

**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Strategian laadinta mikroyrityksissä**

Strategy formulation in micro businesses

10.12.2017

Tekijä: Annina Vormisto

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

# TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Annina Vormisto
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategian laadinta mikroyrityksissä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätiede/ Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Vuosi:</b>	2017
<b>Ohjaaja:</b>	Jukka-Pekka Bergman
<b>Hakusanat:</b>	Strategia, laadinta, mikroyritys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia strategian laadintaa mikroyritysten näkökulmasta. Tutkimus keskittyy mikroyrityksiin perustuen oletukseen, että strategian laadinta on mikroyrityksissä epämuodollisempaa sekä harvinaisempaa kuin suuryrityksissä. Mikroyritykseksi luokitellaan Suomessa yritys, jonka liikevaihto on alle 700 000, taseen loppusumma 350 000 ja se työllistää maksimissaan 10 henkilöä tilikauden aikana (Finlex, 2017).

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena sisältäen teemahaastatteluin toteutetun empiirisen osuuden. Haastateltavina toimivat kahden mikroyrityksen omistajat. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus käsittelee ensin strategiaa ja strategian laadintaa yleisellä tasolla, jonka jälkeen käsittely tarkentuu mikroyritysten näkökulmaan. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä asettaa rajoitteita tutkimustulosten yleistettävyydelle, mutta tuloksia voidaan kuitenkin suhteuttaa aikaisempiin tutkimuksiin ja tulkita näin niiden yleistettävyyttä.

Tutkimuksen tuloksissa todettiin strategian laadinnan olevan melko pientä ja epämuodollista. Kuitenkin jonkinasteista suunnittelutyötä tehdään, mutta tätä suunnittelutyötä ei voida vaiheistaa tai yleistää. Tärkeänä huomiona voidaan pitää sitä, että strategian laadinnasta uskotaan kuitenkin olevan hyötyä yrityksen menestymisen kannalta. Suurimmat haasteet laadinnassa koetaan olevan yleisen taloustilanteen muutosten arvioinnissa sekä yrittäjän oman koulutuksen ulkopuolella olevissa toiminnoissa, kuten markkinoinnissa ja budjetoinnissa.

## **ABSTRACT**

**Author:** Annina Vormisto

**Title:** Strategy formulation in micro businesses

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

**Degree program:** Business Administration/ International Business

**Year:** 2017

**Instructor:** Jukka-Pekka Bergman

**Key words:** Strategy, formulation, micro business

The main goal in this research is to find out how strategy formulation in micro businesses is organized. This research is based on an assumption that strategy formulation in micro businesses is more informal than it is bigger companies. In Finland micro business is defined as a company that employs less than ten persons, sales are less than 700 000 and the grand total of the balance sheet is less than 350 000 (Finlex, 2017).

This research is carried out as qualitative research and it includes an empirical part with theme interviews. These interviews are made with two micro enterprise owners. The literature overview contains basics about strategy and strategy formulation and then deals with the aspect of the strategy formulation in micro businesses. Because the research is made as a case study it makes limits for the generalization of the study.

The results indicate that the formulation in micro businesses is quite small and informal. There are evidences of planning and formulation but these can't be generalized or categorized. Important observation is that strategic planning is considered as an important thing in company's success in micro businesses. The biggest challenges are how to anticipate changing economic environment and also the entrepreneur's lack of education for example in marketing and budgeting.

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	1
1.3 Tutkimuksen rajaus .....	2
1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus.....	2
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	3
<b>2. Strategia ja sen laadintaprosessi.....</b>	<b>4</b>
2.1 Strategia.....	4
2.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi .....	5
2.3 Strategian laadinta .....	6
2.3.1 Lähtökohtien selkeyttäminen .....	7
2.3.2 Strategiset analyysit .....	8
2.3.3 Strategian suunnittelu.....	11
<b>3. Mikroyritykset.....</b>	<b>13</b>
3.1 Mikroyritys .....	13
3.2 Mikroyritysten strategian laadinta .....	14
<b>4. Tutkimusmetodologia .....</b>	<b>18</b>
4.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu.....	18
4.2 Tutkimusstrategia.....	19
<b>5. Tutkimustulokset ja analyysi.....</b>	<b>20</b>
5.1 Lähtökohtien selkeyttäminen .....	20
5.2 Strategiset analyysit.....	21
5.3 Strategian suunnittelu .....	22
5.4 Strategian laadintaan osallistuvat henkilöt.....	23
5.5 Toiminnan suunnittelun haasteet ja hyödyt.....	24
<b>6. Yhteenveto ja johtopäätökset.....</b>	<b>26</b>
6.1 Yhteenveto .....	26
6.2 Johtopäätökset .....	27
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	28
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>29</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Strategian laatiminen

Kuvio 3. Mikroyritysten toiminnan suunnittelun neljän kohdan malli

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. SWOT -työkalun vaikutukset visioon

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimustuloksista

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen taustaa

Strategiaa löytyy tänä päivänä kaikkialta, eikä yksikään organisaatio voi välttää strategisen johtamisen maailmaa. Esimerkiksi Johtamistaidon Opiston toteuttaman tutkimuksen mukaan vain yhdeksän prosenttia tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä katsoi toimivansa ilman strategiaa. (Juuti & Luoma, 2009, 24) Suomessa suurin osa yrityksistä, noin 95% henkilöstömäärällä mitattuna, on pieniä mikroyrityksiä (Tilastokeskus, 2015), joten voidaan siis perustellusti sanoa, että näiden mikroyritysten vaikutus Suomen taloudessa on suuri. Kuitenkin, suurin osa olemassa olevista strategiaan ja kilpailukykyyn kohdistuvista teorioista ja palveluista on suunnattu suurille yrityksille (Leijala, 2015, 13). Tämä herätti mielessäni kysymyksen, joka muotoutui myöhemmin aiheeksi kandidaatin tutkielmalleni: miten nämä mikroyritykset sitten suunnittelevat strategiaansa, mikäli lähes kaikki tarjolla olevat työkalut on suunnattu suuremmille yrityksille?

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten mikroyrityksissä laaditaan strategia tai toisaalta, laaditaanko sitä ollenkaan. Jotta tutkimus olisi selkeä, on oleellista selvittää myös, miten strategia laaditaan organisaatioissa ylipäätään ja tätä kautta tutkia prosessia mikroyritysten näkökulmasta. Tavoitteen ollessa tämä, on selkeää, että tutkimuskysymyksiksi muodostuu:

*”Miten mikroyrityksissä laaditaan strategia?”*

Jotta tutkimuskysymykseen olisi mahdollista päästä tarkemmin käsiksi, ensimmäiseksi alaongelmaksi syntyy:

*”Mitä vaiheita mikroyrityksen strategian laadinnassa on?”*

Mikroyritysten näkökulmaa tarkentavat myös kysymykset:

*”Mitä hyötyä strategisesta suunnittelusta koetaan mikroyrityksissä olevan?”*

sekä

*”Ketkä osallistuvat mikroyrityksen strategian laadintaan?”*

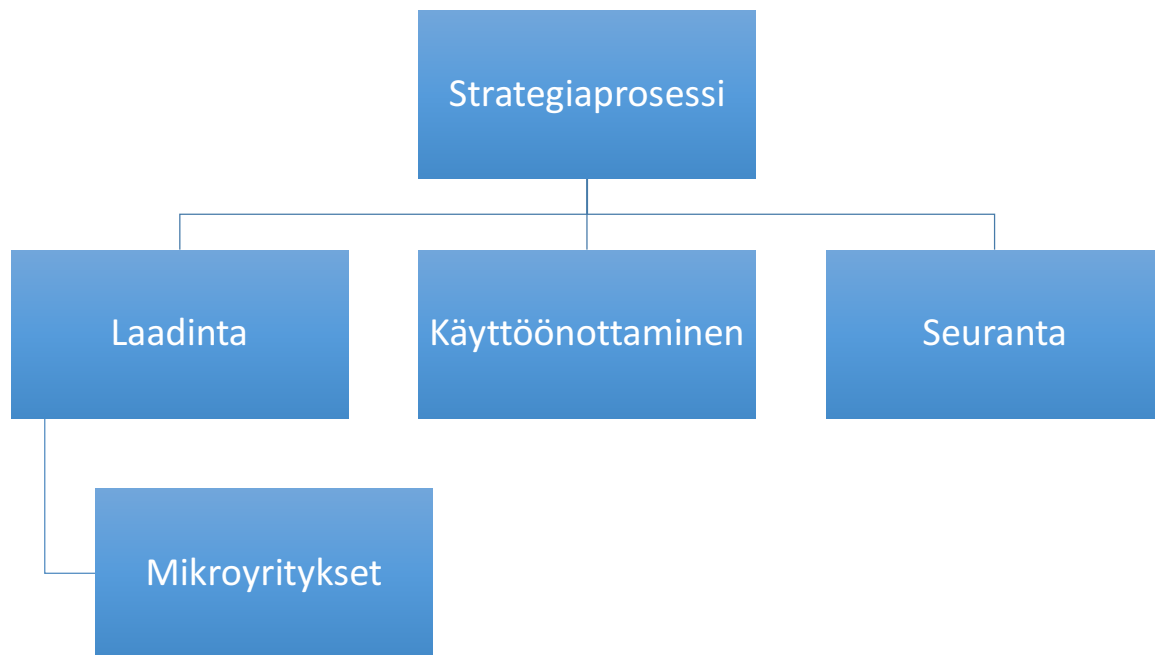
### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Strategiaprosessi on monivaiheinen, mutta kuitenkin ikään kuin suljettu prosessi. Esimerkiksi Kaplan & Norton (2009, 53-54) luonnehtivat strategiaa suljetun silmukan prosessiksi, jonka vaiheita ovat strategian laatiminen, suunnittelu, organisaation sopeuttaminen, operatiivisen toiminnan suunnittelu, seuranta ja oppiminen sekä testaus ja päivitys. Aiheesta tulisi liian laaja, mikäli pyrkisin keskittymään koko strategiaprosessiin. Tämän vuoksi aihe rajataan koskemaan ainoastaan strategian laadintaa, joten tutkimuksessa ei käsitellä prosessin muita vaiheita, kuten implementointia tai seuranta.

Myös strategian laadintaprosessi on laaja aihealue. Erilaisia tapoja rakentaa strategia on yhtä monia kuin on organisaatioitakin. Yksi merkittävä erottava tekijä on organisaatioiden toimintaympäristö. Erilaisiin toimintaympäristöihin sopivat erilaiset strategiat ja erilaisten strategioiden laadintaan on eri tapoja. Toimintaympäristö voidaan esimerkiksi luokitella sen ennustettavuuden ja muokattavuuden mukaan. (Reeves et al. 2012, 79) Jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman selkeä, keskitytään ainoastaan yleisesti toimiviin käytäntöihin, joista organisaatiot valitsevat omaan toimintaympäristöönsä sopivia tapoja.

