



MITEN STRATEGIA NÄKY YRITTÄJIEN AJATTELUSSA?

Suomalaisen yrittäjän silmin havainnoituna

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2021

Taru Mäenpää

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

KTT Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Taru Mäenpää

Miten strategia näkyy yrittäjien ajattelussa? Suomalaisen yrittäjän silmin havainnoituna

Diplomityö
2021

82 sivua, 4 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja KTT Tuuli Ikäheimonen

Avainsanat: strategia, kilpailuetu, asemointi, yrittäjä, pk-yritykset

Strategia auttaa organisaatiota eteenpäin ja se määrittää toiminnalle suunnan. Toisaalta strategian tarkoitus on tehdä yrityksestä erilainen, jolloin strategiaksi olisi hyvä valita laji, jossa se voi kilpailla vahvuuksillaan. Nämä kaksi esitettyä kuvausta strategiasta kertovat jo sen, kuinka strategiaa voi lähestyä eri näkökulmista. Lisäksi digitalisaatio synnyttää uusia kasvumahdollisuuksia sekä toiminnan kehittämisen paikkoja, joiden kautta voi asemoida yritystä suhteessa kilpailijoihin ja löytää sellaisia työtapoja, joilla erottua kilpailussa.

Yrittäjän ajattelussa strategia voi tarkoittaa monia asioita ja se elää arjessa mukana. Yrittäjämäiseen toimintaan on liitetty nopeat kokeilut, jotka edistävät oppimista sekä ketterä toimintatapa, joka tarjoilee joustavuutta. Asioiden jako pienempiin osakokonaisuuksiin voi tehdä kokonaisuuksista hallittavia. Liiketoiminnan rakentaminen epävarmuudessa, kun ei tiedä sitä, mitä ei tiedä ja asioita tulee oppia matkalla, edellyttää hyvää suunnitelmaa, jonka tulee elää tilanteiden mukaan. Mahdolliset epäonnistumiset tarjoavat arvokkaita oppeja matkalla eteenpäin.

Tämän diplomityön tutkimusongelman ytimessä on suomalaiset yrittäjät ja tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitystä strategian näkymisestä yrittäjän ajattelussa. Tähän liittyy niin yrittäjän polku tähän päivään kuin se, miten yrittäjä sanoittaa asioita liittyen omaan yrittäjyyteensä. Strategiaan liittyvä kirjallisuus loi puitteet tutkimukselle, joka perustui teema-haastatteluihin. Haastattelussa käsitellyjä aiheita peilattiin kirjallisuudessa esiin nousseeseen viiteen strategian näkökulmaan. Lisäksi haastatteluaineistoa havainnoitiin suhteessa kolmeen strategiseen ajattelumalliin.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirinen aineisto sisältää kymmenen suomalaisen yrittäjän haastattelua. Taustateorianaan käytetään Mintzbergin strategian muodostamisen 5P-mallia, johon sisältyy niin suunnitelma, juoni ts. tekniikat, käytänteet, asemointi ja perspektiivi. Loppuyhteenvedossa tarkastellaan myös kolmea ajattelumallia, eli lineaarista, sopeutuvaa ja tulkitsevaa strategiamallia.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Program in Industrial Engineering and Management

Taru Mäenpää

How is the strategy reflected in the entrepreneurs' thinking?

Observed through the eyes of a Finnish entrepreneur

Master's thesis
2021

82 pages, 4 figures, 2 tables and 2 appendices
Examiners: Professor Timo Pihkala ja KTT Tuuli Ikäheimonen

Keywords: strategy, competitive advantage, positioning, entrepreneur, SMEs

The strategy helps the organization move forward and sets the direction for action. On the other hand, the purpose of the strategy is to make the company different and choose strategy in which one can compete with its strengths. These two descriptions already tell us how the strategy can be approached from different perspectives. In addition, digitalization creates new growth opportunities as well as development possibilities, through which the company can be positioned in relation to competitors and find ways to differentiate itself.

Strategy can mean many things in entrepreneur's thinking, and it is stretched in everyday life. Entrepreneurial activities are accompanied by quick experiments that promote learning and an agile approach that offers flexibility. Dividing things into smaller sub-entities can make the entities manageable. Building a business in uncertainty, when there are more unknowns than known facts and things to learn along the way, requires a good plan that can be stretched. Potential failures provide valuable lessons on the way forward.

The research problem of this thesis concentrates on Finnish entrepreneurs and is to form an idea of the appearance of strategy in their thinking. This involves both the path of the entrepreneur and how his/she articulates topics related to his/her own entrepreneurship. The literature related to the strategy provided a framework for this research, which is based on thematic interviews. The topics covered were reflected in the Mintzberg's 5 Ps of Strategy. In addition, the interview material was observed in relation to three strategy models.

The study is a qualitative study consisting of a review of the literature and empirical material consisting of ten interviews with Finnish entrepreneurs. Mintzberg's 5P model is used as a background theory for different aspects of strategy, including plan, ploy, pattern, position, and perspective. The final summary also considers the three strategy models, i.e., linear, adaptive, and interpretive strategy.

KIITOKSET

Monesti saatamme neuvoa: *“find passion in life”*. Parempi tapa olisi neuvoa kehittämään intohimoa, koska se sisältää viestin, että kiinnostukset ovat niitä, joita voimme syventää ja joihin voimme nähdä vaivaa sekä käyttää aikaa. Itselleni juuri tämä diplomityön vaatima tutkimusmatka on tarjonnut sitä. Ylipäättään tämän tutkinnon saattaminen maaliin on ollut mutkainen, ehkä kivinenkin tie ja vaatinut sitkeyttä ja sinnikkyyttä löytää ne keinot tavoitteen loppuunsaattamiseen.

Tilanteeni herätti kiinnostuksen aiheelle, joka kasvoi osittain intohimoksi löytää selityksiä. Yhtä kaikki on ollut mielenkiintoista kulkea tätä matkaa ja matkanteossa lause *“find your passion”* muuttui lauseeksi *“develop your passion”*. Minulle eritoten tämä on ollut vaiherikas polku ja mielenkiintoinen matka. Kiitos kuuluukin ohjaajalleni sekä haastatteluun aikansa antaneille henkilöille. Lisäksi haluan osaltani kiittää verkostoani, joka tuki kokonaisuuden maaliin saattamisessa. Myös kiitos kuuluu heille, jotka antoivat nimensä viitteeksi haastateltavien yhteydenottoihin.

Mao Tse Tung on sanonut, että pitkä matka alkaa aina ensimmäisestä askeleesta. Kun etenet, opit ja kun opit, rakennat jotain. Toisaalta hyvät strategiat kasvavat pienistä aloitteista. Luin artikkelista *The Business Case for Curiosity*, että psykologit ovat jakaneet uteliaisuuden viiteen tunnusomaiseen ulottuvuuteen: puutteen havaintokyky, iloinen tutkimusmatka, sosiaalinen uteliaisuus, stressinsieto ja jännitys/väristyshakuisuus – näitä kaikkia olen saanut kokea tämän matkan aikana. Uteliaisuuden viljelyllä onkin ollut oma roolinsa matkallani. Olen pystynyt mukautumaan epävarmoihin tilanteisiin ja ulkoisiin paineisiin. Uteliaisuus auttaa myös luomaan uusia vaihtoehtoja ja niitä toivon mukaan tämän työn valmiiksi saattaminen myös edistää. Mietin ennen työni aloittamista useampaan otteeseen, mikä on se yksi aihe, johon haluan paneutua. Tässä se nyt on.

Yhtä kaikki lopetan Hannibalin sanoin: *We will either find a way or make one.*

Kiitokset,

Taru Mäenpää

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä.....	2
Abstract.....	3
Kiitokset.....	4
1. Johdanto.....	6
1.1. Työn tausta.....	7
1.2. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3. Työn rakenne.....	10
2. Strategia.....	11
2.1. Strategian määrittelyä: Mitä strategia on?.....	12
2.1.1. Kilpailuedun kytkös strategiaan ja operatiivinen tehokkuus.....	18
2.1.2. Valinnat ovat osa strategiaa.....	23
2.2. Strategian rooli tänä päivänä ja sen liiketoiminnallinen merkitys.....	26
2.3. Strategia ja yrittäjän ajattelutapaan liittyviä elementtejä.....	33
3. Tutkimuksen toteuttaminen.....	38
3.1. Kvalitatiivinen tutkimus.....	38
3.2. Kohderyhmän määrittäminen.....	39
3.3. Tutkimuksen luotettavuus.....	41
3.4. Tutkimuksen tulokset.....	43
3.4.1 Tarkoituksenmukainen suunnitelma (plan).....	44
3.4.2. Tilannesidonnainen juoni eli taktiikat (ploy).....	49
3.4.3. Tapahtumaketju eli käytänteet (pattern).....	50
3.4.4. Asemointi toimintaympäristössä (position).....	52
3.4.5. Johdon perspektiivi (perspective).....	58
3.4.6. Muita huomioita.....	60
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	63
4.1. Yhteenveto.....	63
4.2. Johtopäätökset.....	70
4.3. Jatkotutkimusehdotukset.....	75
Lähteet.....	77
Liitteet	
Liite 1 Haastattelut	
Liite 2 Haastattelurunko	

1 Johdanto

Keskustellessani keväällä 2021 yritysneuvojana yrittäjien kanssa, jäin pohtimaan yrittäjien strategista pohdintaa ja mitä tällöin mahdollisesti otetaan huomioon. Kiinnostuin siitä, millä perusteilla yrittäjäksi ryhdytään, mitä liikkuu omistajajohtajan pään sisällä sekä miten havaitaan muutoksia markkinoilla, jotka vaikuttavat ja muovaavat strategiaa. Se, millaista strategista suunnittelua ylipäätään tehdään ja miten data jalostuu viisaudeksi eli tieto sisäistetään ja sitä hyödynnetään toiminnassa, on kiinnostava näkökulma.

Aiheen ajankohtaisuus liittyy työn murrokseen sekä työelämässä nostettuihin teemoihin kuten digitalisaatio ja työn tulevaisuus. Toisaalta aihe liittyy läheisesti niin siihen, miten organisaatioissa nähdään sekä ratkaistaan tämän päivän haasteita ja miten yrittäjämäistä asennetta ihannoidaan kuin siihen, millä tapaa työelämä on muutoksessa sekä mihin tämä kehitys pohjaa ja miten kasvua rakennetaan.

Markkinoinnin ammattilaisena olen havainnut, kuinka yritystoiminnassa markkinointipanosia saatetaan ajatella pienimuotoisina markkinoinnillisina tekemisinä ilman kokonaisvaltaista suunnitelmaa. Yksittäiset toimenpiteet kannattelevat projektinomaista tekemistä, jossa työntekijä on joko bonus- tai nollatuntisopimuksella, jolloin vastuuta kokonaisuudesta ja toiminnan kehittämisestä ei juuri ole. Siihen ei tällaisessa tilanteessa ole nähty tarvetta, kun työsuhteeseen liittyvää riskiä ei ole – saahan velvoitteet työntekijää kohtaan minimoitua tai vaihtoehtoisesti pienellä riskillä, jos työtäkään ei ole tarjottavana. Toisaalta tällöin saattaa jäädä miettimään yrityksen strategiaa, millainen se on ja mihin se perustuu sekä sitä, miten se näyttäytyykään yrityksen arjessa.

Suomen kansallista ennakointia on kritisoitu siitä, että se ei ota riittävästi huomioon epäjatkuuuksia, shokkeja ja heikkoja signaaleja. (Dufva, 2019) Toisaalta samassa yhteydessä korostetaan, etteivät signaalit ole ennusteita tulevasta tai kannanottoja toivottavasta tulevaisuudesta vaan herätteitä ajatella tulevaisuutta uusilla tavoilla. Heikko signaali on myös aina tulkitsijastaan riippuvainen. Toivon tämän työn herättelevän ajattelemaan asioita ehkä uusilla tavoilla ja pohtimaan sitä, mitä voisimme oppia tämän päivän omistajayrittäjiltä.

1.1. Työn tausta

Suomalainen työelämäkeskustelu on jo jonkin aikaa välittänyt viestiä pulasta – on osaaja- ja työvoimapulaa, mutta samalla on työuupumusta ja työttömyyttä. Työelämästä välittyy ristiriidat kuukausipalkkalaisten ja muiden erilaisilla työnmuodoilla olevien työntekijöiden välillä. Kuukausipalkkalainen toteuttaa toimintaa ehkä kuten aina ennenkin ja tuntityöläinen joustaa. Samalla ihmettelyn alle on nostettu yhteiskunnallisen tuen nostajien määrä.

Totutuissa tavoissa ja toiminnassa on hyvä pysyä, jos ne vievät eteenpäin sekä syntyy liikettä. Kuitenkin tekemisissä saattaa aistia paikallaanpysähtyneisyyden tunnelmaan, jossa toiminta toteutetaan vallitsevissa oloissa kuin ympäristössä ei olisi tapahtunut suuria muutoksia ja asiat olisivat pysyneet vuosikymmeniä muuttumattomina. Toiminnot lopetetaan ehkä kannattamattomina ilman, että mietitään vaihtoehtoratkaisuja tai työvoimasta karsitaan lyhytjänteisen toiminnan ja lyhytnäköisen suunnittelun vuoksi ilman, että vaihtoehdoksi otetaan kehittäminen, pidemmälle tulevaisuuteen suuntaava tarkastelu ja työvoiman kouluttaminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Luin taannoin Siilasmaan kirjaa *Paranoidi optimisti* ja pohdin yrittäjämäistä asennetta – yrittäjämäistä ajattelutapaa, johtajuutta – organisaation keinona sopeutua nopeasti muuttuvaan maailmaan. Tällaisen johtajuuden ja toimintakulttuurin tärkeimpänä asiana nostettiin esiin luottamus. Se rakentuu yhdessä tekemällä ja perustana on kunnioitus, tinkimätön rehellisyys ja ihmisten kunnioittava kohtelu. Sen vaikutuksesta ihmiset uskaltavat haastaa sekä keskustella eri vaihtoehtoista ja tuoda esiin myös huonoja uutisia. Samalla se luo pohjan kertoa omista virheistä sekä huolista, jolloin jokainen haaste nähdään mahdollisuutena oppia jotakin uutta.

Kirjassa yrittäjämäinen johtaminen oli purettu auki kymmeneen kohtaan: 1) Vastuuntunto – aito välittäminen kaikesta, 2) Tosiasioiden tunnustaminen, 3) Sinnikkyys (resilienssi), 4) Riskien puntarointi ja hallinta, 5) Halu oppia (uteliaisuus), 6) Fokuksen säilyttäminen tärkeissä asioissa, 7) Kauempaan tulevaisuuteen suuntaava näköala ja maisema, 8) Toisia kunnioittava tiimi, 9) Mitä kysymyksen sijasta miksi sekä 10) Unelmoimisen ylläpitäminen. Lisäksi kirjassa kuvattiin paranoidilla optimismilla varustettua ihmistä, joka varautuu epätoennäköisiin tapahtumiin käymällä läpi pahimmat skenaariot ja valmistautuu niihin

tosipaikan sattuessa. Eräällä tavalla paranoiדי optimisti yhdistää valppauden ja todellisuuden tajuisen pelon optimismiin tulevaisuuden suhteen ja tällöin voi keskittyä edistämään positiivisten ja parhaiden skenaarioiden tapahtumista.

Lukemani herätti uteliaisuuden. Miksi? Entä jos...? Lähdin miettimään sitä, mitä voisimme oppia aktiivisesti toimivalta omistajayrittäjältä. Toisaalta minua kiehtoi päästä yrittäjien ajattelu- ja toimintatapojen juurille sekä yleisestikin hahmottamaan käsitystä siitä, millaisissa tilanteissa yrittäjäksi ryhdytään ja millaisilla kokoonpanoilla toimintaa lähdetään edistämään. Myös strategian osalta halusin saada käsitystä – niin näkemyksiä menneeseen, vaikeisiin valintoihin kuin tulevaan, muutosten vaikutuksiin. Lisäksi etsin yhtymäpintaa kirjallisuudessa esiin nousseisiin termeihin eli miten aiheita avataan kirjallisuudessa, entä miten ne nivoutuvat yrittäjän mielessä samalla rakentaen ymmärrystä yrittäjän tarinaan. Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö sekä epävarmempana näyttäytyvä tulevaisuus antaa olettaa, että on monia asioita, joita voisimme oppia yrittäjiltä. Yrittäjiltä, jotka mitä luultavimmin ottivat ensimmäiset askeleensa epävarmuudessa, mutta jotka matkalla oppivat (luottamaan) ja oppivat sitä edelleen.

Toisin sanoen, halusin havainnoida strategiaa suomalaisen yrittäjien silmin ja peilata heidän kertomaansa strategiaa käsittelevään teoriaan. Halusin lisätä ymmärrystä sekä paremmin myös ymmärtää yrittäjän ajattelua tai asennetta, sillä erilaiset tilanteet ja eri yhteyksissä tavatut ihmiset sekä kokemukset voivat yhdistyä mitä mielenkiintoisimmilla tavoilla ja synnyttää uutta. Tavoitteena tutkimuksessa on vastata kysymykseen: Miten strategia näkyy yrittäjien ajattelussa? ja erityisesti suomalaisen yrittäjän silmin havainnoituna. Empiirinen aineisto perustuu teemahaastatteluihin ja tuloksia reflektoimalla sisältöä peilataan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Lopussa asiat vedetään yhteen ja muodostetaan johtopäätökset.

1.2. Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on käsitellä kirjallisuudesta nousseiden strategiaan liittyvien teemojen pohjalta suomalaisten yrittäjien toimintaa ja havainnoida, miten strategia näkyy yrittäjien ajattelussa. Tarkoituksena on peilata kirjallisuudessa esiin tuotuja näkökulmia ja etsiä yhtymäpintoja sekä mahdollisia eroavuuksia. Tutkimuksen tavoite on vastata

tutkimuskysymykseen ja havainnoida samalla sitä, miten kirjallisuus peilaa strategiaa sekä kilpailuetua ja miten se on sovellettavissa tähän tutkimukseen.

Tutkimuksessa on yksi pääkysymys:

Miten strategia näkyy yrittäjien ajattelussa?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi on hyvä käyttää tarkentavia apukysymyksiä, joiden tarkoitus on tarkentaa ja pilkkoa tutkimusongelman aihepiiriä ja auttaa pääkysymyksen vastauksen löytämistä.

Tässä tutkimuksessa käytetään seuraavia apukysymyksiä:

Miten yrittäjä kertoo polustaan tähän päivään?

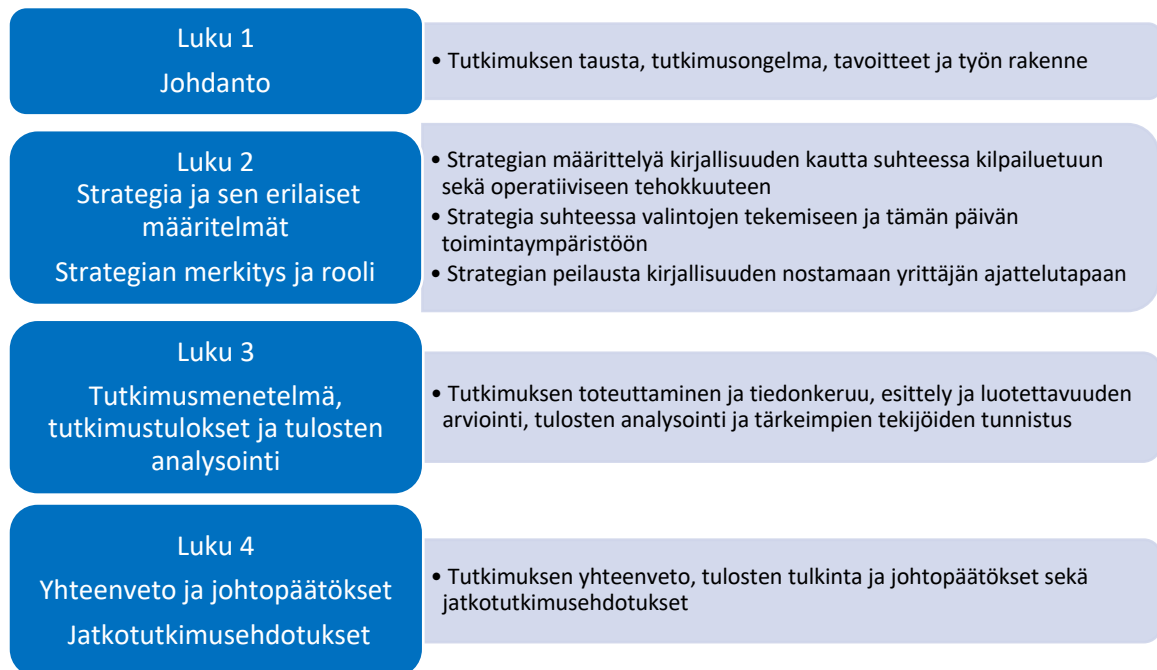
Miten yrittäjä sanoittaa asioita omaan yrittäjyyteensä liittyen?

Tutkimusongelman ytimessä on strategia ja sen hahmottaminen. Siten tutkimustavoitteeseen pääsemiseksi on tärkeää löytää vertailuun soveltuvaa aineistoa aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana on etsiä vertailupohjaa tutkimukselle sekä mallia, jonka kautta empiiristä aineistoa voi havainnoida.

Kirjallisuudesta löytyy monia erilaisia tapoja määritellä strategia. Tämä tutkimus nostaa esiin tämän haasteen ja tarkoitus ei ole tutkimuksella rajata käsitettä tiettyyn määritelmään vaan ennemmin tarkastella aihetta suomalaisen yrittäjän silmin ja havainnoida kokonaisuutta siitä lähtökohdasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa halutaan nostaa esille ero käsitteiden strategia ja kilpailuetu sekä operatiivinen tehokkuus välillä. Lisäksi strategiaa peilataan suhteessa liiketoimintamallikäsitteeseen. Tutkimus ei pyri olemaan kaiken kattava vaan sen tarkoituksena on avata näkökulmia ja ennemmin kuin löytää yhtä tapaa kuvata yrittäjien arkea, tuo se esiin erilaisia näkymiä yrittäjien ajatteluun.

1.3 Työn rakenne

Tämä työ sisältää neljä päälukua. Nämä ovat johdanto (luku 1), aiheen teoreettinen tarkastelu (luku 2), tutkimuksen toteuttamiseen liittyvän menetelmäkatsaus, empiirinen osio (luku 3) sekä yhteenveto ja johtopäätökset -luku (luku 4), joka sisältää jatkotutkimusehdotukset.



Kuva 1: Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa pureudutaan työn taustaan sekä tutkimusongelmaan ja esitetään tutkimuksen tavoitteet. Siinä tuodaan esiin myös työn rakenne (kuva 1). Luvun tarkoituksena on esitellä työn aihe ja taustatekijät.

Teoriaosion luvussa syvennyttään yrityksen strategian määrittelyyn sekä nostetaan sen kytkös niin kilpailuedun kuin operatiivisen tehokkuuden käsitteisiin. Luvussa tuodaan esiin strategian roolia ja merkitystä tämän päivän toimintaympäristössä. Lopuksi käsitellään myös kirjallisuudessa esiin tuotua yrittäjän ajattelutapaa ja siihen liittyviä elementtejä.

Luvussa kolme tarkastellaan työssä kerättyä empiiristä aineistoa ja nostetaan esiin työn empiiriset tutkimustulokset. Luku neljä päättää työn ja koostuu sisällön yhteenvedosta sekä tutkimuksen johtopäätöksistä. Luvun tarkoituksena on vastata empirian kautta työlle asetettuun kysymykseen. Lisäksi luvussa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. STRATEGIA

Tässä luvussa käsitellään strategiaa, sen määritelmää ja merkitystä. Tarkoitus on myös tarkastella strategian roolia suhteessa tämän päivän toimintaympäristöön sekä tuodaan esiin muutamia näkökulmia strategiaan niin muutoksessa mukana pysymisen kuin ennakoinnin kannalta. Lopussa siirretään katse kirjallisuudessa käsiteltyyn yrittäjän ajattelutapaan ja nostetaan esiin teemoja, joilla voi olla vaikutuksensa strategian muotoutumiseen yrittäjien ajattelussa.

Vuonna 1985 Chaffee nosti esiin, ettei yksimielisyyttä strategian määritelmästä ole saavutettu. Tämä yhteisymmärryksen puute voi johtua strategian moniulotteisuudesta sekä siitä, että se on olosuhteisiin sidottua ja riippuu toimialasta. Näiden ominaisuuksien vaikutukset voivat näkyä juuri määritelmän eroavuuksissa. Toisaalta muuttuva toimintaympäristö muo- vaa organisaation strategiaa, jolloin muutokset luovat ennalta määrittämättömiä tilanteita, joissa strategia elää enemmän kuin rakentuu muuttumattoman ja ennalta ohjelmoidun suunnitelman varaan.

Itsessään strategian monimuotoiset juuret ulottuvat 1960-luvulle ja edustavat useampaa koulukuntaa aina markkinoinnista psykologiaan ja sodankäynnin historiasta taktiikkaan. Muun muassa Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (2009) käyvät läpi ja tuovat esiin eri näkökulmia, orientaatioita ja suuntauksia. He esittelevät kappale kerrallaan kirjallisuudesta nousseita kymmentä strategian muodostamiseen liittyvää koulukuntaa. Nämä ovat: The Design School (strategian muotoilu konseptoituna prosessina), The Planning School (strategian muotoilu kaavamaisena prosessina), The Positioning School (strategian muotoilu analyyttisena prosessina), The Entrepreneurial School (strategian muotoilu visionäärisenä prosessina), The Cognitive School (strategian muotoilu mentaalina prosessina), The Learning School (strategian muotoilu muotoutuvana prosessina), The Power School (strategian muotoilu neuvotteluprosessina), The Cultural School (strategian muotoilu yhteisenä prosessina), The Environmental School (strategian muotoilu reaktiivisena prosessina) ja The Configuration School (strategian muotoilu alati konfiguroituna muutosprosessina).

