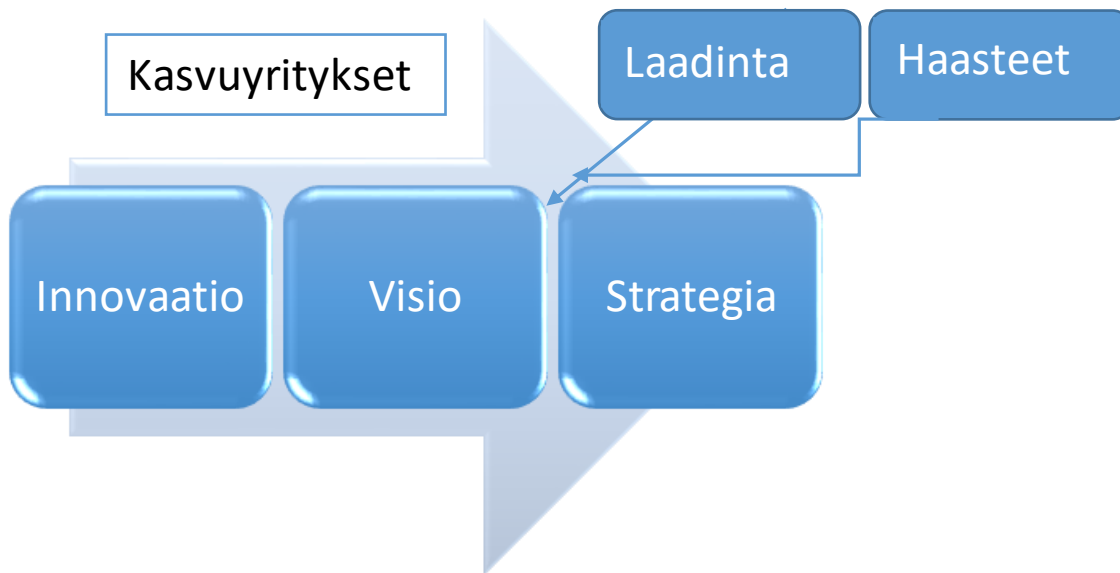
**3) Millä keinoin kasvuyritykset voisivat tunnistaa ja välttää näitä haasteita?**

## **1.2 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan kasvuyritysten kohtaamiin haasteisiin strategian laadintaprosessissa. Suuryrityksillä ja osuuskunnilla on usein erityyppisiä haasteita ja ne on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Tutkimuksen tavoitteena ei ole myöskään mallintaa strategian toteuttamis- ja seurantavaiheen haasteita vaan keskittyä erityisesti strategian laadintaprosessin haasteisiin. Tutkimus keskittyy yksityisiin organisaatioihin. Tutkimus keskittyy kasvuyrityksiin sillä oletuksella, että niillä on enemmän haasteita strategian luomisessa.

### 1.3 Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Kasvuyrityksillä on ennen strategian laatimista olemassa jo jokin innovaatio johon yrityksen toiminta perustuu. Kasvuyrityksillä on myös olemassa hahmoteltu tulevaisuudenkuva, visio siitä minkälaisessa asemassa he näkevät itsensä tietyn ajanjakson kuluttua. Kasvuyrityksen tulevaisuuden kannalta on oleellisen tärkeää laatia strategia, joka asettaa yritystoiminnalle selkeät tavoitteet. Strategiaa toteuttamalla yrityksen johto pystyy tekemään oikein ajoitettuja päätöksiä ja linjanvetoja, joiden avulla liiketoimintaa viedään eteenpäin.



© Mikko Paajanen

Kuvio 1. Teorettinen viitekehys

Strategia on keskeinen käsite työn kannalta ja sen määrittelemiseen on käytetty lähteitä erilaisista tieteellisistä artikkeleista ja tutkijoilta, jotka ovat käsitettä tutkineet. Haasteiden mallintaminen pohjautuu pääpainotteisesti strategian laadintaprosessin haasteisiin erikoistuneen, kalifornialaisen UCLA-instituutin professori Richard Rumeltin havainnoimiin teorioihin. Kasvuyritykset ovat myös keskeisessä roolissa tutkimuksen kannalta, sillä niillä on havaittu olevan enemmän haasteita strategian laadintaprosessissa kuin suurilla, jo vakiintuneilla yrityksillä.



## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne muodostuu kahdesta osiosta, teoriasta ja empiiriasta. Teorian tarkoituksena on luoda pohja empiiriselle tutkimukselle. Empiiria taas yhdistetään teoriasta tunnistettuihin käytäntöihin. Kokonaistutkimus on jaettu kuuteen osioon.

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat. Luvussa myös rajataan tutkimuksen alue, muodostetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys ja käydään läpi tutkimuksen rakenne. Toisessa luvussa perehdytään tutkimuksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin strategian näkökulmasta. Luvussa perehdytään niin strategiaan kuin sen laatimiseenkin. Strategiaa tullaan tarkastelemaan sen historiallisista näkökulmista aina nykytilanteeseen asti. Strategian laatimisessa tullaan keskittymään tutkielman aiheen mukaisesti laadintaprosessin haasteisiin. Lopuksi luvussa perehdytään vielä strategian johtamiseen liittyviin haasteisiin strategian laadintaprosessin näkökulmasta. Kolmannessa luvussa keskitytään kasvuyrityksiin. Luvussa perehdytään kasvuyrityksen määritelmään sekä myös siihen, minkä takia kasvuyrityksen käsitteen määrittely on tärkeää. Luvussa tutkitaan myös kasvuyritysten strategian laadintaprosessia ja määritellään laadintaprosessin eri vaiheita.

Neljännessä luvussa tullaan käymään läpi tutkimuksessa käytetyn empiirisen osion teoriaa. Luvussa tullaan käyttämään metodioppaita kuvaamaan miten ja miksi empiirinen osio toteutetaan niin kuin se toteutetaan. Tieteellinen tutkimuksen käytäntöjen toteuttaminen pyritään näyttämään tässä luvussa mahdollisimman läpinäkyvästi. Viidennessä luvussa perehdytään tutkimustuloksiin ja siihen minkälaisena case yritykset kokevat strategian laatimisprosessin ja siihen liittyvät erilaiset haasteet. Empiirisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan peilaamaan aiemmissa luvuissa esiintyneisiin teorioihin. Kuudennessa luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen sisällöstä ja tehdään johtopäätökset strategian laatimiseen liittyvistä haasteista ja siitä kuinka niitä voidaan ratkaista. Luvussa tullaan pohtimaan myös mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

## 2. Strategia, laadintaprosessi ja haasteet

Tässä luvussa keskitytään tutkimaan strategiaa ja strategian laatimisen teoriaa. Aluksi käydään läpi strategia-käsitteen historiaa sekä aikaisempia tutkimuksia, jotka koskevat strategiaa. Tämän jälkeen keskitytään strategian laatimisen teorioihin ja olemassa olevaan tutkimukseen. Viimeisen alaluvun lopussa perehdytään teorioihin strategiaan ja sen johtamiseen liittyvistä haasteista.

Reilu kolme vuosikymmentä sitten Porter totesi yrityksen toiminnan olevan lähtöisin yrityksen liiketoiminnan strategisesta suunnittelusta ja tämän pohjalta pysyvän kilpailuedun tavoittelusta (Porter, 1985). Tämä vallankumouksellinen ajatus on edelleen kaiken strategisen suunnittelun perusta. Porter tiedostaa strategiassa kolme periaatetta: Strategia mahdollistaa ainutlaatuisen ja arvokkaan (markkina) aseman muodostumisen, strategia on jatkuvaa valintojen tekemistä, mitä tehdä ja mitä jättää tekemättä. Se myös luo tiiviin ilmapiirin virtaviivaistamalla yrityksen toimintoja tukeakseen jo valittua strategiaa. (Porter, 1996)

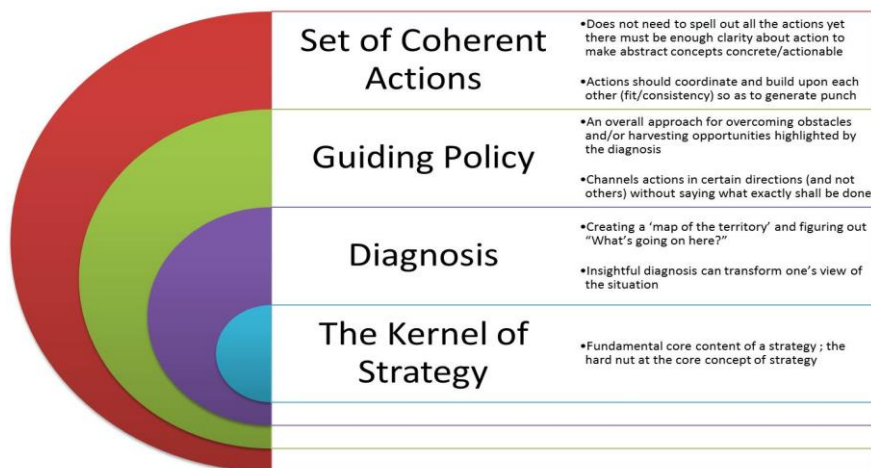
### 2.1 Strategia

Strategia -sana on peräisin kreikan kielen termistä ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Tunnetun sotateoreetikon Carl von Clausewitzin (1780 – 1831) mukaan strategia on yksittäisten taistelujen muodostamien kokonaisuuksien käyttöä sodan päämäärien hyväksi. Hänen ajattelussaan korostuu nimenomaan kokonaisuuksien hallinta ja niiden merkitys. Strategia -ajattelu yhdistettiin sodanjohdosta myös liiketoimintaan, sillä kuten sodankäynti myös liiketoiminta perustuu kilpailuun paremmuudesta. Molemmat ovat tahtojen taisteluita, joissa yhdistyvät dynaaminen ja nopea ajattelu, vähäisten resurssien tehokas ja oikea-aikainen käyttö.