### **1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tiiviisti strategian laadintaprosessin ympärille. Strategian laadinta on yksi strategisen johtamisen strategiaprosessin kolmesta osa-alueesta (Esmäeili, 2015, 123). Viitekehys lähtee siis liikkeelle strategiajohtamisen strategiaprosessista ja tarkentuu tästä kyseiseen laadinnan osa-alueeseen. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten laadinta etenee mikroyrityksissä, tarkentuu viitekehys luonnollisesti lopuksi strategian laadintaan mikroyrityksissä.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. (Mukaillen, Esmaeili, 2015, 123)

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään strategiaan sekä strategisen johtamiseen, jonka jälkeen esitellään strategian laadintaprosessin kulku. Myös strategian laadinnassa käytettäviä analyysityökaluja, kuten PESTEL, SWOT sekä viiden kilpailuvoiman malli, käsitellään lyhyesti. Katsauksessa paneudutaan tämän jälkeen laadintaan mikroyritysten näkökulmasta.

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee ensimmäisen johdanto-pääluvun jälkeen käsittelemään kahden pääluvun verran tutkimuksen kirjallisuuskatsausta. Toisessa luvussa esitellään tieteellisen kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta tyypillinen strategian laadintaprosessin kulku, jonka jälkeen kolmannessa luvussa käsitellään aiemmin esiteltyä laadintaprosessia mikroyrityksen näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimus etenee itse empiriavaiheeseen. Neljäs pääluku käsittelee siten empiirisen tiedon hankintaa sekä tutkimuksen tutkimusstrategian. Viidennessä pääluvussa edetään analyysivaiheeseen, jossa tutkimustulokset puretaan. Lopuksi koko tutkimus tiivistetään johtopäätöksiin.



## 2. Strategia ja sen laadintaprosessi

Tässä luvussa tarkastellaan yleisesti strategiaa käsitteenä sekä sitä, miksi se koetaan tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta. Myös strateginen johtaminen sekä strategiaprosessi esitellään. Tämän jälkeen perehdytään tarkempaan malliin strategian laadinnasta käyttäen apuna Kaplanin ja Nortonin (2009) esittelemää vaiheistusta sekä esitellään muutamia yleisimpiä strategian laadinnassa apuna käytettäviä työkaluja. Esiteltyt työkalut on valittu tarkempaan tarkasteluun sillä perusteella, että niistä voisi olla hyötyä myös mikroyrityksien strategisessa suunnittelussa.

### 2.1 Strategia

Strategia-sanan lähtökohtana ovat kreikan kielen sanat 'stratos', joka tarkoittaa armeijaa ja 'agein', johtaa (Karlöf, 2004, 19). Strategialla tarkoitettiin tällöin "kenraalin taitoja" eli asioita, joita tehtiin vastustajalta piilossa (Puusa et al., 2014, 97). Strategian määrittely koetaan usein haastavaksi, sillä sille on todella monia erilaisia määritelmiä. Se voidaan määritellä esimerkiksi "toiminnan juoneksi" (Lindroos & Lohivesi, 2004, 28) tai "pitkän aikavälin suunnaksi ja menestyksen reseptiksi" (Puusa et al., 2014, 98). Se on myös ymmärrystä organisaation toimintaympäristöstä ja organisaation asemoimisesta tässä ympäristössä mahdollisimman hyvin (Oliver, 2001, 7).

Strategian olemassaololle on muun muassa johtamistutkija Henry Mintzberg määritellyt seuraavia syitä: strategia antaa organisaatiolle suunnan, se kohdistaa ja yhtenäistää organisaation tekemisiä, määrittelee organisaatiota ja näin ollen samalla rakentaa sille identiteettiä. Strategia tuo myös johdonmukaisuutta organisaation toimintaan (Puusa et al. 2014, 99). Vaatimatonkin strategia yhdistää samassa organisaatiossa toimivia, mikäli siihen osataan suhtautua tarpeeksi vakavasti (Juuti & Luoma, 2009, 26). Se on siis ikään kuin organisaation menestyksen mahdollistaja. Strategian tärkeyttä kuvaavat myös SOK:n pääjohtajan Taavi Heikkilän sanat: "Strategia on äärettömän tärkeä. Organisaatiossa voidaan tehdä tavattoman paljon töitä, mutta jos ei ole kirkasta strategiaa osoittamassa kulkusuuntaa, tehty työ voi olla jopa vaarallista organisaation kannalta". (Puusa & al., 2014, 99)

Koska organisaatiot kilpailevat toisiaan vastaan (Lynch, 2012, 75), liittyy strategiaan tiukasti myös kilpailuedun käsite. Kilpailuedulla tarkoitetaan niitä vaikuttavia tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta menestyneemmän kilpailijoihin verrattuna. Kilpailuetu voidaan jaotella

lyhytaikaiseen kilpailuetuun ja pitkäaikaiseen kestävään kilpailuetuun. Esimerkiksi strategian jalkautuksen erinomaisuus, organisaation resurssit sekä kyvyt, laatu ja innovatiivisuus ovat mahdollisia kilpailuedun lähteitä. (Feurer & Chaharbaghi, 1995, 15) Kestävä kilpailuetu on sellainen, että sitä kilpailijat eivät voi imitoida (Lynch, 2012, 75).

Organisaatioilla on usein monia strategioita. Suurilla yrityksillä on konsernistrategia, joka määrittää koko organisaation olemassaolon syyn (Juuti & Luoma, 2009, 24) sekä yhtenäistää ja johtaa koko organisaation toimintaa (Lynch, 2012, 344). Lisäksi on erilaisia liiketoimintastrategioita, joiden avulla pyritään hakemaan kilpailuetua eri bisnesalueilla. Usein organisaatiolla on myös johtamiseen liittyviä strategioita, kuten henkilöstöstrategia, hankintatoimen strategia ja markkinointistrategia. Näiden kaikkien edellä mainittujen mahdollisten strategioiden lisäksi organisaatiossa voidaan toteuttaa myös koko organisaatioita sitovia strategioita, esimerkiksi kasvu- tai kansainvälistymisstrategioita. (Juuti & Luoma, 2009, 24)

## **2.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi**

Strateginen johtaminen on yksi nykyajan johtamisen muoto, jonka tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tulosta tehokkaita strategioita käyttäen. Toisin sanoen se on prosessi, johon liittyy vahvasti strateginen perspektiivi. (Esmaeili, 2015, 122) Strateginen johtaminen voidaan määritellä myös organisaation tarkoituksen tunnistamiseksi ja tämän tarkoituksen toteuttamiseksi suunnitelmilla ja teoilla (Lynch, 2012, 7). Strateginen johtamisen käsite yleistyi liike-elämässä vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun sodanjälkeinen taloudellinen tilanne ja ihmisten ajatusmallit toivat omat vaikutuksensa organisaatioihin. Nopeasti kasvava kysyntä edellytti yrityksiltä entistä tarkempaa taloudellista suunnittelua ja strateginen johtaminen nähtiin tilanteeseen sopivana vaihtoehtona. (Puusa et al. 2014, 100-101)

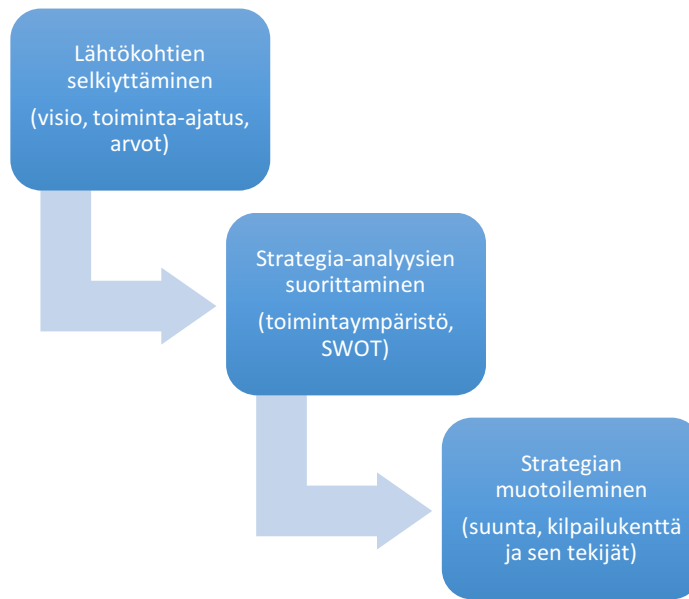
Strategisessa johtamisessa on aikojen kuluessa vaikuttanut monia sitä tutkineita tutkijoita, jotka ovat tuoneet omat näkökulmansa strategisen johtamisen maailmaan. Esimerkiksi Ansoff näki strategisen johtamisen haasteeseen vastauksena suunnitelmallisuuden sekä erilaistamisen. Vastaavasti esimerkiksi Porter korosti kilpailijoiden merkitystä esitellen muun muassa viiden kilpailuvoiman mallinsa. Henry Mintzbergiä puolestaan pidetään ensimmäisenä, joka piti strategian suunnittelua sekä johtamista mahdottomina ja toi esille työntyvän ja kehkeytyvän strategian käsitteet. Strategisen johtamisen tutkimuksen kehityksen sekä erilaisten näkökulmien

seurauksena onkin syntynyt erilaisia koulukuntia, esimerkiksi Ansoffia pidetään suunnittelulähtöisen koulukunnan yhtenä tunneituista toimijoista ja vastaavasti Michael Porteria kilpailuasemoinnin koulukunnan toimijana. (Puusa et al. 2014, 100-108)

Strategiajohtamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen; strategian suunnitteluun, strategian implementointiin sekä sen arviointiin. Strategian suunnitteluvaiheessa esimerkiksi selkeytetään organisaation missio, asetetaan tavoitteet ja analysoidaan organisaation ulkoisia tekijöitä sekä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Tässä vaiheessa myös valitaan organisaatiolle strateginen suunta perustuen olemassa olevien resurssien tarjoomiin mahdollisuuksiin. (Pollard & Hotho, 2006, 726) Strategian implementoinnissa on kyse strategian laittamisesta käytäntöön (Esmaeili, 2015, 123). Strategian implementoinnille ei ole yhtä tunnettua ja paljon käytettyä malleja sekä viitekehyksiä kuin sen suunnitteluvaiheessa ja tämä aiheuttaaakin organisaatioille usein haasteita (Okumus, 2003, 871). Strategian seuranta on elintärkeä määrittäessä valitun strategian menestystä (Pollard & Hotho, 2006, 726).