Tämän alustuksen pohjalta voi todeta, että tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää strategialle on kirjallisuudesta vaikea löytää. Kuitenkin strategiaan liittyvässä kirjallisuudessa strategian yhteydessä puhutaan monesti valinnoista (Hamel et al., 2006, Porter 2006). Toisaalta strategia voidaan nähdä keinoksi muotoilla niin ulkoista kuin sisäistä ympäristöä (Porter, 1985) käsitelläkseen muuttuvaa toimintaympäristöä (Chaffee, 1985) tai sitä voidaan tarkastella näkökulmasta, jossa luodaan suunnitelma kohti tavoiteltua päämäärää (Mintzberg, 1987). Tarkoitus tämän osion aikana onkin käsitellä strategian määrittelyjen yhtäläisyyksiä ja eroja sekä laajentaa näkymää strategian merkityksestä ja roolista tämän päivän toimintaympäristössä.

2.1. Strategian määrittelyä: Mitä strategia on?

Kuten todettua, strategiaa on vaikea vangita yhteen määritelmään. Sitä voidaan pitää yrityksen tietoisena valintana keskeisistä tavoitteista sekä toiminnan suuntaviivoista. Sen avulla yritys voi hallita ympäristöään joko sopeutumalla ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaamalla toimintaympäristöä aktiivisesti itse tai vaikuttamalla ympäristöön (asiakkaan tarpeisiin ja haluihin, toimittajien toimintatapoihin, kilpailijoiden toiminnan muutoksiin ja viranomaisten toimiin) kuin myös valitsemalla oman toimintaympäristönsä.

Oikein valitulla strategialla pyritään luomaan kilpailuetua, jolla yritys menestyy yhä kiristyvässä kilpailussa paremmin kuin muut. Tässä onnistuessaan yritykset voivat vastata nopeammin ja tehokkaammin muuttuvaan kysyntään ja ovat kilpailijoitaan innovatiivisempia. Porterin (1996) mukaan strategia onkin se kilpailuasema, jolla erottua asiakkaan silmissä; tuoda arvoa kilpailijoista poikkeavilla toiminnoilla. Kilpailukykyinen strategia on siis olla erilainen - erilaisten toimien valintaa ainutlaatuisen arvon luomiseksi. Porterin mukaan yrityksen kilpailustrategiassa on kyse tavoitteiden yhdistelmästä, johon yritys pyrkii ja niistä tavoista, joita se käyttää tavoitteisiin pääsemiseksi. Sen sijaan yrityksen johtoaseman säilymisessä ei sellaisenaan riitä pelkkä kilpailijoiden tason ylittävä tulos.

Porterin (Mintzberg et al., 2005) mukaan johdon tulee varmistaa, että jokainen organisaatiossa ymmärtää strategian – miten yrityksen on tarkoitus olla erilainen ja miten se luo arvoa kilpailijoihinsa verrattuna. Tämä on keskeistä, jotta strategia täyttää sen olennaisimman tarkoituksen eli varmistaa yrityksessä tehtävien toimien istuvuuden strategiaan sekä saman suuntaisen toiminnan.

Toisaalta strategia on keino hallita tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä (kuten osaaminen) sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita (lyhyen aikavälin tulosten rinnalla jatkuvuuden turvaaminen toimintaa pitkäjänteisesti kehittämällä), jotta asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet (tavoiteasetannan tasapaino) pystytään saavuttamaan. Strategian lähtökohtana on tällöin yrityksen toimintaympäristö, joka määrittää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat. Tässä yhteydessä voisi ehkä myös sanoa, että hyvä strategia puhuttelee sidosryhmiä yrityksen toimintaympäristössä.

Kuten aiemmin tuli esiin, strategiakäsitettä käytetään erilaisissa yhteyksissä monin eri tavoin. Kuitenkin strategian perimmäinen olemus on löytää uusia (huomispäivän) kilpailuetuja nopeammin kuin mitä kilpailijat (tämän päivän etuja) jäljittelevät, eivätkä ne siten kykene kopioimaan niitä yhtä nopeasti (Hamel et al., 2005). Kiteytetysti strategian luonnissa peilataan organisaation mahdollisuuksia ympäröivässä maailmassa ja sieltä pyritään löytämään yritykselle sopiva paikka toimia.

Yleisesti ajatellaan, että strategiasta puhuttaessa työskennellään saman ajattelumallin kautta. Näin ei kuitenkaan tapahdu. Strategiasta on esitetty kolme erilaista kuvausta, ajattelumallia, jotka tarjoavat vaihtoehtoja. Samalla ne eivät kuitenkaan ole täysin toisistaan itsenäisiä (Chaffee, 1985), sillä yleensä kaikki toimijat, jotka määrittelevät strategian laajentavat sitä useammalle kuin yhdelle alueelle. Mallit myös tuovat esiin erilaisia tapoja kuvailla tiettyjä organisaation toiminnan näkökulmia, joissa strategiatermiä käytetään. Näin tapahtuessa ne tarjoavat samalla vaihtoehtoja. Huomioitava kuitenkin on, että mallit pohjaavat aiemmalle ajattelutasolle, joten tarkastellessa organisaation todellisuutta ei pidä sivuttaa sitä perustaa, jonka päälle malli rakentuu.

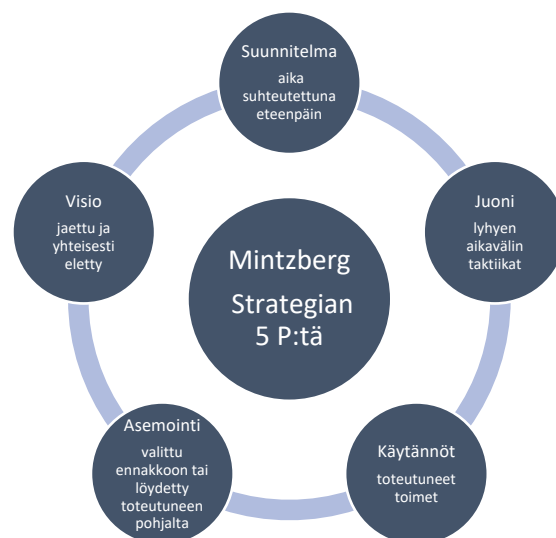
Ensimmäinen näistä ajattelumalleista on lineaarinen strategia, jonka keskiössä on suunnittelu. Toinen malleista, sopeutuva strategia puolestaan arvioi ulkoista sekä sisäistä ympäristöä ja lähtökohtana on mukautuminen. Kolmas malli on tulkitseva strategia, joka perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin ja kykyyn houkuttaa yksilöitä molemmille hyödylliseen yhteistyöhön olettaen, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettua. Mallit ovat esitelty taulukossa 2. Strategia sisältää niin ne oletetut toimet tai sisällön sekä prosessit, joilla toimet on päätetty ja otettu käyttöön. (Chaffee, 1985)

Lineaarinen strategia	Sopeutuva strategia	Tulkitseva strategia
<p>Johto suunnittelee, miten kilpailijat kohdataan tavoitteiden saavuttamiseksi. (konemetafora, tiedolla johtaminen)</p> <p>Strategia on päätöksiä pitkän aikavälin tavoitteista, sellaisten toimintatapojen omaksumisesta sekä resurssien allokointia, joita tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Chandler (1962)</p>	<p>Organisaatio ja sen osat muuttuvat proaktiivisesti tai reaktiivisesti ollakseen linjassa asiakkaiden mieltymysten kanssa. (biologinen kokonaisuus /tiedolla johtaminen) Strategia koskee yhteensopivuuden kehittämistä ulkoisen ympäristön mahdollisuuksien ja riskien sekä organisaation kyvykkyyksien ja resurssien kanssa, hyödyntääkseen näitä mahdollisuuksia. Hofer (1973)</p>	<p>Organisaation edustajat ilmaisevat merkityksiä, joiden tarkoitus on motivoida sidosryhmiä tavoilla, jotka ovat organisaation puolella. (kulttuurinen kokonaisuus / ideologialla johtaminen) Strategiset normit ohjaavat sopivaa käyttäytymistä. Ne sisältävät todellisuuden karttojen luontia tai organisaatiosta ja sen ympäristöstä muodostuvia kuvia. Dirsmith & Covaleski (1983)</p>
<p>Ympäristö on ”tuolla jossain” ja pitää sisällään pääasiassa kilpailijoita. Suunnittelu on keskiössä – strateginen suunnittelu, strategian muotoilu, strategian käyttöönotto.</p> <p>Tyypillinen rationaalinen päätöksentekoprosessi: tavoitteiden määrittäminen, vaihtoehtomallit ja niiden mahdollisuudet, päätöksenteko. Kaksi keskeistä mittaria: tuotot ja tuottavuus</p>	<p>Ympäristö on monimutkainen organisaatiota tukeva systeemi, joka sisältää trendejä, tapahtumia, kilpailijoita ja sidosryhmiä. Rajat organisaation ja ympäristön välillä ovat häilyviä ja ympäristö on keskeinen huomion kohde, joka määrittää organisaation toimintaa. Toiminta vastaa koettuihin tai ennakoituihin ympäristön paineisiin. Huomio prosesseissa, joilla strategia syntyy ja toteutuu.</p>	<p>Strategiamalli, joka perustuu symboleihin ja normeihin. Sosiaalisesti rakentuva todellisuus: todellisuus määrittyy sosiaalisella vaihdolla, jossa oletukset vahvistuvat, muotoutuvat tai korvautuvat yhtenevyyden pohjalta. Strategia suuntaa kielikuvia tai viitekehäyksiä, joilla organisaatio ja sen ympäristö tulee ymmärretyksi sidosryhmille. Sidoryhmit ovat motivoituneita toimimaan tavoilla, joiden odotetaan tuottavan suotuisia tuloksia.</p>
<p>Strategia sisältää kokonaisvaltaisia päätöksiä, toimintaa tai suunnitelmia, joita asetetaan ja joilla saavutetaan organisaation tavoitteita. Sekä tavoitteet, että tavat niiden saavuttamiseksi ovat strategisen päätöksenteon tulosta. Tavoitteisiin pääsemiseksi organisaatiot muotoilevat sidoksiaan ympäristöön tuotteilla, markkinoilla tai toimillaan.</p>	<p>Organisaatiot arvioivat jatkuvasti sisäisiä ja ulkoisia olosuhteita, jolloin voi säätää joko organisaatiota tai sen olennaista ympäristöä, jotta mahdollistuu ympäristön mahdollisuuksien ja riskien ja organisaation kyvykkyyksien ja resurssien tyydyttävä linjaus. Arviointi johtaa mukautumiseen organisaatiossa tai keskeisessä toimintaympäristössä - ympäristön mahdollisuuksiin ja riskeihin.</p>	<p>Organisaatio on kokoelma yhteistyösopimuksia, jotka solmitaan yksilöiden vapaasta tahdosta. Organisaation olemassaolo tukeutuu kykyyn houkutellessa riittävästi yksilöitä molemminpuolisesti hyödyllisellä tavalla.</p> <p>Strategian keskiössä merkitysten ja symbolien rakentamisen hallinta - strategian tavoitteena hyväksymisenarvoisuus.</p>
<p>1) Tiivistä yhteen liittyvä organisaatio varmistaa toiminnan.</p> <p>2) Päätökset tänään perustuvat arvioihin tulevaisuuden olosuhteista, joita ei toteuteta kuin vasta vuosien kuluttua tästä hetkestä.</p> <p>3) Oletus, että ympäristö on suhteellisen arvattavissa oleva tai organisaatio on hyvin eristetty ympäristöstä.</p> <p>4) Organisaatioilla on tavoitteita ja tavoitteiden saavuttaminen on strategian tärkein lopputulema.</p>	<p>Erot lineaariseen malliin:</p> <p>1) Ympäristön seuranta ja muutokset ovat samanaikaisia ja jatkuvia toimintoja.</p> <p>2) Johdon huomio keskittyy keinoihin. Tavoite edustaa organisaation ja ympäristön yhteensovittamista.</p> <p>3) Ei vain muutoksia tuotteissa ja markkinoilla vaan myös muutoksia tyyliin, markkinoinnissa, laadussa ja muissa yksityiskohdissa.</p> <p>4) Etukäteissuunnittelun vähäisyys. Strategia on vähemmän keskittettyä ja integroitua, johdolla vastuu strategian kehityksestä.</p>	<p>Erot sopeutuvaan malliin:</p> <p>1) Keskittyminen ympäristön käsittelyyn symbolisen toiminnan ja kommunikoinnin kautta</p> <p>2) Organisaatio ja sen ympäristö ovat avoimia systeemejä – johto muokkaa osallistujien asenteita kohti organisaatiota ja sen tuotoksia: uskottavuus</p> <p>3) Kompleksisuuden käsitteellistäminen – keskittyä asenteiden ja kognitiivisen kompleksisuuden erilaisten sisäisten sidoryhmien osalta.</p>

Taulukko 1. Kolme ajattelumallia strategian kuvaamiseksi

Artikkelissa *Planning and Flexibility* (Mintzberg et al, 2005, 59–65) konkretisoitiin ensimmäisen maailmansodan taistelun kautta, että on vaaraksi erottaa strategia taktiikoista, sen muotoilu käyttönotosta ja ajattelu toiminnasta. Kaksi asiaa nousee aiheesta esiin, jotka voidaan kytkeä hyvin myös organisaatioihin. Ensiksikin organisaation strategian luomisessa vaaditaan yksityiskohtien huomioimista ympäristöstä (kilpailijat, asiakkaat jne.), ja usein johdon tulisi tällöin kytkeä työntekijät mukaan strategian suunnitteluprosessiin. Toiseksi strategia tulisi tarkistaa ja päivittää jatkuvasti uuden tiedon pohjalta. Tehdyn strategian seuraaminen ilman siihen tehtyjä päivityksiä tilanteiden muuttuessa sisältää omat riskinsä. Organisaation ollessa jatkuvasti kehittyvä dynaaminen kokonaisuus ei strategiakaan voi koskaan olla valmis. (Mintzberg et al. 2005, 15)

Koska strategiaa käytetään useilla eri tavoilla, ei strateginen johtaminenkaan voi perustua yhteen strategian määritelmään. (Mintzberg, 1987). Mintzberg onkin jakanut strategian viiteen osa-alueeseen ”Five Ps ” (kuva 2), jotka ovat: 1) tarkoituksenmukainen suunnitelma (plan) - "miten", tavat päästä täältä tuonne eli niin sanottu aiottu strategia, 2) tilannesidonnainen juoni (ploy) eli lyhyen aikavälin taktiikat, 3) käytännöt, päivittäinen toiminta tai tapahtumaketju (pattern) ajan saatossa eli niin sanottu toteutunut strategia, 4) asemointi (position) eli sijainti ympäristössä ”niche”/ product-market ”domain”, sisältäen päätökset tarjota tiettyjä tuotteita tai palveluita tietyillä markkinoilla ja suhteessa kilpailijaan tai 5) johdon perspektiivi (perspective) - visio, joka on jaettu ja eletty organisaation sisällä.

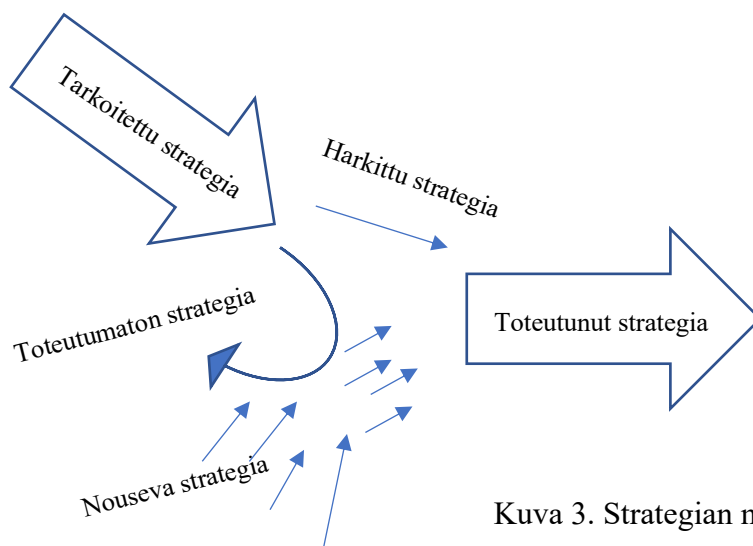


Kuva 2: Viisi erilaista näkökulmaa strategiaan

Mintzbergin (1987) mukaan strategia rakentuu ajan saatossa aikomusten mukautuessa ja kytkeytyessä muuttuvaan todellisuuteen. Johdon visio voi johdattaa tiettyyn asemaan markkinoilla, jolloin suunnitelman myötä päätökset ja tapa toimia riippuvat lopullisesta todentumasta ja strategiasta. Mintzberg kutsuu tätä päätösten ja toiminnan tapaa "todentunut" tai muotoutunut strategia.

Strategia voidaan siis nähdä tietoisesti harkittuna suunnitelmana tai ohjenuorana, jonka tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja kertoa, kuinka organisaation tulisi edetä ja toimia. Suunnitelma voi olla yleinen tai sillä voi olla erityinen juoni eli se sisältää myös lyhyen aikavälin taktiikat, joilla vaikutetaan kilpailijoiden toimintaan. Suunnitelman lisäksi tarvitaan myös jokapäiväistä käyttäytymistä esimerkiksi ympäristön ja toiminnan poiketessa suunnitellusta. Nämä käytänteet, toteutunut toiminta on strategian johdonmukaisuutta käyttäytymisessä, aiottua tai sattumanvaraista. Suunnitelma on siten strategia aikaan suhteutettuna eteenpäin, kun taas käytänteet ovat toteutuneen strategian jättämä jälki – toteutunut strategia, joka tarkastelee aikaa taaksepäin.

Yksi strategian perusongelmista onkin ristiriitaisten näkökulmien esiintuoma pohdinta: onko teot harkittuja ja suunniteltuja vai lennossa toteutuneita aktiviteetteja. Kuva 3 avaa strategian luonnetta suunniteltuna aikomuksena, toteutumattomana strategiana, esiin nousevana strategiana, harkittuna ja siten muotoutuvana strategiana sekä lopulta toteutuneena ja kuljettuna polkuna. Kyse on siis harkitusta ja ilmaantuneesta strategiasta. Suunnitelma luo pohjan, mutta käytännöt lopulta määrittävät kuljetun reitin. Osa strategialinjauksesta toteutuu, osa toteutuu osittain ja osa jää toteutumatta.



Kuva 3. Strategian muotoutuminen (Mintzberg et al. 2008)

Suunnitelman ja juonen sekä käytänteiden lisäksi neljäs strategian käsitteen näkökulma on asemointi – asema, joka suhteuttaa organisaation sekä sen tuotteet ympäristöön. (Mintzberg, 1987) Asema voidaan valita ennakkoon, jolloin se on määritelty tavoiteltavaksi suunnitelman (tai juonen) pohjalta tai se voi olla saavutettu tai jopa löydetty käytänteiden kautta. Strategian määrittäminen organisaation asemoinnin mukaan on luonut strategisen ajattelun koulukunnan, joka katsoo strategiaa organisaation asemana ympäristössä. (Porter, 2008) Tällöin strategian luonnissa huomioidaan vuorovaikutus asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa ja näiden välisten suhteiden ymmärtäminen.

Tämän neljännen asemointiin pohjautuvan ulottuvuuden lähtökohdista organisaatio ei vain katso valitun aseman kautta sisäistä maailmaansa vaan hahmottaa maailmaa laajemmin ja pyrkii ymmärtämään organisaation ominaisuuksia ja erityispiirteitä. Jotkut organisaatiot ovat aggressiivisia edelläkävijöitä, jotka luovat uusia teknologioita sekä hyödyntävät uusia markkinoita. Toiset taas havaitsevat maailman valmiina ja vakaana. Nämä organisaatiot saattavat toimia maltillisesti kehittyvillä markkinoilla sekä rakentavat suojaavia kuoria ympärilleen, luottaen enemmän poliittiseen vaikutusvaltansa kuin talouden tehokkuuteen. Tällöin strategia voidaan nähdä konseptina; jokainen strategia on keksintö, keksitty juttu. Viides strategian ulottuvuus on perspektiivi. Se on organisaation jäsenten kanssa jaettu tarkoituksen ja/tai toiminnan kautta, ja se liittyy yhteiseen ajatteluun sekä käyttäytymiseen.

Nostetut näkökulmat tulisi nähdä toisiaan täydentävinä, sillä niiden keskinäiset suhteet voivat määrittää organisaation strategiatyötä. Kukin ulottuvuus tuo oman näkökulmansa strategiatarkasteluun, jolloin on hyvä huomioida useampi ulottuvuus muodostettaessa ja kehitettäessä strategiaa.

Yritykset käyttävät strategiaa pystyäkseen käsittelemään muuttuvaa toimintaympäristöä. Muutokset synnyttävätkin uusia yhdistelmiä olosuhteisiin, jolloin aiottu, muotoutuvat ja realisoituvat strategiat voivat poiketa toisistaan. Yleisesti strategiaa tutkittaessa huomio on kiinnitetty toteutuneisiin toimiin tai strategian sisältöön sekä prosesseihin, joiden tuloksena toimet päätetään ja otetaan käyttöön. Lisäksi yrityksillä voi olla niin konsernin strategia (missä liiketoiminnoissa olemme mukana) kuin liiketoimintastrategia (miten kilpailemme kullakin liiketoiminta-alueella). (Chaffee, 1985)

Strategia voidaan nähdä yhtenä tekijänä neljän osan rakenteessa. Ensiksi on tavoite, johon pyritään. Toiseksi on strategia, jolla tavoite saavutetaan - tavat, joilla resursseja otetaan käyttöön. Kolmanneksi tulevat taktiikat - tavat, joilla käyttöönotetut resurssit ovat oikeasti käytetty tai työllistetty. Neljänneksi kokonaisuuteen lukeutuu nämä resurssit itse eli tavat hallita niitä. Siten strategia ja taktiikat yhdistävät tavoitteen ja tavat. (Nickols, 2016) "Toteutettava" strategia tulee näkyviin toimintamalleissa ja päätöksissä. Strategia on siten mukautuva, kehittyvä näkemys siitä, mitä vaaditaan hankittavaksi, kun tarkastellaan tavoitteen saavuttamista.

2.1.1. Kilpailuedun kytkös strategiaan sekä operatiivinen tehokkuus

Kilpailuedun vahvistaminen liittyy läheisesti strategiaan. Porterin vuonna 1985 kirjoittamassa kirjassa *Competitive Advantage* määritellään periaatteet kilpailuedun rakentamiselle. Teos painottuu kilpailijoihin ja kilpailutilanteisiin sekä kilpailustrategian laadintaan – ei vain vastaten ympäristöön vaan myös toimintana muotoilla ympäristö yritykselle sopivaksi. Koska toimialan erityispiirteet ja yrityksen asema määrittävät yrityksen kannattavuutta, tulisi näiden myös määrittää strategiaa.

Nykyisten taitojen parantaminen ja uusien oppiminen ovat nostettu parhaiksi kyvyiksi tuottaa kilpailuetua. (Hamel et al., 2005) Hyvän strategian valinta pohjaakin kykyyn tunnistaa ne alueet, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Yrityksen menestymiselle ratkaisevaa onkin ne valinnat, joiden perustana on toimintaympäristön ymmärtäminen ja siellä havaittujen muutosten tunnistaminen. (Hamel et al., 2005)

Kilpailuedun saavuttaminen puolestaan vaatii yrityksiltä kilpailun perusteiden muuttamista. Edun säilyttäminen, niin olemassa olevien etujen kuin kilpailuedun perusteiden laajentaminen ja kehittäminen, vaatii parannusten toteuttamista sellaisella syklillä, että etumatka säilyy. Kilpailuedun saavuttaneet yritykset ovat usein niitä, jotka huomaavat uuden markkinoilla olevan tarpeen tai uuden tekniikan käyttömahdollisuuden ja lähtevät sitä hyvissä ajoin hyödyntämään. (Porter, 2006, 114)

Strategian alueella Porter lähestyy aihetta yrityksen kilpailuaseman kautta. Teoksessa *Kansakuntien kilpailuetu* (2006) Porter nostaa esiin maan taloudellisen ympäristön,

instituutioiden ja poliittisten valintojen vaikutusta eri alojen yritysten kilpailumenestykseen sekä pyrkii selvittämään maan kilpailuedun eli niitä kansallisia tekijöitä, jotka edistävät toimialan kilpailuetua. (Porter, 2006, 32–33) Muun muassa suhteellisen edun teoria ei enää tämän päivän maailmassa toimi, sillä teorioiden taustalla olevat oletukset ovat monilla toimialoilla epärealistisia ja siten parhaimmillaankin teorian voi katsoa selittävän lähinnä kaupankäynnin suuria linjoja eikä yksittäisten toimialojen vientiä tai tuontia. Tuotannontekijöiden suhteellisen edun teoria ei anna sijaa yrityksen strategialle, eikä siten jätä yrityksille muuta mahdollisuutta kuin pyrkiä vaikuttamaan valtiovallan politiikkaan. (Porter, 2006, 44) Oletukset teorian taustalla olivat asianmukaisempia 1700- ja 1800-luvuilla ja yhä harvemmat toimialat tänä päivänä muistuttavat niitä toimialoja, joiden pohjalle suhteellisen edun teoria rakennettiin.