Liiketoiminnan kirjallisuuteen strategia-ajattelu ilmaantui 1940-luvulla Von Neumannin Morgenstrenin peliteorian myötä vuonna 1947 (Bracker, 1980). Modernin strategiakäsitteen perustan loi Alfred D. Chandler 1960-luvulla. Hänen mukaansa strategia perustuu pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien määrittelyyn sekä toiminnan suuntaamiseen näiden tavoitteiden perusteella ja tarvittavien resurssien allokoimiseen kyseisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Chandler, 1962). Monet yritykset ovat luoneet strategian laatimiseen liittyviä funktioita kehittääkseen ja toteuttaakseen strategian formulaatio- ja implementaatioprosesseja jo 1960-luvulta lähtien (Mintzberg, 1994).

Strategia määritellään organisaation pitkän aikavälin suunnitelmaksi. Selvästi jäsenneiltyä strategiaa hyödynnetään yrityksen kaikilla osa-alueilla. Sijoittajien on tiedettävä yrityksen strategian luotettavuus, jotta heillä on asianmukaiset perusteet sijoittaa kyseiseen yritykseen. Myös pankkiirien ja pankkien on tiedettävä ja ymmärrettävä yritysten strategiaa ja sen toteuttamisprosesseja ennen kuin he voivat perustellusti lainata heille pääomaa. (Johnson, et al. 2014)

Professori Richard Rumelt on tutkimuksissaan havainnut hyvään strategiaan liittyvän myös kolme tärkeää osatekijää. Rumeltin mukaan hyvään strategiaan liittyy aina suunnitelmallisuus, muiden käyttäytymisen ennakoiminen sekä tarkoituksellinen koordinoitujen toimintojen mallintaminen (Rumelt, 2011).



Kuvio 2. 'The Kernel of Strategy' – Strategian Ydin (Rumelt, 2011)

Rumelt pyrkii tutkimuksessaan myös selkeyttämään strategian ongelmanratkaisuprosessia. Hänen mukaansa hyvin laaditulla strategialla on perustavanlaatuisen rakenne, suomennettuna strategian ”ydin”. Ytimessä on kolme osaa. Ensimmäisessä ytimen kerroksessa määritetään sen haasteen luonne, jota varten ollaan laatimassa strategiaa. Toisessa ytimen kerroksessa laaditaan strategiaa ohjaava menettelytapa, jonka on tarkoitus auttaa selviämään haasteesta. Kolmannessa ja viimeisessä ytimen kerroksessa määritellään johdonmukaiset toimenpiteet, joiden avulla ohjaava politiikka toteutetaan. (Rumelt, 2011)

## 2.2 Strategian laadinta

Strategian laadintaprosessin tarkoitus on antaa suunta organisaatiolle, kohdistaa organisaation toimintoja, määrittelemään tai täsmentämään organisaation toimia sekä edistämään johdonmukaisuutta ja edesauttamaan yritystä sopeutumaan liiketoimintaympäristön muutokseen (Mintzberg, 1987).

Strategian laadinta on luonteeltaan analyttistä ja se käyttää yleensä formalisoituja prosesseja tunnistamaan ja analysoimaan dataa ja tietoa. Kaikkea tätä informaatiota hyödynnetään strategian valmistumiseen johtavassa päätöksenteossa. Strategian implementointivaiheessa päätetään kuinka organisaation resurssit järjestetään ja mobilisoidaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mintzberg & Quinn, 1996)

Pettigrewn mukaan strategian laadinta organisaatioissa on jatkuva prosessi. Yrityksessä tai yrityksen toimintaympäristössä havaittavissa olevat ongelmat lisäävät organisaation jäsenten strategiätietoisuutta. Pettigrewn mukaan strategian laadintaa tapahtuu työntekijöiden joukossa epäsuorasti jatkuvasti. (Pettigrew, 1977)

Karl-Erik Sveibyn mukaan organisaation työntekijät voivat luoda panoksellaan lisäarvoa siirtämällä omaa osaamistaan yritykselle kahdella tapaa, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Joka kerta kun työntekijät siirtävät omaa tietoaan yritykselle, yrityksen arvo kasvaa. Sveibyn mukaan yritysten tulisikin strategian laadintaprosessin aikana keskittyä tukikeinoihin, joilla kyseistä tiedonsiirtoprosessia voidaan tukea ja mahdollisia tukoksia tiedon siirtymisessä ehkäistä. (Sveiby, 2001) Robert Grant sen sijaan painottaa resurssien merkitystä strategian merkittävimpänä osatekijänä. Grantin resurssi-perustaisen näkemyksen mukaan organisaation sisäisten resurssien tulisi luoda perusta yrityksen strategialle ennen kuin organisaation liiketoimintaympäristön (Grant, 1991).

Mazzarol, Clark & Reboud korostavat tutkimuksessaan sidosryhmien merkitystä strategian laadinnan kannalta. Heidän tutkimuksensa mukaan päättäväiset johtajat, innovointi sekä ulkopuoliset avut ja kyvyt ovat olennaisia asioita menestyksensä strategian laadinnan kannalta. (Mazzarol, Clark & Reboud, 2014)

Kasvuyrityksillä on jo pitkään tiedetty olevan ongelmia strategian laadinnassa. Atesin tutkimuksen mukaan kasvuyritykset keskittävät enemmän resursseja lyhyen aikavälin suunnitteluun ja sisäisten asioiden tarkasteluun, kuin pitkän aikavälin strategiseen laadintaan ja suunnitteluun. Suurin haaste menestyksensä strategian laatimiseksi ja sitä kautta tehokkaan johtamisen saavuttamiseksi on Atesin mukaan löytää tasapaino strategisten ja operatiivisten toimintojen välillä. Sen takia visio,

missio, sisäinen arvонуonti, sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio, muutoksen johtaminen ja horisontin skannaus ovat tärkeitä kehityskohteita tulevaisuutta silmällä pitäen. (Ates et al. 2013)

Strategian laadinta myös virtaviivaistaa tuotekehitystä tehostaen yrityksen liiketoimintaprosesseja. Song kumppaneineen havaitsi tutkimuksissaan strategian laadinnan optimoivan tuotekehityksessä syntyvien uusien tuotteiden määrää. Johtajien on kuitenkin syytä tiedostaa, että strategian laadinnan tuloksena syntynyt strategia voi pienentää tuotekehitykseen päätyvien innovaatioiden määrää. Strategian mukanaan tuomat tarkat suunnitelmat voivat korvata improvisoidun toiminnan, mistä on ollut enemmän hyötyä uusien innovaatioiden synnyssä. (Song et al. 2011)

Onko olemassa jokin yksittäinen voima mikä saa organisaatiot arvioimaan strategiansa uudelleen? Muuttuvat markkinaolosuhteet, esimerkiksi Euroopan Unionin asettamat säännökset ja regulaatiot voivat saada yritykset uudelleen arvioimaan strategiaansa. Yritykset jotka kehittävät strategista päätöksentekoaan omaavat täydet mahdollisuudet jättää kilpailijat taakseen. Nämä yritykset luovat uusia markkinoita, kehittävät uudet liiketoimintamallit, muuttavat vanhat kilpailun tavat. Dozin ja Kososen mukaan yrityksen strategia päätösprosessi, tai the "fast strategy game", pohjautuu kolmeen perustavanlaatuisen pilariin. Ensimmäinen on strateginen herkkyys, toinen on resurssien valuvuus ja kolmas yhtenäinen sitoutuminen. (Doz & Kosonen, 2008)

### **2.3 Strategian johtamisen haasteet**

Rumeltin mukaan yleisimmät haasteet strategiaa laadinnassa liittyvät johtajiin ja siihen kuinka he kaihtavat hyvän strategian laadinnan raskasta työtä ja vaikeiden päätösten mukanaan tuomaa kärsimystä. Hänen mukaansa johtajat myös ajautuvat usein käyttämään hienostuneita termejä naamioidakseen ne strategiseksi konsepteiksi tai argumenteiksi, luoden illuusion korkeatasoisesta ajattelusta. (Rumelt, 2012)

Rumeltin mukaan huonot strategiset tavoitteet ottavat kaksi muotoa. Ensimmäistä hän kutsuu 'koiran illalliset' tavoitteiksi, jossa strategian tavoitteisiin liitetään jokainen ehdotus joka strategian laadintaprosessin aikana on tehty, sisältäen kymmeniä strategioita ja satoja koordinoimattomia toimintoja ja tavoitteita, jotka eivät vie organisaatiota eteenpäin.