### **2.3 Strategian laadinta**

Vaikka strategian laadinnasta on löydettävissä paljon kirjallisuutta, ei sen toteuttamiselle ole löydettävissä yhtä ja ainoata määritelmää tai tapaa. Tämän seurauksena laadinnan tueksi on tarjolla useita erilaisia viitekehyksiä ja työkaluja. (Feurer & Chaharbaghi, 1995, 13) Esimerkiksi Kaplan ja Norton (2009,55) esittelevät mallin, joka lähtee liikkeelle vision selkiyttämisestä, siirtyy strategisiin analyyseihin, muuttaa analyyseista saadut tiedot tavoitearvoiksi ja strategiseksi suuntaviivoiksi. Grünig & Kühn (2015, 42-43) esittelevät puolestaan tavan, jossa erotetaan organisaatiotason strategian suunnittelu sekä kaupallisen strategian suunnittelu. Myös organisaation toimintatavat vaikuttavat strategian suunnitteluun ja yksi tapa käsitellä tätä organisaatioiden erilaisuutta on jakaa ne neljään tyyppiin, esimerkiksi tuotantolähtöiseen, tuotekehityslähtöiseen, asiakaspalvelulähtöiseen ja julkishallinnolliseen (Lindroos & Lohivesi, 2004, 61).



**Kuvio 2.** Strategian laatiminen (mukaillen, Kaplan & Norton, 2009, 56)

### 2.3.1 Lähtökohtien selkeyttäminen

Strategian laadukkaan suunnittelemisen kannalta on merkittävää, että organisaation toiminta-ajatus, arvot sekä visio ovat sitä suunnittelevilla henkilöillä selkeitä ja että siitä ollaan yksimielisiä (Kaplan & Norton, 2009, 56). Tämä on tärkeää, sillä ihmisen perusajattelutapaan kuuluu päämäärähakuisuus ja siksi selkeiden tavoitteiden on oltava organisaatiossa tiedossa (Hakanen, 2004, 61).

Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Sen tulisi kuvailla perimmäistä syytä organisaation toiminnalle, olla ikään kuin kokonaistavoitetta, jota kohti sen tulisi pyrkiä. Toiminta-ajatus on yleensä muuttumaton. Organisaation arvot määrittelevät sen asenteita, käytösmalleja ja luonnetta. Ydinarvot kertovat, mikä organisaatiolle on tärkeää. Niitä voidaan kuvata myös organisaation tukipilareiksi. (Kaplan & Norton, 2009,57)

Visiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, mitä organisaatio toiminnallaan tavoittelee. Jotta organisaation strategia voisi toteutua, on sillä oltava tavoite, jota kohti kulkea. Visiota voidaan pitää tällaisena tavoitteena. Se on siis ikään kuin ihannekuva organisaatiosta tulevaisuudessa. (Hakanen, 2004,61) Visio ei ole yhtä pysyvä kuin toiminta-ajatus ja arvot, mutta pysyy usein samana strategisen suunnitelman ajan (Kaplan & Norton, 2009, 57). Vision tulisi olla innostava,

realistinen, toiminnallinen, mitattavissa sekä ymmärrettävä, jotta koko organisaatio saadaan työskentelemään sen eteen (Lindroos & Lohivesi, 2004, 26-27).

Toiminta-ajatuksen, arvojen sekä vision selventämisen lisäksi myös sidosryhmien, kuten omistajien vaatimukset on hyvä selvittää ennen varsinaisen suunnittelutyön aloittamista. Myös organisaation menneisyys tulee huomioida tilanteessa, jossa strategiaa uudistetaan tai päivitetään. Tällöin voidaan huomioida tehdyt virheet ja ottaa niistä oppia. Toisaalta organisaation menneisyydestä voidaan hakea myös aiemmin toimineita asioita ja hyödyntää niitä uudessa strategiassa. (Karlöf, 2004, 36)

### 2.3.2 Strategiset analyysit

Jotta organisaatiossa kyettäisiin luomaan strategia, jonka avulla organisaatio voisi menestyä omassa toimintaympäristössään, täytyy tätä toimintaympäristöä analysoida. Tätä analysointia varten on kehitetty useita erilaisia työkaluja. Näitä strategisen suunnittelun apuna käytettäviä työkaluja ja metodeja voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin suunnittelun kohteesta riippuen. Tällaisella jaottelulla on helpompi hahmottaa metodin käyttötarkoitusta. Työkaluja voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin luokkiin: ”ympäristön analyysit”, ”toimiala- ja markkina-analyysit”, ”sisäiset analyysit” sekä ”suunnittelu”. (Grünig & Kühn, 2015, 47) Karkeasti luokitellen työkalut jaetaan ulkoisen ja sisäisen analysoinnin menetelmiin (Kaplan & Norton, 2009, 67-68).

Ulkoisessa analyysissä keskitytään makrotalouden ja toimialan tapahtumien vaikutukseen organisaatiossa (Kaplan & Norton, 2009, 67). Grünigin ja Kühnin (2015,47) mallissa nämä vastaavat ympäristön analyysejä sekä toimiala- ja markkina-analyysejä. Ulkoisen analysoinnin välineeksi soveltuvat hyvin esimerkiksi PESTEL sekä Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Kaplan & Norton, 2009, 67). Myös skenaarioanalyysi on yksi työkalu toimintaympäristön analysointiin (Grünig & Kühn, 2015, 92). Ulkoisessa analyysissä myös kilpailijoiden analysointi on tärkeässä asemassa. Tätä voidaan organisaatioissa tutkia esimerkiksi sijoittamalla kilpailijat 2x2 –taulukkoon, jossa akselit edustavat tärkeimpiä kilpailun ulottuvuuksia, esimerkiksi tuoteominaisuuksia tai maantieteellistä ulottuvuutta. (Kaplan & Norton, 2009, 69)

Sisäisessä analyysissä tutkitaan organisaation omaa suorituskykyä ja osaamista (Emello, 2010, 14). Se sisältää kaikki organisaation sisäiset elementit, eli sellaiset seikat, joihin organisaatio voi täysin itse vaikuttaa. Sisäistä analysointia tehtäessä tulisi selvittää ainakin resursseihin sekä resurssien johtamiseen liittyvät asiat. (Caescu et al. 2011, 735) Tarkastelun kohteena ovat myös resurssit ja kyvykkyydet, jotta organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista olisi mahdollista luoda kattava kuva (Emello, 2010, 14). Organisaation sisäisen tilan analysointiin käytetään esimerkiksi Michael Porterin arvoketjuanalyysiä (Caescu et al. 2011, 735) sekä suorituskykyanalyysiä (Hakanen, 2004, 46).

## **PESTEL**

PESTE- analyysi on kehitetty työkaluksi arvioimaan organisaation ulkopuolisen ympäristön tekijöitä, joihin organisaatio ei itse voi vaikuttaa, vaan strategia tulisi muotoilla siihen sopivaksi (Puusa et al. 2014, 67). Analyysimenetelmän nimi muodostuu ympäristöä kuvaavien sanojen nimistä: poliittinen, taloudellinen, sosiaalikultuurinen, teknologinen ja ympäristöön vaikuttavat tekijät (ympäristötekijät voidaan luokitella myös ekologisiksi tekijöiksi) (Grünig & Kühn, 2015, 89-90). L –kirjain puolestaan kuvastaa juridisia tekijöitä (Kalpan & Norton, 2009, 67).

Poliittisia tekijöitä, joilla on vaikutusta organisaation toimintaan ovat esimerkiksi poliittisen ympäristön vakaus, markkina-alueen valtion kuuluminen erilaisiin kaupankäyntisopimuksiin, kuten EU:hun tai NAFTA:an sekä sosiaaliturvan linjaukset (Grünig & Kühn, 2015, 91). Poliittisen ympäristön vakaudella tarkoitetaan erilaisten kriisien mahdollisuuksien suuruutta, esimerkiksi sotilaallisten hyökkäysten uhkaa (Kaplan & Norton, 2009, 68). Taloudellisten tekijöiden tarkastelussa olennaisessa osassa on globaali sekä kansallinen taloustilanne. Yleisen taloustilanteen ja sen suhdanteiden seuraaminen on tärkeässä asemassa organisaation kannalta, sillä esimerkiksi työvoimakustannusten tai raaka-ainehintojen muutoksella on vaikutus suoraan organisaation talouteen. Ostovoiman muuttuessa esimerkiksi kotitalouden käytettävissä olevan rahamäärän vähentyessä on organisaation hyvä tuntea sen vaikutus omien tuotteittensa tai palveluidensa kysyntään. (Puusa et al. 2014, 68)

Sosiaalikultuurisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi markkina-alueen elämäntyyliä, asenteita kulutusta kohtaan sekä koulutuksen ja tulojen tasoa (Grünig & Kühn, 2015, 91). Teknologiset tekijät ovat esimerkiksi teknologian kehityksen vaikutusta tuotetarjontaan tai kustannusrakenteeseen (Kaplan & Norton, 2009, 68). Vastaavasti ympäristötekijöitä, jotka

vaikuttavat organisaation toimintaan ovat esimerkiksi energiankulutussäännökset sekä jätteisiin liittyvät säädökset (Krünig & Kühn, 2015, 91). Lainsäädännöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi lait työviikkoon, työntekijäetuihin sekä verotukseen liittyen (Kaplan & Norton, 2009, 68).