Shaughnessy (1996) haastaa Porterin näkemyksiä kilpailuedusta kulttuurin ja kulttuuriin liittyvän dynamiikan osalta, mutta samalla jäsentää Porterin tuomat neljä laajaa piirrettä, kansainvälisesti menestyneen toimialan kansakunnan ominaisuuksina. Ne sisältävät:

1. Osatekijöiden olosuhteet: kansakunnan asema tuotannontekijöiden kuten ammattitaitoisen työvoiman tai infrastruktuurin kautta - kilpailun välttämättömyys toimialalla.
2. Kysyntäolosuhteet: kotimarkkinoiden kysynnän luonne alan tuotteelle tai palvelulle.
3. Alaan liittyvät tai tukevat toimialat: toimittajien olemassaolo tai poissaolo ja muiden alaan liittyvien toimialojen, jotka ovat kilpailukykyisiä kansainvälisesti.
4. Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailu: olosuhteet, joissa yrityksiä luodaan, organisoitetaan ja hallitaan sekä kotimaisen kilpailun luonne.

Tämän päivän maailmaa kuvaavat mittakaavaedut, differoidut tuotteet ja maakohtaisesti vaihtelevat asiakastarpeet sekä jatkuva teknologinen kehitys, joka on häivyttänyt toimialojen välisiä rajoja. Porter (2006, 52) pitääkin kilpailuedun luomista ja sen ylläpitoa hyvin paikallisena prosessina, jolloin maa, jossa yrityksen olennaiset kilpailuedut saavutetaan ja säilytetään, muodostuu sen tukikohdaksi. Maan suhteellisesta edusta onkin päästävä maan kilpailuetuun, jolloin suhteellisen edun teoriasta ja pelkästä tuotannontekijäpohjaisesta edusta poiketen teorian tulisi selittää sitä, miten tietystä maassa yritykset saavuttavat kaiken tyyppistä

kilpailuetua. Tällöin kilpailu sisältää niin markkinoiden segmentoinnin, tuotteiden differoimisen, tekniikan erot kuin mittakaavaedut.

Kustannuksia tarkastellessa etu perustuu yhtä lailla tehokkaaseen tuotesuunnitteluun ja joltavaan prosessitekniikkaan kuin tuotannon tekijäkustannuksiin tai mittakaavaetuihin. Jatkuvasti muuttuva kilpailu haastaa ajattelun staattisesta tuotannon tekijä- ja kustannusetujen kautta saavutetusta kustannustehokkuudesta. Kilpailuedun perustana onkin se tapa, jolla yritykset organisoivat toimintansa ja luovat arvoa asiakkaille toimintojensa välityksellä. (Porter 2006) Näin ollen uudet toimintatavat ja uudet tuotantomenetelmät sekä uusien tekniikkojen ja erilaisten panosten hyödyntäminen synnyttävät kilpailuetua.

Merkittävänä syynä kilpailuedun saavuttamiseksi on kilpailijoista poikkeava kilpailukentän valinta keskittyen eri segmentteihin, vaihdellen maantieteellistä laajuutta tai yhdistellen lähialojen tuotteita. Kilpailuetua voidaan myös luoda innovoimalla (tekniikan parannukset, paremmat menetelmät ja uudet toimintatavat, jotka ilmenevät tuotemuutoksina, prosessimuutoksina, uusina lähestymistapoina markkinointiin, uusina jakelumuotoina tai uusina kilpailukentän määritelmänä...) eli löytämällä ja tuomalla markkinoille uusia tai parempia tapoja kilpailla toimialalla. (Porter, 2006, 83)

Kilpailuedun säilyttäminen riippuukin kolmesta tekijästä. (Porter, 2006, 88–90) Nämä ovat edun lähde, yrityksellä olevien edun lähteiden määrä sekä tärkein syy eli jatkuvat parannustoimet. Edun säilyttämiseksi yrityksen on kehityttävä koko ajan ja luotava uusia etuja sitä mukaa kuin kilpailijat jäljittelevät vanhoja. Tämän edellytyksenä on muutosten hyödyntäminen eli yrityksen on hyödynnettävä alalla tapahtuvia muutoksia ja joskus on myös osattava luopua vanhoista eduista luodakseen uusia, parempia etuja.

Toisaalta toimialarakenteen häiriö tai muutos mahdollistaa yleensä uudella tavalla kilpailun. Tällaisia muutoksia, jotka voivat tuottaa kilpailuetua (Porter, 2006, 84–86) ovat:

- 1) Uusi tekniikka – uudet mahdollisuudet tuotesuunnitteluun, markkinointiin, tuottamiseen, toimittamiseen tai tarjottaviin liitännäispalveluihin
- 2) Asiakkaiden uudet tai muuttuvat tarpeet – vaativat ehkä arvoketjun uudistamista
- 3) Uusi toimialasegmentti tai olemassa olevien segmenttien ryhmittely uudella tavalla – uusi asiakassegmentti, tuotannon tuottamisen tapa tai keino tavoittaa asiakasryhmä

- 4) Muutos kustannuksissa tai saatavuudessa – uuden tilanteen mukainen optimointi
- 5) Muutokset valtion säätelyssä

Hamel et al. (2005) ovat kartoittaneet tutkimuksiinsa osallistuneiden johtajien epäsuoria strategiamalleja ja näiden pohjalta he löysivät kaksi vastakkaista mallia. Näistä ensimmäinen keskittyy strategisen yhteensopivuuden ylläpitämiseen. Toinen puolestaan keskittyy resurssien hyödyntämiseen. Näissä on painotuseroja, jotka vaikuttavat siihen, miten kilpailua käydään. Ensimmäisen keskittyessä suhteuttamaan tavoitteet olemassa oleviin resursseihin etusien etuja, jotka ovat ylläpidettävissä, toinen voimistaa resursseja ja pyrkii laajentamaan niitä nopeuttaakseen organisaation oppimisen tahtia ja saavuttaakseen ilmeisen kunnianhimoiset tavoitteet. (Hamel et al., 2005, 151)

Voidaankin sanoa, ettei yrityksen strategian todellinen luonne ole resurssien täsmäys mahdollisuuksiin vaan ennemmin tavoitteiden asettaminen niin, että ne venyttävät yritystä uskottua pidemmälle (Mintzberg et al. 2008, Hamel et al 2005) ja samalla pakottavat yrityksiä kilpailemaan innovatiivisesti. Hamel et al. (2006) kyseenalaistavatkin olemassa olevaan kilpailuun keskittyvät strategiat, jotka laaditaan tämänhetkisten markkinatilanteiden ja näkemysten pohjalta. Tällöin strategiset valinnat perustuvat vakiintuneisiin kilpailusääntöihin ja tottumuksiin ennemmin kuin tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja strategian perustana on nykyisen markkina-aseman turvaaminen tai kasvattaminen, (Hamel et al. 2006, 61–62) ennemmin kuin pohdinta toimialarakenteiden muutoksista ja tulevista asiakkaiden mieltymyksistä.

Perinteinen näkökulma strategiaan keskittyykin olemassa olevien resurssien sovittamiseen nykyisiin mahdollisuuksiin, vaikka resurssirajoitteet voivat haastaa päämäärän saavuttamista samalla kun mahdolliset kilpailulliset avaukset sekä taidot, joita organisaatiossa tarvitaan, voivat nousta kilpailija-analyseistä tai toimialan tulevaisuuden ennusteista. Johdon onkin tuettava organisaatiota löytämään keinoja, joilla haasteet venyttävät organisaatiota. Tarkoituksena ei siten ole tehdä vähäpätöisiä parannuksia kilpaillakseen paremmuudesta vaan ennemminkin jäljittelyn sijasta kyse on kilpailullisesta innovoinnista. (Hamel et al., 2005)

Porter (1996) erottaa strategian operatiivisesta tehokkuudesta. Vaikkakin operatiivinen tehokkuus on tarpeellista, niin päästäkseen erinomaiseen suorituskykyyn ei se silti yksistään

riitä. Suoriutuakseen kilpailijoitaan paremmin on yrityksen pystyttävä säilyttämään eroavaisuutensa joko tuottamalla suurempaa arvoa asiakkaalle tai suhteellista arvoa alhaisemmalla hinnalla tai molempia. Suurempaa arvoa tuottamalla yritys voi veloittaa keskimäärin korkeampaa yksikköhintaa ja samalla suuremman tehokkuuden seurauksena keskimääräinen yksikkökustannus laskee. Toisaalta kustannusten syntyessä suoritteista, syntyy kustannushyöty suoriutumalla tietyistä toiminnoista kilpailijoita tehokkaammin. Valitut toiminnot ja se, miten ne on toteutettu eroavat kilpailijoista ja toimivat kilpailuedun perusyksikkönä. Yleinen etu tai haitta johtuu osaltaan muutaman sijasta kaikista yrityksen toimista.

Operatiivinen tehokkuus onkin saman tyyppisten toimien tekemistä kilpailijoita tehokkaammin sekä syötteiden parempaa hyödyntämistä esimerkiksi virheitä vähentämällä tai parempien tuotteiden tuottamista nopeammin. Kuitenkin nämä parhaat käytännöt ovat helposti jäljiteltävissä, kun taas strategian tärkeä piirre on valinta - omalaatuisesta pelipaikasta – strategisesta asemasta, joka on erilaisten toimien suorittamista tai samanlaisten toimien suorittamista kilpailijoista poikkeavalla tavalla (Porter, 1996) ja johon on vaikeampi vastata ja saattaa yhtä hyväksi.

Ongelmaksi voi muodostua se, ettei ehkä nähdä operatiivisen tehokkuuden ja strategian välistä eroa. (Porter, 1996) Etsimällä keinoja, joilla parannetaan tuottavuutta, laatua ja nopeutta aina laatujohtamisesta ulkoistamiseen ja vaikka parannukset ovat olleet huomattavia, on monilla yrityksillä vaikeuksia muuttaa saadut hyödyt kestäväksi ja kannattavaksi toiminnaksi. Parantaessaan operatiivista tehokkuutta yritys lähestyy tuottavuuden raja-aluetta. Tämä on se maksimaalinen arvo, jonka yritys voi tuottaa käyttäen hyödykseen parasta mahdollista teknologiaa, taitoja, johdon tekniikoita ja ulkoa ostettuja syötteitä ja tämä osaltaan vaatii pääomainvestointeja, erilaista henkilökuntaa tai yksinkertaisesti uusia tapoja hallita kokonaisuutta. (Porter, 1996)

Vaikka operatiivisen tehokkuuden parantaminen on tarpeellista, ei se yleensä kuitenkaan riitä, sillä levitessään nopeasti parhaat käytännöt eivät mahdollista kilpailuetua. Parannustoimet eivät riitä myöskään siitä syystä, että mitä enemmän benchmarkkausta tehdään, sitä enemmän yritykset näyttävät samanlaisilta. Mitä enemmän ulkoistetaan toimintoja, sitä yleisluonteisia näistä toiminnoista tulee. (Porter, 1996) Kun jäljitellään, strategiat lähentyvät. Strategisen näkemyksen puutteessa ja suorituspainoiden kasvaessa tuloksena voi olla

kilpailijoiden ostaminen markkinoilta. Toisaalta tehokkuuden tuottamat voitot kääntyvät väheneviksi tuotoiksi. Jos operatiivinen tehokkuus korvaa strategian, hinnat ovat staattisia tai alenevat ja kustannuspaine vaarantaa yrityksen kyvyn investoida pitkällä tähtäimellä. Siten menestyvän liiketoiminnan keinona on niin strategia kuin operatiivisen toiminnan tehokkuus. Kilpailukykyinen strategia onkin sitä, että valituista toiminnoista muodostuu yrityksen liiketoimintatarjonta, jossa toiminnot toteutetaan eri tavoin tai valitaan kilpailijoista poikkeavia toimintoja. (Porter, 1996)

2.1.2. Valinnat ovat osa strategiaa

Strategiassa kyse on valinnoista ja tärkeysjärjestyksestä sekä monien hyvienkin vaihtoehtojen edessä niiden tietoisesta kieltäytymisestä. Valinnat tulee yhteisesti tiedostaa, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2014, 18–20)

Kuten aiemmassa kappaleessa tuotiin esiin, Porter (1996) erottelee strategian – joka sisältää valintoja ja valintojen välillä käytävän vaihtokaupan – operatiivisesta tehokkuudesta, joka keskittyy parhaisiin käytänteisiin, benchmarkkaukseen sekä kustannusten minimointiin. Kilpailukykyinen strategia onkin kykyä erottautua muista tuottamalla ainutlaatuista arvoa valitun keinovalikoiman avulla.

Artikkelissa *What is Strategy, again* (Ovans, 2015) nostetaan esiin kolme erilaista strategian käsitystä. Nämä ovat:

- 1) Tehdä jotain uutta: Tähän lukeutuvat muun muassa Sinisen meren strategian kehittäjät W. Chan Kim ja Renée Mauborgne, joiden strategiatutkimusten näkökulmana oli uusien markkinoiden etsintä tai luominen. Artikkelit kuten (1999) *“Creating New Market Space,”* ja (2004) *“Blue Ocean Strategy”* lukeutuvat tähän. Myös Clay Christensenin, Henning Kagermannin ja Mark Johnsonin artikkeli *“Reinventing Your Business Model”* kuuluu tälle alueelle. Alla avataan hieman niin sinisen meren strategiaa kuin liiketoimintamallia.

Strategiasta ei tänä päivänä juuri puhuta ilman kilpailun mukanaoloa. Termi kilpailuetu symboloi tätä hyvin. Kun asiaa tarkastellaan kilpailuedun kautta, tulisi yritysten olla

kilpailijoita parempia ja nykyisestä markkinasta tulisi saavuttaa suurempi osuus. Kilpailuun keskittyminen jättää kuitenkin huomiotta kaksi strategian tärkeää näkökulmaa: sellaisen markkinan, jossa on vähän tai ei ollenkaan kilpailua, löytäminen ja kehittäminen (sininen meri) - ja tämän sinisen meren hyödyntäminen ja suojeleminen. Tällainen uutta maaperää luova valinta on strategialtaan erilainen kuin olemassa olevan markkinan jakaminen.

Sinisen sijasta punaiseen mereen keskittyvä strategia tarkoittaa keskeisten rajoitteiden hyväksymistä, jolloin menestymisen rajoitteena on kilpailu nykyisillä markkinoilla. Kyky luoda uutta markkinaa on kuitenkin yritysmaailman erityisvahvuutta. (Kim et al. 2004) Siniselle merelle pääsemiseksi ei asiakastutkimukset yleensä riitä, sillä asiakkaiden ajatukset kulkevat tuttuja uria, jolloin uusien markkinatilojen kuvittelemisen voi muodostua vaikeaksi. (Chan et al. 2015, 61)

Liiketoimintamalli puolestaan toimii työkaluna yrityksen strategian ymmärtämiselle ja sen kommunikoinnille. (Carayannis et al. 2014) Se tuo esiin yrityksen logiikkaa, tapaa toimia ja kuinka se luo arvoa sidosryhmille. Tämä yrityksen kilpailevan liiketoimintamallin valinta on strategiaa. (Casadesus-Masanell et al. 2010) Tällöin yrityksen strategian voi ymmärtää valitun liiketoimintamallin kautta, sillä liiketoimintamalli heijastaa yrityksen senhetkistä strategiaa. Tässä yhteydessä on hyvä tarkastella niitä neljää elementtiä, jotka liiketoimintamalleihin perustuva lähestyminen tuo esiin, ja jotka yhdessä luovat ja synnyttävät arvoa. (Christensen et al. 2008) Nämä ovat:

1. Asiakkaan arvolupaus (CVP): Tapa luoda arvoa asiakkaalle - auttamalla asiakasta saamaan työn (ratkaisua tarvitseva tilanteeseen sidottu ongelma) tehdyksi.
2. Profit formula: Suunnitelma, jossa määrittyy yrityksen arvonluontiprosessi yritykselle itselleen ja asiakkaalle.
3. Avainresurssit: Voimavarat kuten ihmiset, teknologia, tuotteet, toimitilat, välineet, kanavat ja brändi – joilla arvolupaus toteutuu kohdeasiakkaille.
4. Avainprosessit: Arvonluonnin mahdollistavat operatiiviset ja johtamisen prosessit, jotka voi menestyksekkäästi uusia ja skaalata.

Jokainen liiketoiminta sisältää nämä neljä tekijää, sillä ne määrittävät arvon sekä kuvaavat sitä, miten arvo tuotetaan asiakkaalle sekä yritykselle. Tämä yksinkertaiselta näyttävä kokonaisuus perustuu monimutkaisiin keskinäisiin riippuvuuksiin, jolloin iso muutos yhdessä näistä neljästä tekijästä vaikuttaa toiseen. Samalla menestyneessä liiketoiminnassa nämä tekijää liittyvät toisiinsa johdonmukaisella ja toisiaan täydentävällä tavalla. (Johnson et al. 2008)

- 2) Rakentaa sen varaan, jota jo tekee hyvin: Tähän lukeutuvat niin Bain konsultti Chris Zookin *“Finding Your Next Core Business”* ja Zookin ja James Allenin *“Growth Outside the Core”* sekä David Collis ja Cynthia Montgomeryn *“Competing on Resources”*. Myös julkaisut liittyen kilpailukykyisiin vastatoimiin sekä kuinka puolustautua disruptiolta sekä Clay Christensen sekä Max Wesselin artikkeli *“Surviving Disruption”* jossa tarkastellaan sitä, milloin on liian aikaista hylätä liiketoiminta disruptiojalle.
- 3) Reagoida opportunistisesti orastaviin mahdollisuuksiin: Tämä kokonaisuus edustaa viimeaikaisinta ajattelua, vaikka McGrathin ja McMillanin työ on ollut esillä jo 20 vuotta sitten. 1990-vuosikymmenelle lukeutuvat Tim Luehrmanin *“Strategy as a Portfolio of Real Options”* ja David Yoffie sekä Michael Cusomanon *“Judo Strategy”*. Myös Michael Mankinsin ja Richard Steelsin *“Stop Making Plans: Start Making Decisions”* tuo esiin jatkuvia strategisia suunnittelusyklejä. Mukana on lähestymiset olemassa olevien yritysten tarkasteluun kuin ne olisivat start-uppeja, kuten Steven Blankin *“Why the Lean Start-Up Changes Everything.”*

Erilaisten ideoiden määrä viittaa siten siihen, ettei strategia ole vain kahden vastakkaisen näkemyksen valintaa: “tehdä jotain omaperäistä, jota kukaan ei voi kopioida” tai “taistella kilpailijoiden kanssa markkina-asemasta.” Nopeasti muuttuvat teknologiat, globalisaatio ja yhä kiihtyvämpi muutoksen vauhti mahdollistavat ja tuovat eteen uusia liiketoiminnan tekemisen tapoja ja uusia valinnanpaikkoja.

2.2. Strategian rooli tänä päivänä ja sen liiketoiminnallinen merkitys

Strategian avulla yritys hahmottaa ne keinot, joilla tavoiteltuun tahtotilaan voidaan päästä. Tällöin se sisältää yhteisen tavoitetilan määrittelyä sekä tähän pääsemiseksi tehtävien toimenpiteiden suorittamista. Tärkeässä roolissa on kokonaisuus yksittäisten tekemisten sijasta sekä ymmärrys toimintaympäristöstä. Nämä luovat yhdessä edellytykset yhtenäisen näkemyksen luomiseen sekä sen toteuttamiseen, johon lopulta johtaminen suhteutuu.

Erilaiset opit, painotukset ja näkökulmat viime vuosikymmenten aikana tuovat yhteisenä tekijänä esiin kilpailun, tai sitäkin tärkeämpänä kilpailun dynamiikan. Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämätöntä. Se on olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. (Kamensky, 2014. 16) Kyky erottua kilpailijoista tavalla tai toisella onkin kilpailussa pärjäämisen edellytys.

Strategian roolia on tietyissä ympäristöissä ehkä vaikea tunnistaa. Tähän syynä voi olla käsitykset kilpailusta ja siten kilpailua ei tunnisteta tai tunnusteta oikein. Vertailukohdetta tällöin saatetaan hakea vastaavanlaisista kilpailijoista, tuotteista ja palveluista. Nykyhetkessä pitäytyminen tai se, ettei tarkastella asiaa tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta voi synnyttää tämänkaltaista ajattelua. Lähes kaikki organisaatiot ovat kuitenkin kilpailun piirissä, jos tarkastelun ulottaa tuleviin vuosiin sekä korvaaviin ja vaihtoehtoisin tapoihin tyydyttää tarpeita. (Kamensky 2014, 17) Tällöin strategia toimii toiminnan kehittämisen välineenä ja auttaa huomion kohdistamisessa oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin. Sitä työstettäessä hahmotuvat mahdolliset ympäristön muutokset sekä resurssien kohdentaminen ja käyttö voi tehostua. Siten strategiatyöskentelyä tarvitaan, vaikka kilpailua ei koettaisi merkityksellisenä.

Strategialla pyritään saavuttamaan jotain positiivista tai kehittyneempää tilaa. Se on se innostava unelma, jota kohti yritystä halutaan viedä. Päämäärään pääsemiseksi on organisaation tehtävä asioita, ehkä joskus jopa venyttävä ja tällöin resurssien sekä toiveiden välille voi syntyä epätasapainoa. Joskus kilpailun voittamiseksi resursseja enemmän tarvitaankin kekseliäisyyttä – syvää tarkoituksenmukaisuuden tunnetta, joka on jaettava ja näkymänä houkuttelee toimimaan kohti huomispäivän mahdollisuutta. Tämä tahtotila vetoaakin tunteisiin ja organisaation tulee venyä, jotta tähän päästään. (Hamel et al. 2006, 173–174)

Kirjassa *Strategy Bites Back* (Mintzberg et al. 2005) tuodaan esiin, että kiinnostavat ja menestyksekkäät yritykset leikittelevät strategialla. Siitä syystä näillä yrityksillä on luovia ja inspiroivia strategioita, jotka tuovat parempia tuloksia. Organisaation sitoutuessa tiettyyn strategiaan voi siitä samalla tulla joustamaton, jolloin Mintzbergiä lainaten '*strategies are to organizations what blinders are to horses: they keep them going in a straight line but impede the use of peripheral vision*'. (Mintzberg et al. 2005, 13) Panosten ja huomion keskittyessä tehtyyn strategiaan, voi organisaatio olla kykenemätön muuttamaan sitä silloin kun ehkä tilannekohtaisesti sekä ympäristön muutoksista johtuen pitäisi. Strategia onkin yksinkertaistus, joka vääristää todellisuutta ja edustaa todellisuutta ihmisten mielissä. (Mintzberg et al. 2005) Pitkäaikaista strategiaa parempana vaihtoehtona voisikin pitää joustavuuden säilyttämistä ja käyttäytymisen mukauttamista jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.

Usein strategia nähdään kilpailija-asemaan liittyvänä harjoitteena, jolla vaihtoehtoja testataan sen pohjalta, miten ne sopivat olemassa olevaan toimialarakenteeseen. Kuitenkin nykyinen toimialarakenne reflektoi toimialajohtajan vahvuuksia, jolloin pelataan ehkä markkinajohtajan määrittelemillä säännöillä. Tämän vaihtoehtona onkin luoda alue, joka sopii yrityksen omiin vahvuuksiin varsinkin tilanteessa, jossa toimialarajat hämärtyvät. (Hamel et al., 2005)

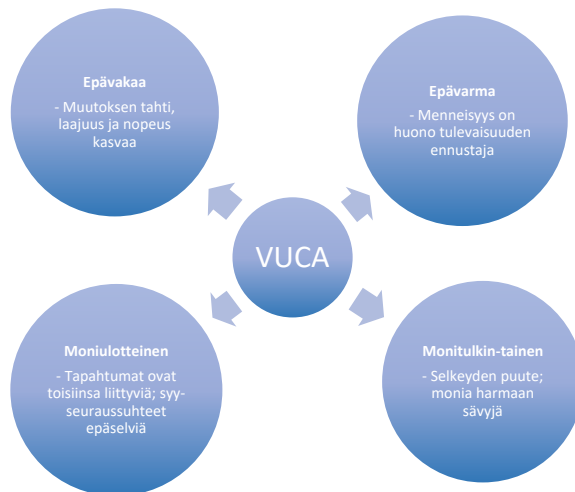
Globaaleja mahdollisuuksia ja uhkia tulisi ajatella kotimarkkinoiden ohella. Huomiota tulisi kiinnittää myös lyhyen tähtäimen toimien yhdenmukaisuuteen ja jättää tilaa uudelleentulintaan silloin kun uudet mahdollisuudet nousevat. Kysymys ei siten ole siitä, miten seuraava vuosi eroaa tästä vuodesta vaan mitä tulee tehdä eri lailla ensi vuonna, jotta päästään lähemmäksi strategista tavoitetta. (Hamel et al. 2005) Siten strategia on niin ymmärtämisprosessia ja kilpailullisten ”voimien” muotoilua kuin rajatonta löytämistä ja tarkoituksenmukaista inkrementalismia. (Hamel et al., 2006) Monissa yrityksissä työntekijöille on ladattu suhteettoman suuri osuus yrityksen epäonnistumisista. Esimerkkinä nousee tuotannon tuntityöntekijöiden palkkojen madaltaminen tilanteessa, jossa kilpailijan merkittävin kustannussäästö tuli työntekijöiden keksimistä paremmista työmetodeista. (Hamel et al. 2006)

Tämän päivän maailmassa kaikki tuntuu tapahtuvan nopeammin kuin ennen. Esimerkiksi vuosisata takaperin kesti yli 60 vuotta tuotteiden kuten autojen ja lentokoneiden saavuttaa 50 miljoonan käyttäjää. Tälle vuosisadalle kääntyessä kesti vajaat viisi vuotta tuotteilla kuten

YouTube ja Facebook saavuttaa saman määrän käyttäjiä. (Markides, 2021) Kiihtyvä muutoksen vauhti tuo lisäseuraamuksia yrityksille. Jaksottaisen nuorentumisen kasvukäyrän sijasta yritykset kohtaavat jatkuvaa ja päällekkäistä muutostilaa koko ajan.