Toista hän kutsuu nimellä "sinisen taivaan tavoitteet". Nämä strategian tavoitteet ovat liian hyviä ollakseen totta. Jopa utopistisista tavoitteista puhuva Rumelt kertoo "sinisen taivaan tavoitteiden"

olevan tavoittamattomia, ainoastaan toistaen asioiden toivotun tilan, jättäen organisaation jälleen alkupisteeseen. (Rumelt, 2012)

### 3 Kasvuyritykset

Kasvuyritykset nousevat myös Suomessa tärkeään asemaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Helsingissä järjestettävä Slush – tapahtuma joka on saanut laajalti kansainvälistä huomiota. Slush saattaa yhteen kasvuyrityksiä, sijoittajia ja mediaa. Tässä kappaleessa tullaan käymään läpi erilaisia määritelmiä kasvuyrityksistä. Luvussa tullaan myös käymään läpi teoriaa siitä miten kasvuyritysten strategian laadintaprosessi etenee ja millaisia vaiheita kasvuyritysten strategian laadintaprosessiin yleisesti ottaen liittyy.

#### 3.1 Kasvuyritys

Kasvuyritykset ovat muuttumassa yhä tärkeämmiksi nykyajan taloudessa. Kyky nopeaan reagointiin, mahdollisuus luoda selkeästi kasvuun orientoitunut strategia sekä pienestä koosta kumpuava joustavuus auttavat kasvuyrityksiä suoriutumaan taloudellisista kriiseistä paremmin kuin suuremmat yritykset, joiden reagointi ja joustavuus ovat kasvuyrityksiä hitaampia. (Romanelli, 1989)

Termille kasvuyritys ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Yhdysvaltain pienten yritysten hallinto (Small Business Administration) määrittelee kasvuyrityksen termillä 'start-up'. 'Start-up' on yritys, joka on tyypillisesti teknologisesti orientoitunut ja joka omaa suuren kasvupotentiaalin. Small Business Administration määrittelee myös kasvuyritysten tyypillisimmäksi ongelmaksi rahoituksen, sillä sijoittajat ovat kiinnostuneita suurista voitoista mahdollisimman pienillä riskeillä. (Small Business Administration, 2016)

Paul Graham määrittelee kasvuyrityksen organisaatioksi, joka on suunniteltu kasvamaan nopeasti. Hänen mukaansa yrityksen ei tarvitse olla teknologisesti orientoitunut eikä vastikään perustettu. Ainoa merkittävä tekijä on kasvu. Muut ominaisuudet, jotka Grahamin mukaan tulkitsemme kasvuyrityksen piirteiksi liittyvät tavalla tai toisella kasvuun. (Graham, 2012) Lukuisissa maineikkaissa yliopistoissa kuten Stanfordissa liiketaloutta opettanut Steve Blank määrittelee kasvuyrityksen organisaatioksi joka luodaan etsimään uusittavissa olevaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia. (Blank, 2010)

Nykypäivän kasvuyritykset ovat suuri innovaation lähde. Kasvuyrityksillä on kyky kehittää ja hallita uusimpia teknologioita ja tuotteita sekä innovoida uudelleen kokonaisia liiketoimintamalleja. Suuret organisaatiot, jotka ovat omaksuneet avoimen innovaation strategian kohdistavat katseitaan yhä enenevässä määrin kasvuyrityksiin merkittävinä ulkoisten innovaatioiden lähteenä. (Kohler, 2016)

Kasvuyritykset ovat usein elinkaarensa alkuvaiheessa olevia yrityksiä. Van Osnabrugge ja Robinson näkevät viisi syytä kasvuyritysten merkitykselle nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Kasvuyrityksissä syntyy paljon uusia ja tärkeitä innovaatioita. Toiseksi kasvuyritykset edistävät työllisyyttä luomalla uusia työpaikkoja. Kolmanneksi kasvuyritysten kyky luoda täydentäviä työpaikkoja aloille, joista suuret yritykset ovat lähteneet on merkittävä. Neljänneksi kasvuyritykset täydentävät markkinoita, lisäten kilpailua. Viidenneksi ja viimeiseksi syyksi Van Osnabrugge ja Robinson nimeävät kasvuyritysten kyvyn sopeutua nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. (Van Osnabrugge & Robinson, 2000)

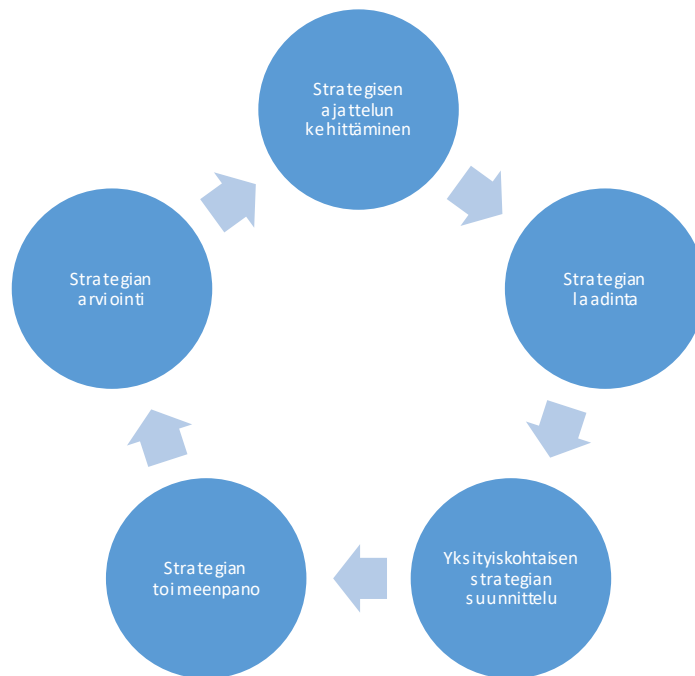
Kasvuyritystä määriteltäessä mitataan yleensä henkilöstön kasvua. Myös liikevaihtoa voidaan mitata. Kasvua mitataan yleensä kolmen vuoden ajanjaksoissa ja sitä mitataan keskimäärin vuotta kohden. OECD:n ja Eurostatin mukaan kasvuyrityksen työllistämä määrä ajanjakson alussa on vähintään 10 henkeä ja seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstön kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla. (Tilastokeskus, 2011)

Suomen kokoisessa maassa kasvuyritysten määrä on varsin rajallinen, eikä Suomi kansainvälisesti profiloitukaan kasvuyritysten määrässä. Tulevaisuuden kannalta on kuitenkin oleellista luoda ja ylläpitää kasvuyrittämisen kannalta kilpailullista toimintaympäristöä. Kasvava kilpailu tekijöistä ja osaamisesta kiristyy globaaleilla tuotantomarkkinoilla. Kasvuyritysten tunnistaminen on tärkeää myös siksi, että niitä voitaisiin auttaa elinkaarensa alkutaipaleilla. Kasvuyritysten tukeminen julkisin varoin on yleistä useissa länsimaissa. (Tilastokeskus, 2011)

### **3.2 Kasvuyritysten strategian laadintaprosessi**

Tässä kappaleessa tullaan käymään läpi kasvuyritysten strategian laadintaprosessia ja siihen liittyvää teoriaa. Dyerin mukaan strategia käsitteenä voidaan jakaa kahteen osaan, strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen. Dyerin (2011) mukaan menestyksekkäs strategia on yhdistelmä tietoon perustuvia päätöksiä ja tehokasta toimintaa, joka pohjautuu molempiin tasapuolisesti. (Dyer, 2011)





Kuvio 3. Viiden kohdan malli strategian laadintaan (Dyer, 2011)

Dyer on myös luonut strategian laadintaan viiden kohdan mallin. Ensimmäisessä vaiheessa ongelmia ja valintoja tutkitaan erilaisista näkökulmista ja arvioidaan mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on kehittää yrityksen strategista ajattelua ymmärtämään tärkeimpiä voimia, suhteita ja trendejä niin ulkoisissa kuin sisäisissä liiketoimintaympäristöissä.

Toinen vaihe on strategian laadinta. Tässä vaiheessa kasvuyritys perehtyy tarkemmin kolmeen tärkeään kysymykseen, keitä me haluamme olla, minkälaisessa toiminnassa haluamme olla mukana ja kuinka voimme voittaa kilpailijamme. Näihin kysymyksiin vastaaminen vaatii kasvuyritykseltä tarkkaa analyysia, tavoitteiden priorisointia, strategisten tavoitteiden integraatiota ja valintoja siitä mihin tavoitteisiin keskitytään toisia enemmän. Nämä vastaukset luovat Dyerin mukaan kasvuyrityksen strategian ytimen. (Dyer, 2011)

Dyerin mallin kolmas vaihe on yksityiskohtaisen strategian suunnittelu. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on toimia yhdistävänä tekijänä toisen ja neljännen vaiheen välillä. Kolmannessa vaiheessa määritellään liiketoiminnan osa-alueet ja indikaattorit, mitataan liiketoiminnan perusarvot, asetetaan kasvuyritykselle tavoitteet ja aikataulut, määritetään kasvuyrityksen nykyiset resurssit ja mallinnetaan kyvykkyydet, allokoidaan harvat resurssit sekä päätetään roolit ja vastualueet yksilöille ja ryhmille strategian implementaatio vaiheeseen. (Dyer, 2011)

Neljäs vaihe on strategian toimeenpano. Tässä vaiheessa strategia implementoidaan operatiivisella tasolla. Organisaation jatkuvat toimet ovat niitä jotka muokkaavat ideoita teoiksi ja päätöksiä tulokseksi. Viides ja samalla Dyerin mallin viimeinen vaihe on strategian arviointi. Strategian arviointia tulisi Dyerin mukaan suorittaa säännöllisin väliajoin, jotta strategian toimeenpanon tehokkuutta voidaan arvioida osana yleistä liiketoiminnan johtamista. Strategiaa tulisi arvioida myös itse strategian tehokkuuden kannalta. Viidennessä vaiheessa tulisi kysyä kysymyksiä kuten: Olemmeko polulla? Olemmeko oikealla polulla? Ovatko tavoitteemme toteutuneet? (Dyer, 2011)