### **Viiden kilpailuvoiman malli**

Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli on yksi parhaiten tunnetuista ja eniten käytetyistä analyysityökaluista strategisessa johtamisessa (Narayanan & Fahey, 2005, 208). Mallia kutsutaan geneeriseksi malliksi, sillä se ei ole toimialasidonnainen, vaan tunnistettavissa kaikilla toimialoilla. Porter edusti näkemyksineen kilpailuasemoinnin koulukuntaa strategisen johtamisen koulukunnissa ja viiden kilpailuvoiman mallista on huomattavissa lähetymistavalle tyypillinen oman suotuisan paikan löytäminen toimialan kilpailualueella. (Puusa et al. 2014, 73). Malli osoittaa toimialojen kilpailusääntöjä sekä lähtökohtaisia syitä tuottavuudelle. Nämä viisi voimaa ovat uhkia, jotka syntyvät kuluttajien markkinavoimasta, toimittajien markkinavoimasta, korvaavien tuotteiden saatavuudesta, uusien kilpailijoiden uhasta sekä toimialan kilpailutilanteesta. (Dobbs, 2014, 32)

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin, jota kutsutaan myös toimiala-analyysiksi, tarkoituksena on siis analysoida tämän hetkistä organisaation toimintaympäristöä. Sen avulla voi hahmottaa oman organisaation nykytilan lisäksi myös sen asemoitumista kilpailijoihin ja asiakkaisiin nähden. (Puusa et al., 2014, 75-76) Mallin käytännön toteutuksessa on kuitenkin havaittu haasteita, jotka voivat pahimmallaan johtaa vääriin analyysiin sekä huonoihin päätöksiin. Mallia on esimerkiksi kritisoitu sen syvällisyyden puutteesta sekä strategisen sisällön puutteesta. Tällä tarkoitetaan, että malli ei keskity tarpeeksi ohjeistamaan, miten organisaatio voisi kilpailla tehokkaammin toimintaympäristössään. (Dobbs, 2014, 33-34)

### **Sisäisen suorituskyvyn analyysi**

Sisäistä suorituskykyä voidaan tarkastella monilta osa-alueilta organisaatiossa. Tarkasteluun voidaan ottaa esimerkiksi organisaatio, osaaminen tai organisaation toiminnot ja prosessit. (Hakanen, 2004, 46) Toiminnot voidaan yksinkertaisimmillaan esimerkiksi markkinointiin, talouteen, tutkimukseen ja kehittämiseen sekä tuotantoon (Caescu et al., 2011, 735). Analysoinnin alaiseksi valitun kohteen jaottelun jälkeen arvioidaan kyseisen toiminnon tärkeys organisaation toimialalla menestymisessä sekä kuinka hyvin organisaatio kyseisellä osa-alueella tällä hetkellä toimii. Olennaisinta on löytää se alueet, jotka ovat menestymisen kannalta

keskeisiä, mutta joilla organisaation oma suorituskyky jää toimialan keskitasolle tai sen alle. (Hakanen, 2004, 47)

### SWOT- analyysi

Andrews kehitti Swot -analyysin 1960-luvulla strategisen johtamisen työkaluksi (Puusa et al. 2014, 76). Se on työkalu organisaation ulkoisen ja sisäisen tilan tarkasteluun ja sen avulla voidaan hahmottaa sekä positiivisia että negatiivisia asioita organisaation tilasta. (Grünig & Kühn, 2015, 137) Swot –analyysin avulla voidaan tunnistaa organisaation nykyiset mahdollisuudet ja uhat sekä vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuuksia ja heikkouksia tutkitaan organisaation sisäisinä tekijöinä, kun taas mahdollisuuksia ja uhkia ulkopuolisina vaikuttajina. Swot –analyysi kokoaa ulkoisessa ja sisäisessä analyysissä jäsentämättömiksi jääneet tulokset järkeväksi kokonaisuudeksi. (Kaplan & Norton, 2009, 70)

	Auttaa organisaation vision saavuttamisessa	Haittaa organisaation vision saavuttamista
Sisäiset tekijät	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoiset tekijät	Mahdollisuudet	Uhat

**Taulukko 1.** Kaplanin ja Nortonin (2009, 70) malli SWOT:in vaikutuksista visioon.

Ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien arvioimisella tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta tulevien tekijöiden arviointia, kuten kilpailun, teknologian, poliittisen ilmapiirin ja yleisen taloustilanteen arviointia. Mahdollisuuksia organisaatiolle löytyy tyypillisesti tuottavuuden tai tehokkuuden kasvattamisen alueilta. Uhkina vastaavasti nähdään talouteen vaikuttavia ulkopuolisia voimia. (Simoneaux & Stroud, 2011, 76)

Swot -analyysi on jo melko vanha työkalu ja on siksi ehtinyt keräämään myös kritiikkiä. Yksi kritisoiduimmista asioista työkalussa on sen epämääräisyys ja yliyksinkertaistaminen. Analyysimenetelmää on väitetty myös liian jyrkäksi, eli sen tekevän monimutkaiset liiketilanteet liian yksinkertaisiksi. Nämä seikat ovatkin saaneet tutkijat etsimään uusia menetelmiä ja muokkaamaan olemassa olevaa työkalua kattavammaksi. (Anonyymi, 2015, 14)

#### 2.3.3 Strategian suunnittelu

Strategian muotoileminen on laadintaprosessissa se vaihe, jossa tieteellinen lähestymistapa kohtaa muotoilemisen luovuuden. Näitä lähestymistapoja ja erilaisia aiheeseen liittyviä



koulukuntia on useita. (Kaplan & Norton, 2009, 75) Kuitenkin strategisten vaihtoehtojen perusta löytyy analysointivaiheessa tehdyistä havainnoista ja päätelmistä, synnyttäen erilaisia mahdollisuuksia edetä kohti visiota (Hakanen, 2004, 89). Strategian muotoilemisessa onkin otettava näiden analyysien tuloksien lisäksi huomioon organisaation tavoitteet ja teemat sekä kriittiset kysymykset (Kaplan & Norton, 2009, 75).

Strategian muotoilemiseen on siis monia tapoja. Sitä voidaan lähestyä esimerkiksi asemoinnin, ydinosaamisen, ydinliiketoimintaan perustuvan kannattavuuden sekä innovaatioiden kautta. Myös erilaisia operatiivisen toiminnan filosofioita, kuten oppiva organisaatio, kokonaisvaltainen laatujohtaminen sekä ISO-standardeja voidaan hyödyntää muotoilussa. Lisäksi on olemassa erilaisia riskejä minimoivia menetelmiä, esimerkiksi kokonaisvaltainen riskinhallinta sekä sisäiset valvontamekanismit, joiden avulla voidaan strategiaa jäsentää. (Kaplan & Norton, 2009, 75) Jätän näiden lähestymistapojen tarkemman esittelemisen tutkielmasta kuitenkin pois, sillä ne eivät ole mikroyritysten kannalta relevantteja.

Strategian muotoilemisessa huomioon otettavat strategiset teemat vaikuttavat suuresti suuntaan, johon strategia tulee hakeutumaan. Yleisimpiä teemoja ovat kasvu, kannattavuus, kansainvälistyminen, asiakaslähtöisyys, imago, verkostoituminen, henkilöstö sekä tuotevalikoima. (Hakanen, 2004, 93)

### 3. Mikroyritykset

Tämä luku käsittelee tutkimuksen kannalta tärkeää asiaa; mikroyrityksiä. Luvussa esitellään ensin, mitä tutkimuksessa tarkoitetaan mikroyrityksellä ja tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin strategian laadintaa näiden mikroyritysten näkökulmasta.

#### 3.1 Mikroyritys

Mikroyritykseksi määritellään Suomessa yritys, joka työllistää tilikauden aikana alle kymmenen työntekijää, jonka taseen loppusumma on 350 000 euroa ja liikevaihto 700 000 euroa. Näistä ehdoista saa ylittyä yksi, muuten yritys luokitellaan pienyritykseksi. (Finlex, 2017) Tämä ei ole globaali määritelmä mikroyritykselle, sillä esimerkiksi Australiassa mikroyritykseksi määritellään yritys, joka työllistää alle viisi henkilöä (Jay & Schaper, 2003, 137). Vastaavasti esimerkiksi Saudi-Arabiassa määritelmän mukaan työntekijöitä tulisi olla alle 25 (Ahmad, 2012, 218). Kuitenkin, esimerkiksi Ruotsissa määritelmä on vastaava ainakin henkilömäärän osalta, eli 1-9 henkilöä työllistävät yritykset luokitellaan myös Ruotsissa mikroyrityksiksi (Ekonomifakta, 2017)

Mikroyritysten vaikutus muun muassa Suomen taloudessa on merkittävä, sillä niitä on noin 340 000. Tämä on noin 95 % kaikista Suomen yrityksistä. (Tilastokeskus, 2015). Devins et al. (2005, 541) tuovat esille mikroyritys –termin takana olevia erilaisia yritystyypppejä. Esimerkiksi start-up yritykset, yksityisyrittäjät muutamine alaisineen, perheyrietykset sekä hi-tech –yritykset ovat tyypillisesti mikroyrityksiä. (Devins et al. 2005, 541) Valtaosa mikroyrityksistä monissa talouksissa on yrityksiä, joiden pääasiallinen työpiste löytyy yrittäjän kotoa. Tämän sektorin suuruus ja vaikuttavuus yllättävät usein liikemaailman ihmiset sekä tutkijat, sillä tyypillisesti tällaisten yritysten on kuviteltu olevan pienen skaalan ilmiö, jonka merkitys taloudessa on rajoitettu. (Jay & Schaper, 2003, 137)

Mikroyrityksille tyypillistä on, että omistaja toimii yrityksessä johtajana. Usein nämä omistajajohtajat näkevät itsensä enneminkin vain yrittäjähmisinä eivätkä ammattilaisjohtajina. Usein johtajia on mikroyrityksissä siis yksi tai kaksi ja he ovat voimakkaasti sidoksissa yrityksen kehitykseen. Näiden johtajien taitoja kehittämällä ja liiketaloudellisia tavoitteita nostamalla voidaan mahdollistaa koko yrityksen taloudellinen sekä työvoiman kehitys. (Devins et al. 2005, 541-543) Myös Soinen et al. (2013, 625) ovat tutkimuksessaan huomanneet

yrittäjän motivoituneisuuden vaikuttavan esimerkiksi yrityksen kasvuun liittyviin päätöksiin sekä riskejä ottavaan ja innovoivaan käytökseen. On myös huomattava, että tyypillisesti nämä omistajajohtajat työskentelevät yrityksessään sekä operationaalisella sekä johtavalla tasolla, sillä näitä toimintoja on usein mahdoton erottaa rajoitetun työvoiman takia (Lussier & Sonfield, 2015, 383).