Tämän päivän liiketoimintaympäristöä kuvaakin kirjainlyhenne VUCA. (kuva 4)

- *Volatility - volatile/epävaka*: asiat muuttuvat nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti. Pysyviltä vaikuttavat asiat eivät sitä enää ole. Muutoksen luonne, nopeus ja laajuus.
- *Uncertainty - uncertain/epävarma*: Tapahtumia on vaikea ennustaa. Menneet tapahtumat eivät ennusta tulevaisuutta. Ennustaminen vaikeutuu ja päätösten teko haastaa.
- *Complexity - complex/moniulotteinen*: Useita voimia sekoittuu ja yhdistyy, epäselvyys rajoittaa, estää tai jopa hillitsee toimintaa. Tapahtumat ovat toisiinsa liittyviä, syy-seuraussuhteita ja pitkän tähtäimen vaikutuksia on vaikea määrittää.
- *Ambiguity - ambiguity/monitulkinnallisuus*: Ilmiön uudelleentulkinta ja syy-seuraussuhteiden irtikykentä. Tilanteet ovat harvoin selväpiirteisiä ja selkeitä. Vaikeus havainnoida uhkia ja mahdollisuuksia. (Hesselberg 2019, 17)



Kuva 4: Toimintaympäristö on tänä päivänä VUCA-ympäristö

Organisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa on yritysten myös muututtava ja kehitettävä. Yritysten muutosherkkyydessä on kuitenkin havaittu vaihtelua ja siten yrityksen tavat reagoida muutokseen on ryhmitelty (Kamensky, 2014, 20) seuraavasti: 1) Muutos on jo tapahtunut, mutta yritys ei edes huomaa sitä. 2) Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, mutta ei ymmärrä sen vaikutuksia eikä reagoi. 3) Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen,

ymmärtää sen vaikutukset, mutta ei osaa tai ei halua muuttua. 4) Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa. 5) Yritys havaitsee tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. Kamenskyn mukaan kolmen ensimmäisen ryhmän yritykset kuihtuvat markkinoilta ja aika tämän osalta riippuu kilpailutilanteesta ja käytettävissä olevista resursseista. Menestys ryhmässä 4 riippuikin hyvin pitkälle siitä, kuinka hyvin ja kuinka ajoissa muutoksia tehdään suhteessa kilpailijoihin. Kilpailutilouden ulkopuolella, yhteiskunnan verovaroilla elävät yritykset voivat jatkaa elämäänsä hyvin kauan myös ryhmissä 1–3.

Tarve ennakoida ympäristön nopeita ja ennalta arvaamattomia muutoksia jo 1950-luvulla tarjosi vahvistusta strategianprosessin kehittämiseen. Tätä ennen yritysten tulevaisuudensuunnittelu perustui menneisyyden jatkumoon eikä varsinaisesti tulevaisuuden ennakointi ollut edes tarpeellista, sillä muutokset markkinoilla olivat hitaita ja niihin ehdittiin reagoida. Tänä päivänä tulevaisuutta voidaan kuitenkin ennakoida tulevaisuusajattelun avulla. (Hiltunen, 2012) Ennakoinnissa kysymys on sen tunnustamisesta, ettei tulevaisuuden muutoksia pysty ennustamaan, mutta erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja on mahdollista pohtia ja muutokseen voi siten varautua. Tulevaisuutta voikin lähestyä kolmella eri tavalla (Dufva 2019): nykyhetkessä selvästi näkyvien kehityskulkujen tunnistamisen ja niiden seurausten miettimisen kautta (oletuksena jonkinlainen tulevaisuus on jo nähtävissä ja kyse on tuleviin muutoksiin varautumisesta), tulevaisuuden suunnittelun ja siten visioinnin pohjalta (kun tulevaisuutta ei vielä ole, mutta toivottavia tulevaisuuksia tulisi rakentaa) ja tulevaisuuksien avartamisen avulla (tavoitteena tulevaisuuskuvioiden kirjon laajentaminen ja tulevaisuudesta tehtyjen oletusten haastaminen).

Heikoksi signaaliksi kutsutaan muutoksen ensioiretta tai merkkiä nousevasta asiasta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä. (Dufva, 2019, 4) Se on jokin tapahtunut ja olemassa oleva asia tai ilmiö, joka voidaan tulkita merkiksi suuremmasta mahdollisesta muutoksesta. (Dufva, 2019, 5) Heikkoja signaaleja tunnistetaan usein osana toimintaympäristön tarkastelua ja ne kertovat tulevaisuudessa nousevista teemoista. Trendit puolestaan koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan havainnoida heikkojen signaalien avulla. (Hiltunen, 2012, 76) Siten heikot signaalit täydentävät trenditarkastelua ja niitä voidaan hyödyntää tulevaisuuksien avartamisen tukena, ja tulevaisuuteen varautumisen pohjalla. Niiden avulla

voidaan myös tuoda esille tulevaisuusoletuksia, haastaa käsityksiä tulevaisuuksista ja laajentaa mahdollisten tulevaisuuksien valikoimaa.

Ajatusmallit vaikuttavat signaalin havaitsemiseen, tulkintaan ja käyttämiseen. Siten heikkojen signaalien löytämiseksi on aistit pidettävä auki ja mieli avoimena. Edellytyksenä on myös omien oletusten ja näkemysten haastaminen, sillä yleensä vain sellaiset signaalit tunnustetaan, jotka jo sopivat maailmankuvaan. Toisaalta kiinnostavat asiat löytyvät usein olemassa olevien kategorioiden reunoilta ja yhdistelmistä, joten signaalien tulkinnassa ja syventämisessä välittömien vaikutusten lisäksi on hyvä miettiä myös välillisiä vaikutuksia ja vaikutusten yhteyksiä ja yhdistää ne olemassa olevaan. Hyvä on myös huomata, että yksi heikko signaali ei kerro paljoakaan tulevaisuudesta. Heikkojen signaalien voima onkin massassa ja siinä, että signaaleja yhdistellen pyritään näkemään nousevia ilmiöitä. Tämän vuoksi heikkoja signaaleja tulisi kerätä jatkuvasti, analysoida niitä aika ajoin ja pohtia, mitä ne voisivat tarkoittaa tulevaisuuden kannalta. (Hiltunen, 2012, 129)

Heikon signaalin kanssa samankaltaisia käsitteitä ovat muun muassa hiljaiset signaalit, muutoksen siemenet ja ennakkovaroitusmerkit. (Dufva 2019) Myös villit kortit ja mustat joutsenet yhdistetään joskus heikkoihin signaaleihin, vaikka niissä on enemmän kyse äkillisestä yllättävästä tapahtumasta tai ilmiöstä, josta on saattanut olla heikkoja signaaleja. Villi kortti onkin tapahtuma, joka tapahtuu nopeasti ja jolla on laaja-alaiset vaikutukset. Villien korttien lisäksi puhutaan mustista joutsenista (Black Swans) tai erilaisista tulevaisuuden yllätyksistä. Sana strateginen on joskus yhdistetty näihin mukaan, jolloin kyse on strategisista yllätyksistä. (Hiltunen, 2012, 143) Myös odottamaton tapahtuma on tässä yhteydessä osuva määritelmä. Systeemiajattelu, luovuuden käyttäminen, intuitio ja assosiatiivinen ajattelu ovat muun muassa tekniikoita, joita voidaan käyttää esimerkiksi villien korttien ja niitä ennakoivien heikkojen signaalien tunnistamiseksi. Tarkka, fokusoitu ja objektiivinen tarkkailu yhdistettynä aika ajoin epätavallisiin tiedonjäljitysmenetelmiin voi olla hyvin toimiva tapallaan ajattelun laajentamiseen. (Hiltunen, 2012. 161)

Kirjallisuudessa villit kortit voivat edustaa laimeampaa ja hitaampaa tai nopeampaa ja ennakoimattomampaa muutosta. Petersenin näkemykset villien korttien ominaisuuksista ovat esimerkiksi monimutkaisuus ja niiden yhteys niitä seuraaviin tapahtumiin on epäselvää ja vaikeasti etukäteen määriteltävää. (Hiltunen, 2012. 144) Yleisesti kyseessä on iso, nopea ja

ihmisiin vaikuttava tapahtuma ja futuristit ovat yhteisymmärryksessä sen osalta, että villeillä korteilla on suuret vaikutukset ympäristöönsä. (Hiltunen, 2012, 143) Toisaalta ne häiritsevät tasapainoa ja aiheuttavat suuria ja nopeita muutoksia. Ne voivat saada alkunsa mistä vain ja ne voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Siten ne voivat nopeudellaan yllättää ja niihin voi olla vaikea varautua. Villit kortit voivat olla globaaleja, jolloin ne vaikuttavat maantieteellisesti laajassa mittakaavassa. Globaalien luonnon villien korttien listassa Hiltusella (2012, 147) on myös pandemia, jota Covid-19 edustaa.

Tässä yhteydessä on hyvä tuoda esiin konseptit ”inside” ja ”outside” näkymä, jotka kuvaavat sitä, kuinka yksilöt prosessoivat tietoa tulevaisuudesta. (Kahneman et al., 1993) Ihmiset, jotka tulkitsevat sisäisen näkymän kautta seuraavat tietoa ja kokemuksia, jotka tuntuvat olevan suoraan asiankuuluvia: ottaen kapean näkymän siihen, millä on merkitystä. Toisin sanoen he yleistävät sen mitä tiedetään. Tämä näkymä yliarvostaa käsillä olevaa tietoa ja laiminlyö alan ulkopuolelta tulevan tiedon arvon tai ennusteiden laatijan tietona tulleet asiat, joko vähentäen tai jättäen huomiotta tekijät, jotka voivat myöhemmin vaikuttaa tulokseen. Vastakohtana tälle on outside-näkymä, joka ottaa huomioon laajemman kirjjon tekijöitä, kokemuksia ja suosituksia. Tehty tutkimus osoitti, että outside-näkymä auttaa tuottamaan parempia ennusteita ajan myötä.

Hitaasti muuttuvissa ja ennustettavissa ympäristöissä vanhat, tutut ja hyväksi havaitut ajattelutavat ja toimintamallit voivat toimia. Historiassa selviytymisen elinehto, kun oli olla osa yhteisöä. Eri tavalla ajattelevien koetaan siten riskinä jäädä yksin, vaille turvaa, ja joutua lauman ulkopuolelle. (Raami, 2020, 117–120) Ihmisen havaintokyky onkin kehittynyt ennen kaikkea ympäristössä selviämiseen, ei sen ymmärtämiseen. Lisäksi ajattelu sekä niihin perustuvien ihmisyyhteisöjen toiminnat ja rakenteet uudistuvat hitaasti. Selityksiä löytyy myös sille, miten todellisuus on yhtenevä oman käsitysten kanssa. Muun muassa Wason on tutkinut sitä, miten ihmiset etsivät tietoa ja näyttöjä. Hänen löydöksensä jäsensi sitä, että jopa 90 prosenttia kaikesta tiedosta, jota ihminen etsii, tavoitteena on tukea näkemystä, uskomusta, tai olettamaa, jota on pitkään vaalittu. (Mintzberg et al. 2008, 127–129) Taipumuksena on muistaa tietoa, joka vahvistaa uskomuksia kuin tietoa, joka kumoaa niitä. Mustavalkoisuus onkin mielen puolustusreaktio, jolloin ei kyetä tarkastelemaan asioita oman näkökulman ulkopuolelta. (Raami, 2020, 190–191)

Menneisyydessä tapahtuneet onnistumiset samoin kuin aiemmat kokemukset voivat myös muodostua taakaksi, jos ei olla valmiita kyseenalaistamaan omia ennakkoluuloja, ajattelumalleja, asenteita ja uskomuksia. Strateginen näkemys onkin ymmärrystä siitä, miten toimintaympäristö muuttuu ja se vaatii jatkuvaa päivytystä. Tottumus voi viedä ajattelemaan vanhan strategian ehdoin ja siten ajattelu-urista on päästävä irti. Toisaalta ympäristön muutos on aiemmin ollut hitaampaa ja sen ympärille syntynyt toimintakulttuuri, ja rutiinit ohjaavat edelleen toimintaa huomaamattomalla ja näkymättömällä tavalla.

Christensen et al. (2008) ovat tutkineet onnistumisen vaikeutta uuden kasvun luomisessa, jota liiketoimintamallin innovaatio voi tuoda mukanaan. Tutkimus nostaa esiin tämän osalta kaksi ongelmaa, joista toinen on määrittelyn puute, jolloin vain vähän on tutkittu liiketoimintamallien kehittämiseen liittyvää dynamiikkaa ja prosesseja. Toisena tekijänä nousi esiin se, että harvat yritykset ymmärtävät nykyistä liiketoimintamalliaan - sen kehityksen perusteita, sen luonnollista keskinäistä riippuvuutta ja sen vahvuuksia ja rajoitteita, riittävän hyvin. He eivät tiedä, milloin hyödyntää ydinliiketoimintaa ja milloin menestys vaatii uutta liiketoimintamallia. Uusi liiketoimintamalli ei useinkaan ole houkutteleva alussa. Tällöin onkin ensin ymmärrettävä, ettei menestys synny ajattelemalla liiketoimintamalleja vaan ajattelemalla mahdollisuutta tyydyttää todellinen asiakas ja suunnitella siihen tapa, jolla se toteutuu kannattavasti. Tämän jälkeen sitä tulee verrata olemassa olevaan malliin.

Gilbert tutki sanomalehtitoimialaa USAssa, kun internet muutti uutisten jaon verkkoon. (Markides, 2021. 14–15) Hän tuli tulokseen, että yritykset, jotka päätyivät kehittämään menestyksekkäitä vastatoimistrategioita, olivat sellaisia, jotka muotoilivat disruption eli perinteisiä toimintatapoja haastavan ilmiön sekä uhaksi että mahdollisuudeksi, sillä yleensä varaan reagoidaan ajattelematta ja keskitytään lyhyen aikavälin ratkaisuihin. Tarkastelemalla asiaa mahdollisuutena, tulee ajateltua loogisesti, analyttisesti ja pidemmän aikavälin perspektiivin kautta. Tarve on niin tarpeelliselle kiireen tunteelle, joka johtaa toimenpiteisiin kuin samalla pitkän ajan suunnitelmalle. Olemassa olevan yrityksen tulisikin ajatella kuten yrittäjä, joka on astumassa täysin uusille markkinoille ja luomassa strategiaa, joka on sopiva tähän uuteen markkinaan.

Esimerkkinä nostettakoon Mark Zuckerberg, joka onnistui yhdistämään maailman asukkaat, kun taas Daniel Ekin palvelu mahdollisti maailman kaiken musiikin jakamisen ihmisten

välillä. Kirja *Spotify – miten maailma valloitetaan*, kertookin siitä, miten Spotifyn algoritmista ja soittolistavastaavien toimesta luodusta, yksilöllisesti mukautetusta musiikkielämyksestä (2020, 5) onnistuttiin kaikkien odotusten vastaisesti rakentamaan maailman suurin musiikkistriimauspalvelu ja samalla haastettiin maailman vaikutusvaltaisin teknologiayritys. Kaiken keskiössä Spotifyn teknisellä porukalla oli nopeus, jota voi mitata numeroin. Käyttäjän hakema biisi oli löydettävä saman tien ja se oli pystyttävä soittamaan viipymättä. (Carlsson et al. 2020, 25–26)

Spotifyn onnistumisen perusta sisälsi kolme valttikorttia: Martin Lorentzonin kokemus ja varallisuus, Daniel Ekin kirkas visio itse tuotteesta ja Andreas Ehnin kyky houkuttaa mukaan Ruotsin parhaita insinöörejä. Daniel Ek näki tuotteensa linkkinä kuolevan alan ja satojen miljoonien digitaalisten kuluttajien välillä. (Carlsson et al. 2020, 50) Toisaalta hän myös avasi näkymää, miten Spotify voi toimia ”työkaluna” artistien esittelyyn uusilla markkinoilla.” New Yorkerin haastattelussa vuonna 2014 Daniel Ek kertoi, että ”Meidän alaamme ei ole musiikki – vaan hetket”, sillä miljoonista käyttäjistä tuntuu, että Spotify ymmärtää heitä. Kuuntelijoilla on keino löytää kaikki maailman biisit, mutta lisäksi parhaimmat biisit löytävät myös heidät. (Carlsson et al. 2020, 190) Jatkuvaa uusiutumista edustaa Ekin julistus blogikirjoituksessa, jossa hän nostaa esiin, että Spotify oli alusta äänelle, ei ainoastaan musiikille.

2.3.Strategia ja yrittäjän ajattelutapaan liittyviä elementtejä

Kilpailun esteitä katoaa, kun lainsäädäntöä muutetaan ja maailma avautuu globaalille kilpailulle. Energiaa on laitettava myös oppimiseen ja ketteryuden hiomiseen. Monilla toimialoilla kilpailun koventuminen onkin ehkä osa kilpailun ajattelumallin muutosta.

Organisaatiot tekevät tärkeitä päätöksiä ja linkittävät ne yhteen muodostaakseen strategioita. (Mintzberg, 1973) Strateginen ajattelu onkin niin näkemistä eteenpäin (Mintzberg et al., 2005, 105–107), kuin taakse, sillä jokainen hyvä visio tulevaisuudesta pitää olla iskostettu menneen ymmärtämiseen. Tällöin tulevaisuutta ei voi nähdä huomioimatta mennyttä. Oleellista tällöin ei ole trendien yleistäminen vaan epäjatkuvuuksien ennakoiminen. Tällöin voi ajatella, että strateginen ajattelu on ylhäältä katsomista, helikopterinäkymästä. Tätä näkymää tulee tukea katsomalla myös alapuolelta. Lisäksi vaaditaan luovuutta.

Strategisesti ajattelevat näkevät eri tavalla. He haastavat maalaisjärjen, toimialan reseptin, perinteisen strategian – sen tavanomaisen maailman, jonka jokainen näkee. Luova ajattelu onkin rinnastettu lateraaliseen ajatteluun ja sikäli – sitä voisi kutsua vierestä näkemiseksi. Strategiset ajattelijat näkevät myös yli ja tässä yhteydessä se tarkoittaa odotettavissa olevan tulevaisuuden näkemistä rakentamalla mallin tapahtumista menneessä ja intuitiivisesti ennustamalla epäjatkuvuuksia. Tästä kaikesta tulisi myös nähdä läpi. (Mintzberg et al., 2005, 105–107)

Aihetta sivuaa myös Boal ja Schultzin (2007) artikkeli, joka keskittyy strategisen johtajuuden vaikutuksiin ja johtajan rooliin vaalia organisaation oppimista ja mukautumista dialogin ja tarinankerronnan avulla. Tasapainoilu vakauden ja hallitsemattoman häiriön alla mahdollistaa innovaatiot ja tarvittavan joustavuuden. Johtajien tulisi hyödyntää tasapainon saavuttamiseksi mennyttä ja nykyistä perustana toivotulle visiolle tulevaisuudesta. Heidän roolinsa onkin rakentaa organisaatio, joka hyödyntää menneitä kokemuksia, tietoja ja merkityksiä, mutta samalla muotoilee tulevaisuutta. Tarinankerronnan avulla takavuosien historiasta löytyy perusteluja menneille toimille ja pätevää näkökulmaa, joka ohjaa mahdollista tulevaa käyttäytymistä. Siten strategiset johtajat rakentavat yhteistä merkitystä tarjoten perusteita, joilla organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus saatetaan yhteen.

Hamelin kirjoitus *'Strategies that learn'* (Mintzberg et al.(b), 2005, 167–171) muistuttaa siitä, että todella innovatiiviset strategiat ovat aina onnekkaan ennakkoinnin tulosta. Ne eivät nouse esiin tyhjästä vaan hedelmällisestä kokemuksesta, samanaikaisista trendeistä, odottamattomista keskusteluista, satunnaisesta mietiskelystä, uran kiertoteistä tai toteutumattomista tavoitteista. Esiin nostetaan myös viisi tapaa, joilla organisaatiot voivat uudistaa misioitaan. Nämä ovat (1) organisaation monimuotoisuus, jotta uusia ääniä ja ideoita saadaan esille. Toisaalta kyse on (2) uusista keskusteluista, jotka ylittävät toiminto-, teknologia-, hierarkia-, liiketoiminta- ja maantieteelliset rajat. Strategia riippuu siten niin äänten erilaisuudesta, kuin äänten yhteyksistä toisiinsa. (3) Uusia näkökulmia tulee myös synnyttää - ei vain uusien linssien kautta vaan myös uusilta näköalapaikoilta esimerkiksi maan rajojen ulkopuolelta. Mahdollisuudet innovatiiviselle strategialle syntyvät siten uudenlaisista kokemuksista, jotka luovat mahdollisuuksia uudenlaisille käsityksille. Lisäksi (4) uutta intohimoa, innostusta tulee viljellä. (4) Kokeilut on myös tapa auttaa näkemään edessä olevan polun, kunhan

lähdetään vain liikkeelle. Siksikin strategia on yhtä paljon kokeilua kuin ennustusta ja intohimoa. Mitä enemmän on kokeiluja, sitä nopeammin yritys voi ymmärtää tarkemmin sen, mitkä strategiat todennäköisimmin toimivat.

Hansen puhuu ROL – return of luck -käsitteestä. Se tarkoittaa yrityksen valmiutta hyödyntää mahdollisuuksia, kun ne tulevat kohdalle. He ovat ”onnekkaita”, jotka hankkivat niitä tietoja ja taitoja, joilla pystyvät surffaamaan mega-aalloilla ja hyödyntämään niiden luomaa voimaa liiketoiminnassaan. (Kauppinen, 2020, 3) Toisin sanoen onnen luominen on ennakkointia eli sen ennakkoon näkemistä, millaisia valmiuksia menestymiseen tarvitaan. Tällöin aika on olennainen elementti, sillä kehittäminen ei ole päätös vaan prosessi ja se vaatii aikaa. Jotta kehittäminen on investointi eikä kuluera, on kehittämistarpeen oltava johdettu tulevaisuuden vaateista.

Gino on vuosia tutkinut uteliaisuutta ja tämän tutkimustyön pohjalta hän on tehnyt löydöksen, että uteliaisuuden hienovarainen herättelemine on yritysten parhaita keinoja sopeutua muutokseen, ulkoisiin paineisiin ja ylipäättään epävarmoihin olosuhteisiin. Uteliaisuuden kautta päädytään yhteen asiaan tuijottamisen sijaan vaihtoehtoisten teiden pohdintaan ja usein myös luovempien ja vielä kannattavampien ratkaisujen äärelle. (Hakala, 2021,140) Monissa Ginon johtamissa tutkimuksissa uteliaisuus ja muutos liittyvätkin toisiinsa. Muutosten merkityksen voikin nähdä arjessa juuri hedelmälliseen uteliaisuuteen havahtumiselle. Tutkimuksissaan Gino on havainnut myös sen, että uteliaisuus rohkaisee asettumaan toisen asemaan (Hakala, 2021, 142) Tällainen avarakatseisuus sujuvoittaa ja tehostaa työskentelyä. Aito uteliaisuus ei siten lukkiuta ratkaisuja tiettyihin ajatusmalleihin vaan hyväksyy herkemmin erilaisia näkökulmia. Herätelty uteliaisuus avaa mielen muillekin mahdollisille ratkaisuille kuin vain niille, jotka nousevat aiemmista kokemuksista – niistä, jotka ovat ilmeisiä ja jotka ovat tyypillisiä stereotypiaoletuksia. Toisin sanoen uteliaisuus voi avata mielen näkemään myös niitä vaihtoehtoja, joita ei päällisin puolin näyttäisi edes olevan olemassa. (Hakala, 2021, 142–143)

Seeling on pistänyt merkille piirteenä uteliaisuuden tutkiessaan menestyneempien bisnesihmisten, tuotekehittelijöiden ja keksijöiden toimintaa vuosien ajan. (Hakala, 2021, 171) Hakala tuo kirjassaan *Uteliaisuus* esiin kaksi erilaista uteliaisuutta. Yhdysvalloissa vuonna 2017 tehdyn tutkimushankkeen tulosten mukaan yleinen, laajalle suuntautunut uteliaisuus

johti tehokkaampaan tietojen etsintään, mikä puolestaan johti luovempaan lopputulokseen. Kapea-alaisemmalla, erityisellä uteliaisuudella oli heikompi yhteys ideoiden synnyttämiseen, vaikka sekin lopulta edisti luovaa ongelmanratkaisua. (Hakala, 2021, 174) Merkillepantavaa on, että ”vähän kaikkeen” kohdistuvalla uteliaisuudella oli melko selkeä yhteys luovien suoritusten laatuun ja omaperäisyyteen silloinkin, kun huomioitiin kokeeseen osallistujien muut persoonallisuustekijät. Toinen kiintoisa seikka oli se, että uteliaisuus näytti tukevan luovuutta nimenomaan tiedonhaun kautta. (Hakala, 2021, 174) Liian kapeaan alueeseen keskittymällä on vaarana se, että suljemme liian varhain silmämme mahdollisilta vaihtoehdoilta, jotka voivat johtaa omaperäisempiin ratkaisuihin.