Omistajat ja yrityksen johtajat pienissä yrityksissä, etenkin kasvuyrityksissä usein kamppailevat kysyäkseen oikeat kysymykset ja löytääkseen oikean informaation joka auttaisi heitä kehittämään itselleen kilpailuedun markkinoilla. Alati kiristyvässä markkinatilanteessa kasvuyrityksille ei enää riitä, että heidän tuotteensa tai palvelunsa on ylivertainen. Yritysten johtajien on pidettävä huolta siitä, että huomiota annetaan oikeille asioille ja oikeille kysymyksille. Tätä varten Cox on kehittänyt 5 suurta kysymystä, joita yritysten tulee kysyä itseltään strategian laadintaprosessissa ja jokapäiväisissä toiminnoissa. (Cox, 2015)

Cox itse toteaa, että hänen viisi suurta kysymystä eivät toimi täydellisesti laaditun strategian korvikkeena, vaan pikemminkin ”helppokäyttöisenä” työkalupakkina joka auttaa kysymään oikeita kysymyksiä. Coxin viisi suurta kysymystä kasvuyrityksille ovat:

1. Millaisessa liiketoiminnassa olemme mukana?
2. Mitä me ”OIKEASTI” yritämme tehdä?
3. Keitä ovat asiakkaamme? Keitä he ovat? Missä he ovat? Mitä he tarvitsevat ja haluavat?
4. Ketkä ovat kilpailijamme? Mikä on heidän kilpailuetunsa? Mikä on markkinarakenne?
5. Perustuen aikaisempiin vastauksiin, mitä resursseja ja ydinosaamisia tarvitsemme saavuttaaksemme kilpailuedun ja menestyäksemme markkinoilla? (Cox, 2015)

Tavanomainen huonosti toteutettu strategian implementointi heijastuu negatiivisesti seuraavaan strategian laadintaprosessiin. Crittendenien tutkimuksen mukaan vuosikymmenten ajan yritysten välisessä liiketoiminnassa esiintynyt termi on menettänyt merkitystään ja muuttunut vain yhdeksi iskulauseeksi muiden joukossa. Tutkimusten tulosten perusteella strategian implementointiin olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. (Crittenden & Crittenden, 2008)

Romanellin tutkimuksen tulokset osoittavat että kasvuyrityksen perustajilla on korkeampi todennäköisyys selvittää perustamisen kriiseistä laatimalla ja räätälöimällä strategia, joka vastaa

muuttuviin liiketoimintaympäristö suhteisiin. Romanellin tutkimuksen perusteella kasvuyrityksen selviämiseen alkuvaiheessa vaikuttaa kaksi asiaa, ympäristön tarjoamat resurssit ja kasvuyrityksen kohtaama kilpailu, sekä yrityksen alkuvaiheen strategia. (Romanelli, 1989)

#### 4. Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumentina. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja tutkittaviensa kanssa käytyihin keskusteluihin kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppiominaisuuksiin kuuluu myös kohdejoukon kokoaminen tarkoituksellisesti. (Hirsjärvi et al. 2009)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tapauksia käsitellään ainutkertaisina ja aineistoa myös tulkitaan sen mukaisesti. Haastattelu on yksi tällainen ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa sekä todellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja saatujen tulosten yleistettävyyteen. Koska tutkimuksen suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti ja tutkimus toteutetaan joustavasti, myös tutkimussuunnitelma voi muotoutua kvalitatiivisen tutkimuksen aikana uuteen muotoon. (Hirsjärvi et al. 2009)

Tutkimusstrategiana aineiston hankinnassa käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on tutkia vain yhtä tai muutamaa kohdetta syvällisemmin (Koskinen et al. 2005). Haastattelu on hypoteesiton, tiedonhankinnallinen tutkimushaastattelu, joten haastattelijalla ei ole ennako-odotuksia haastattelun tuloksiin liittyen. Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua (Metsämuuronen, 2008). Puolistrukturoitu haastattelu sallii haastattelijalle enemmän vapauksia tutkimusta tehdessä (Hirsjärvi et al. 2009). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun pohjana toimivat ennalta suunnitellut kysymykset, joihin vastaaja saa vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998).

Empiirisen aineiston hankinta pohjautuu kahden yrityksen avainhenkilöiden eli informantin haastatteluihin. Tutkimusprosessi lähti käyntiin ottamalla yhteyttä mahdollisesti tutkimuksessa haastateltaviin yrityksiin. Yhteydenottojen päätteeksi haastateltaviksi tutkimukseen valikoitui kaksi yritystä, Innohome Oy sekä Trailmaker Oy. Yritykset toimivat eri toimialoilla ja yritysten kohdeasiakasryhmät ovat erilaiset. Yritykset valikoituivat tutkimukseen sillä perusteella, että niiltä löytyy kokemusta niin strategian laadintaprosessista kasvuyrityksenä kuin strategian laadintaprosessista konsulttiyrityksenä. Haastateltavien yritysten valinnan tavoitteena on, että nämä kaksi yritystä täydentävät toisiaan erilaisilla näkemyksille strategian laadintaprosessista.

Ensimmäinen tutkimuksessa haastateltavana ollut yritys Innohome Oy on sähkölaitteiden suunnittelemiseen ja valmistamiseen erikoistunut yritys, jonka kasvu viime vuosina on ollut nopeaa. Innohome on viimeisten vuosien aikana laatinut strategian tehostaakseen toimintojaan ympäri maailmaa. Ensimmäisenä informanttina tutkimuksessa toimii Innohomen perustaja ja vastikään toimitusjohtajan tehtävät jättänyt Pertti Haavisto.

Toinen tutkimuksessa haastateltavana ollut yritys Trailmaker Oy on johtava suomalainen liikkeenjohdon konsultti, jonka asiakasportfolioon lukeutuu yli 150 asiakasyritystä. Trailmakerin avulla kasvuyritys pystyy uskottavasti kuvaamaan, miten se tulee rakentamaan kasvupolkunsa ja mihin se konkreettisesti tulee käyttämään saamansa rahoituksen. Trailmakerissä työskentelee 20 henkilön tiimi, jolla on kokemusta johtamisen eri osa-alueilta ja hallitustyöskentelystä. Toisena informanttina liikkeenjohdon konsultin näkökulmaa strategian laadintaprosessiin ja sen haasteisiin liittyen toimii Trailmakerin hallituksen puheenjohtaja sekä perustaja Heikki Manninen.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin jo viime keväänä Innohomen toimitiloissa Espoossa. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan reilut puoli tuntia, ja litteroitua tekstiä kertyi yli neljä sivua. Toinen haastattelu suoritettiin puhelimen välityksellä Trailmakerin informantin Heikki Mannisen kanssa. Puhelinhaastattelu kesti yhteensä yli puoli tuntia, ja siitä litteroitua materiaalia kertyi yli kolme sivua. Innohomen informantille Pertti Haavistolle suoritettiin vielä kolmas, hieman lyhyempi jatkohaastattelu, koska kysymyspatteristo oli ehtinyt muuttua kevään ja syksyn välillä. Tästäkin haastattelusta litteroitua materiaalia kertyi yli sivu.

## 5 Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä kappaleessa tullaan käymään läpi tutkimuksen tuloksia sekä yhdistämään niitä aiemmin läpikäytyihin teorioihin. Kappaleen tarkoitus on antaa alustavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelut on toteutettu joko kasvotusten paikan päällä tai puhelimen välityksellä valmiin haastattelupohjan perusteella. (Liite 2) Innohome Oy:ltä informanttina toimii yrityksen perustaja ja hiljattain toimitusjohtajan aseman jättänyt Pertti Haavisto. Trailmaker Oy:ltä informanttina on perustaja ja hallituksen puheenjohtaja Heikki Manninen.

### 5.1 Strategian laadinnan haasteet kasvuyrityksen näkökulmasta – Innohome Oy

Innhome Oy on vuonna 2005 perustettu sähkölaitteiden suunnittelemiseen ja valmistamiseen erikoistunut yritys, jonka kasvu viime vuosina on ollut nopeaa. Innohomen toimialana on elektroniikkalaitteiden valmistaminen, niiden myynti ja maahantuonti sekä toimialaan liittyvä konsultointi (Kauppalehti, 2016a). Vuonna 2011 Innohomen liikevaihto oli 321 000 euroa, kun taas vuonna 2015 liikevaihto oli yli kymmenkertaistunut 3,6 miljoonaan euroon (Taloussanomat, 2016a). Myös yrityksen henkilöstön määrä on ollut kasvussa. Vuonna 2012 Innohome työllisti 3 henkilöä. (Taloussanomat, 2016a) Vuonna 2015 Innohome työllisti jo 11 henkilöä (Kauppalehti, 2016a).