Gosenpud ja Vanevenhoven (2011, 2) tuovat esille, että alati muuttuva ympäristö koetaan uhkaavana mikroyritysten kannalta. Mikroyrityksillä harvoin on muuttuvaan ja dynaamiseen ympäristöön soveltuvia toimintatapoja. Strategisen johtamisen näkökulmasta vanhojen taitojen ja toimintasuunnitelmien toimimattomuus uudenvälisessä ympäristössä edellyttäisi uusien suunnitelmien tekoa ja totuttujen tapojen muuttamista. (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 2) Mikro- ja pieniä yrityksiä usein kannustetaan hankkimaan tukea, koulutusta ja tietoa erilaisilta toimijoilta. Esimerkiksi pankit, asianajajat, konsultit ovat yrittäjien henkilökohtaisten tukiverkostojen lisäksi mahdollisia edellä mainittuja toimijoita. (Jay & Schaper, 2003, 136)

### **3.2 Mikroyritysten strategian laadinta**

Mikro-, pienten ja keskisuurten organisaatioiden strategiatyö poikkeaa suuryritysten harjoittamasta strategiatyöstä epämuodollisuudellaan sekä satunnaisuudellaan (Hakanen, 2004, 15). Yksi syy tähän on, että monet mikro-, pienet ja keskisuuret organisaatiot kärsivät usein resurssien ja strategiaan erikoistuneen henkilöstön puutteesta (Sharma G., 2011, 188). Kuitenkin on huomattavissa, että myös mikroyrityksissä harjoitetaan strategiatyötä ja usein nämä sen vaiheet ovat hyvin samanlaisia kuin suuryrityksissäkin. Ne eivät vain ole yhtä selvästi tiedostettuja ja ilmaistuja. (Hakanen, 2004, 15) Esimerkiksi oikeiden kysymysten esittäminen sekä merkittävän tiedon kerääminen kilpailuetua pohdittaessa aiheuttavat usein haasteita pienille yrityksille (Cox R., 2015, 1)

Strategian olemassaololla ja sen suunnittelulla on pienille yrityksille Anloyin ja Karamin (2003) mukaan muun muassa seuraavia hyötyjä; se

- Auttaa ymmärtämään tämänhetkisen tilanteen, jossa yritys on tällä hetkellä
- Antaa selkeän kuvan yrityksen visiosta ja missiosta
- Edesauttaa oikeiden tavoitteiden asettamisessa
- Valmistaa yritystä olemaan kykenevä kohtaamaan odotettuja ja ei-odotettuja ongelmia

- Määrittelee vahvuuksia ja heikkouksia painottaen niitä, jotka ovat strategisesti yrityksen kannalta tärkeitä

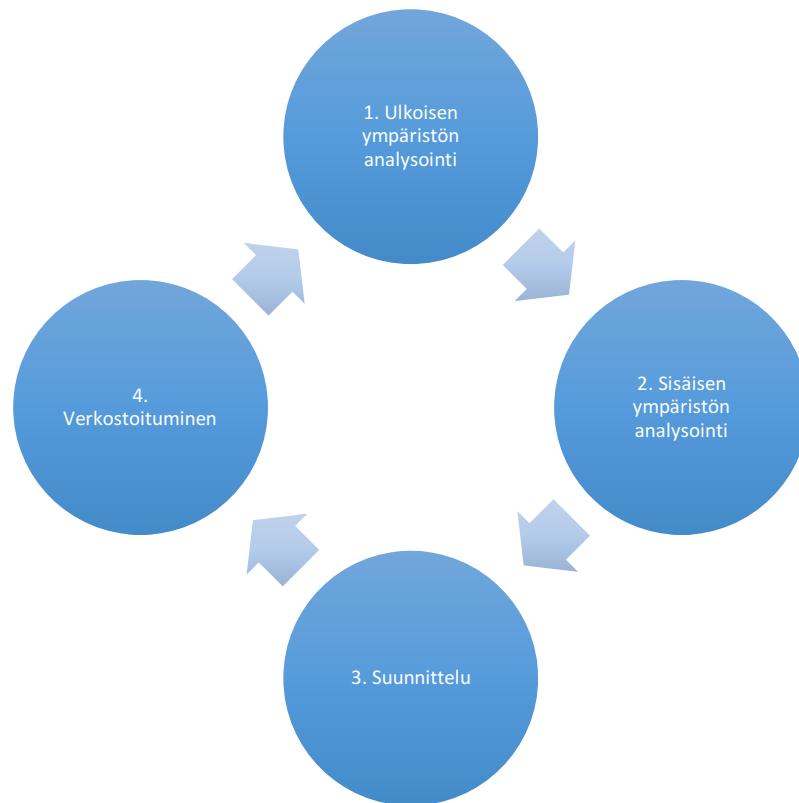
(Skokan et al. 2013, 59-60)

Strategian olemassa olon tärkeys alati muuttuvassa ja kehittyvässä liiketoimintaympäristössä on siis merkittävässä roolissa. Jotta mikrotason organisaatio voisi menestyä, on suositeltavaa tehdä ainakin ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointia sekä näiden pohjalta asettaa tavoite ja suunnitella sen avulla tulevaa toimintaa. Myös verkostoituminen on suositeltavaa toiminnan tueksi. (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 2) Kuitenkin jo pelkkä selkeä ja hyvin muotoiltu visio voi toimia mikroyrityksessä strategiana, mikäli koko yritys on sen sisäistänyt. Tämä onkin yleinen tapa mikro- ja pienyrityksissä, joilla ei ole muodostettu johtoryhmää. (Hakanen, 2004, 91)

Skokan et al. (2013, 70) löysivät tutkimuksessaan yhteyden mikroyritysten strategian laadinnan ja hyvien tulosten saavuttamisen välillä. Selkeä ero oli huomattavissa jo siinä, kuinka tarkasti strategia on laadittu. Esimerkiksi yritykset, jotka valmistelivat yksityiskohtaisen strategian, tulos tutkimuksessa käytetyillä parametreilla mitattuna oli 80 prosenttia parempi kuin yrityksillä, joilla ei ollut strategiaa ollenkaan. Vastaavasti yritykset, jotka valmistelivat lyhyen ja osittaisen strategian, tulos oli ainoastaan 40 prosenttia parempi. On siis perusteltua esittää, että strategian laadinta on mikroyrityksille tärkeää.

Mikro- sekä pienet organisaatiot voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään niiden strategian laadinnan perusteella. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne organisaatiot, joilla on hyvin suunniteltu ja yksityiskotainen, ylös kirjoitettu dokumentti strategiastaan. Tämä dokumentti sisältää esimerkiksi oleellisia tietoja organisaation omista resursseista, kilpailijoista sekä markkina-alueesta. Se sisältää myös strategisilla työkaluilla, kuten SWOT:illa sekä PESTEL:lä suoritettuja analyyskejä. Toiseen ryhmään kuuluvat organisaatiot, joilla on jonkinlainen kirjoitettu dokumentti liittyen organisaation tärkeisiin toimintoihin. Monilla organisaatioilla tämä saattaa olla esimerkiksi vain vision ja mission selventäminen sekä muutamia havaintoja tuotannosta tai taloudesta. Kolmannessa ryhmässä ovat ne organisaatiot, joilla ei ole ollenkaan kirjoitettuja strategiaan liittyviä dokumentteja. Varmuutta ei ole myöskään siitä, onko ylimmällä johdolla strategiaa hahmoteltuna edes mielessään. (Skokan et al. 2013, 59)

Kuten jo aiemmin tekstissä mainittiin, Gosenpud & Vanevenhoven (2011, 3-9) kehottavat mikroyrityksiä ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointiin, tavoitteiden asettamiseen ja verkostoitumiseen muuttuvassa toimintaympäristössä pärjätäkseen. Seuraavassa esitellään hieman tarkemmin näitä mikroyrityksen strategian laadinnan kannalta tärkeitä osa-alueita.



**Kuvio 3.** Mikroyritysten toiminnan suunnittelun neljän kohdan malli (mukaillen, Gosenpud & Vanevenhoven, 2011)

### **Ulkoisen ympäristön analysointi**

Ulkoisen ympäristön analysointi ja ymmärtäminen ovat mikroyrityksille yhtä tärkeitä kuin suuremmallekin yritykselle. Mikroyritykset kohtaavat monimutkaisen ympäristön, mutta oleellista on keskittyä markkinoiden sekä toimitusketjun analysointiin. Markkinoiden tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeässä roolissa, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin kyettäisiin vastaamaan. Toimitusketjun analysointi on toinen tärkeä ulkoisen ympäristön analysointikohde, sillä mikroyritykset kohtaavat siinä usein ongelmia. Suurimmat ongelmat esiintyvät tyypillisesti kysynnän epävarmuudessa, voimavarojen epätasaisessa jakautumisessa pienen mikroyrityksen ja suuren jakelijan välillä, ketjujen monimutkaisuudessa sekä suhteiden virallisuudessa. (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 3-4)

### **Sisäisen ympäristön analysointi**

Sisäisten analyysien tekeminen on tärkeää, jotta yrityksessä tiedostetaan vahvuudet sekä heikkoudet ja osataan käyttää näitä vahvuuksia hyvin kilpailussa muita yrityksiä vastaan, mutta toisaalta myös käsitellä heikkouksia. Mikroyrityksen sisäisessä tarkastelussa tulisi ymmärtää kahdentyyppisten taitojen tärkeys; niiden, jotka yrityksellä ovat jo olemassa ja jotka ovat vahvimpia sekä merkittävimpiä sekä niiden taitojen, jotka ovat yleisesti tärkeitä yrityksen pärjäämisessä. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi johtoon, talouteen sekä teknologiaan liittyvät taidot, jotka usein ovat mikroyrityksille haastavia. (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 5-6)

### **Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen**

Pelkkä ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointi ei riitä takaamaan yrityksen menestystä, vaan menestymiseen vaaditaan myös suunnitelmaa ja tavoitteita. Suunnitelman olemassaolo auttaa löytämään tapoja toimia yrityksen toimintaympäristössä. Kuten myös Skokan & al. (2013, 70) olivat tutkimuksessaan todenneet, mikroyrityksen toiminnan suunnittelulla on positiivinen suhde yrityksen tulokseen. (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 6)

### **Verkostoituminen**

Mikroyritysten verkostoitumista on kahdenlaista riippuen toisesta osapuolesta. Osapuolina voivat toimia joko yhdistykset tai muut toimijat samalta tai eri toimialoilta kuin yritys itse. Mikroyrityksen kuulumisesta yhdistykseen on löydetty monia hyötyjä. Se voi esimerkiksi parantaa tietoisuutta hyödyllisestä teknologiasta, sekä tukea ideoissa ja ongelmissa. Vastaavasti muiden muilla toimialoilla toimivien yritysten, kuten toimitusketjukumppanien, sijoittajien ja mainostoimistojen, kanssa verkostoituminen tuovat mikroyrityksille hyötyjä muun muassa resurssien, palvelujen jakamisen sekä oppimisen keinoin. (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 7-9)

## 4. Tutkimusmetodologia

### 4.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui menetelmäksi, sillä se sopii tutkimusongelman tutkimiseen paremmin kuin kvantitatiivinen menetelmä. Kvalitatiivisella menetelmällä saadaan tuotua esiin tutkittavien henkilöiden havainnot tilanteesta ja samalla se mahdollistaa heidän menneisyytensä sekä tulevaisuutensa huomioimisen tutkimuksessa (Hirsjärvi S. & Hurme H., 2000, 27). Tutkimuksen aineistonhankintametodiksi valittiin haastattelun, sillä haastattelu sopii hyvin metodiksi muun muassa silloin, kun kysymyksiä halutaan tulkita ja vastauksia täsmentää (Metsämuuronen, 2001, 40). Tutkimuksen kannalta tämä oli oleellista.