Lindkvist on listannut kirjassaan *Everything we know is wrong – The Trendspotter’s Handbook* seitsemän syytä siihen, miksi muutosta ei havaita – erityisesti kun katsotaan pitkälle tulevaisuuteen. Nämä syyt ovat Hiltusta mukaillen (2012, 71–72) seuraavat: 1) Muutokset tapahtuvat liian hitaasti -ja etenevät vaiheittain, jotta ne havaittaisiin. 2) Muutokset jäävät huomaamatta, jos keskittyminen on vain isoihin asioihin ja olemassa oleviin rakenteisiin. 3) Tietotulva sokeuttaa muutoksissa, jolloin ei osata tarttua oikeaan tietoon. 4) Lineaarisen ajattelun sudenkuoppa, jossa kuvitellaan, että trendit jatkuvat samanlaisina tulevaisuudessakin 5) Oletus, jossa huomina on tämän päivän kaltainen 6) Lyhytnäköisyys tulevaisuutta kohtaan, jolloin kokonaisuuksien tarkastelu unohtuu. On helppo jumiutua omiin näkemyksiin ja ajatuksiin tulevaisuudesta. 7) Liika pessimismi tulevaisuuden suhteen, jolloin ei nähdä mahdollisuuksia.

Paranoidi optimisti -kirjan johdannossa kerrotaan, että Nokia oli edelleen alan johtava valmistaja, mutta alkoi vähin erin valjeta, että jokin esti vastaamasta uuden kilpailutilanteen asettamiin vaatimuksiin. (Siilasmaa et al. 2018, 15) Ainoaksi keinoksi sopeutua menestyksekkäästi monimutkaiseen ja nopeasti muuttuvaan maailmaan oli Siilasmaan mielestä se, että omaksuttaisiin yrittäjähenkkinen ajattelutapa.

Paranoidi optimistin perusidea on tulevaisuuden tarkastelu skenaarioiden valossa. Se on ajattelutapa, jossa valppaus ja aimo annos realistista pelkoa yhdistyvät myönteiseen asenteeseen ja tulevaisuudenuskoon. Optimismi perustuukin vaihtoehtoisten skenaarioiden tunnistamiseen ja tutkimiseen. (Siilasmaa et al. 2018, 48)

Muuttuvilla markkinoilla muutos tyypillisesti aliarvioidaan. Tilanteeseen reagoidaan askel kerrallaan, ja jokainen askel on edellistä radikaalimpi. (Siilasmaa et al. 2018, 53) Nokiassa olisi esimerkiksi pitänyt pohtia mahdollisia tulevaisuudenskenaarioita, mutta keskittyminen oli lyhyen aikavälin toimiin – kuten kriisin keskellä usein tehdään. Alitajuinen oletus kun oli, että aiempi menestys takasi myös tulevan menestyksen. (Siilasmaa et al. 2018, 78)

Yksi näkemys yrittäjän ammattiin on se, että se on itsessään kannattavien mahdollisuuksien etsimistä tasapainon sekoittamiseksi ja on juuri se mitä innovaatio laajimmassa merkityksessä edellyttää. Tähän on lisätty, että yrittäjä kriittisellä kyvyllään – hänen valppaudellaan – havaitsee epätasapainossa kannattavan riskittömästi voittoa tuottavan mahdollisuuden. Mahdollisuutta hyödyntämällä yrittäjä tarjoaa paineen, jolla talouselämä palaa takaisin tasapainon tilaan. Kun yrittäjä on saanut työnsä päätökseen, hän siirtyy kohti tilanteita, joissa voi käyttää taitojaan firman luonnissa tai vaihtoehtoisesti muuttanut roolinsa yrittäjästä johtajaksi eli vaikka hän pysyisi yrityksessä, yrittäjä itsessään on lähtenyt. (Baumol, 2010, 15)

3. Tutkimuksen toteuttaminen

Menetelmävalintoja tehtäessä joudutaan ratkaisujen perusteena käyttämään sellaisia kriteerejä kuin tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi et al. 2001, 34) Niin myös tämänkin työn osalta. Aikataulu asetti omat paineensa ja oli yksi keskeinen työtä rajoittava tekijä. Haastattelut muovasivat myös työn sisältöä ja toimivat työn sisällöllisenä kehittäjänä. Esimerkiksi kaikkia työn alkuvaiheessa kirjallisuudesta nostettuja aiheita ei pystytty hyödyntämään työssä suunnitellulla tavalla. Joidenkin teemojen hylkääminen on kuitenkin ollut oleellista kokonaisuuden kehittymisen kannalta.

Tässä osassa käsitellään tutkimukseen valittua menetelmää sekä tarkastellaan niin aineiston keruuta kuin aineiston tapauksiksi valikoitunutta ryhmää. Lisäksi tarkastelun alle otetaan työn laatu ja luotettavuus.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän diplomityön tarkoituksena oli selvittää ja tuoda yhtymäpintaa kirjallisuudessa esiin nostettuun teoriaan ja käsitteisiin sekä vastata kohdassa 1.2. esitettyyn tutkimusongelmaan. Empiirisen aineiston menetelmävalinnassa keskeistä oli saada selville kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä, sekä kirjallisuudessa esiin nousseiden termien kautta pyrittiin laajentamaan myös näköalaa. Luontevaa oli siten valita sellainen menetelmä, jossa pystyi esittämään kysymyksiä ja kvalitatiivinen tutkimus toi tähän ratkaisun, sillä sen avulla päästään pintaa syvemmälle. Valintana oli siten puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Kvalitatiivinen tutkimus tarjoilee yksityiskohtaista tietoa pienestä otoksesta ihmisiä. Se lisää ymmärryksen syvyyttä, samalla vähentäen yleistettävyyttä. (Patton, 2002, 14) Hyvin joustavana menetelmänä haastattelu soveltuu työn tarkoitukseen, joka oli kerätä tietoa sekä käsitteiksi ja ymmärtää, miten yrittäjänä on kasvettu tähän päivään ja mitä asioita haastateltavalla nousi esiin käsiteltävien teemojen osalta. Teemahaastattelulla päästäänkin lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Se tuo esille tutkittavien näkökulman ja saa kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi et al. 2001, 28) Lisäksi koska

haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, luo tämä tilanne niin mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa kuin mahdollistaa tarkentaa vastausten taustalla olevia motiiveja sekä selvittää, miten merkitykset rakentuvat. Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että haastattelussa luodaan myös uusia yhteyksiä ja merkityksiä. (Hirsjärvi et al. 2001, 49)

Kvalitatiivista tutkimusta tekevän rooli on tarjota viitekehys, jonka puitteissa haastateltavat voivat vastata tavalla, joka edustaa selkeästi heidän näkemystään maailmasta tai siitä osasta mistä puhutaan. Teemahaastattelu yleisesti kohdentuu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. (Hirsjärvi et al. 2001, 48)

Tässä yhteydessä on hyvä tuoda esiin se, että haastattelu oli mukailtu teemahaastattelu, sillä se eteni haastattelurungon osalta niin teemojen kuin valmiiksi määritettyjen kysymysten kautta. Haastateltaville esitettiinkin pääpiirteissään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Käytössä oli haastattelurunko (Liite 1), jotta samat teemat tuli käsiteltyä. Kuitenkin tilanteessa säilyi vapaus rakentaa keskustelua ja aikataulusyistä jättää joitain tarkentavia kysymyksiä kysymättä, mutta fokus säilyi aiheessa.

3.2.Kohderyhmän määrittäminen

Tämä työ on aloitettu syksyllä 2021 tutkimalla kirjallisuutta ja etsimällä soveltuvia teorioita, joiden avulla pystyi syventymään aiheeseen. Aineiston hankinta pohjautuu tältä osin kirjallisuushakuihin sekä haastatteluiden tuloksena syntyneeseen aineistoon. Omista kokemuksista sekä peruskirjallisuuden lukemisesta on myös ollut hyötyä kokonaisuuden hahmottamisessa.

Työhön liittyvät haastattelut ja teorian kytkeminen aineistoon sekä viimeisessä vaiheessa aineiston analysointi on tehty syys-marraskuun 2021 aikana (taulukko 2). Haastattelut kestivät pääsääntöisesti 30–60 minuuttia ja toteutuivat etätapaamisina Teams-ympäristössä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastattelujen tallentaminen, jotta haastattelut saadaan sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. Näin myös toimittiin.

Aikataulu	
Vaihe	Ajankohta
Haastattelurungon luominen	Syyskuu 2021
Yhteydenotot haastateltaviin	Syys-lokakuu 2021
Haastattelut	Loka-marraskuu 2021
Litterointi ja haastattelujen analyysi	Marraskuu 2021
Johdanto-osan tarkennus	Marraskuu 2021
Loppuraportin kirjoittaminen	Marraskuu 2021
Haastatteluja	10 haastattelua, yhteensä 495 minuuttia

Taulukko 2: Empiirisen aineiston keruu ja toteutus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetaan yleensä pieneen määrään tapauksia ja keskiössä on ilmiön ymmärtäminen. Kuten Heikkilä (2005, 17) toteaa kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien yhteydessä tiedonkeruumenetelmistä, että tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat niin käytettävä aika, budjetti ja se, mikä on tutkimuksen tavoite sekä asian luonne.

Kyseessä on tarkoituksenmukainen (ei edustava) otos, joka tarjoilee käyttökelpoista ilmaisua ilmiöstä. Tarkoitus oli saada näkemystä ilmiöön, eikä empiiristä yleistystä otoksesta. Otoksen valintastrategia tukee tutkimuksen tavoitetta, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli hakea ääniä ja näkökulmia – reflektoida ja etsiä merkityksiä kyseisessä kontekstissa ja tutkimukselle varatussa aikataulussa.

Tämän tutkimuksen haastattelujen kohteeksi valikoituikin omistajayrittäjät, jotka reagoivat haastattelupyyntöön joko sähköpostin tai LinkedIn-viestin välityksellä. Osa tehdyistä yhteydenotoista jäi puolitiehen. Osa haastatelluista oli toisen henkilön suosittelemia ja osa puhtaasti kylmiä yhteydenottoja. Tarkoitus oli saada haastateltavaksi henkilöitä, joilla on yrittäjyyttä sekä yritystoimintaa taustalla. Toiveena oli myös haastatella yrittäjiä eri toimialoilta.

Haastatteluaineisto sisälsi kymmenen haastattelua suomalaisilta omistajayrittäjiltä. Mukana oli niin sarjayrittäjiä, kuin kasvuyrittäjiä. Yritykset eivät olleet sidottu tiettyyn toimialaan eikä rajausta tehty tämän osalta. Valitut yrittäjät edustivatkin eri aloja ja erilaisia toimijoita pk-sektorilla. Haastattelut tehtiin loka-marraskuun 2021 aikana. Aineistoa kertoi nauhoitettuna lähes 500 minuuttia. Muutama haastatteluista litteroitiin sanasta sanaan ja loput kuunneltiin läpi sekä kirjattiin ylös soveltuvin osin.

3.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tämän työn lähtökohtana on kokemuksen kautta todentuva yrittäjyyden mielenmaisema, jossa tapahtumat vaikuttavat toisiinsa. Koska erilaisiin tutkimuksiin soveltuvat erilaiset menetelmät, on vaikea sanoa yksiselitteisesti, että jokin menetelmä on ainoa oikea jonkin tietyn asian tutkimiseen. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsjärvi et al. 2001, 58) Kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen luonteesta johtuen, tarkoituksenmukaista ei ollut etsiä tilastollisia yhteyksiä ja siten yleistystä vaan pyrkimys oli ymmärtää jotakin syvällisemmin sekä saamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jolloin aineiston kokoa ei ollut tarpeellista perustaa samoihin vaatimuksiin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä. (Hirsjärvi et al. 2001, 59) Tässä näytteistä koostuvaa aineistoa on tarkoitus käsitellä yksittäisistä haastatteluista muodostuvana kokonaisuutena ja siten niiden yksilölliset samankaltaisuudet tai eroavuudet eivät ole ratkaisevassa roolissa. Kuitenkin toiveena oli saada haastateltavaksi erisukupuolisia henkilöitä erilaisilta toimialoilta ja tässä onnistuttiin kohtuudella. Tutkimuksella haettiin kokemuksia pieneltä määrältä ihmisiä enemmän kuin kyse olisi ollut tiettyjen kokemusten tutkimisesta suurelta määrältä ihmisiä. Otoksen koko ja strategia riippuukin siitä, mitä halutaan tuoda julki lopputulemana. Tässä tarkoituksena oli hakea syvällisempää ymmärrystä enemmän kuin yleistettävyyttä.

Tutkimuksessa tehtiin rajausta tutkia muutamia ihmisiä syvemmin. Vaihtoehtona olisi voitu tutkia monia pintapuolisesti tai kysyä vähemmän ja siten tehdä haastatteluista lyhyempiä. Osa avainkysymyksistä kysyttiin samalla tavalla, muutoin kysymyksiä kysyttiin käytössä olevaan aikaan sovitettuna. Haastateltavaksi valikoitunut otos vaikutti löytöihin niin yrittäjäkokemusten, yrittäjätyyppien kuin toimialan suhteessa.

Otoksen keruun osalta heikkoutena oli ehkä juuri aikataulupaine, jolloin alussa olevasta suunnitelmasta oli joustettava. Tuolloin ajatuksissa oli vahvemmin valita eri alojen edustajia ja vieläpä niin, että samalta toimialalta olisi ollut muutama eri henkilö. Kuitenkin aikataulupaineesta tästä tavoitteesta oli luovuttava. Otoksen vahvuudeksi ehkä siten tuli juuri otoksen joukon sattumanvaraisuus niiltä osin kuin se oli yhteydenottojen perusteella mahdollista.

Konteksti löytöihin on perspektiivi, jonka tutkija toi mukanaan. Päätökset teemoista ja kysyttävästä termistöstä syntyivät alkuvaiheessa kirjallisuudessa esiintyneiden teemojen pohjalta. Toki osa alkuvaiheen kirjallisuudesta rajautui ulos ja uutta tuli tilalle tutkimuksen edetessä, joten pientä muutosta tutkimus koki matkalla. Tulosten ymmärtämiseen ja tulkintaan vaikuttaa se, miten kukin haastateltava ymmärsi teemojen sisällöt ja tulkitsi niitä. Joskus aiheen siirtyessä seuraavaan jäi mielen päälle edellisen kysymyksen vastaukset ja toisinaan yrittäjän oma konteksti ja yleinen näkökulma sekoittuivat toisiinsa.

Laadukkuutta tavoiteltiin sillä, että teemoihin oli sisällytetty kysymyksiä ennakolta, jotta aihetta pystyttiin syventämään saman sisältöisenä. Tällöin pohdittiin vaihtoehtoisten lisäksymysten muotoja jo ennakkoon. Haastattelujen toteutuessa Teams-yhteyden välityksellä, huolehdittiin myös siitä, että tekninen välineistö oli kunnossa. Joitain muutamia teknisiä katkoja lukuun ottamatta haastattelut toteutuivat odotetusti.

Tutkija itse vaikuttaa jo suunnitteluvaiheessa omilla valinnoillaan tutkimukseen sekä saata-vaan tietoon keruuvaiheessa ja kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä sovitetaan. Siten kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on instrumentti. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaakin suurelta osin tutkijan taidot, kyvykkyys ja perusteellisuus. Myös aikaikkunalla ja sen tuomalla paineella voi olla vaikutuksensa.

Tulokset pyrkivät myös niin pitkälle kuin mahdollista heijastamaan tutkittavien ajatusmaailmaa. Olettaa ei kuitenkaan voi, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistuisivat toisessa tilanteessa samanlaisina. Tutkimuksen pyrkiessä paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja ymmärtämään heidän maailmaansa kyseisellä hetkellä niin hyvin kuin mahdollista, voidaan sanoa tutkimuksen siinä onnistuneen.

Kvalitatiivisen aineiston esittämiseen yleensäkin kuuluu vivahteikkaus. Vivahteiden runsaus näkyy siinä, ettei esitetä pelkästään päätuloksia ja suuria linjoja, vaan tuodaan esille myös aineiston vaihtelu ja poikkeamat suurista linjoista. (Hirsjärvi et al. 2001, 194) Tämän esiintuomiseksi käytettiin analyysissä aineistosta poimittuja suoria otteita. Nämä suorat lainaukset tuovat esiin vastaajan tavan organisoida sanoja, ajatuksia tilanteesta, kokemuksia ja perusolettamuksia. Niillä pyritään tavoittamaan henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia.

Hirsjärvi et al. (2001, 67) tuo esiin, että valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että se moninainen rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön yleensä todellisuudessa sisältyy, myös mahdollisimman hyvin paljastuu. Tässä yhteydessä voisi todeta, että näin ei välttämättä päässyt täysin käymään ajan rajallisuuden ja suunnitellun haastattelurungon takia.

Tutkimuksellisesti tehty ensimmäinen haastattelu toimi myös teemarungon kokeiluna. Sillä testattiin niin sisältöä kuin aikarajoitetta. Joitain kysymyksiä uudelleen muotoiltiin tämän pohjalta. Joitain tarkentavia kysymyksiä kysyttiin haastattelujen aikana, jotka liittyivät esiin tuotuihin aiheisiin ja näin haastattelut saattoivat osittain erota kysymyksillä toisistaan. Teemahaastattelurungon kysymykset tukivat, mutta samalla myös ohjasivat keskustelua. Pelkkien teemojen varaan suunnitellulla haastattelulla olisi ehkä päästy vielä syvemmälle. Termistöä kysyttäessä osalla linkittyivät ne yhteen yrittäjän tarinan kanssa ja siten lisäsivät ymmärrystä. Toisaalta sen vaarana oli nostaa aiheita ajatuksen tasolla esiin, mutta niiden suhdetta käytännön tasolla ei ole varmuutta.

3.4. Tutkimuksen tulokset

Analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka yhdistyvät teemakokonaisuuksien alle. Aineisto siten puretaan teema-alueittain. Haastatteluaineistosta esiin nousevia seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa ja ne ryhmitellään tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella.

Tämä analyysi pohjautuu Mintzbergin strategian muodostamisen viiden P:n mallin (Mintzberg, 1987), jota käsiteltiin luvussa 2. Mallin viisi osa-aluetta 1) tarkoituksenmukainen suunnitelma (plan) 2) tilannesidonnainen juoni (ploy) eli taktiikat, 3) tapahtumaketju (pattern) eli käytänteet, 4) asemointi (position) toimintaympäristössä sekä 5) johdon perpektiivi (perspective) - visio, joka on jaettu ja eletty organisaation sisällä, käsitellään omina alalukuina.

3.4.1. Tarkoituksenmukainen suunnitelma (plan)

Strategia on suunnitelma tulevaisuudesta tai ainakin toiminnan suuntaviivoista. Se voi olla tietoisesti harkittu tai se voi toimia ohjenuorana. Yrittäjyydenkin alku pohjaa yleensä jonkinlaiseen strategiaan siitä, kuinka tulisi edetä ja toimia. Monesti taustalla on mietintöjä tai ainakin jonkinasteinen suunnitelma. Haastattelussa eräs yrittäjä kuvasi aihetta näin:

”Se oli varmaan ehkä sellaisia keskusteluja missä mietittiin tätä...jokainen meistä oli tehnyt vähän tämän tyyppisten yritysten kanssa...(oli) enemmän jatkumoa tälle freelance-hommalle et me yhdistettiin parin kaverin kanssa voimat ja ollaan palkattu siihen väkeä...lähdettiin siitä, et meidän firma on perustettu ikään kuin born remote eli että palkataan ihmisiä sijainnista riippumatta ja myöskin tehdään töitä sijainnista riippumatta. Meillä on monessa eri maassa ja ympäri Suomen työntekijöitä...” (Yrittäjä A)

Yrittäjyyteen voidaan päätyä myös toiminimen kautta, jolloin hyvä liikeidea johdattaa etsimään rahoittajaa toiminnan kehittämiseksi ja vauhdittamiseksi. Tällöin kantavina voimina yhdellä yrittäjällä olikin selkeä visio sekä määrätietoinen tekeminen. Toisaalta yrittäjän rooli voi näyttäytyä motivaation lähteenä, kun eteen tuli tilanne, jossa tarjottiin helppo tapaa lähteä liikkeelle.

”Sattuman johdatusta et on päätynyt yrittäjäksi – on vaan ollut tilaisuus” (Yrittäjä B)

Ajatus yrityksen perustamisesta voi syntyä myös oman kokemuksen kautta asiakkaan roolissa. Tällöin suunnitelma voi muotoutua jo ennen varsinaista yritystoiminnan alkua ja se hioutuessaan kasvattaa myös varmuutta.

”Oltiin vähän tyytymättömiä...Mulle tuli sellainen olo et nämä kaikki on keskenään hyvin samanlaisia ja tällaisia vanhanaikaisia...Oon ollut ohjelmistotalalla koko uran et tavallaan koko ajan ikään kuin kehityksen kärjessä... Tajusin, et se kontrasti siihen et miten tekee duunikseen ja toisaalta mitä palvelua ...tarjotaan niin siinä oli ihan hirveen suuri aukko tai väli – jäin miettimään

niin minkäköhän lainen olis hyvä...yritys et jos perustaisin yrityksen niin mikä se olisi – se oli vähän tällaista ajatusleikkittelyä - sitä kesti pari vuotta...Kerran kuussa tuli välillä mieleen, miten tän itse tekisin, itse asiassa vähän paremmin – se alkoi jäsentyä – minkälainen se olisi se hyvä, moderni, nykyaikainen...tuli vähän sellainen olo et ei vitsi et pitäiskö tää kortti nyt katsoo, oon nyt kaks vuotta pyöritelty tätä ja on sellainen olo, että osaisi itse tehdä paremmin kun nämä nykyiset...” (Yrittäjä E)

Suunnitelma voi rakentua myös sattuman johdattamana. Tyhjille panssarivaunutehtaille etsittiin käyttöä ja ehdotus tämän ylijäämäkapasiteetin hyödyntämisestä synnytti idean.

”Sattuman ja uuden kokemisen mielenkiinnosta lähdin oikeastaan tälle radalle” (Yrittäjä F)

Myös erilaiset valmiudet, jotka muotoutuivat työhistorian ja taustan kautta, voidaan jälkikäteen yhdistellä pisteinä. Satunnaiset tekemiset ovat muovanneet niitä taitoja, jotka otettiin yrittäjyyden myötä käyttöön. Joskus tuli eteen myös tilanteita, joissa:

”...oli myyty mut sit pitää opetellakin se homma” (Yrittäjä I)

Suunnitelma voi lähteä myös liikkeelle harrastuneisuudesta.

”Harrastelin kahveja ja silloin sukelsin syvälle...ja tajusin, et hitsi tällä alalla olis vaikka mitä uudistettavaa ja kivaa tekemistä.” (Yrittäjä H)

”(Lähdin) paasaamaan siitä kaikille, jotka vähänkään maltoivat kuunnella et täs ois Suomeen hyvä idea. Sitten sattui 2012 toukokuussa tällaiseen saunailtaan oikeanlainen porukka ja sieltä sitten intoutui muutama muukin siihen mukaan, että hei meidän pitäis tehdä tää homma ja lähdetään tekemään...Oikeanlainen porukka et kaikilla oli halua jotenkin muuttaa sitä omaa ammatillista polkua siinä vaiheessa ja toisaalta tunsivat vetoa ideaan ja oli sellainen yhdessä tekemisen fiilis erittäin vahvasti siinä...Lisäopettelulla ja raivokkaalla asenteella saatiin tarvittavat taidot kasaan aloitukseen.” (Yrittäjä G)

Toisaalta omistajayrittäjä voi edetä suunnitelmaansa strategisen pohdinnan tuloksena. Tällöin voidaan peilata vaihtoehtoja, ja lähteä luomaan suunnitelmaa siitä kokonaisuudesta, mitä halutaan saavuttaa.

”...katoin vaihtoehtoja...niin tällaisen oman tuotteen yhtiöitä ei oikein ole paljoja et alihankinta on se pääosa niin – lähdin sorvaamaan ja liikenteeseen ja siitä on sitten tullut kasvateltu näitä, varmaan kymmenkunta yrityskauppaa on tehty, yks myynti tuli tehtyä...tuoteyhtiöitä ostettu sitten lähinnä sukupolvenvaihdosten (kautta)...Mixi on aika tarkasti se et puolet on niitä tuotteita ja puolet on sitten sopimusvalmistusta....Tää on tavallaan se mihin ollaan pyritty...tavallaan nää täydentää toisiaan... Periaatteessa me pyritään kuitenkin jonkunlaiseen sarjavalmistukseen ja toistuvuuteen... me ollaan todettu, että tavoite olisi saada tällaista jatkuvaa valmistusvirtaa, et se oikeastaan tekee tän valinnan miks me ollaan tässä.” (Yrittäjä C)

Taustalla oleva suunnitelma loi puitteet, jolloin aloitus ei näyttäytynyt niinkään hyppynä tuntemattomaan. Verkostojen hyödyntäminen toiminnan käynnistysvaiheessa nousi esiin muutamissa haastatteluissa, jolloin suunnitelma verkostojen käytöstä mahdollisti omaan puoliskoon keskittymisen.