Kuinka paljon kasvuyritykset tekevät tutkimusta oman visionsa toimivuudesta ja strategian implikoimisesta visioon ylipäätänsä. Kysymykseen vastaa Innohome Oy:n perustaja ja vastikään toimitusjohtajan tehtävät taakseen jättänyt Pertti Haavisto. Haaviston mukaan voidaan sanoa, että kasvuyritykset tekevät paljon tutkimuksia. Näihin lukeutuu esimerkiksi kuluttajatutkimuksia, tutkimuksia siitä kuinka paljon ihmiset ovat valmiita maksamaan tuotteesta. Kasvuyritysten suorittamiin kuluttajatutkimuksiin on saatu kuitenkin ulkopuolista rahoitusta, mikä on ollut merkittävä katalysaattori tutkinnan aloittamiseksi, pohtii Haavisto.

Pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat usein ulkopuolista rahoitusta ja tukea strategian laadintaan. Kynnys ryhtyä laatimaan toimivaa strategiaa pienenee kun mukana on ulkopuolinen rahoittaja, perustelee Haavisto. Myös Innohome oli saanut ulkopuolista rahoitusta sekä tukea strategian laadintaan. Toimivan strategian laadinta on kuitenkin kannattavaa, sillä pienten ja keskisuurten yritysten on osoitettu hyötyvän strategisesta suunnittelusta enemmän kuin suurten yritysten (Song et al. 2011).

*”Kynnys ryhtyä laatimaan toimivaa strategiaa pieneni kun saimme mukaan ulkopuolisen rahoittajan.”*

Pienten ja keskisuurten yritysten kasvustrategian laatiminen on kannattavampaa, mikäli se tehdään liiketoiminnan alkuvaiheessa. Liiketoiminnan alkuvaiheessa esiintyviä toimintojen päällekkäisyyksiä on syytä pyrkiä ehkäisemään. Song kumppaneineen on todistanut yritysten, joissa esiintyy organisationaalista päällekkyyttä hyötyvän enemmän strategisesta suunnittelusta kuin ne joilla on organisationaalista päällekkyyttä esiintyy vähemmän. (Song et al. 2011) Innohome on myös laatinut kasvustrategian yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa, ja Haaviston mukaan on pystynyt tiedostamaan siitä saadut hyödyt konkreettisesti.

Haavisto kertoo, että kasvuyritykset saavat usein sijoittajia mukaansa ensimmäisillä sijoituskiertoilla. ”Haasteita tulee siinä vaiheessa, kun pitäisi pystyä todistamaan että nyt heidän on aika sijoittaa vielä enemmän.” Tässä vaiheessa kunnolla laadittu strategia auttaa kasvuyritystä osoittamaan sijoittajille ne keinot, joilla tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan. Pienet ja keskisuuret yritykset löytävät hyvin sidosryhmiä kuten yrityskumppaneita ja työntekijöitä. Yksi suurista haasteista Haaviston mukaan on kuitenkin saada viranomaiset tuotteen taakse ja uskomaan tuotteeseen.

Rumeltin tutkimuksen mukaan kasvuyritykset mieltävät usein tavoitteet ja strategian yhtäläisiksi käsitteiksi (Rumelt, 2012). Haaviston mukaan näin tehtiin myös Innohomessa. Hänen mukaansa tavoitteita ja strategiaa ei voi mieltää erilaisiksi. Toimintaa ei ollut mahdollista laajentaa ilman tavoitteita ja toimivaa strategiaa, Haavisto summaa. Eräs kasvuyritysten suurimmista haasteista on Rumeltin mukaan haluttomuus kohdata niitä esteitä ja ongelmia joita menestyksekkäästi laadittu strategia paljastaa (Rumelt, 2012). Innohomelle suurin ongelma liittyi kansainvälistymiseen. Innohomessa tiedettiin, että tuote on valmistettu Suomessa ja toimintaympäristöt muualla maailmassa tulisivat olemaan erilaisia. Haaviston mukaan haluttomuutta tai ahdistusta kohdata edessä olevia ongelmia ei kuitenkaan ilmennyt missään vaiheessa, vaan kokoajan tiedettiin mitä haasteita on edessäpäin ja osattiin varautua niihin.

*”Ei koettu ahdistusta missään vaiheessa, tiedettiin mitä tulee”*

Kasvuyritykset kokevat Rumeltin mukaan strategian implementointivaiheen ennemmin pakkopullana kuin lisäarvoa tuottavana tekijänä yritykselle. (Rumelt, 2012) Haaviston mukaan Innohomessa strategian laadintaprosessista siirryttiin sujuvasti strategian implementoimisvaiheeseen. Haavisto kertoo, että kun samat ihmiset tekevät strategian suunnittelun ja implementoinnin, ei ole ketään ylimääräistä osapuolta jota pitäisi vakuuttaa.

Song on tutkinut strategian laadinnan vaikutuksia kasvuyrityksille. Tutkimuksen mukaan strategian laadinta näkyy suorituskyvyn ja tehokkuuden lisääntymisenä kasvuyrityksissä. (Song et al. 2011) Haavisto on Songin kanssa kokemuksiensa perusteella samaa mieltä. ”Ilman muuta suorituskyky lisääntyi, kun strategia luotiin”, Haavisto kertoo. Haaviston mukaan strategia elää jatkuvasti. Ensimmäisen version mukaan Innohomen oli tarkoitus ensin suunnata Ruotsin markkinoille ja sitten vasta Norjaan, mutta loppujen lopuksi kävikin toisinpäin, koska kansainväliset paloturvallisuusmääräykset muuttuivat. Norjassa strategiaa jouduttiin taas muuttamaan odotettua suuremman kysynnän kasvun seurauksena. Innohome päätyi siirtämään fokuksen ainoastaan yhdelle tuotteelle. Resurssit eivät tuolloin riittäneet muuhun, joten keskityttiin siihen.

Tutkimuksen mukaan yritysjohtajat kokevat usein strategian laatimisen henkisesti ja fyysisesti raskaana prosessina, joka vaatii laatijaltaan paljon aikaa ja energiaa. (Rumelt, 2012) Haaviston mukaan strategian laadintaprosessi ei ollut raskas, pikemminkin mielenkiintoinen. Haavisto myöntää, että prosessin aikana oli kuitenkin hetkiä jolloin strategiaa laadittiin hyvin intensiivisesti ja päättäväisesti.

*”En kokenut strategian laadintaprosessia raskaaksi, pikemminkin hedelmälliseksi prosessiksi”*

Lathamın tutkimuksen mukaan kasvuyritykset ovat taipuvaisempia valitsemaan uuden strategian laatimisen vaihtoehtona kustannusten leikkaamiselle. (Latham, 2009) Haaviston mielestä Lathamın tutkimuksessa käytetyt termit ovat päällekkäisiä. Haavisto valitsisi uuden strategian, joka mahdollisesti pitäisi sisällään kustannusten leikkauksia. Rumelt hahmottaa erääksi strategian laatimisen keskeisimmäksi haasteeksi niin kutsutun ”koiran illallinen”-konseptin. Tässä mallissa kasvuyritykset hänen mukaansa pyrkivät tahallisesti ottamaan strategiaan mukaan liian monia käsitteitä, jolloin keskeisimmät käsitteet väistämättä unohtuvat ja strategian toteuttamisesta tulee päämäärätöntä kiirehtimistä tavoitteesta toiseen. (Rumelt, 2012) Haaviston mukaan strategian laatimisprosessin aikana ilmassa oli paljon ajatuksia. Kysymyksessä oli uusi tuote, joka oli suunnattu uusille markkinoille. Haaviston mukaan suurin haaste oli selvittää, mikä on se myyntikanava joka ”lähtee kaikista parhaiten vetämään”. Vaihtoehtoja pohdittiin jälleenmyyjäketjujen, palolaitosten, verkkokaupan sekä muiden vaihtoehtojen välillä. Kyllä niitä tavoitteita oli rajattava, summaa Haavisto.

Rumelt on myös hahmottanut kasvuyritysten ongelmia joita hän kutsuu niin sanotusti ’sinisen taivaan’ tavoitteiksi. Niiden mukaan kasvuyrityksissä strategiaa laadittaessa johto ottaa mukaan tavoitteita, joiden toteutumiseen he eivät itsekään usko tai tietävät sen mahdottomiksi toteuttaa.



(Rumelt, 2012) Haavisto kertoo, että Innohomessa tätä ongelmaa ei ollut. Innohomelle luotu strategia oli konkreettinen. He eivät kokeneet että paljon turhia ajatuksia otettiin mukaan. Haavisto kuitenkin myöntää, että strategisten tavoitteiden täydellinen saavuttaminen osoittautuu usein haastavaksi. Haaviston mukaan strategia elää jatkuvasti. ”On aivan ehdotonta, että strategiset tavoitteet tehdään mahdollisimman uskottaviksi.” Tavoitteita pitää olla, mutta ne on oltava saavutettavissa.

*”Strategian kanssa joutuu olemaan melko joustava ja kuuntelemaan, että onko tämä oikea suunta?”*

Ates kumppaneineen on tutkinut strategisen suunnittelun resurssien jakautumista kasvuyrityksissä. Heidän tutkimuksensa mukaan kasvuyritykset käyttävät enemmän resursseja lyhyen aikavälin suunnitteluun kuin pitkän aikavälin strategiseen laadintaan ja suunnitteluun. (Ates et al. 2013) Innohomen perustaja ja entinen toimitusjohtaja on Atesin kanssa samoilla linjoilla. Haavisto kertoo Innohomen panostaneen huomattavasti enemmän resursseja lyhyen aikavälin suunnitteluun kuin pitkän aikavälin strategiseen laadintaan ja suunnitteluun. Haavisto korostaa kuitenkin pitkän aikavälin strategisen laadinnan ja suunnittelun merkitystä esimerkiksi rahoituksen kannalta. Rahoituksen kannalta on oleellisen tärkeää, että pitkän aikavälin strategiset suunnitelmat ovat kunnossa.