Tutkimus on tapaustutkimus, sillä se pohjautuu ainoastaan kahdesta yrityksistä saatuihin haastatteluihin. Tapaustutkimus voidaan mieltää keskeiseksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi, sillä lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että se ei yleisesti ottaen ole yleistettävissä. Kuitenkin, tapaustutkimusta voidaan pitää askeleena kohti yleistettävyyttä. (Metsämuuronen, 2001, 17-18)

Haastatteluissa tullaan käyttämään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, eli haastatteluissa käytettävät teemat ovat yhteisiä kaikille haastateltaville, mutta esitettyihin kysymyksiin voi vastata omin sanoin. Teemahaastattelu eroaa muista puolistrukturoiduista menetelmistä siinä, että yleensä puolistrukturoiduissa menetelmissä kysymykset ovat kaikille samat, teemahaastattelussa samoja ovat ainoastaan teemat. Puolistrukturoidulla menetelmällä tarkoitetaan siis haastattelumenetelmää, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastaukset saavat olla avoimia. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 46-48)

Teemahaastattelun ja samalla koko tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa tutkimuksen käsitevalidius, eli tutkimuksen kannalta keskeisien käsitteiden löytäminen, haastattelijosta johtuvat virheet, haastattelutapausten vähyys, haastateltavien valinta sekä siirtämistarkkuus, eli haastatteluissa kerätyn aineiston siirtäminen kirjoitetuksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 129-130). Tässä yhteydessä tämän tutkimuksen luotettavuuteen eniten vaikuttaa haastattelutapausten vähyys, sillä kahden yrityksen haastattelulla ei kyetä saamaan yleistettävää

lopputulosta. Alasuutari (2011, 250) esittääkin, että laadullisen tutkimuksen kohdalla ei tulisi puhua yleistettävyydestä, vaan suhteuttamisesta. Esimerkiksi tapaustutkimuksista saadut tulokset tulisi suhteuttaa osaksi laajempia kokonaisuuksia.

Laadulliselle tutkimukselle oleellista on kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monet tarkastelut mahdollisiksi. Tämän vuoksi teoreettisen viitekehyksen ja siihen sopivan tutkimusmetodin valinta laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa. (Alasuutari, 2011, 83-84). Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty vertaisarvioiduista tieteellisistä artikkeleista sekä strategiasta ja strategisesta johtamisesta kertovasta tieteellisestä kirjallisuudesta. Tutkimuksen viitekehys on muodostettu tästä aineistosta sekä haastatteluista saadusta informaatiosta.

## **4.2 Tutkimusstrategia**

Tutkimus lähti liikkeelle pohdinnasta, ketkä olisivat potentiaalisia haastateltavia ja tämän jälkeen näiden tahojen tavoittamisesta. Haastateltavien potentiaalisuuteen vaikuttivat yrityksen koon lisäksi myös se, että ne olivat toimineet jo pitkään omilla toimialoillaan. Muuten valinnat tapahtuivat satunnaisotannalla. Tarkoituksena oli alun perin haastatella omistajia kolmesta mikroyrityksestä, mutta ajan rajallisuus ja sovitun haastattelun peruuntuminen johtivat vain kahden haastattelun toteutumiseen.

Ensimmäisen haastattelu sovittiin viikolla 45. Haastateltavan kanssa sovittiin, että kysymykset lähetetään hänelle sähköpostilla ja hän lähettää vastaukset ehtiessään joulunajan aiheuttaman kiireen vuoksi. Sovittiin, että mikäli tarkennettavaa vastauksiin ilmenee, palataan asiaan puhelimitse tai sähköpostilla. Vastaukset toimitettiin sovitusti, eikä tarkennettavaa ilmentynyt.

Toinen haastattelu järjestyi viikolle 47. Tämä haastattelu onnistui toteuttaa kasvotusten. Haastattelu äänitettiin myöhempää litterointia varten. Haastattelussa seurattiin ennalta suunniteltuja haastattelukysymyksiä, jotka olivat samat kuin toiselle haastateltavalle lähetetyt. Litteroitua materiaalia kertyi noin kolme sivua ja itse haastattelu kesti noin puoli tuntia.

Haastattelukysymyksiin saadut vastaukset vastasivat odotuksia ja ennalta tutkitusta sekä kirjoitetusta kirjallisuuskatsauksesta oli löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä vastauksiin. Näin ollen vastausten analysointi onnistui hyvin, sillä niitä pystyi peilaamaan aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.



## 5. Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset sekä analysoidaan, mitä ne kertovat mikroyritysten strategian laadinnasta. Kuten jo edellisessä kappaleessa tuotiin ilmi, ei tutkimustulos ole yleistettävissä pienen otokseen vuoksi. Haastateltavina toimivat kahden mikroyrityksen omistajat, joista molemmat mikroyrityksille tyypilliseen tapaan toimivat sekä päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa sekä johtavissa tehtävissä. Ainakin toisella omistajista oli täysin yrityksen alaa vastaava koulutustausta. Kumpikin yrityksistä on toiminut jo useita vuosia samojen omistajien alaisuudessa. Kutsuttakoon yrityksiä nimillä A ja B analysoinnin helpottamiseksi. Jotta tutkimustulokset olisivat loogisesti ymmärrettävissä, analysoinnin vaiheet on ryhmitelty laadintaprosessin etenemiseen perustuen, joka on esitelty luvussa kaksi.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esiin, voidaan mikroyritykset jakaa kolmeen tyyppiin strategian laadinnan mukaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne, joilla on yksityiskohtainen kirjattu dokumentti strategiastaan, toiseen ne joilla on jotakin seikkoja strategiaan liittyen kirjattuna ja kolmanteen ne yritykset, joilla ei ole strategiaa ollenkaan (Skokan et al., 2013, 59) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta ainakin kahden jälkimmäisen ryhmän olemassaolo. Yrityksessä A haastateltavista yrityksistä ei kirjattua strategiaa ollut ollenkaan ja yrityksessä B toiminnasta ainakin tavoitteet oli kirjattu ylös.

### 5.1 Lähtökohtien selkeyttäminen

Vaikka molemmat tutkimuksen kohdeyritykset toimivat täysin eri toimialoilla, on niillä monia yhdistäviä tekijöitä jo yrityksen perustamisesta lähtien. Molempien yritysten omistajat havaitsivat paikkakunnalla olemassa olevan markkinaraon, päättivät tarttua tilaisuuteen ja perustaa yrityksen. Tämä kertoo siitä, että toimintaympäristöä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia on tarkkailtu jo ennen yrityksen perustamista. Koska mikroyritysten omistajat tyypillisesti toimivat sekä yrityksen päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa sekä johtamiseen liittyvissä tehtävissä, täytyy heillä olla kiinnostus kyseiseen alaan ja sen työn tekemiseen. Tämä on havaittavissa myös tutkimuksessani. Haastatteluista poimittua:

*”Olin miettinyt jo pitkään \*\*\*\*\* perustamista, sillä tällaista konseptia ei vielä ollut omalla paikkakunnalla. Halusin kokeilla ja sillä tiellä olen edelleen.”*

*”Silloin mie katoin, että ahaa, tässä on nyt se sauma, että nyt mä voin tehdä sitä työtä, mistä mä tykkään.”*

Tutkimukseni perusteella on huomattavissa, että pidemmän aikavälin tarkempi suunnittelu ei ole mikroyrityksissä yleistä. Konkreettisia tavoitteita on tyypillisesti asetettu korkeintaan vuoden päähän. Kuitenkin joitakin pidemmän tähtäimen tavoitteita on myös havaittavissa. Esimerkiksi yrityksellä A tavoitteena oli olla kaupungin paras kyseisellä toimialalla. Tämä voidaan nähdä yrityksen visiona, toiminnan tarkoituksena. Kuten Hakanen (2004,91) toi esille, voi tällainen selkeästi ilmaistu ja tiedostettu visio toimia strategiana mikro- ja pienissä yrityksissä. Voidaan siis todeta, että lähtökohta strategian laadinnalle on mikroyrityksissä sama kuin isommissakin organisaatioissa: omistajilla on näkemys, eli visio siitä, mitä he haluavat yrityksiltään ja tämän pohjalta yrityksen toimintaa lähdetään toteuttamaan.

## **5.2 Strategiset analyysit**

Strategian laadinnassa edetään tyypillisesti lähtökohtien, eli muun muassa vision selkeyttämisestä toimintaympäristön analysointiin (Kaplan & Norton, 2009, 55). Kuten kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille, mikroyrityksillä tämä analysointi on mittakooltaan pienempää kuin suuremmilla organisaatioilla jo rajallisten resurssien takia. Analysointia varten ei siis ole käytetty useita analysointityökaluja vaan korkeintaan yhtä. Kumpikaan haastateltavista ei maininnut esimerkiksi PESTEL –työkalun tai viiden kilpailuvoiman mallin käyttöä, mutta kuitenkin toimintaympäristöä oli tarkasteltu siten, että sekä kilpailijoista että toimialaan mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä oltiin tietoisia. Myös yritysten sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia oli tarkasteltu.

Ulkopuolelta tulevia mahdollisia uhkia sekä toisaalta myös mahdollisuuksia olivat haastateltavat tutkineet lehdistä ja nettisivuilta. Merkittäväksi tiedonlähteeksi mainittiin myös yleinen talousuutisointi. Myös kokemus ja pitkään alalla toimiminen auttoivat hahmottamaan kilpailutilannetta sekä tulevia ja jo tapahtuneita muutoksia. Haastateltava A mainitsi myös kuuluvansa toimialansa yhdistykseen, joka tiedottaa alaa koskevista merkittävistä asioista. Verkostoitumisen tuomat hyödyt (Gosenpud & Vanevenhoven, 2011, 7-9) ovat siis

tiedostettuja yrityksissä. Myös yhteistyön tekeminen kilpailijoiden kanssa oli käytössä haastateltavan A yrityksessä:

*”Varmaan vähän toisiamme tukien ollaan tehty nämä tämänhetkiset yrityksemme. Et mä en nää niinkun kilpailijaa semmoisena kilpailijana, me ollaan koko ajan tehty yhteistyötä myös näiden kilpailijoiden kanssa.”*

Myös sisäistä tarkastelua vahvuuksista ja heikkouksista oli selvästi yrityksissä mietitty. Haastateltava B kertoi käyttäneensä SWOT-analyysimenetelmää sisäisten vahvuuksien tarkasteluun. Tämä omalta osaltaan todistaa, että myös mikroyrityksissä ollaan tietoisia erilaisten strategisten analyysimenetelmien käyttämisen mahdollisuudesta. Toiminnan jatkuva tarkastelu ja toiminnan kannalta olennaisiin asioihin paneutuminen koettiin myös tärkeiksi asioiksi sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa sekä niiden kehittämisessä.