”Alussa piti päättää mihin asioihin keskitytään ja mihin ei...Hyvin paljon käytettiin kumppaniyrityksiä alkuvaiheessa ja oli varsin olennaista kasvun kannalta, ettei meidän tarvinnut tehdä kaikkea itse.” (Yrittäjä. E)

”...mehän tuotiin käytännössä omat asiakkaat ja oikeastaan ihan alkuvaiheessa vähän ennen kuin palkattiin ensimmäistäkään työntekijää niin meillä oli meidän vanhoja yksinyrittäjäkollegoita alihankkijoina mukana...Tietyllä tavalla sellainen siirtymä mahdollisti vähän nopeamman startin.” (Yrittäjä A)

Resurssirajoitteet voivat osaltaan haastaa päämäärän saavuttamista. Tavoite, jota kohti ollaan menossa, onkin osa suunnitelmaa. Menestys on monesti tulosta juuri siitä, että:

”...tekee niitä päätöksiä pohjautuen johonkin tavoitteeseen, joka on mielessä. (Se on) sisukkuuden ja strategisen ajattelun yhdistelmä, että uskoo siihen, et –

tietää ikään kuin, et on tekemässä oikeita asioita...Ei muuta kokonaan sitä mitä on tekemässä, vaikka se ei heti toimisi...Tehdään sinnikkäästi sitä, mitä uskotaan et on oikein ja se alkaa pikkuhiljaa kantaa hedelmää, eikä poukkoilla, joka välissä sen perään mikä nyt saattais toimia seuraavaksi parhaiten...”
(Yrittäjä A)

Tavoitteiden osalta tuli puheeksi myös se, että jos kasvuyritystä on lähdetty perustamaan, on pohdittava myös sitä, kuinka nopeasti kasvua tulisi tehdä. Kyse tällöin on kasvunopeuden hallinnasta ja siitä, onko pyrkimyksenä kiihdyttää, pysyä nykyisessä vaiko mahdollisesti hidastaa kasvua. Tälle alueelle liittyvät pohdinnat käynnistettävien hankkeiden koosta eli mihin rakeet ylipäättään riittävät sekä siitä, miten skaalautuvuus huomioidaan prosesseissa.

”Innovointi jännästi hajoo...Ei ole yhtä isoa juttua vaan sata pientä – tavallaan jokaisen niistä sadasta voi mieltiä et tekee paremmin...Et jos firma kasvaa 100 % niin ne vanhentuvat samanaikaisesti.” (Yrittäjä E)

”Joka päivä innovoidaan – saadaan, joudutaan innovoimaan, mieltämään alan rakenteita uusiksi... (Innovaatio on ollut) alusta lähtien isossa osassa enemmän kuin itse ehkä on ymmärtänyt.” (Yrittäjä F)

”Näin olis hyvä mut mitäs, kun me ollaan kohta 10-kertaa suurempi, niin toimiiko se...Ei kannata tehdä semmoista, mikä ei heti ole ajateltu skaalautumisenäkökulmasta. Sen takia pitää olla tosi ketterä ja ketteryydessä on myös tällainen poisoppimisen näkökulma, ettei tuudittauduta siihen, joka joskus toimi vaan, että ollaan koko ajan uteliaita sen suhteen.” (Yrittäjä D)

Strategiassa kyse on niin ikään valinnoista ja tärkeysjärjestyksestä. Joskus on myös kieltäydäntävä hyvienkin vaihtoehtojen edessä. Siten suunnitelmaan kuuluu myös se, että:

”...ei pelkästään valita sitä missä ollaan mukana vaan strategiassa valitaan se, missä ei olla mukana...Tavallaan ollaan mukana niissä asioissa, joissa nähdään, että on laajenemis- ja monistusvaraa ja sitten jäädän pois niistä, missä ei ole. MUTTA... meidän strategia on se, että meillä ei ole strategiaa eli

toisin sanoen...strategia on se et ollaan koko ajan avoimia näille muutoksille...” (Yrittäjä C)

Strategiaa on siten valintoja ja valintojen välillä käytävää vaihtokauppaa. Päätöksiä on myös tehtävä siitä, mitä asioita ei tee. Päätöksiä tarvitaan ja on oltava tarkkana siitä, että:

”...mihin keskitytään, on hirvee kiusaus lähteä rönsyilemään erilaisiin asioihin, kun on paljon mahdollisuuksia ympärillä eikä voi etukäteen tietää mikä niistä mahdollisuuksista on paras” (Yrittäjä E)

”Jos ei kaikkeen, mihin ryhtyy tee kunnolla alusta loppuun niin ne onnistumisetkin helposti valuu hukkaan...Kun kokemusta on karttunut niin on oppinut, kuinka tärkeitä on oppia sanomaan ei...Sit ollaan lähetty tekemään hirveen paljon erilaisia juttuja samaan aikaan huomioimatta, et jos ei ole resursseja ja energiaa keskittyä kaikkeen mitä tekee niin sit siellä tulee tehtyä huonoa työtä.... Ei ole osannut pelätä riskejä tarpeeksi.” (Yrittäjä F)

Strategiaa valittaessa tulisi tunnistaa ne alueet, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Aiotun strategian ja hätästrategian ero nousikin esiin yrittäjien pohdinnoissa. Suunnitelma edistää ennakkointia, kun taas reagointi nähdään pysähtyneisyyden tilana.

”Jos meillä ei ole suunniteltua strategiaa, niin ollaan tuuliajolla ja vaan reagoidaan muutoksiin – ei olla menossa minnekään” (Yrittäjä B)

”Tavallaan niin et, jos tekee aina sitä mitä aina ennenkin tehnyt niin silloin ei voi päästä eteenpäin vaan jää paikoilleen. Paikalle ei sais jäädä.” (Yrittäjä C)

”IT-startupissa niin siellä on meillä paljon suunnitelmallisempaa...On pakko määritellä tavoitteita ja tehdä sitä määrittäystä eteenpäin sen takia, kun pitää saada investointeja sisään, et pystytään jatkamaan toimintaa.” (Yrittäjä B)

Kiteyttäen voisi sanoa, että strategiaa suunniteltiin tai luotiin tietoisesti tai tiedostamatta yrityksen perustamisvaiheessa, tai jo silloin kuin yritysidea oli pohdinnassa. Silloin peilattiin

organisaation mahdollisuuksia ympäröivässä maailmassa ja pyrittiin löytämään yritykselle sopiva paikka toimia.

3.4.2. Tilannesidonnainen juoni eli taktiikat (ploy)

Yritystoiminnan yksi tavoitteista on tehdä toimenpiteitä, joilla vaikutetaan myös kilpailijoiden toimintaan. Siten taktiikkaa voidaan pitää vastahyökkäyksenä kilpailijoiden toimiin. Haastatteluissa yrityksen toimintaa lähdettiin vertaamaan suhteessa kilpailijoihin ja esiin nousi keskustelun lomassa muun muassa erottautumista edistävät taktiikat.

”Kantava idea oli ehkä semmoinen, että jo ennen tätä pandemiaa me ihmeteltiin, että minkä takia tosi monissa asiakasyrityksissä...kaikki teki aika samalla mallilla...ikään kuin tällaista henkilöstövuokrausta vähän hienommalla nimellä ja samaan aikaan kun oli tehnyt joidenkin tällaisten vaikka Piilaaksofirmojen tai softafirmojen kaa, jossa oli ihan erilainen malli, että palkataan ihmisiä joka puolelta maailmaa, annetaan niille ne nettityökalut ja kaikki työs-kentely tapahtuu siinä sen koodin ympärillä eikä minkään toimiston puitteissa niin se, et voisko nää yhdistää jotenkin että voisko tehdä sen niille niin kuin suomalaisille asiakkaille tätä työtä tämmöisellä modernimmalla tavalla niin se oli se.” (Yrittäjä A)

Yrittäjät myös etsivät keinoja, joilla rikkoa vakiintuneita kilpailusääntöjä ja tottumuksia. Prosessi- ja toimintatapamuutokset ilmenivät selkeästi yli puolella haastatelluista yrittäjistä.

”Keskeinen arkistointimenetelmä on mappi...Toinen osa oli tää digi ja toinen näkökulma taas on prosessinäkökulma...Käytännössä päätettiin, et näitä kaikkia sit lähdettiin haastamaan siinä kohtaa, kun ruvettiin firmaa perustamaan et tehdään nää kaikki paremmin...Perinteiset firmat...se on vaan tälleen historian kautta muovautunut jonkunlaiseksi eikä välttämättä yhtään hyväksi ja tehokkaaksi.” (Yrittäjä E)

Ajoituksen merkitys nousi myös keskusteluissa esiin.

”...Oikea ajoitus – tähän aika usein liittyy startuppeihin yleisestikin...Varmaan just oikealla hetkellä ollaan saatu kaikki ne modernit työkalut käyttöön ja niitä on sopivasti löytynyt” (Yrittäjä E)

Menestys voi myös riippua taktiikkavalinnoista, joilla on merkitystä kilpailun kiristyessä. Oleellista on tällöin ottaa huomioon myös yritystoiminnan pitkäjänteinen näkökulma.

”...Olettama, että ne kanavavalinnat osuu oikein tai me pystytään pysymään hereillä tai vireenä niistä...Kilpailutilanne entisestään kiristyy kaikissa myynnin ja markkinoinnin kanavissa ja kustannuksista tulee pienelle yritykselle kestämättömät.” (Yrittäjä G)

”Pitkäjänteinen oman yrityksen valinnoilla voittamiseen tähtäävä ajattelukulma tulis olla toiminnassa mukana.” (Yrittäjä G)

Yhteenvedon voisi todeta, että keskusteluista nostetut taktiikat osittain lähentyivät kilpailuedun käsitettä. Kuitenkin toimialan vakiintuneisiin käytäntöihin nähden niitä voitiin pitää taktiikoina, joiden lopputuloksena saavutettiin nykyisen toimintaympäristön puitteissa kilpailuetua.

3.4.3. Tapahtumaketju eli käytänteet (pattern)

Strategiaa voi tarkastella myös toteutuneen toiminnan kautta. Jos ympäristö ja toiminta poikkeavat suunnitellusta voi toteutunut toiminta olla aiottua tai sattumanvaraista eli käytänteet ovat toteutunutta strategiaa. Suunnitelma tarjoaa pohjan, jolle toteuma rakentuu, jolloin osa strategialinjauksesta toteutuu, osa toteutuu osittain ja osa jää toteutumatta.

Toistuvia toimintamalleja voi syntyä toiminnan vakiintuessa. Nämä jo hyväksi havaitut organisaation käytänteet on hyvä tiedostaa ja havaita myös se, mikä vaikutus niillä on strategian suunnittelussa sekä mitä hyvää ne voivat tuoda mukanaan.

*”Ollaan keskitytty siihen, et etsitään projekteja missä ei tarvii olla paikanpäällä, ei tarvii osaa välttämättä suomea...Me ollaan löydetty tosi hyviä teki-
jöitä ja hyviä onnistumisia niissä projekteissa... Se toisaalta sit mahdollistaa
sen paljon laajemman rekrytointikannan ja on se semmoinen rikkauskin sit, et
se on ihan hauskaa tossa päivittäisessäkin – työskentelyssäkin, et kuullaan
kuulumisia vähän eri puolilta maailmaa ja miten eri kulttuureissa toimitaan...
Pitää sellasta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sit tuntemaan nää, et ne ei ole
meille pelkkiä alihankkijoita tai resursseja nää ihmiset – ovat osa tätä meidän
työyhteisöä.” (Yrittäjä A)*

Yrittäjien puheissa korostuu joustavuuden säilyttäminen ja käyttäytymisen mukauttaminen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Ketteryys haastaa osaltaan käytänteiden syntymistä.

*”Jos aina sanoo kaikille ei - ei ole meidän juttu, ei kannata kattoo niin silloin
menee ne hyvät mahkut ohitte. Eli tavallaan kun kukaan ei ole toista hirveesti
parempi... Täytyy olla pelinrakentaja, pitää hakee niitä paikkoja ja jos nyt sa-
notaan, että joka kymmenes tai joka yhdeksäs asia on semmonen, että tulee
olee onnistuminen niin silloin täytyy tehdä ne kahdeksan tai yhdeksän epäon-
nistunutta kokeilua ensin....(Kun) tulee joku uus asia niin se voidaan tsekata,
et onks jotain meille ja jos on niin sit pystytään viemään eteenpäin ja et asiat
ylipäättään etenee... kun tulee uus mahdollisuus, joka soveltuu tähän kuvioon
niin kannattaa tsekata ja ottaa kiinnikin siitä...” (Yrittäjä C)*

Yrittäjyyden piirteenä nousi esiin myös uudet asiat, joihin ei ole syntynyt vielä käytänteitä. Toisaalta käytänteitä on voinut syntyä tekemisen tapaan. Tätä eräs yrittäjä kuvaili kyvyksi nostaa nopeutta kohti tavoitetta ja muuttaa myös tavoitteita tarpeen mukaan.

*”Aina jos ei tiedä tarpeeksi niin valinnat ovat vaikeita ja silloin koitetaan
tehdä pienempiä valintoja...On tarpeellista oppia mahdollisimman nopeasti,
jotta voi tehdä taas uusia linjauksia ja päätöksiä ja valinnoista tulee helpom-
pia mitä enemmän tietää ja mitä enemmän on kokeillut.” (Yrittäjä D)*

Nopeasti muuttuvat teknologiat, globalisaatio ja yhä kiihtyvämpi muutoksen vauhti mahdollistavat ja tuovat eteen uusia liiketoiminnan tekemisen tapoja sekä uusia valinnanpaikkoja.

”Kilpailuedun säilyttäminen nimenomaan vaatii ketteryyttä ja valmiutta muuttua ja valmiutta vastata muuttuviin asiakastarpeisiin ja ympäristö taikka yhteiskunnallisiin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin eli se ketteryys täytyy olla.”
(Yrittäjä C)

Yrittäjät peilaavatkin organisaation mahdollisuuksia ympäröivässä maailmassa ja pyrkivät löytämään oman paikkansa toimia. Siten muutokset toimintaympäristössä muovaavat strategiaa ja strategia elää erilaisten mahdollisuuksien mukana.

”Yrittää hahmottaa itsellensä oman liiketoiminta-alueensa nykytilaa ja pyrkii miettimään, että miten omalla toiminnalla sitä nykytilaa voi murtaa niin, että sieltä syntyy itselle isompi tila markkinalla.” (Yrittäjä H)

”Jokaisen on vähän potkittava itseään mukavuusvyöhykkeeltä kokeilemaan uutta ja ottamaan riskejä...Maailma muuttuu jatkuvasti – pienen yrityksen tapauksessa: luoda nahkaa monta kertaa..., jotta pystytään kehittymään ja kasvamaan käytänteiden pitää elää, mutta ihminen ja arvot ei voi koskaan siitä unohtua. Koska muuten siinä hyvin vahvasti hukkuu se suunta.” (Yrittäjä D)

Keskusteluissa nousikin esiin se, että vahvistusta käytänteiden ylläpitämiseksi voi hakea onnistumisista sekä tarkastelemalla sitä kokonaisuutta, jonka käytänteet tuovat mukanaan. Yleisesti ottaen käytänteet ja siten toteutunut strategia pohjautuivat haastattelujen perusteella joustavuuden ja ketteryyden teemojen alle. Käytänteiden tulee elää ja tarjottuja mahdollisuuksia on hyvä myös tarkastella avoimin mielin.

3.4.4. Asemointi toimintaympäristössä (position)

Asemoinnilla haetaan ymmärrystä organisaation ominaisuuksiin ja erityispiirteisiin. Sen avulla yritys määrittää itsensä markkinoilla. Toisaalta asemointiin voi liittyä myös se, että

määritetään, missä ei olla mukana. Kokemuksia yrittäjillä olikin tietoisesta kieltäytymisestä – niistä vaikeista valinnoista kohderyhmärajausten osalta tai tuoteominaisuuksien suhteen.

”...(On) ollut yksittäinen isompi asiakas, joka haluaa jotain sellaista, mitä me koetaan et ei ole enää meidän fokuksessa ja pitää sit miettiä, et lähdetäänkö heidän toiveiden mukaan muuttamaan yrityksen toimintaa vai lopetetaanko koko asiakkuus.” (Yrittäjä A)

”Tehdään joitakin kymmeniä niin ei saada sitä mittakaavaetua tietysti mitä ne isommat, mutta saadaan nyt enemmän kuin nämä yksiköt yhteensä...Nichessa aina, että vaikka tehdään vähän niin voidaan sitten sanoa, että ollaan globaali markkinajohtaja...” (Yrittäjä C)

Toisaalta asiakaslupauksen määrittämisellä voidaan myös vahvistaa asemointia. Samalla on hyvä havainnoida sitä, mitä ollaan hakemassa ja mihin viestillä halutaan päätyä.

”...Ollaan lähdetty tekee tätä systemaattisesti, että mikä on se slogan...tavallaan tästä tulee se asiakaslupaus...idea meillä...on se että...me halutaan olla niin kuin Volkswagen Passatti. Tollanen hyvälaatuinen saksalaisperusauto...haettiin sitten siinä se oma lokeromme ja tavallaan tästä kaikesta koostuu sitten se...bränditarina taikka se lähtökohta, että tuodaan tähän se erottautuminen...tavallaan kun se on aika vaativaa työtä...et ammatti, missä tehdään eniten päätöksiä, noin 7000 päätöstä tunnissa...Se hyvän kuskin löytäminen on siellä vaikeata niin se, että kuskit pääsee sanelee et kun mä oon tällaisella ajellu, mä haluan ajaa tällä...sanaa heimoutuminen eli tavallaan mihin heimoon sä kuulut...kun yks hankkii niin naapuri hankkii ja sitten koko porukalla on...” (Yrittäjä C)

”...oli hankkeita missä meillä oli ylivoimaisesti paremmat tuotteet...niin aina välillä ostaja osti (kilpailijan) tuotteen vaikka me oltiin hyvin argumentoitu omamme ja varmaan oltiin kaikki sitä mieltä, että meidän tuote on parempi – sekä asiakas että me - mutta se pääty siihen, että kun se ostopäätöksentekijä, joka ei ollut sama kuin se työnjohtaja...niin se voi vedota siihen, että kun tää

on maailman merkki niin, vaikka siinä on jotain vikaakin niin voit puolustautua aina sillä, että kaikkihan sen tuntee ja sen piti olla hyvä...Pakko tehdä, että tämä suomalainen perusinsinööriajattelu, että kun tuote on hyvä niin se myy niin se ei enenevässä määrin markkinoilla riitä...” (Yrittäjä C)

”Meillä pitäis olla vahva message siitä, et mihin me uskotaan, minkälaiseen ihmiseen, minkälaiseen yhteistyömalliin, minkälaisiin organisaatioihin ja samaan aikaan se ei sais olla liian vahva, että se on poissulkeva tai pelottava tai liian yksisilmäinen. Se, että se on liian heikko tai liian vahva niin kumpikin on isoja riskejä. Löytää se paikka sieltä riittävän rohkeasta mutta kutsuvasta.” (Yrittäjä D)

Liiketoiminnan kasvattamisen pullonkaulana voi yhtä lailla pitää tätä asemoinnin vaikeutta. Samoin se voi haastaa, miten sanoittaa sellaista, missä asiakkaat eivät vielä ole.

”Varmaan on se viestin selkeys, että kun sitä, joka ei ole...kuullut niin ei ole ihan helppo hahmottaa, kun meitä ei saa juuri lokeroitua mihinkään yhteen kategoriaan et me saatais se viesti kirkastettua...Nykyiset ajattelumallit ei oikein tee meille oikeutta. Tarvii löytää tapa ilmaista meidän missio tässä maailmassa tavalla, jonka ihmiset tajuaavat nopeammin kuin tänä päivänä... Jos määrittää tän hetken termein niin se helposti latistaa sen...Pystyä kertomaan tarinaa niin, että se mätsäis kunkin ajankohtaisen tarpeen kautta...” (Yrittäjä D)

”Asiakkaat ei ehkä ole sun kaa vielä siellä kahden vuoden päässä ajattelussa.” (Yrittäjä J)

Keskusteluissa nousi esiin myös kehittyvän teknologian tuoma mahdollisuus, joka häivyttää niin maan rajoja työskentelyn osalta kuin toimialojen välillä. Melkein kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yrittäjien toiminnassa teknologia oli tavalla tai toisella mukana. Myös prosesseja on pystytty hiomaan käytössä olevan teknologian myötä.

”Sinänsä toi ei ole mitenkään mullistavaa toi toimiala tai toiminta, mitä me tehdään mutta aika paljon me innovoidaan ehkä siinä toimintatavoissa...Siinä ei ole käytetty mitään valmista sapluunaa tai mitään palvelutuotannon prosessimallia vaan aika pitkälti mietitty puhtaalta pöydältä et miten se tehdään...enemminkin me koetaan et me tuotetaan, hyödytään... siitä edusta siinä tavassa mitä me tehdään...” (Yrittäjä A)

”...On ollut keskeisempää et on osannut sen digipuolen hyvin. Hahmottaa eri tavalla – monet lähteneet tekee sitä samaa mitä ennenkin...kopioinut edellistä työnantajaansa enemmän...ollut tosi arvokasta et me molemmat on oltu niin pitkään asiakkaan puolella...” (Yrittäjä E)

Myös maan tarjoamat olosuhteet ja puitteet saattavat olla hyvä kilpailuedun lähde. IT-alan ymmärrys ja siten ammattitaitoinen työvoima on maan harjoittaman koulutuspolitiikan seurausta. Toisaalta ei sovi väheksyä koululaitoksia verkostojen luoja. Monet yrittäjät ovat lähteneet edistämään yritysideaansa opiskelukaveruuden pohjalta tai vaihtoehtoisesti yhdistäneet osaamistaan eri ammattialojen osaajien kanssa. Yrittäjät ovat myös tyytyväisiä olosuhteisiin, joissa yrityksiä luodaan ja organisoidaan – byrokratia on johdonmukaista.

”On tietyllä lailla sellainen luottamus, että asiat toimii tai että ei joudu vaikeuksiin tai tietyllä tavalla ei nyt ehkä turvaverkosto tai...enemminkin se, että viranomaisiin voi luottaa ja asiat toimii johdonmukaisesti...Sit koulutus et oon tosi tyytyväinen Suomen korkeakoulujärjestelmään ainakin silloin kun itse olin siellä – ne mahdollisuudet mitä se antoi...Oli mahdollista saada hyvä koulutus.” (Yrittäjä A)

”Suomessa paljon hienoja rakenteita koulutuksesta ihmiskuntarauhaan” (Yrittäjä F)

”Sellainen säätely ja muu on aika johdonmukaista, voi olettaa et asiat onnistuu samalla tavalla...On helppoa, ei lainsäädäntö hirveästi muutu.” (Yrittäjä B)

”Suomi on ihan loistava paikka yrittää. Yrittämiskehittämisen tukiprosesseja, mitä olemassa – ollaan niistä päästy nauttimaan elinkaaren eri vaiheessa.”
(Yrittäjä D)

”Suomessa varsinkin on pienet piirit. Tuntee jonkun, joka tuntee jonkun...Täällä melkein kuka vaan voi soittaa kelle vaan, voi tehdä melkein mitä vaan.” (Yrittäjä B)

”...Suomalainen tapa ja vahvuus on se, tämä hienosti sanottu integriteetti, tämmönen rehellisyys ja suoraselkäisyys ja semmonen asioista kiinni pitäminen...Täällä on luottamuksen ilmapiiri, yhtenäiskulttuurin luottamus pääoma. Tää on yks Suomen isoista edusta et on yhtenäiskulttuurin luottamus – henkilön sanaan voi luottaa.” (Yrittäjä C)

Kotimarkkinoiden kysynnän johdosta mittakaavaedut saattavat jäädä vähäisiksi. Osa yrittäjistä oli jo siirtynyt kansainvälisille markkinoille varsinkin tilanteessa, jossa kasvu on menestymisen ehto ja haetaan mittakaavaetuja. Moni toikin esiin globaaleja mahdollisuuksia ja uhkia, mutta myös Suomen vahvuuksia nostettiin esille.

”Meidän kallioperä on todella paljon lujempaa kuin vaikkapa kaikki Keski-Euroopan maat ...tämä meidän metsäisyys...Suomen etu meidän tekemisessä on se, että me nojataan niihin vahvuuksiin mitä on teollisessa perinteessä, mutta myös jota edelleen on tässä meidän ympärillä ...Tämä teollisen perinteen...luonnonolosuhteet taikka tämä maa se on se juttu, millä se kilpailuetu on säilynyt.” (Yrittäjä C)

Joitain puutteita myös nostettiin esiin, joilla koettiin olevan vaikutusta maan tarjoamaan kilpailuetuun. Myös tuen painotuksessa nähtiin haasteita suhteessa koettuun tarpeeseen.

”Systemaattinen haaste – varsin voimakkaasti panostaneet rahoituksen etsimiseen, kun pitäisi asiakkaiden etsimiseen...” (Suomessa voimakkaana rahoitussuuntautuneet hautomot vs. yhteyksien luonti ja pilotit) (Yrittäjä I)

Tietyn alan infrastruktuurin puuttuessa kansainvälinen ympäristö on toiminut oppien tarjoajana.

”Toimialan infrastruktuuri puuttui kokonaan. Kotimaassa ei juurikaan ollut substanssiosaamista...säätely rajua...” (Yrittäjä G)

Yrittäjät nostivat esiin myös keskeisten rajoitteiden hyväksymisen, sillä lainsäädäntöä ei voi muuttaa. Menestymistä saattoi rajoittaa juuri kilpailu nykyisillä markkinoilla, jolloin vaihtoehtona oli tarkastella markkinoita maan rajojen ulkopuolelta.