Strategian laadinnassa Innohomen kohdalla yksittäinen suurin haaste oli Haaviston mukaan markkinoiden koon määrittely. Miten voit määrittellä sellaisten markkinoiden suuruuden, joita ei aikaisemmin ole ollut edes olemassa, pohtii Haavisto. Paljon tilastotietoja esimerkiksi siitä kuinka paljon rakennetaan tai kuinka nopeasti väestöt ikääntyvät on saatavilla, kunhan osaa etsiä. Vieläkin on kuitenkin haasteita juuri sen oikean tiedon löytämisessä, summaa Haavisto.

## **5.2 Strategian laadinnan haasteet liikkeenjohdon konsultin näkökulmasta – Trailmaker Oy**

Trailmaker Oy on vuonna 2011 perustettu, yksi Suomen johtavista liikkeenjohdon konsulteista. Trailmakerin toimialana on liikkeenjohdon konsultointi, liikkeenjohdon tietojärjestelmät, sijoitustoiminta ja muu liiketoiminta (Kauppalehti, 2016b). Vuonna 2011 Trailmakerin liikevaihto oli 92 000 euroa. Vuonna 2015 liikevaihto oli kasvanut jo 433 000 euroon. (Taloussanomat, 2016b)

Rumeltin mukaan yritykset usein sekoittavat pitkän tähtäimen tavoitteet ja päämäärät toisiinsa (Rumelt, 2012). Samoilla linjoilla on pitkän uran strategiapuolella tehnyt Trailmaker Oy:n hallituksen

puheenjohtaja ja perustaja Heikki Manninen. Hänen mukaansa kasvuyrityksellä on oltava selkeä suunta. Kasvuyrityksissä suunta ei useinkaan ole selkeä, toteaa Manninen.

*”Ovatko kasvuyrityksissä asiat usein selkeät? Eivät todellakaan, eivät ikinä.”*

Rumeltin tutkimuksen mukaan kasvuyritykset mieltävät usein tavoitteet ja strategian toisiinsa, yhtäläisiksi käsitteiksi (Rumelt, 2012). Manninen kääntää ajatuksen kuitenkin pääläelleen. Hänen mukaansa kasvuyrityksellä on ensin oltava hahmotettuna ”isompi kuva”, mihin pyritään ja millä kilpailukeinoilla sinne päästään. Tavoitteet liittyvät Mannisen mukaan lyhyempään aikaväliin. Isoa kuvaa pilkotaan kokoajan pienemmiksi tavoitteiksi ja työskennellään sen eteen, että tavoitteet saavutetaan. Manninen myös myöntää, että hyvin monet kasvuyritykset puhuvat strategiasta ja strategisista asioista, vaikka se mitä kasvuyritykset tekevät ja mitä he puhuvat ja mitä he asettavat tavoitteiksi eivät usein liity millään tavalla strategiaan.

Mannisen mukaan asiakaspalautukset, tilaukset ja kysyntä saivat hänet perustamaan Trailmakerin. Hänen kokemuksensa mukaan monia kasvuyrityksiä perustetaan vahvaan uskoon, mutta asioita ei kuitenkaan olla käyty riittävästi asiakkaitten kanssa läpi. Mannisen mukaan kasvuyritysten tulisi tutkia hyvin tarkkaan minkälaisen konsultointiyrityksen palveluja he tulevat hankkimaan, sillä avuntarjoajia on hänen mukaansa paljon. Se kuinka ammattimaisia palveluntarjoajat ovat on toinen kysymys. Hyvien löytämiseen kannattaa käyttää aikaa, toteaa Manninen.

Tutkimuksessa selvisi myös, että lähtökohtaisesti johtoportaassa vallitsevat täysin eri visiot, vaikka yleensä kuvitellaan johtoryhmän tekevän töitä yhteistä tavoitetta kohti. Jokainen yrityksen osa-alue ohjaa yritystä omien intressien perusteella. Yhteinen näkemys on hukassa ja sen puuttuminen on yksi tärkeimmistä haasteista, toteaa Manninen. Jos yhteistä näkemystä ei johtoportaassa ole, koko yrityksen tekemisestä puuttuu voima, summaa Manninen.

*”Johtoportaassa vallitsevat täysin eri visiot – Yhteinen näkemys on hukassa ja sen puuttuminen on yksi tärkeimmistä haasteista.”*

Rumeltin mukaan strategian laadinnan haasteina esiintyy usein myös yritysten haluttomuus kohdata esteet ja ongelmat, joita strategia tuo esille (Rumelt, 2012). Manninen on havainnut samaa toimiessaan monen kasvuyrityksen rajapinnassa. Hän myös ehdottaa prosesseja, joilla haasteita voidaan selvittää. Manninen tuo esille virstanpylväät jotka strategiaprosessissa on tunnistettu. Virstanpylväät ovat kasvuyritykselle joko mahdollisuuksia tai pullonkauloja. Virstanpylväiden

määrittelyn jälkeen pullonkauloja aletaan poistamaan ja ongelmia sekä esteitä ratkotaan matkan varrella. Keinot, joilla ongelmia ratkotaan täytyy käydä läpi ja miettiä, millä iso kuva toteutuu.

Rumeltin mukaan useat kasvuyritykset kokevat strategian implementointivaiheen kaavamaiseksi ja pakonomaisesti suoritettavaksi toiminnoksi, jonka takia lisäarvontuottaminen yleensä kärsii (Rumelt, 2012). Manninen tiedostaa kasvuyrityksissä samoja piirteitä. Hänen mukaansa strategian implementointivaihe on yleensä ”pakkopulla” kasvuyritykselle. Mannisen mukaan kasvuyritykset kokevat implementointivaiheen usein tylsänä vaiheena. Hän sanoo strategian implementoinnin olevaa kovaa tekemistä joka vaatii ”pirunmoista” päättäväisyyttä, joka ei useinkaan ole kivaa.

Song kumppaneineen on tutkimuksessaan havainnut strategisen laadinnan lisännen suorituskykyä ja tehokkuutta (Song et al. 2011). Manninen on huomannut toimintaympäristössään samoja vaikutteita. Hän haluaa kuitenkin vaihtaa termiä jälleen kerran. Hänen mukaansa strategian laadintaa paremmin kuvaileva termi on strateginen johtaminen. Mannisen mukaan strateginen johtaminen pitää sisällään sekä strategian tekemisen, että vastuiden sekä tavoitteiden miettimisen valmiiksi jokaiselle yksilölle. Manninen myöntää varauksetta, että strateginen johtaminen lisää yrityksen kasvun nopeutta.

*”Ilman muuta strateginen johtaminen lisää yrityksen kasvun nopeutta.”*

Rumeltin mukaan johtajat kokevat strategian laadinnan usein raskaaksi prosessiksi (Rumelt, 2012). Manninen arvelee strategian laadinnan olevan kasvuyrityksille raskas prosessi, varsinkin jos kasvuyrityksellä ei ole selkeää konseptia strategian laadinnalle. Kun kasvuyritykset tulevat Trailmakerin kaltaiseen organisoituun prosessiin, taakka usein kevenee. ”3 kertaa 5 tuntia ja koko strategia on tehty”, tokaisee Manninen. Mannisen mukaan strategian laadinta osoittautuu tyypillisesti raskaaksi prosessiksi, mutta sen ei tarvitse olla jos kasvuyrityksellä on oikeat työkalut.

*”Strategian laatimisen ei tarvitse olla raskas prosessi, jos kasvuyrityksellä on oikeat työkalut.”*

Rumelt on myös mallintanut erilaisia malleja strategian laatimisen haasteista. Eräs malleista ”koiran illallinen” havainnollistaa sitä kuinka strategian laatimisvaiheessa yritykset usein hyväksyvät liikaa ehdotuksia strategiaan jolloin strategiaprosessista tulee huonosti koordinoitu mikä ei palvele organisaation etuja eikä vie sitä eteenpäin (Rumelt, 2012). Manninen tiedostaa kuitenkin ajattelun arvon. Hänen mukaansa prosessin aikana tulee paljon hylättyjä ajatuksia, tehdään paljon valintoja, haetaan fokusta oikeisiin asioihin, kaikkiin mahdollisiin asiakaskuntiin. Näin ilman muuta pitääkin - se on yksi tärkeimmistä prosessin arvoista että käsitellään ja tehdään valintoja.

*”Strategiaprosessin aikana tulee paljon hylättyjä ajatuksia – yksi tärkeimmistä prosessin arvoista onkin, että käsitellään ja tehdään valintoja.”*

Mannisen mukaan konsepti on tärkeä myös turhien ajatusten torjunnassa. Hänen mukaansa kunnollinen konsepti eliminoi vähemmän tärkeitä ajatuksia tehokkaasti pois. Esimerkiksi Trailmakerissa askel kerrallaan poistetaan vähemmän tärkeitä asioita pois, ja lopputulos on, että kasvuyrityksen on pakko valita. Mannisen mukaan ”kasvuyritykset pyrkivät tyypillisesti ottamaan liian paljon tavoitteita tai kohderyhmiä jolloin yrityksen pienet resurssit, ajalliset ja rahalliset, eivät riitä kaikkeen.” Kun kasvuyritys alkaa jakamaan rajallisia resurssejaan liian moneen asiaan yhtäaikaisesti ja huomaa, että eihän tästä tule mitään, on pakko tehdä valintoja.