Tarkemmin vahvuuksista ja heikkouksista kysyttäessä nousi molempien vastaajien keskuudesta yksi yhtenevä vastaus; yhdeksi tärkeimmistä vahvuuksista ja kilpailuun vastaamiseen vaikuttavista tekijöistä koettiin hyvä asiakaspalvelu. Myös pitkät työsuhteet, hyvä tiimi sekä erikoisosaaminen oman toimialan yhdellä osa-alueella koettiin vahvuuksiksi. Myös yrityskoon pienenus koettiin vahvuudeksi, sillä siten pystytään erottutumaan isommista yrityksistä.

*”Me tykätään, että tämä on hyvä tehdä pienessä yhteisössä ja silloin me pystytään antamaan semmoista, no ehkä vähän enemmän tämmöistä nyrkkipajan oloista toimintaa asiakkaille.”*

Vastaavasti heikkouksina koettiin esimerkiksi puute markkinoinnin osaamisessa sekä hallinnollisissa ja teknisissä taidoissa. Heikkouksia myös pyrittiin kehittämään esimerkiksi kouluttautumalla sekä kysymällä neuvoja kollegoilta. Toisaalta esimerkiksi markkinoinnin puutteesta vastaaja A totesi:

*”No tietysti joku voi sanoa, että onko tarvinnut osata, kun teillä on kuitenkin työ riittänyt.”*

### **5.3 Strategian suunnittelu**

Strategian muotoilussa ja suunnittelussa otetaan strategisten analyysien tulosten lisäksi huomioon myös yrityksen tavoitteet sekä tulevaisuuden teemat (Kaplan & Norton, 2009, 75). Tutkimuksessa tämä vaihe strategian suunnittelussa ei ollut yhtä selkeästi tulkittavissa kuin

aiemmat vaiheet, mutta joitakin huomioita kuitenkin löytyi. Haastateltava A toi esiin, että yrityksen tavoitteena oli pysyä samanlaisena kuin tällä hetkellä, eli esimerkiksi kasvuun liittyviä teemoja ei ollut. Kuitenkin, kun tavoitteena mainittiin samanlaisena pysyminen, oli yrityksessä huomioitu tämän tavoitteen vaatimukset. Esimerkiksi jatkuva kouluttautuminen sekä mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen takaaminen mainittiin keinoiksi tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvän asiakaskokemuksen merkitys oli tärkeä, jotta yhdeksi tärkeimmistä markkinointikeinoista, suusta suuhun –markkinoinnin, vaikutus olisi positiivinen. Voidaan siis ajatella toiminnan suunnitteluun vaikuttavan teeman olevan asiakaslähtöisyys.

	Strategian laadinnan esimerkkimalli	Mikroyritykset
Lähtökohtien selkeyttäminen	Visio, toiminta-ajatus	Yrittäjän koulutus, halu tehdä työtä josta pitää -> oman yrityksen perustaminen = visio ja toiminta-ajatus
Strategiset analyysit	mm. SWOT, PESTEL, viiden kilpailuvoiman malli, sisäisen suorituskyvyn analyysi	Ulkoisen toimintaympäristön tarkastelua kilpailijoiden sekä yleisen taloustilanteen kautta, sisäistä tarkastelua vahvuuksien ja heikkouksien avulla
Strategian suunnittelu ja muotoilu	Asemointi, ydinosaaminen, laatujohtaminen, kokonaisvaltainen riskinhallinta, strategiset teemat	Ei suoranaisia työkaluja, tavoitteiden asettamista lyhyelle aikavälille ja omien vahvuuksien hyödyntämistä

**Taulukko 2.** Yhteenveto strategian laadinnasta mikroyrityksissä mukaillen Kaplanin ja Nortonin (2009) mallia.

#### 5.4 Strategian laadintaan osallistuvat henkilöt

Tutkimuksessa molempien haastateltavien vastauksista löytyi yhdistävä tekijä toiminnan suunnitteluun osallistuvien henkilöiden välillä. Kumpikin vastaajista mainitsi saaneensa apua puolisoltaan. Puolison oman taustan takia apua oli saatu muun muassa talousasioissa. Toinen vastaajista mainitsi puolisonsa toimineen samalla alalla yrittäjänä, joten luontevaa oli vaihtaa ajatuksia toimintaan liittyvistä asioista. Kuitenkin lähtökohtaisesti yrittäjät toimivat itsenäisesti, eikä esimerkiksi yritystä perustettaessa apua oltu pyydetty, vaan kaikki oli tehty itse.

Vaikka itse strategian laadintaan ei apua oltu haettu, mainittiin toimintaan vaikuttaviksi henkilöiksi esimerkiksi kirjanpitäjä, josta koettiin olevan paljon apua ja hyötyä asioissa, joihin haastateltavalla itsellään ei ollut osaamista. Haastateltava A kertoi myös harkinneensa yrityksensä myyntiä, jolloin apua oli pyydetty yrityksen arviontiin.

## **5.5 Toiminnan suunnittelun haasteet ja hyödyt**

Tutkimuksessa ilmeni, että toiminnan suunnittelussa lyhyelle ja pitkälle aikavälille koettiin olevan useita haasteita. Esimerkiksi hinnoittelu koettiin vaikeana, sillä koulutusta asiaan liittyen ei ollut ollenkaan ja haastateltavan mielestä oli hankalaa arvioida tietyn ajan kestävän palvelun takana tehdylle työlle oikea hinta. Toisena haasteena nähtiin myös taloustilanteen arviointi:

*”Yleisen taloudellisen tilanteen kehitys ja kuinka kauan orastava talouskasvu yleisesti ottaen tulee kestämään.”*

Myös budjetoinnissa koettiin olevan haasteita:

*”Mie aina naurankin hänelle (kirjanpitäjälle), että me eletään niinku kädestä suuhun, että jos meillä on rahaa, niin me käytetään sitä ja jos meillä ei oo, niin sit me ei käytetä sitä--kyllä se on aika lailla sen tilanteen mukaan elämistä, joka ei ole tietysti yrityksellisesti ajateltuna mitenkään viisasta.”*

Toisaalta edellä mainittujen haasteita ei koettu ylitsepääsemättömiksi – mikäli kiinnostusta ja aikaa riittäisi esimerkiksi budjetointiin perehtymiseen, olisi asia opittavissa. Asiaan vaikutti haastateltavan mukaan myös se, että taloudellisen pärjäämisen puolesta asiaan perehtymistä ei oltu koettu tarpeelliseksi. Mikäli tilanne olisi asian opettelua kaivannut, olisi siihen varmasti panostettu enemmän.

Tutkimuksessa ilmeni, että toiminnan suunnittelusta uskottiin olevan hyötyä ja, että sillä oli vaikutusta yrityksen menestykseen. Suunnittelun koettiin auttavan eteen tulevien ongelmien ehkäisemisessä sekä toisaalta myös nopeassa ratkaisemisessa. Sen uskottiin myös vaikuttavan yrityksen tulokseen.

*”Uskon ainakin siltä osin, että yllättäviä ongelmia ei ole tullut niin paljon ja ne, joita eteen on tullut, on pääosin pystytty nopeasti ratkaisemaan.”*

*”Uskon, ihan varmasti olis. Jos oikeasti niinkun kaikki asiat suunniteltaisi, niin mie tiedän, että meillä olis niinkun enemmän tulosta tuottava yritys.”*

Syitä siihen, miksi suunnitteluun ei enempää oltu keskitytty, oli esimerkiksi se, että rahan riittäminen palkkoihin ja muihin menoihin oli riittänyt. Tarvetta kasvaa tai suuremman tuloksen tekemistä ei koettu tärkeäksi, jonka vuoksi tarkempaa suunnittelua ei oltu koettu tarpeelliseksi.

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia mikroyritysten strategian laadintaa käyttäen apuna yleisesti strategian laadintaan muotoiltuja malleja. Tutkimustani tarkentavia alaongelmia olivat mikroyritysten strategian laadinnan vaiheet, prosessiin osallistuvat henkilöt sekä strategian koetut hyödyt ja haasteet. Strategiasta, strategisesta johtamisesta sekä strategian laadinnasta aiemmin tehtyjen tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella tutkimukselle tarkentui teoreettinen viitekehys, jota tarkentavaksi asiaksi luonnollisesti valikoitui mikroyritysten näkökulma.

Aiempien tutkimusten sekä aiheesta kertovan kirjallisuuden perusteella selvennettiin ensin strategian käsitettä ja sen merkitystä yrityksille, jonka jälkeen perehdyttiin strategisen johtamisen kautta strategiaprosessiin, jonka osa strategian laadinta on. Strategian laadintaan esitettiin helposti ymmärrettävä Kaplanin ja Nortonin (2009) esittelemä malli. Kyseinen malli valikoitui tutkimuksen selkärangaksi juuri helposti ymmärrettävyyden sekä selkeyden perusteella. Lähtökohtaisena ajatuksena oli, että tällainen malli voisi olla myös mikroyrityksissä, joissa yleensä tietoa strategiasta ja sen laadinnasta on vähemmän, käytössä. Tässä mallissa edettiin strategisten lähtökohtien selkeyttämisestä strategisiin analyyseihin, joiden yhteydessä esiteltiin yleisimpiä analyysityökaluja. Viimeisenä vaiheena käsiteltiin strategian muotoilua ja suunnittelua.

Seuraavaksi tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille mikroyritysten näkökulma aiheesta. Tärkeää oli ensin määritellä mikroyrityksen käsite ja tämän yhteydessä mikroyritysiin liittyviä yleisiä asioita, kuten omistajajohtajuus ja vaikutus talouteen. Tämän jälkeen keskityttiin mikroyritysten strategian laadintaan. Tässä nousi selkeästi esille, että samanlaista tyyppimallia kuin aiemmin esitelty Kaplanin ja Nortonin (2009) ei voitu mikroyritysten toiminnasta tehdä. Selkeää oli, että jonkin asteista strategista suunnittelua saatetaan näissä yrityksissä tehdä, mutta se harvoin on yhtä systemaattista ja suunniteltua kuin suuremmissa yrityksissä. Suurimmaksi syyksi tähän esitettiin resurssien; rahan, ajan ja osaamisen, puute. Tässä yhteydessä todettiin kuitenkin, että mikroyrityksillekin olisi suositeltavaa tehdä edes jonkin näköistä strategiatyötä pärjätäkseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yhtenä ratkaisuna tarjottiin Gosenpudin & Vanevenhovenin (2011) neljän kohdan mallia, jonka mukaan mikroyrityksille olisi suositeltavaa tehdä ulkoisen ja sisäisen ympäristön analyysyjä, suunnitella sekä verkostoitua.