”Laki määrittelee aika tehokkaasti ne puitteet.” (Yrittäjä E)

”Digitaaliseen kaupankäyntiin siirtyminen merkitsee todella paljon meidän alalla, joskaan Suomessa se ei merkitse mitään. Siinä on sellainen kaksjakaisuus...Suomessa ei saa markkinoita eikä myydä verkossa niin sitten se on enempi, vähempi irrelevanttia toistaiseksi, ellei halua mennä lainsäädännön rajoilla. Suomessahan on sellainen tulkinta, että meidän pitää noudattaa Suomen alkoholilakia, vaikka me markkinoimme vain belgialaisille...Nyt pystytään, kun perustettiin yritys Saksaan ...mut Suomeen ei saada markkinoita, joten rajataan suomalaisia ulos. Muualta saadaan kyllä markkinoita suomalaisille mutta me ei saada.” (Yrittäjä G)

Kiteyttäen asemointi koskee niitä ominaisuuksia ja erityispiirteitä, joista halutaan pitää kiinni. Siten määritetyssä linjassa pysyminen, varsinkin tilanteessa, jossa suuri asiakas on toivonut jotain ominaisuutta, joka vaatisi samalla ehkä toimintatapojen muutosta, voi olla päätöksenä hetkellisesti vaikea tehdä. Toisaalta asemoimalla asiakaslupauksen kautta tai hyödyntämällä maan tarjoamia olosuhteita ja puitteita voidaan rakentaa kilpailuetua, josta voi olla hyötyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Joissain tilanteissa kansainvälinen ympäristö toimi hyvänä oppien tarjoajana ja varsinkin mittakaavaetuja saavuttaakseen on monesti pakottauduttava ajattelemaan globaaleja mahdollisuuksia.

3.4.5. Johdon perspektiivi (perspective)

Strategia sitoutuu kulttuuriin, jolloin yrityskulttuurin avulla pyritään muokkaamaan ihmisten ajattelumalleja. Yrittäjät kuvaavat yrityskulttuuria sanoilla kuten ilmaa, jota hengitän tai se on näkymätön liima, joka pitää yhteisön ihmisiä kasassa.

”Tuollainen yhteisöllisyys porukassa. Et se, monethan sanoo et ihmiset – mun mielestä se, et sen mikä tos meillä on just toimivaa, on se et vaikka ottaa muutamaman ihmisen pois, niin siellä kukaan ei ikään kuin määrittele sitä tarkkaan, et mitä me ollaan tai mitä tehdään. Se tietyllä tavalla on kasvanut siihen ja vaikka siellä joku lähtee pois tai vaihtuu, niin se pystyy toimimaan.” (Yrittäjä A)

”Oppiakseen toisilta pitää työstää sitä yhteistä juttua.” (Yrittäjä I)

”Meille aina se edelläkävijyys ja uuden luominen on ollut valtavan tärkeitä. Mut se on ollut tärkeämpää se innostus ja energia, millä sitä bisnestä tehdään kuin se paljonko sinne viivan alle välttämättä jää kunhan pärjätään...Kaikki on myöskin kehittävässä roolissa eli sellainen yhteiskehittelyyn kutsu on tosi merkittävä osa kulttuuria...Tää ei ole sprintti, eikä edes maraton vaan tää on vaellus...Älkää hengästyttäkö itseänne. Muistakaa nauttia siitä mitä ympärillä näkyy. Jokainen hetki on ainutlaatuinen, mitä me tässä eletään.” (Yrittäjä D)

”Toivon ja uskon, et meillä strategia elää arjessa joka päivä ja vaikuttaa jokapäiväisiin valintoihin samaan tapaa kuin kulttuuriset toimintaperiaatteet, jotka meillä on tärkeitä. Strategia liittyy siihen, mitä liiketoiminnassa tapahtuu ja kulttuuri siihen, et miten toimitaan.” (Yrittäjä D)

”Miten me toimitaan yhdessä ja arvostetaan jokaista työntekijää, on tosi tärkeä pohja meidän kaiken toiminnan rakentamiselle – ja tietysti osaamispuolema on toinen ja oppimiskyvykyys, miten tässä ympäristössä saadaan viritettyä, on vielä tärkeämpi juttu. Kulttuurin kautta se tavallaan, että se vahvuus on yksilöissä, mutta vielä enemmän niissä suhteissa, mitä se kulttuuri rakentaa

eli ne toimivat yhteistyösuhteet ovat vielä tärkeämpää viime kädessä kuin yksilön osaaminen.” (Yrittäjä D)

Yrittäjät toivat esiin, että pitkäaikaista strategiaa paremmin toimii joustavuuden säilyttäminen ja käyttäytymisen mukauttaminen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.

”Pitää olla sopivan elävää ja villiä ja on tärkeä et ne hetket, joissa syntyy jotakin niin ne käytetään hyväksi eikä panna prosessiin asioita. Tavallaan jokaisella on sellainen voimaantunut olo, että kun syntyy joku ajatus niin sitä saa heti lähteä luukuttamaan ja hakemaan siihen vertaussparrausta ja tukea.” (Yrittäjä D)

Haastatteluissa nousi esiin monia keinoja, joilla erottautua kilpailijoita ja vastauksissa korostui yrityskulttuurin tärkeys. Yrityskulttuurissa kyse on myös johtajuudesta.

”Johtajuus ja valta ovat suureita, jotka ovat rajattomasti skaalattavissa organisaatioissa. Jokainen voi olla johtaja ja jokainen voi johtaa niitä asioita, joita kokee itselleen tärkeiksi...Fasilitoiva, kutsuva tapa – ei puolesta tekeminen, ei puolesta päättäminen vaan tanssiin kutsu...Olen vaikuttamassa prosesseihin, jotta yhdessä saadaan enemmän ja parempaa aikaan.” (Yrittäjä D)

”En voi puuttua yksityiskohtiin vaan ainoa keino, millä firma voi kasvaa on, et luotetaan työntekijöihin ja annetaan suuntaa ja annetaan heidän tehdä parhaansa.” (Yrittäjä E)

”Enemmänkin firmaa johdetaan antamalla suuntaa ja arvoja kuin tiukasti määriteltyjä prosesseja, et silloin se on lähtökohtaisesti siinä osin sillain sisäänrakennettu joustavuus...Parhaimmillaan kaikki organisaatioissa ovat strategisia ajattelijoita ja ovat luomassa strategiaa ja sitä kautta toteuttamassa sitä ihan toisenlaisella energialla kuin se, että se tulis annettuna ja johdettuna.” (Yrittäjä D)

”Auttaa ajattelemaan vielä enemmän, vähän pidemmälle” (Yrittäjä J)

Mikä varaan yritys rakennetaan kysymykseen eräs yrittäjästä kommentoi:

”...pyrkiä hyvään kaikissa ulottuvuuksissa et siihen se perustuu.” (Yrittäjä C)

Tässä kokonaisuudessa yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys sekä yhteiskehittely nousivat teemoina esiin. Myös luottamus ja suunnan antaminen sekä ajattelun tukeminen auttavat niin yritystä kuin yksilöitä kasvamaan.

3.4.6. Muita huomioita

Kilpailuedun luominen nousi esiin yrittäjien puheissa ja vaikutti strategian valinnassa. Yrittäjät pohtivat myös sattuman merkitystä esimerkiksi yrittäjäksi ryhtymisen suhteen.

”Se oli enemmän sattumaa...hänen isänsä oli joku juristi tai jotain...se oli nähnyt, että voi, et ei ole pakko mennä töihin mihinkään firmaan vaan voi perustaa oman. Oisko se jopa lähtenyt sitä kautta, et jonkun työnantaja olis halunnut tilata tai jotain tai teettää jotain ja sitten pääty siihen, et jos sulla olis firma niin me voitais ostaa teiltä näitä juttuja – se vähän niin kuin perustettiin sellaiseen tarpeeseen aluksi... et se oli enemmän semmonen ajautuminen...Kun tehtiin näitä tietokonedemoja ja muita tällaisia silloin teininä niin... se oli toi työskentelytapa tietyllä tavalla, et oli tottunut siihen et tehdään porukalla tietokoneella juttuja ja organisoidaan sitä toimintaa. Ainoa mikä puuttui, oli se kokemus siitä liiketoimintapuolesta, et hei tästä voi saada rahaa.” (Yrittäjä A)

”Täytyy tarjota sattumalle aina mahdollisuus.” (Yrittäjä C)

”On aika paljon tsägästäkin kiinni – ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan...The more I train the luckier I get... Jatkuva itsensä haastaminen, kehittyminen, yrittäminen. Se toki on edellytys sille et...sattuu olee sopivia ihmisiä paikalla, ja markkinakin oli sopivassa asennossa ja yritettiin täysillä ja käytettiin hyviä menetelmiä.” (Yrittäjä I)

Eräs yrittäjistä kuvasi sitä, mitä yrittäjäyys vaatii:

”...sinnikkyyttä, resilienssi/ stressinsietokykyä, rohkeutta – ei saa pelätä, epäonnistumista, järkevää riskien ottamista – päätökset eivät saa perustua pelkoon” (Yrittäjä J)

Vaikkakin kaikilla on teknologia saatavilla, vain osa kilpailijoista oli hyödyntänyt uutta tekniikkaa. Toimintaympäristön muutoksista puhuttaessa nousi esiin pandemia, jonka koettiin kaventaneen omaa etumatkaa. Sitä kuvailtiin työelämän muutoksen kannalta isoimpana nopeana muutoksena ikinä. Toisaalta etäaikaan siirtyminen ja asiakastarpeiden muutos tai muuttuvat tarpeet olivat jo monelle yrittäjälle arkipäivää jo ennen pandemiaa.

”Tää pandemia on tehnyt sen et tästä ikään kuin meidän mallista tuli melkein se standardi. Mehän oltiin silleen onnekaasti sitten jo valmiita siihen, et kaikki on jo, meidän ei tarvinnut kauheasti etätyökulttuuria tai muuta ruveta ihmettelemään ja tietyllä tavalla taas toisaalta se ikään kuin oli meille vähän niin kuin, ei nyt huono juttu, mutta vähän nyt, et yks meidän erottautumistekijä. Nyt se ei olekaan enää mikään suuri. Mun mielestä me ollaan silti valmiimpia ja se on ikään kuin ollaan alusta asti oltu sitä niin se ei ole mikään sellainen päälle liimattu tai sellainen, että kakkoskastin porukka on etänä tai muuta niin siinä mä nään et...hybridityöskentelymalli tulee oleen nyt standardi aikamoinessa paikassa, kaikessa missä se on mahdollista.” (Yrittäjä A)

Kilpailuedun perusteiden muuttaminen oli monen omistajayrittäjän keskeinen keino saavuttaa kilpailuetua. Etumatkan säilyttämiseksi tehtiin myös koko ajan töitä. Monet haastatelluista yrityksistä oli juuri niitä, jotka olivat hyvissä ajoin lähteneet hyödyntämään havainto-
aan uudesta markkinoilla olevasta tarpeesta tai uudesta tekniikan käyttömahdollisuudesta, joka sittemmin osoittautui ajan hermoilla olemiseksi Covid-19 myötä.

”Pakon edessä annettu niille mahdollisuus tehdä digitalisaatioloikkaa – se on tehnyt hyvää tälle alalle...Parasta mitä...alalle on pitkään aikaan tapahtunut, on siis korona.” (Yrittäjä B)

”Oltu myrskyn ytimessä pandemian aikaan, palata uuteen normaaliin. Miten tarinan pitää muuttua, miten positioinnin tulee muuttua pandemian aikaisesta...Minkälaiseksi alkaa hahmottumaan, jokaisen pitää olla herkkänä.”
(Yrittäjä D)

”Alussa äärimmäisen hyvä juttu – nopeutti kasvua siinä kohtaa...Haastaa meitä vähän enemmän...Pikkasen ehkä sai kirittyä meidän etumatkaa pois.”
(Yrittäjä E)

”Covid osittain hyvä...etätyötiimit; teki asiakastarpeesta kriittisempää ja tarpeellisempaa” (Yrittäjä I)

”Me ollaan positioineet itsemme liiketoimintamallien uudistajana...myös liiketoimintamahdollisuus” (Yrittäjä F)

” Pitkä historia ettei ole covidin kantamoinen tää meidän, tämmöinen monimuotoisuus hybridi. Työtavat ovat olleet se meidän lähtökohta, mihin ollaan porukalla tässä siirtymässä.” (Yrittäjä D)

Kiteytetysti yrittäjät olivat ottaneet harppauksia kilpailuetua synnyttävistä innovaation lähteistä. Sattumalla on ollut vaikutuksensa, mutta myös rohkeutta ja sinnikkyyttä on vaatinut asioiden edistäminen. Pandemian alla pakon edessä joutuivat kilpailijat ottamaan digiloikan, joka on tuonut kilpailijoita lähemmäksi, mutta samalla asiakastarpeet ovat terävöityneet ja nopeampaa liiketoiminnan kasvua myös havaittiin toteutuneen juuri pandemian myötä.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän yhteenveto ja johtopäätösluvun tarkoituksena on antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vastaukset perustuvat tutkimuksesta tehtyyn analysointiin ja sen pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin.

4.1. Yhteenveto

Tämä tutkimus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa tutustuttaa teoriaan ja toinen sisältää otteita kymmenestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Tutkimusaineisto on luonteeltaan laadullista ja nämä tutkimuksen haastattelut tehtiin loka-marraskuun 2021 aikana. Valitut yritykset edustivat eri aloja ja erilaisia toimijoita pk-sektorilla Suomessa.

Kirjallisuuskatsauksen kanssa haastatteluaineisto täydentää kokonaisuutta ja luo mielenkiintoisen dialogin. Yhdessä ne tarjoavat syvempää ymmärrystä suomalaisen omistajayrittäjän mielenmaisemaan. Työ keskittyy analysoimaan ja tuomaan ymmärrystä yleisellä tasolla. Työn tarkoitus ei ole vetää yleistyksiä, mutta joitain johtopäätöksiä voidaan aineiston pohjalta kuitenkin tehdä. Kiinnostus tutkia aihetta sen todellisessa kontekstissa, yrittäjien kertomana oli keskeisessä roolissa, jotta päästään paremmin kiinni ilmiön todelliseen luonteeseen.

Tutkijan perustarkoitus oli ymmärtää ja selittää sitä, mitä tämä kertoo ilmiön luonteesta. Tutkimukseen soveltuvan kirjallisuuden tarkastelu toi myös jäsenystä tutkimukseen. Osittain kirjallisuuden tarkastelu tuli mukaan haastattelujen käynnistyttyä. Siten laadullinen tutkimus antaa tutkimukselle valitusta aiheesta laajuutta ja vivahteikkua. Myös teorian kautta tulkittuna empiirinen aineisto välittää mielenkiintoisia peilauksia.

Haastatteluaineiston analyysi noudattaa teoriasta nousseen Mintzbergin 5P-mallin teemoituksia. Lisäksi tarkasteluun nostetaan myös sattuma ja toimintaympäristössä vallalla oleva pandemia. Tarkoitus haastatteluilla oli saada monipuolista kuvaa yrittäjän arjessa tapahtuvasta ajattelusta ja ehkä jollain tavoin laajoiksi koetut teemat antoivat samalla väljyyttä. Yrittäjä pystyikin vastaamaan sen pohjalta, mitä aihe herätti.

Mintzbergin 5P-mallin mukainen käsittely antoi viitteitä siitä, että yrittäjien ajattelussa ovat mukana kaikki viisi osa-aluetta eli suunnitelma, juoni ts. taktiikat, käytänteet, asemointi sekä perspektiivi. Niiden laajuutta tai keskinäistä yhteyttä ei aina pystytty todentamaan. Myös yrittäjän harjoittama yritystoiminta vaikutti niiden esiintymiseen keskusteluissa. Kuitenkin aineiston analyysivaiheessa pystyttiin ottamaan aineistoista otteita jokaiseen osa-alueeseen.

Koska strategialla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja luomaan arvoa kilpailijoista poikkeavilla toiminnoilla (Porterin 1996), kilpailuedun luominen nousi esiin yrittäjien puheissa ja vaikutti yrityksen strategian valintaan. Sattumalla oli roolinsa esimerkiksi yrittäjäksi ryhtymisen suhteen. Tätä sattuman merkitystä ei tulisi sivuuttaa yrittäjyyden tarkastelussa, sillä sattuma voi johdattaa suunnitelman äärelle.

Teoriaosuudessa esiin tuotu Hansenin ROL – return of luck -käsite, joka tarkoittaa yrityksen valmiutta hyödyntää mahdollisuuksia niiden tullessa kohdalle (Kauppinen, 2020), on hyvä nostaa esiin sattuman merkitystä peilattaessa. Tutkimusaineistosta pystyi havaitsemaan, että työhistoria ja tausta ovat luoneet erilaisia valmiuksia, jolloin strateginen ajattelu on yhtä lailla niin eteenpäin näkemistä (Mintzberg et al., 2005) kuin taaksepäin tarkastelua, sillä myös mennyttä tulee ymmärtää. Näiden lisäksi helikopterinäkymä on hyvä huomioida sekä on hyvä haastaa myös maalaisjärkeä, sitä tavanomaista maailmaa.

Kun peilaa yrittäjien taustoja voi todeta, että mitä mielenkiintoisemmat olivat yhdistelmät, sitä ymmärrettävämpi oli näin jälkikäteen muodostunut tarina. Pisteitä yhdistämällä menneeseen pystyi osittain näkemään sen polun, joka toi heidät tämän päivän tilanteeseen. Myös yrittäjien tämän hetken tilanteesta johdetut tarinat tuntuivat loogisilta, vaikkei välttämättä alussa suunniteltu strategia ollut täysin se, mikä ja miksi se lopulta on todentunut. Sattumalla saattoi siten olla oma vaikutuksensa onnistumisissa. Sattuman rooli esiintyi yrittäjyystartinoiden pohjalla, yrittäjien kuvaamassa saunaillassa, kaveriporukan mietinnöissä, opiskeluaikojen yritystoiminnassa ja kaveripiirissä, oman polun rakentumisessa, koronan tuottamissa vaikutuksissa sekä tämän kaiken yhdistymisessä tähän tutkimukseen kokonaisuudeksi.

Hamelin mukaan todella innovatiiviset strategiat ovat aina onnekkaan ennakkoinnin tulosta. (Mintzberg et al.(b), 2005) Ne eivät nouse esiin tyhjästä vaan hedelmällisestä kokemuksesta,

samanaikaisista trendeistä, odottamattomista keskusteluista, satunnaisesta mietiskelystä, uran kiertoteistä tai toteutumattomista tavoitteista. Myös harrastukset kerryttivät yrittäjien tietotaitoa, jonka johdosta syntyi liiketoimintaideoita. Myös sinnikkyyttä sekä rohkeutta on tarvittu. Esteitä tai haasteita on varmasti markan varrella ollut, mutta niistä huolimatta näkemymiä on pyritty viemään eteenpäin. Ginon uteliaisuuteen liittyvän tutkimustyön yksi löydöksistä on, että monissa hänen johtamissa tutkimuksissa uteliaisuus ja muutos liittyvät toisiinsa. (Hakala, 2021) Aito uteliaisuus ei siten lukkiuta ratkaisuja tiettyihin ajatusmalleihin vaan hyväksyy herkemmin erilaisia näkökulmia. Siten uteliaisuus voi avata mielen näkemään myös niitä vaihtoehtoja, joita ei päällisin puolin näyttäisi edes olevan olemassa. Tämä uteliaisuuden teema välittyi myös yrittäjien haastatteluissa.

Strategia on valintoja ja valintojen välillä käytävää vaihtokauppaa. (Porter, 1996) Tällöin valinnoilla on merkitystä. Ne ovat yhteisesti tiedostettava, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2014) Perinteinen näkökulma strategiaan keskittyy olemassa olevien resurssien sovittamiseen nykyisiin mahdollisuuksiin ja nykyisen markkina-aseman turvaamiseen tai kasvattamiseen, jolloin strategiset valinnat perustuvat vakiintuneisiin kilpailusääntöihin ja tottumuksiin. (Hamel et al. 2006) Kuitenkin kirjallisuudessa on todettu, että uusi markkinoilla oleva tarve tai uusi tekniikan käyttömahdollisuus ja sen hyödyntäminen hyvissä ajoin on tärkeässä roolissa (Porter, 2006), samoin kuin kilpailuedun saaminen nykyisiä taitoja parantamalla ja uusia oppimalla. (Hamel et al., 2005) Yrittäjien haastatteluissa nousi esiin enemmän ne strategiset valinnat, joilla poikettiin kilpailusta. Monet haastatellut yrittäjät esittivät keinoja, joilla he olivat rikkoneet vakiintuneita kilpailusääntöjä ja tottumuksia, jolloin strategiset valinnat pohjautuivat enemmän toimialarakenteiden ja asiakkaiden mieltymysten muuttuessa tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Prosessi- ja toimintatapamuutokset ilmenivät selkeästi yli puolella haastatelluista yrittäjistä.

Strateginen pohdinta voi myös virittää suunnitelmaa, jolloin vaihtoehtoja peilaamalla voidaan lähteä rakentamaan kokonaisuutta. Kuten Hamel et al. (2005) tuovat esiin tutkimustaan johtajien epäsuorista strategiamalleista, jossa havaittiin painotuseroja liittyen kahteen vastakkaiseen malliin: strategisen yhteensopivuuden ylläpitämiseen ja resurssien hyödyntämiseen. Ensimmäisen keskittyessä tavoitteen nivomiseen suhteessa olemassa oleviin resursseihin, toinen voimistaa resursseja tarkoituksena organisaation oppimisen tahdin nopeuttaminen ja kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttaminen. Kilpailua ei siten käydä niinkään

paremmuudesta vaan ennemminkin tavoitteena on jäljittelyn sijasta kilpailullinen innovointi. (Hamel et al., 2005) Tähän aiheeseen viittaa tämän tutkimuksen haastatteluissa yrittäjien esiin tuoma verkostojen hyödyntäminen aloitusvaiheessa ja se, ettei heti käynnistysvaiheessa olisi pystytty edes tekemään kaikkia asioita itse. Resurssirajoitteet ovatkin monesti yrittäjän haasteena. Tällöin on keksittävä keinoja, joilla venyttää organisaatiota.

Asemoinnilla pyritään rinnastamaan organisaatio sekä sen tuotteet toimintaympäristöön. (Mintzberg, 1987) Se voidaan valita ennakkoon tai se voi olla saavutettu tai löydetty käytänteiden kautta. Yrittäjillä oli kokemusta tietoisesta kieltäytymisestä, jolloin valinnoilla rajattiin kohderyhmiä tai tuoteominaisuuksia. Tällöin valinnan vaikutus omaan toimintaan ja toimintatapaan tai sen arviointi suhteessa kokonaisuuteen olivat avaintekijöinä. Toisaalta strategia voidaan nähdä kolmen erilaisen strategiäkäsityksen (Ovans, 2015) kautta, joista yksi oli rakentaa sen varaan, jota jo tekee hyvin. Toinen oli reagoida opportunistisesti orastaviin mahdollisuuksiin ja kolmas oli tehdä jotain uutta. Yrittäjien tarinoista kuuli myös tästä uuden tekemisen alueesta, jossa kilpailuun keskittymisen sijaan on valittu uutta maaperää luova toiminta. Tällöin kehitetään sellaista markkinaa, jossa on vähän tai ei ollenkaan kilpailua. Tälle siniselle merelle pääsemiseksi ei asiakastutkimukset yleensä riitä, sillä asiakkaiden ajatukset kulkevat tuttuja uria, jolloin uusien markkinatilojen kuvittelemisen voi muodostua vaikeaksi. (Chan et al. 2015) Juuri liiketoiminnan kasvattamisen pullonkaulaksi yrittäjä totesi asemoinnin vaikeuden.

Strategian ollessa sidoksissa niin olosuhteisiin kuin toimialaan, vaikuttavat siihen tavoitteet ja se millaisista lähtökohdista toimintaa tarkastellaan. Kasvuyrityksen suunnitelmiin liittyy niin kasvunopeus kuin sen hallinta sekä toiminnan skaalautuvuuteen liittyvät pohdinnat. Myös tietynlaisena taktiikkana ja erottautumistekijänä nähtiin digitalisoituminen. Esiin nousi myös yrittäjän taustalla olevat työkokemukset eli oli nähty ja koettu sekä ymmärretty, miten teknologiaa voidaan hyödyntää. Tältä pohjalta oli löydetty se tapa toimia, joka oli toimialalle ehkä jopa poikkeava. Ajoitus nousikin keskiöön teknisen kehityksen hyödyntämisen osalta.

Menestymiselle ratkaisevaa on ne valinnat, joiden perustana on toimintaympäristön ymmärtäminen ja siellä havaittujen muutosten tunnistaminen. (Hamel et al., 2005) Yrittäjyyden piirteenä nousi esiin uudet asiat, joihin ei ole syntynyt vielä käytänteitä. Eräällä tavalla

ketteryys haastaa näiden käytänteiden syntymistä. Hamel et al. (2005) tuovat ilmi strategian perimmäisen olemuksen, joka on löytää uusia kilpailuetuja nopeammin kuin mitä kilpailijat pystyvät jäljittelemään. Yrittäjien tarinat myös kertoivat siitä, että nopeasti muuttuvat teknologiat, globalisaatio ja yhä kiihtyvämpi muutoksen vauhti mahdollistavat ja tuovat eteen uusia liiketoiminnan tekemisen tapoja ja uusia valinnanpaikkoja. Tällöin on pysyttävät ketteränä hyödyntääkseen näitä mahdollisuuksia.

Tarve ennakoida ympäristön nopeita ja ennalta arvaamattomia muutoksia on erityisen tärkeää toimiessaan tämän päivän VUCA-ympäristössä, jossa asiat muuttuvat nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti sekä tapahtumia on vaikea ennustaa, koska useita voimia sekoittuu ja yhdistyy, epäselvyys rajoittaa, estää tai jopa hillitsee toimintaa. Tilanteet ovat harvoin selväpiirteisiä ja selkeitä sekä on vaikeaa havainnoida uhkia ja mahdollisuuksia. (Hesselberg 2019) Siten yritysten tulevaisuudensuunnittelu ei voi perustua menneisyyden jatkumoon vaan on hyvä myös varautua yllättäviin tilanteisiin ja ennakoida tulevaisuutta.