Rumelt on myös mallintanut toisenlaisen teorian, jolle hän on antanut nimen ”sinisen taivaan” teoria. Tässä teoriassa yritys laatii itselleen strategian, joka ei ole saavutettavissa (Rumelt, 2012). Manninen on samalla aaltopituudella Rumeltin kanssa, hänen mukaansa strategiaprosessin tuloksena tuotetun strategian pitäisi olla mahdollisimman täydellisesti saavutettavissa, kun puhutaan 5-6 vuodesta eteenpäin. Strategian tulisi olla mahdollisimman konkreettinen ja saavutettavissa oleva, muistuttaa Manninen. Toisaalta siihen mitä on 5-6 vuoden päästä ei kannata käyttää suunnattomasti aikaa. Suunta on tärkein.

’Big Data’ on käsite joka on tullut tutuksi monelle suomalaiselle kasvuyritykselle viimeisten vuosien aikana. ’Big Data’ näkyy Heikki Mannisen mukaan yrityksen strategiaprosessissa eniten tietoisuuden ja varovaisuuden lisääntymisenä. Helposti käy niin että tieto houkuttelee yritystä tekemään jotain uutta, eikä kasvuyritys pysty keskittymään siihen mitä on käsissä. Manninen näkee ’Big Data’ sekä mahdollisuutena että uhkana. Kaikesta tiedon määrästä huolimatta ’Big Data’ ei tule koskaan kaupallistamaan sitä mikä on käsissä, muotoilee Manninen. ”Liiketoiminta ei ole kehittämistä, liiketoiminta on liiketoimintaa. Kehittämisen on tapahduttava oikeassa suhteessa oikeaan aikaan.” Manninen toteaa.

*”Tiedon määrään voi hukkuu.”*

Latham oli tutkinut kasvuyritysten käyttäytymistä laman aikana vuonna 2009. Hänen mukaansa kasvuyritykset valitsivat mieluummin uuden strategian laatimisen keinona selvitä lamasta kuin kustannusten leikkaukset (Latham, 2009). Manninen ei näe asiaa samasta näkökulmasta, hänen mielestään puhutaan eri käsitteistä, ei vaihtoehtoisista asioista. Kustannusten vähentäminen on Mannisen mukaan tavoite, ei kriisi. Asiat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan eri tasoisia asioita muotoilee Manninen. Yrityksen tulisi tällaisessä tilanteessa tutkia voidaanko ottaa uusi suunta, muokata yritykselle uusi strategia, pistää kustannuskuri päälle.

Kasvuyritykset keskittävät tutkimuksen mukaan enemmän resursseja lyhyen aikavälin suunnitteluun kuin pitkän aikavälin strategiseen laadintaan ja suunnitteluun (Ates et al. 2013). Manninen vahvistaa tämän tiedon. ”Kyllä se näin on, ja näin sen pitääkin olla.” Mannisen mukaan pitkän aikavälin strategista laadintaa suunnittelua ei saisi tehdä jatkuvasti. Kasvuyritysten on Mannisen näkemyksen mukaan kuitenkin syytä panostaa pitkän aikavälin strategiseen laadintaan ja suunnitteluun kohtuudella. Hänen mukaansa pitkän aikavälin suunnittelu tulisi tehdä kevyesti, että saadaan fokus lyhyen aikavälin suunnitteluun. Yleisesti ottaen on mahdollista että kasvuyritykset tekevät strategista suunnittelua liian vähän, summaa Manninen.

*”Pitkän aikavälin strategian laadintaa ja suunnittelua tulisi tehdä kevyesti, jotta fokus säilyy lyhyen aikavälin suunnittelussa.”*

Kysyttäessä Mannisen mielipidettä yksittäisestä suurimmasta haasteesta strategian laadintaprosessissa kasvuyrityksellä Manninen kääntää kysymyksen asetteluun vastauksessaan ympäri. Manninen mainitsee vastauksessaan kaksi asiaa. Hän haluaa jälleen puhua strategisesta johtamisesta, strategian laadintaprosessin jälkeisestä strategian implementoinnin ajasta. Mikä on suurin haaste strategisessa johtamisessa? Ei strategian laadintaprosessi, vaan strategian implementointi. Se, että strategiaa seurataan määrätietoisesti. Piirretään iso kuva, määritetään se asema missä yritys haluaa olla kuuden vuoden päästä, asetetaan tavoitteet yhdelle tai kahdelle vuodelle. Sen jälkeen liiketoiminta on sitä että pidetään kiinni niistä tavoitteista ja lupauksista joita on annettu.

*”Jokainen tavoite on työntekijän lupaus yritykselle”*

Strategian laadinnassa suurin haaste on se, että strategia on riittävän konkreettinen ja toteutettavissa oleva, Manninen sanoo. Ei mainostoimistojen keksimä ’höttö’, johon kukaan ei usko. Vielä suurempi haaste kuitenkin on se kun strategia olisi toteutettava, että se tehdään. Manninen näkee myös trendin samanlaisena muilla kasvuyrityksillä. ”Strategiasta on tehtävä uskottava, konkreettinen ja toteutettavissa oleva.”, Manninen summaa

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Strategian laadinnan ja strategisen johtamisen aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet tutkimaan strategian laadinnan eri vaiheita sekä muodostamaan teoreettisia viitekehyksiä, joita yritykset voisivat käyttää strategian laadinnan tukena. Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita ja esteitä yritykset, etenkin kasvuyritykset kohtaavat strategiaa laadittaessa. Tutkimuksessa pyrittiin lisäksi etsimään ratkaisuja näihin ongelmiin. Vaikka tutkimuksessa keskityttiin kahden yrityksen, Innohomen ja Trailmakerin toimintaan voidaan tutkimustuloksista paikoitellen tehdä yleisiä johtopäätöksiä, koska Trailmaker Oy:llä on kokemusta kymmenien strategioiden laatimisesta kasvuyrityksille. Tutkimustulokset ovat pääpiirteittäin yhteneväisiä aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten ja teorian kanssa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kasvuyritykset eivät tee riittävästi tutkimusta oman visionsa toteuttamiskelpoisuudesta. Tärkeään rooliin strategian laatimisessa nousee rahoitus. Ulkopuolisen rahoituksen puuttuminen voi estää hyvänkin strategian toteutumisen. Kynnys ryhtyä laatimaan strategiaa pienenee kun mukana on ulkopuolinen rahoittaja tukemassa hanketta. Innohomen tapauksessa myös kansainvälisten paloturvallisuusstandardien muutokset edesauttoivat kasvustrategian toteuttamisessa.

Tutkimuksessa selvisi myös, että johtoportaalan jäsenillä on usein erilainen visio keinoista kasvun toteuttamiseksi, vaikka yleensä kuvitellaan johtoportaalan tekevän töitä yhteistä tavoitetta kohti. Kun yrityksen johtoportaalla ei ole yhteistä visiota, eivät yrityksen eri organisaatiot kykene toimimaan tehokkaasti. Jokainen yrityksen sisäinen organisaatio ohjaa yritystä omien intressien perusteella. Jos yhteistä näkemystä ei johtoportaassa ole, koko yrityksen tekemisestä puuttuu suunta.

Empiirisen aineiston pohjalta selvisi myös, että kasvuyrityksillä tulisi ensin olla iso kuva mitä kohden liiketoimintaa lähdetään rakentamaan ja millä kilpailukeinoilla sinne päästään. Isoa kuvaa tulisi pilkkoa pienemmiksi tavoitteiksi ja määrittää ne keinot, joilla sinne päästään sekä työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimus löysi keinoja joilla ongelmia voidaan ratkaista. Strategiaprosessin avulla voidaan tunnistaa virstanpylväitä, jotka ovat kasvuyrityksille joko mahdollisuuksia tai pullonkauloja. Näitä tulisi käyttää ongelmien ratkaisemiseksi. Ongelmatilanteessa pullonkauloja poistetaan yksi kerrallaan ja siten ohjataan yritystä etenemään kohti ison kuvan toteutumista.

Tutkimuksessa selvisi, että strategian laadinta lisää kasvuyrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta aivan kuten Song kumppaneineen havaitsi vuonna 2011 (Song, et al. 2011). Tutkimus päättyi myös

tulokseen, että strategisella johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä itse strategian tekemistä kuin myös tavoitteiden miettimistä valmiiksi jokaiselle yksilölle. Nämä ovat konkreettisia keinoja joilla päästään haluttuun tavoitteeseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että strategian laadinnan haasteeksi muodostuu usein strategiaprosessin läpiviemisen raskas taakka, kuten Rumelt oli tutkimuksessaan kuvaillut (Rumelt, 2012). Prosessi on raskas niin johtajille kuin konsulteillekin, mikäli kunnon konseptia ei ole. Tutkimuksen mukaan näin ei kuitenkaan tarvitse olla, jos kasvuyrityksellä on käytössään oikeat työkalut strategian laadintaa varten. Oikeanlaisia työkaluja ovat esimerkiksi liikkeenjohdon konsulttien kehittämät toimintamallit, joita käytetään apuvälineenä strategian laadinnassa. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Trailmakerin virstanpylväät.