## 6.2 Johtopäätökset

Empiirisessä tutkimusosuudessa haastateltiin kahden mikroyrityksen omistajia. Kysymykset muotoiltiin käsittelemään toiminnan suunnittelua, sillä oletuksella, että strategia ja strateginen suunnittelu saattaisivat olla vieraita käsitteitä mikroyrittäjille. Haastatteluissa saadut vastaukset korreloivat vahvasti aiempia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksessa esitettiin, että mikroyritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään sillä perusteella, onko strategiasta kertovaa dokumenttia kirjallisesti laadittu ja minkä tasoinen tämä mahdollinen dokumentti on. Kolmantena ryhmänä esitettiin ryhmä, johon mikroyrityksen yleisimmin kuuluvat; strategiaa ei ole laadittuna ollenkaan. Tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että ainakin mikroyrityksiä on tämän jaottelun perusteella ainakin kahdenlaisia: niitä joilla on jonkin asteinen suunnitelma ja niitä joilla sitä ei ole.

Tutkimustuloksia verrattaessa Kaplanin ja Nortonin malliin (2009), oli huomattavissa kuitenkin, että vaikka kirjoitettua strategiaa ei yrityksissä olisikaan, silti jonkin asteista toiminnan suunnittelua ja arviointia tehdään. Tavoitteita kirjattiin ylös, toimintaympäristöä arvoitiin ja kilpailijat olivat tiedossa. Myös sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia puntaroitiin ja löydettyjä heikkouksia pyrittiin kehittämään muun muassa kouluttautumalla. Täysin samalaisia ja yhtä selkeitä vaiheita kuin esitellyssä mallissa, ei voida kuitenkaan mikroyritysten toiminnasta tutkimuksen perusteella osoittaa.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että mikroyrittäjät toimivat yksin. Auttavaksi tahoksi strategian laadinnassa mainittiin ainoastaan puoliset, eivätkä hekään kokonaisvaltaisesti osallistuneet suunnitteluprosessiin, ainoastaan joihinkin osiin siitä. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta yrittäjien olevan itsenäisiä ja toisaalta, vaikka suunnittelun koettaisiinkin olevan toiminnan kannalta tärkeää, ei siihen haluta pyytää apua ulkopuolisilta tahoilta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ilmennyt, onko tämä päätös riippuvainen resursseista vai tahdosta toimia yksin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata mikroyritysten strategiaan liittyvissä toimissa tyypillinen resurssipula. Yrityksissä tiedostetaan, että tarkemmalla suunnittelulla voitaisiin



pärjätä paremmin, mutta jo ajan ja osaamisen puute rajoittavat suunnittelutyötä. Päivittäisen asiakaspalvelutyön lisäksi tällaiset hallinnolliset työt koetaan raskaina ja kun osaamista kyseisiin asioihin ei koulutuksen puolesta ole, ei näitä töitä ole helppo aloittaa. Tähän voidaan todeta vaikuttavan myös se, että yrittäjän intohimo on tehdä kyseistä työtä, jonka alan yrityksen hän on perustanut, eikä yrityksen omistamiseen liittyviä hallinnollisia töitä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että suunnittelusta tiedostetaan olevan hyötyä yrityksen menestymisessä, mutta asiakkaiden ja varojen riittäessä asiaan ei koeta olevan tarvetta perehtyä tarkemmin.

Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksissa oli se, että suunnittelutyö koettiin tärkeäksi yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta ja että sitä oikeasti myös toteutettiin yrityksissä. Lähtöoletuksena tutkimukselle kuitenkin oli, että suunnittelua tehdään todella vähän tai ei ollenkaan ja näin ajateltuna sen ei koettaisi olevan oleellista toiminnan kannalta. Esimerkiksi SWOT –analyysimenetelmän käyttö oli yllättävää.

Mikroyritysten vaikutus monen valtion talouteen on suuri. Strategialla ja sen toteutuksella on merkittävä vaikutus suurten yritysten toimintaan, joten on oletettavissa saman koskevan myös mikroyrityksiä. Tutkimukseni perusteella on kuitenkin huomattavissa, että strategian laadinta ja sen olemassaolo mikroyrityksissä on kuitenkin pientä ja epäsäännöllistä. Olisikin tärkeää, että asiaan kiinnitettäisiin tulevaisuudessa enemmän huomiota esimerkiksi julkisen sektorin toimesta. Tämä voisi olla yksi keino Suomen talouden kestävyuden parantamiseksi.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Jatkotutkimuksia ajatellen vois olla mielenkiintoista perehtyä mikroyritysten toimintaan tarkemminkin ja esimerkiksi pidemmän ajan puitteissa havainnoida suunnitelmallisuuden vaikutusta yrityksen tulokseen. Myös esimerkiksi markkinoinnin vaikutusta ja kehittämistä sekä sen vaikutusta jonkin tietyn mikroyrityksen toimintaan ja tulokseen olisi kiinnostavaa tutkia. Vaikutuksien tutkiminen vaatii kuitenkin pitkän aikajänteen, joten nämä saattavat olla gradu-aiheina liian aikaa tarvitsevia.

## Lähdeluettelo

Ahmad S. (2012) Micro, small and medium- sized enterprises development in the Kingdom of Saudi Arabia. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8, 4, 217-232.

Alasuutari P. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uud. p. Tampere, Vastapaino.

Anonyymi (2015) Is SWOT analysis still fit for purpose? *Strategic Direction*, 31, 4, 13-15.

Caescu S., Popescu A., Ploesteanu G. (2011) Internal environment analysis techniques. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 20, 2, 731-736.

Cox R. (2015) The big five questions: Strategy simplified. *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management*. 0, 1-5.

Devins D., Gold J., Johnson S., Holden R. (2005) A conceptual model of management learning in micro businesses. *Education + Training*, 8, 540-551.

Dobbs M. (2014) Guidelines of applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24, 1, 32-45.

Emello P. (2010) Business strategy development – Let's Look Inside. *CircuiTree*, 23, 5, 14-15.

Esmaeili N. (2015) Strategic management and its applications in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 2, 118-126.

Feurer R. & Chaharbaghi K. (1995) Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, 33, 6, 11-21.

Ekonomifakta (2017) Företagens storlek [verkkodokumentti], [viitattu 6.1.2018] saatavilla: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>

Finlex (2017) Kirjanpitolaki [verkkodokumentti], [viitattu 30.10.] saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=mikroyritys>

Gosenpud J. & Vanevenhoven J. (2011) Using tools from strategic management to help micro-entrepreneurs in developing countries adapt to a dynamic and changing business environment. *Journal of Applied Business Research*, 27, 5, 1-13.

Grünig R. & Kühn R. (2015) The strategy planning process –Analyses, options, projects . Berlin, Springer.

Hakanen M. (2004) Pk-yrityksen strategiatyö –menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki, Multikustannus.

Hirsjärvi S & Hurme H. Teemahaastattelu. 5. p. Helsinki, Yliopistopaino.

Jay L. & Schaper M. (2003) Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10, 2, 136-143.

Juuti P. & Luoma M. (2009) Strateginen johtaminen –Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki, Otava.

Kaplan R. & Norton D. (2009) Strategiaverkko. Helsinki, Talentum.

Karlöf B. (2004) Strategian rakentaminen –sisältö ja välineet. Helsinki, Edita.

Leijala A. (2015) 1-9 hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina –Lean Six Sigman taikaa...Helsinki, BoD- Books on Demand.

Lindroos J. & Lohivesi L. (2004) Onnistu strategiassa. Helsinki, WSOY.

Lussier R. & Sonfield M. (2015) ”Micro” versus ”small” family businesses: a multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22, 3, 380-396.

Lynch R. (2012) *Strategic Management*. 6. p. Harlow, Pearson.

Metsämuuronen J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2. tark. p. Helsinki, Methelp.

Narayanan V. & Fahey L. (2005) The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economics: an epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42, 1, 207-223.

Oliver R. (2001) Real-time strategy: what is strategy, anyway? *The Journal of Business Strategy*, 22, 6, 7-10.

Okumus F. (2003) A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41, 9, 871-882.

Pollard D. & Hotho S. (2006) Crises, scenarios and strategic management process. *Management Decicion*, 44, 6, 721-736.

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4. uud. p. Helsinki, Talentum.

Reeves, M., Love, C. and Tillmanns, P. (2012), Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, September.

Sharma, G. (2011), Do SMSEs need to strategize? *Business Strategy Series*, 2, 4, 186-194.

Simoneaux S. & Stroud C. (2011) Swot analysis: The annual check-up for a Business. *Journal of Pension Benefits*, 18, 3, 75-78).

Skokan K., Pawliczek A., Piszczur . (2013) Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5, 4, 57-72.

Soininen J., Puumalainen K., Sjögren H., Syrjä P., Durst S. (2013) Entrepreneurial orientation in small firms- values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19, 6, 611-632.

Tilastokeskus (2016) Yritykset 2015 [verkkodokumentti], [viitattu 20.3.] saatavilla:  
[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä sai teidät ryhtymään yrittäjäksi ja miksi juuri tälle alalle?
2. Kuinka monta työntekijää yrityksenne työllistää ja toimitteko itse sekä päivittäisessä että johtoon liittyvissä työtehtävissä?
3. Millaisia tavoitteita teillä on viiden vuoden päähän? Entä lyhyemmällä tähtäimellä 1-3 vuotta?
4. Kuinka tarkasti näitä tavoitteita on määritelty ja onko niitä kirjattu ylös?
5. Oletteko määritelleet keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?
6. Kuinka usein suunnittelette toimintaanne? Lyhyt ja pitkä aikaväli?
7. Mikä sai teidät aloittamaan toiminnan suunnittelun?
8. Ketkä ovat osallistuneet kanssanne toiminnan suunnitteluun? Miten?
9. Millaista materiaalia hyödynnätte toimintaympäristönne tarkastelussa? (esim. Lehdet, nettisivut, seminaarit)
10. Mitkä ovat mielestänne keskeisimpiä huomioon otettavia asioita toimintaympäristössänne, kun suunnittelette toimintaanne?
11. Oletteko tunnistaneet keskeisimmät kilpailijanne? Miten olette tunnistaneet näitä?
12. Kuinka pyritte vastaamaan kilpailuun?
13. Oletteko kartoittaneet omaan toimialaanne vaikuttavia uhkia ja mahdollisuuksia? Miten olette tätä tehneet?
14. Kuinka tietoisia olette omista vahvuuksistanne ja heikkouksistanne? Miten pyritte kehittämään näitä?
15. Miten olette tarkastelleet omia vahvuuksianne? (esim. osaaminen, resurssit, tuotteet)
16. Mitä koette olevan suurimpia haasteita pitkän ja lyhyen aikavälin toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa?
17. Uskotteko toiminnan suunnittelulla olevan vaikutusta yrityksenne menestykseen? Miksi?