Tutkimus selvitti myös, että kasvuyritykset pyrkivät tyypillisesti ottamaan liian paljon tavoitteita tai kohderyhmiä, jolloin yrityksen ajalliset ja rahalliset resurssit eivät riitä kaikkeen. Tämä tulos on linjassa Rumeltin 'koiran illalliset' teorian kanssa, missä menestyksekkään strategian laadinnan esteenä nähtiin yrityksen kyvyttömyys luopua epäolennaisista tavoitteista, minkä takia yritys ei kykene kehittämään toimintaansa eteenpäin (Rumelt, 2012).

Tutkimus päättyi samaan päätelmään kuin Rumeltin 'sinisen taivaan' teoria, jonka mukaan kasvuyritykset usein päätyvät strategiaprosessin päätteeksi laatimaan strategian, joka ei ole saavutettavissa (Rumelt, 2012). Tutkimuksen mukaan strategiaprosessin tuloksen pitäisi olla mahdollisimman uskottava, konkreettinen ja saavutettavissa oleva.

Tutkimus vahvistaa myös Atesin ja kumppaneiden tutkimustuloksen siitä, että kasvuyritykset käyttävät enemmän resursseja lyhyen aikavälin suunnitteluun kuin pitkän aikavälin strategian laadintaan (Ates, et al. 2013). Tutkimuksen mukaan asian tulisikin olla näin. Pitkän aikavälin suunnittelua on syytä tehdä kevyesti, mutta fokuksen tulee olla lyhyen aikavälin suunnittelussa.

Tutkimus päättyy tulokseen jonka mukaan kasvuyrityksen suurin yksittäinen haaste on laatia strategia joka on konkreettinen, uskottava ja toteutettavissa oleva. Vielä suurempi haaste kuin täydellisen strategian laatiminen on täydellisen strategian toteuttaminen.

Tutkimusten tulosten perusteella aiheesta riittää pohdittavaa myös jatkotutkimuksille. Tutkimuksessa keskitytään kasvuyrityksiin ja niiden kohtaamiin haasteisiin strategian laatimisessa. Tutkimusta olisi kannattavaa lähteä jatkamaan esimerkiksi suuryritysten tai jo vakiintuneilla aloilla toimivien yritysten näkökulmasta. Onko heillä erilaisia haasteita strategian laatimisessa? Millä keinoin he pystyisivät kehittämään strategiaprosessiaan entistä tehokkaammaksi? Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös

pureutua tuloksista kumpuaviin kysymyksiin kuten miksi kasvuyritykset haluavat valita liian paljon tavoitteita omaan strategiaansa? Mielenkiintoista olisi myös tutkia johtoportaan eriäviä näkemyksiä ja sitä, mistä näkemuserot syntyvät.



## Lähdeluettelo

- Ates, A. Garengo, P. Cocca, P. Bititci, U. (2013) The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20, 1, 28-54.
- Blank S. (2010) What's A Startup? First Principles. [verkkodokumentti] [viitattu 07.01.2017]  
 Saatavilla: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bracker, J. (1980) The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management, Review* 5, 219 – 224.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- Cox, R. (2015) *The Big 5 Questions: Strategy Simplified*. American Society for Engineering Management. Huntsville. 1-5
- Delmar, F. & Shane, S. (2003) Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 12, 1165-1185.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008) *Fast Strategy*. Wharton School Publishing.
- Dyer, T. (2011) *Strategy for SMPs by SMPs step by step guide*. Accountancy SA. p. 10
- Graham, P. (2012) *Startup Equals Growth*. Graham's Essays on entrepreneurship. [verkkodokumentti] saatavilla 17.11.2016 <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Henderson, B. (1981) *The Concept of Strategy*. Boston Consulting Group.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15p Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regnér, P. Angwin, D. (2014) *Fundamentals of Strategy*. Pearson Higher Education.

- Kauppalehti (2016a) Innohome Oy [verkkodokumentti] [viitattu 30.12.2016] Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/innohome+oy/19549503>
- Kauppalehti (2016b) Trailmaker Oy. [verkkodokumentti] [viitattu 30.12.2016] Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/trailmaker+oy/24001315>
- Kohler, T. (2016) Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*. 59, 3, 347.
- Koskinen, I. Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino
- Kvint, V. (2009) *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economies*. Routledge
- Latham, S. (2009) Contrasting Strategic Response to Economic Recession in Start-Up versus Established Software Firms. *Journal of Small Business Management*, 47, 2, 180-201.
- Mazzarol, T., Clark, D. N. & Reboud S. (2014). Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*. 21, 1, 54-71.
- Mintzberg, H. (1987) Why Organizations Need Strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. & Quinn J.B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
- Pettigrew, A.M. (1977) Strategy Formulation as A Political Process. *International Studies of Management & Organization*, 7, 2, 78-87.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*. Watertown, Massachusetts.
- Romanelli, E. (1989) Environments and Strategies of Organizational Start-Up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quarterly*. 34,3, 369-387.
- Rumelt, R.P. (2011) *Good Strategy/Bad Strategy*. Crown Business.
- Rumelt, R.P (2012) "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters". *Strategic Direction*, 28, 8.

Small Business Administration (2016) – How to Start a Business. [verkkodokumentti] [viitattu 17.11.2016] Saatavilla: <https://www.sba.gov/starting-business/how-start-business/business-types/startups-high-growth-businesses>

Song, M. Im, S. van der Bij, H., Song, LZ. (2011) Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance? *Journal of Product Innovation Management*, 28, 4, 503-520.

Taloussanommat (2016a) Innohome Oy. [verkkodokumentti] [viitattu 30.12.2016] Saatavilla: <http://www.iltasanomat.fi/yrittys/innohome-oy/helsinki/1954950-3/>

Taloussanommat (2016b) Trailmaker Oy. [verkkodokumentti] [viitattu 30.12.2016] Saatavilla: <http://www.iltasanomat.fi/yrittys/trailmaker-oy/espoo/2400131-5/>

Tilastokeskus. (2011) Sitä saa mitä tilaa. Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät. *Tieto&Trendit*, 7/2011.

Van Osnabrugge, M. & Robinson, R. (2000) *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies – The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists*. Jossey-Bass Inc, San Fransisco.

## **Haastattelut**

Pertti Haavisto perustaja & entinen toimitusjohtaja, Innohome Oy, Espoo

Haastattelu keväällä 2016

Täydentävä Puhelinhaastattelu 07.12.2016

Heikki Manninen, hallituksen puheenjohtaja & perustaja, Trailmaker Oy, Helsinki.

Puhelinhaastattelu 25.11.2016

## **Liitteet**

### **Liite 1.**

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET KEVÄT 2016

1. Kun saitte vision yrityksenne, mikä sai teidät uskomaan visioon riittävästi, jotta yritys kannatti perustaa?
2. Kuinka paljon teitte tutkimusta vision toteuttamiskelpoisuudesta?
3. Yrityksenne alkutaipaleella, saitteko apua ulkopuolisilta tahoilta strategian laatimisessa?
4. Missä vaiheessa elinkaarta laaditte kasvustrategian?
5. Oliko haasteita löytää sopivia sidosryhmiä alkutaipaleella?
6. Jakavatko kaikki johtoportaan saman vision?
7. Olivatko pitkän tähtäimen tavoitteet ja päämäärät selkeät alkutaipaleella?

### **Liite 2.**

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET SYKSY 2016

1. Kun saitte vision yrityksenne, mikä sai teidät uskomaan visioon riittävästi, jotta yritys kannatti perustaa?
2. Kuinka paljon teitte tutkimusta vision toteuttamiskelpoisuudesta?
3. Yrityksenne alkutaipaleella, saitteko apua ulkopuolisilta tahoilta strategian laatimisessa?
4. Missä vaiheessa elinkaarta laaditte kasvustrategian?
5. Oliko haasteita löytää sopivia sidosryhmiä alkutaipaleella?
6. Jakavatko kaikki johtoportaan saman vision?
7. Olivatko pitkän tähtäimen tavoitteet ja päämäärät selkeät alkutaipaleella?
8. Miellättekö tavoitteet ja strategian yhtäläisiksi käsitteiksi?
9. Millä keinoin kohtaatte esteet ja ongelmat, joita strategia tuo esille?

10. Koetteko strategian implementointivaiheen tuottavana lisäarvoa luovana tekijänä vai ”pakkopullana” joka on vain tehtävä?
11. Onko suorituskykyne ja tehokkuutenne lisääntynyt strategisen suunnittelun seurauksena?
12. Onko strategian laatiminen ollut mielestäsi raskas prosessi?
13. Strategian formulointi vaiheessa hylättiinkö paljon ajatuksia?
14. Otettiinkö mielestäsi liiallisesti turhia ajatuksia toteutuneeseen strategiaan?
15. Koetko strategisten tavoitteiden olevan täydellisesti saavutettavissa?
16. Kumman valitsisit taantumasta selviytymiseen, uuden strategian laatimisen vs kustannusten vähentämisen?
17. Kumpaan koet kasvuyritysten keskittävän enemmän resursseja? Lyhyen aikavälin suunnitteluun vai pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun?
18. Mikä on mielestäsi ollut yksittäinen, suurin haaste strategian laatimisprosessissa?
19. Minkälaisia haasteita luulet muiden samalla alalla toimivien kasvuyritysten kohtaavan strategiaa laadittaessa?