Muutokset toimintaympäristössä muovaavat strategiaa ja strategia elää erilaisten mahdollisuuksien mukana. Ensioireena heikko signaali (Dufva 2019) kertoo jostain tapahtuneesta ja olemassa olevasta asiasta tai ilmiöstä, joka voidaan tulkita merkiksi suuremmasta mahdollisesta muutoksesta. Näihin signaaleihin yhdistetään joskus myös nopeasti tapahtunut, villiksi kortiksi kutsuttu tapahtuma, jolla on laaja-alaiset vaikutukset ja joka voi nopeudellaan yllättää ja siihen voi olla vaikea varautua. Tällainen oli esimerkiksi pandemia, jota Covid-19 edustaa. Sitä yksi yrittäjistä arvioi sen olleen työelämän muutoksen kannalta ehkä isoin nopea muutos ikinä. Pandemian vaikutuksesta moni yrittäjä koki oman etumatkan kaventu-
neen, sillä sen myötä myös muut alan toimijat hyppäsivät etä- tai hybridimaailmaan.

Kilpailuedun perusteiden muuttaminen oli monen omistajayrittäjän keskeinen keino saavuttaa kilpailuetua. Etumatkan säilyttämiseksi tehtiin myös koko ajan töitä. Monet haastatelluista yrittäjistä oli juuri niitä, jotka olivat hyvissä ajoin lähteneet hyödyntämään havaintoan uudesta markkinoilla olevasta tarpeesta tai uudesta tekniikan käyttömahdollisuudesta, joka sittemmin osoittautui ajan hermoilla olemiseksi myös Covid-19 myötä.

Asemointiin voi liittyä yrityksen tukikohdaksi muotoutuneen maan, tässä yhteydessä Suomen tarjoama perusta, jolle kilpailuetua on voinut lähteä rakentamaan. Porter (2006) on

tuonut esiin niitä kansallisia tekijöitä kuten maan taloudellinen ympäristö sekä instituutiot ja poliittiset valinnat, jotka vaikuttavat eri alojen yritysten kilpailumenestykseen. Porterin tuomat neljä ominaisuutta kansainvälisesti menestyneen toimialan kansakunnan ominaisuuksina (Shaughnessy, 1996) sisältävät niin osatekijöiden olosuhteet: kansakunnan asema tuotantotehtäjäiden kuten ammattitaitoisen työvoiman tai infrastruktuurin kautta ja kysyntäolosuhteet: kotimarkkinoiden kysynnän luonne alan tuotteelle tai palvelulle kuin alaan liittyvät tai tukevat toimialat: toimittajien olemassaolo tai poissaolo ja muiden alaan liittyvien toimialojen, jotka ovat kilpailukykyisiä kansainvälisesti sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailu: olosuhteet, joissa yrityksiä luodaan, organisoidaan ja hallitaan sekä kotimaisen kilpailun luonne. Näistä ominaisuuksista kaksi tuli selkeästi mainittuna yrittäjien puheissa. Porterin näkemyksistä kansainvälisesti menestyneen toimialan kansakunnan ominaisuuksista todentuvat ainakin joltain osin haastattelujen kautta.

Kilpailuedun luomisen ja ylläpidon kannalta paikallisuus, jolloin tukikohdaksi muodostuu maa, jossa yrityksen olennaiset kilpailuedut saavutetaan ja säilytetään, oli tulkittavissa kaikkien muiden yritysten osalta Suomessa paitsi yhden, johon tässä hetkessä vaikuttaa lainsäädäntö. Porter (2006) on käsitellyt tutkimuksessaan maan taloudellisen ympäristön, instituutioiden ja poliittisten valintojen vaikutusta eri alojen yritysten kilpailumenestykseen. Tästä yrittäjien haastatteluaineistosta pystyi myös todentamaan tähän liittyviä kokemuksia säädeltyjen toimialojen osalta. Muun muassa alkoholilainsäädännöllä on ollut vaikutusta maan rajojen ulkopuoliseen toimintaan.

Suomalaiset vahvuudet olivat osittain myös toimialasidonnaisia. Haastatteluissa tuli esiin niin Suomen maaperä ja historia kuin myös luottamus ja yhteisöllisyyden kulttuuri. Maan tarjoamat olosuhteet ja puitteet voivat siten luoda hyvät edellytykset kilpailuedulle. IT-alan ymmärrys ja myös ammattitaitoinen työvoima on maan harjoittaman koulutuspolitiikan seurausta. Toisaalta koululaitokset toimivat hyvänä verkostojen luojana ja monet haastatellut yrittäjät olivat lähteneet edistämään yritysideaansa opiskelukavereiden kanssa. Yrittäjät olivat myös tyytyväisiä olosuhteisiin, joissa yrityksiä luodaan ja organisoidaan – byrokratia on johdonmukaista.

Kotimarkkinoiden kysyntä ja mittakaavaedut saattavat jäädä maan pienuuden johdosta vähäisiksi. Toisaalta yksi yrittäjä nosti esiin suomalaisen maaperään istuvan

koneenrakennuksen, joka antaa tukensa edistyksellisille laitteille myös kansainvälisessä kilpailussa. Siirtyminen kansainvälisille markkinoille oli osalla yrittäjistä ainoa tie mittakaava-etuihin ja varsinkin tilanteessa, jossa menestymisen ehtona on kasvu.

Strategiasta puhuttaessa työskennellään kolmen erilaisen ajattelumallin kautta (Chaffee, 1985). Vaihtoehtoiset kuvaukset eivät ole täysin toisistaan itsenäisiä, sillä yleensä strategia määrittyy useammalle kuin yhdelle alueelle. Mallit myös pohjaavat aiemmalle ajattelutasolle. Ensimmäinen taso on lineaarinen strategia, jonka keskiössä on suunnittelu. Strategia sisältää pitkän aikavälin tavoitteet sekä toimintatavat ja resurssien allokoinnin, joilla päästään asetettuun tavoitteeseen. Tässä ajattelumallissa tavoitteiden saavuttaminen on strategian tärkein lopputulema ja keskeisenä ovat niin tuotot kuin tuottavuus. Tässä tutkimuksessa kyse oli strategian laajemmasta tarkastelusta, joten yksityiskohtaista tietoa ei kerätty mahdollisista strategian suunnittelun toimenpiteistä.

Lineaarisen strategian päälle rakentuu sopeutuva strategia, joka arvioi ulkoista sekä sisäistä ympäristöä ja lähtökohta on mukautuminen. Tällä tasolla haetaan yhteensopivuutta ulkoisen ympäristön mahdollisuuksien ja riskien sekä organisaation kyvykkyyksien ja resurssien kanssa. Ympäristö määrittää organisaation toimintaa, jolloin organisaatio vastaa koettuihin ja ennakoituihin ympäristön paineisiin ja etsii keinoja, joilla yhteen sovittaa organisaatio ympäristöönsä. Yrittäjien puheissa suunnitelman realisoitumista peilattiin suhteessa ympäristöön ja omiin toiveisiin, sekä tuotiin esiin erityisesti yrittäjyyden alkuvaiheen tarkastelussa.

Kolmas, kahden edeltävän mallin päälle rakentuu tulkitseva strategia, jossa oletama on, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettua. Kyse on ideologialla johtamisesta, jolloin strategian keskiössä on merkitysten ja symbolien rakentamisen hallinta ja tavoitteena hyväksymisenarvoisuus. Sosiaalisesti rakennettua todellisuutta oltiin luomassa yhteisesti organisaation kanssa jo hyvän matkaa osassa yrittäjien tarinoita. Suunnitelma, vuorovaikutteisuus ulkoisen ja sisäisen ympäristön kanssa sekä sosiaalisesti rakennettu todellisuus kytkeytyvätkin yrittäjän puheissa luonnolliseksi kokonaisuudeksi, jolloin niiden erottelu oli osittain vaikeaa.

Yksi näkemys on, että yrittäjän ammatti on itsessään kannattavien mahdollisuuksien etsimistä tasapainon sekoittamiseksi ja on juuri se mitä innovaatio laajimmassa merkityksessä

edellyttää. Tähän voidaan lisätä, että yrittäjä kriittisellä kyvyllään – hänen valppaudellaan – havaitsee epätasapainossa kannattavan mahdollisuuden. (Baumol, 2010) Tämä kuvaus peilautuu yrittäjien haastatteluissa saatuun näkymään.

4.2. Johtopäätökset

Tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan alussa määrittämäni kysymykseen, joka oli: **Miten strategia näkyy yrittäjien ajattelussa?**

sekä sen alakysymyksiin:

Miten yrittäjä kertoo polustaan tähän päivään?

Miten yrittäjä sanoittaa asioita liittyen omaan yrittäjyyteensä?

Lähtemällä liikkeelle ensimmäisestä alakysymyksestä, eli siitä, *miten yrittäjä kertoo polustaan tähän päivään*, voidaan otoksen koon ollessa kymmenen, vetää joitain johtopäätöksiä. Osittaisia havaintoja mahdollisista samankaltaisuuksista pystyy yrittäjän polusta tekemään ja joita voisi myöhemmin myös tutkia tarkemmin. Tässä yhteydessä yleisenä havaintona voisi sanoa, että lähtö yrittäjäksi oli yksi tällainen.

Tunnistettavissa oli kolme toisistaan poikkeavaa tapaa. Yksi oli työelämän taitekohta, jossa pohdittiin vaihtoehtoja jatkaa entistä uraa tai ryhtyä perustamaan yritystä. Tuolloin mielessä oli liiketoimintaidea. Toinen oli tietynlainen ajautuminen ja sarjayrittäjäisyys, joka poukkoili yrittäjä-statuksen ja työsuhteen välimaastossa ja askel kerrallaan tilanteissa on edetty tähän päivään. Kolmas yrittäjäydenpolku oli opiskeluaajoista lähtenyt yrittäjämäinen toiminta. Tämä jako ei ole tyhjentävä ja tiettyjä samankaltaisuuksia ja eroavuuksia myös näiden ryhmien välillä ja sisältä löytyy. Näiden jakojen ulkopuolelle kuitenkin jäi kaksi yrittäjää, joista toinen lähti heti yritysideoon löydyttyä etsimään rahoittajia ja toinen, jolla toiminta oli hyvin perinteikkäällä toimialalla ja siten vakaammalla pohjalla. Yrittäjätyyppien eroja oli kuitenkin aistittavissa. Milloin kyse oli ajattelun kohdentumisesta yhden yrityksen pariin tai jos kyse oli useammasta, vaikeus oli keskittyä kertomaan vain yhtä tarinaa.

Suomi yrittäjän tukikohtana miellettiin hyvin positiivisessa valossa. Suomen koulujärjestelmä tuki monen urapolkua yrittäjäksi ja tähän päivään. Opiskeluaikaisilla kaverisuhteilla oli myös roolinsa osassa yrittäjätarinoita. Maan kilpailuedun eli toimialan kilpailuetua edistävien kansallisten tekijöiden näkökulmasta Suomi ja maan luottamus pääoma on myös yksi keskeinen asia. Suomalaisuutta ja yhteiskunnallisia tekijöitä arvostettiin samoin suomalaista korkeakoulua. Vaikka pandemian myötä kilpailijat ovat lähteneet mukaan digiloikkaan, niin varhaisempi liikkeelle lähtö rakensi luottamusta ja jatkuva herkkänä, hereillä olo vahvisti tätä.

Toiseen alakysymykseen, *miten yrittäjä sanoittaa asioita liittyen omaan yrittäjyyteensä*, vastaamiseksi yleisenä ilmiönä voidaan todeta, että yrittäjän arjessa limittyy ja lomittuu se, mikä kirjallisuudessa pyritään erottelemaan alueiksi ja määrittelemään pienempinä kokonaisuuksina. Sattuma ja eräänlaiset yhtymäpinnat kiinnostuksenkohteisiin värittivät yrittäjien tarinoita. Laaja-alainen mielenkiinto ja uteliaisuus syventyä ja tietää lisää edusti monien tapaa tehdä asioita ja löytää ratkaisuja arjessa.

Tulevaisuuden kestävän kilpailun voittamisessa pärjää resursseja enemmän kekseliäisyydellä, joka on lähtöisin syvästä tarkoituksenmukaisuuden tunteesta, kaikkien jakamasta unelmasta – todella houkuttelevasta näkemyksestä siihen, mikä on huomispäivän mahdollisuus. (Hamel et al. 2005) Yrittäjien keskusteluissa huokui kiinnostus monenlaisia asioita kohtaan. Vaikka yrittäjä itse ei välttämättä heti mieltänyt lukevansa paljon tai tuonut erityisemmin esiin seuraavansa kehitystä tai saavansa vaikutteita laajasti – esiin nostetut aiheet kertoivat toista. Osittain koettiin, ettei verkostoja koettu rakennettavan juuri niiden itsensä vuoksi vaan ne ovat syntyneet ajan saatossa ihmisistä, joiden elämään on vaikutettu tai jotka ovat vaikuttaneet omaan elämään. Toisaalta maan pienuudesta johtuen aina löytyy henkilö, joka tuntee jonkun, joka voi auttaa.

Liittyen pääkysymykseen, *miten strategia näkyy yrittäjien ajattelussa*, tuli analyysissä esiin yhtymäpintoja Mintzbergin 5P-malliin kuvata strategiaa viiden näkökulman kautta. Yhteenvetona voisi todeta, että suunnitelma korostui yrittäjyyden alun tarinoissa. Suunnitelmat olivat muovautunut ajatuksissa ja keskustelujen myötä ja joita sittemmin lähdettiin toteuttamaan. Strategiaa oli suunniteltu tai luotu tietoisesti tai tiedostamatta yrityksen perustamisvaiheessa, tai jo silloin kuin yritysidea oli pohdinnassa. Tällöin peilattiin organisaation

mahdollisuuksia ympäröivässä maailmassa ja pyrittiin löytämään yritykselle sopiva paikka toimia.

Strategian tarkastelu suunnitelmana toi esiin sen, että se voi selkeytyä yrittäjän määrätietoisuuden tekemisen myötä. Omakohtainen kokemus asiakkaan roolissa voi myös viedä ajatuksia kohti tarkempaa suunnitelmaa, joka muotoutuu ajan saatossa. Strategiaa onkin luonnehdittu ajan saatossa rakentuvaksi kokonaisuudeksi, jossa aikomukset mukautuvat ja kytkeytyvät muuttuvaan todellisuuteen. (Mintzberg, 1987) Tätä voi siis tapahtua jo ennen varsinaista yritystoiminnan alkua suunnitelman hioutuessa ja varmuuden kasvaessa.

Taktiikat puolestaan peilautuivat suunnitelman kautta ja edustivat lähinnä tapoja erottautua kilpailijoista. Keskusteluista nostetut taktiikat osittain lähentyivät kilpailuedun käsitettä. Kuitenkin toimialan vakiintuneisiin käytäntöihin nähden niitä voitiin pitää taktiikoina, joiden lopputuloksena saavutettiin nykyisen toimintaympäristön puitteissa kilpailuetua.

Suunnitelma tarjosi hyvän pohjan, jolle rakentui toteutunut toiminta. Käytänteet siten määrittävät toteutunutta strategiaa. Näin ollen jo toteutuneen toiminnan kuvaus olisi voinut olla toinen eri ajankohtana, sillä aiottu strategia on voinut poiketa toteutuneesta tai osa toteutuneesta on voinut muovautua sattumanvaraisesti. Käytännöt olivatkin luultavimmin muovautuneet tai muovautumassa suunnitelman todentumisen kautta ja kun oli löydetty se oma tapa toimia ja toteuttaa asioita. Käytänteet ja siten toteutunut strategia pohjautui haastattelujen perusteella joustavuuden ja ketteryyden teemojen alle. Yleisesti ilmeni, että käytänteiden tulee elää ja tarjottuja mahdollisuuksia on hyvä myös tarkastella avoimin mielin.

Kilpailukykyinen strategia on sitä, että valituista toiminnoista muodostuu yrityksen liiketoimintatarjonta, jossa toiminnot toteutetaan eri tavoin tai valitaan kilpailijoista poikkeavia toimintoja. (Porter, 1996) Toisaalta kilpailuetua voi tuottaa myös eri tavalla näkeminen. Kilpailuedun luominen painottui yrittäjien puheissa ja vaikutti yrityksen strategian valintaan. Tällöin onkin tunnistettava ne alueet, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua.

Yleisesti ottaen yrittäjän ajattelutapaan kuului erottautumistekijöiden etsiminen – joko toimintatavoista tai prosesseista. Nämä olivatkin jo yrittäjillä toiminnan suunnitteluvaiheessa esillä. Erottautumistekijänä esiin nousi myös mielikuvien rakentaminen tai jopa

mielleyhtymien rakentamisen vaikeus. Tässä yhteydessä asiakkaisiin vaikuttaminen lähti tunnepuolen sitouttamisesta ja heimoutumisen näkökulmasta tai siitä, että tavoitteena oli saattaa mielikuva yhdistymään asiakkaan mieliin oikealla tavalla.

Vaara, joka strategiaan kytkeytyy, on tietynlainen joustamattomuus, jolloin organisaation sitoutuessa tiettyyn strategiaan sen panokset ja huomio keskittyy vain siihen (Mintzberg et al. 2005), ja silloin se on kykenemätön muuttamaan sitä kun ehkä tilannekohtaisesti sekä ympäristön muutoksista johtuen pitäisi. Yrittäjien puheissa joustavuuden säilyttäminen ja käyttäytymisen mukauttaminen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin oli esillä useasti. Vaihtoehtoisille tulisi antaa mahdollisuus, jolloin strategiassa tulisi olla myös sitä väljyyttä. Ketteryys korostuikin yrittäjien puheissa ja kokeilut sekä toiminnan skaalautuvuuteen liittyvät teemat olivat keskusteluissa mukana.

Villinä korttina korona edustaa yrittäjille yleisesti ottaen positiivista kehitystä, vaikka monesti oltiin jo alan kilpailijoita pidemmällä digipuolella. Kilpailuetuna koettu teknologinen kehitys kietoutui osittain ehkä myös jatkuvan kehittämisen teeman ympärille. Kyse on enemmän jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä, jotta pysytään alan kärjessä ja jota yrittäjät myös toteuttivat. Porterin (2006) listaamat kolme tekijää, joista kilpailuedun säilyttäminen riippuu, olivat myös yrittäjien mielessä, sillä ei yksistään ajateltu kilpailuedun pysyvyyttä vaan myös joltain osin kilpailuetujen määrää ja jatkuvia parannustoimia. Säilyttääkseen etunsa yrityksen on kehityttävä koko ajan ja luotava uusia etuja sitä mukaa kuin kilpailijat jäljittelevät vanhoja. Tämän edellytyksenä on muutosten hyödyntäminen eli yrityksen on hyödynnettävä alalla tapahtuvia muutoksia, joita yrittäjät jo tekivätkin.

Asemointi edusti osalle yrittäjistä keskeistä tapaa erottautua tai hakea vahvempaa jalansijaa markkinoilta. Ylipäättään yrityksen hahmotus suhteessa kilpailijoihin ja toimintaympäristöön oli useamman yrittäjän mielessä. Määritetyssä linjassa pysyminen, varsinkin tilanteessa, jossa suuri asiakas on toivonut jotain ominaisuutta, joka vaatisi samalla ehkä toimintatapojen muutosta, voi olla päätöksen teon hetkellä vaikeaa. Toisaalta asemoimalla asiakaslupauksen kautta tai hyödyntämällä maan tarjoamia olosuhteita ja puitteita voidaan rakentaa kilpailuetua, josta voi olla hyötyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Joissain tilanteissa kansainvälinen ympäristö toimi hyvänä oppien tarjoajana ja varsinkin tilanteissa, joissa haetaan mitta-kaavaetuja, on monesti pakottauduttava ajattelemaan globaaleja mahdollisuuksia.

Kilpailijoista poikkeava kilpailukentän valinta on myös yksi tapa saavuttaa kilpailuetua. Tämä erilainen kilpailukentän hahmottaminen tuli myös esiin keskusteluissa. Samoin innovointi, kuten uudet toimintatavat, uudet lähestymistavat markkinointiin ja uudet kilpailukentän määritelmät, nousi esiin eli löytämällä ja tuomalla markkinoille uusia tai parempia tapoja kilpailla toimialalla. (Porter, 2006) Kilpailuetua nähtiin myös siinä tavassa, miten toimintaa tehdään tai panostetaan kehittämiseen kilpailijoita enemmän, jolloin etumatka voi säilyä tai kasvaa. Operatiivisen tehokkuuden parannustoimina on kirjallisuudessa nostettu esiin niin kehittyneemmän teknologian hyödyntäminen kuin myös toimintakokonaisuuksien kokonaisvaltaisempi hahmotus. Nämä vaikuttavat suoraan suhteelliseen kustannustasoon ja erilaistamisen mahdollisuuksiin, mutta samalla vaativat pääomainvestointeja, erilaista henkilökuntaa tai yksinkertaisesti uusia tapoja hallita kokonaisuutta. (Porter, 1996) Haastatteluissa välittyikin teknologisen kehityksen tuoma mahdollisuus, jolloin hyödyksi nähtiin myös omat taidot siltä puolelta.

Perspektiivi ja sitä kautta yrityskulttuuri esiintyi vähemmän yleisenä teemana, mutta hyvin haastattelun aikana käydyssä keskustelussa pystyi todentamaan sitä tekemisen tapaa ja ajattelua, jota pyrittiin vaalimaan ympärillä. Tässä painottuikin Porterin (Mintzberg et al., 2005) esiin nostama yrityksen erilaisuus ja arvonaluonti suhteessa kilpailijoihin, joka tulisi olla ymmärretty organisaatiossa, jotta varmistetaan yrityksessä tehtävien toimien istuvuus strategiaan sekä saman suuntainen toiminta. Haastatteluissa tuotiin esiin yrityskulttuurin tärkeyttä. Yrityskulttuurin katsottiin yhdistävän toimintaa ja vaikka ihmiset nostettiin keskiöön niin yksi haastattelu hyvin ilmaisi, että kyseessä on enemmän yhteisöllisyyden tunne työskulttuurin piirteenä, joka on olemassa ja yhdistää ihmisiä toisiinsa. Yrittäjien kuvaukset yrityskulttuurista sanoilla kuten ilmaa, jota hengitän tai se on näkymätön liima, joka pitää yhteisön ihmisiä kasassa tuo hyvin esiin yhteisöllisyyden käsitettä.

Kuten teoriaosuuden alussa tuli ilmi ei strategiaa ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti ja on arvuuteltu sen johtuvan strategian moniulotteisuudesta sekä siitä, että se on olosuhteisiin sidottua ja riippuu toimialasta. Perinteiset teoriat peilaavat strategiaa olemassa olevien yritysten kautta muun muassa rinnastamalla kilpailua nykyiseen markkina-aseman turvaamiseen tai kasvattamiseen. Uudella yrityksellä tätä vaihtoehtoa ei edes ole. Yhden määritelmän mukaan strategian perimmäinen olemus on löytää uusia (huomispäivän) kilpailuetuja

nopeammin kuin mitä kilpailijat jäljittelevät. Empiirisen aineiston pohjalta on todettava, että tämän määritelmän strategian ytimessä yrittäjät ovat pysyneet. Kaiken kaikkiaan keskusteluissa puhuttiin enemmän jäljittelyn sijasta kilpailullisesta innovoinnista, johon sisältyy hallitusti riskiä. Kyse ei niinkään ollut vähäpätöisistä parannuksista eli paremmuudesta kilpailusta vaan resursseja venyttävästä uusista kilpailuetuja ja asemaa rikkovien sääntöjen hyödyntämisestä.

4.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustyötä strategian parissa on tehty jo useita vuosikymmeniä. Toisaalta pohdinnat strategiaan tarkastelevat asioita pitkälti ”vanhan” maailman lainalaisuuksien kautta. Tämä tuli myös ilmi tätä työtä tehdessä. Mielenkiintoista siten olisi saada katsaus kirjallisuuteen strategian näkökulmasta, joka perustuu tutkimuksiin yrityksissä, jotka ovat strategisesti innovoineet toimialallaan ja menestyneet. Tähän lisänä voisi ajatella juuri yrityksiä, jotka jo perustamisvaiheessa ovat uuden äärellä. Tutkimus voisikin olla syväluotaava katsaus tietyn toimialan yrityksiin.

Tässä työssä keskiössä oli omistajayrittäjä, riippumatta siitä oliko kyseessä kasvuyritys, sarjayrittäjä tai tiettyä toimialaa edustava yritys. Tutkimusta haastoi myös yritysten koko, joka vaihteli, vaikkakin rajoittui pk-yrityksiin. Mielenkiintoinen kulma jatkotutkimukselle olisi sikäli käsitellä yhtä näistä ryhmistä omana kokonaisuutenaan ja keskittyä syventämään heidän näkemyksiään tai vaihtoehtoisesti hakemaan kvantitatiivista yleistettävyyttä käsillä oleviin teemoihin.

Kolmas kiehtova tutkimusaihe olisi tutkia menestyksekkään innovaation toteuttamisen eroja organisaatiossa, jossa suvaitaan epäonnistuminen sekä kokeilut. Samalla tutkimuksessa mukana voisi olla yritys, joka on yhteistyöhön perustuva ja epähierarkkinen, mutta josta puuttuu vahvaa johtajuus sekä innovoivaan organisaatioympäristöön kytkeytyvä yritys, jossa on myös selkeä johtajuus ja yksilön vastuullisuutta korostavat rajat, sillä hierarkian puute ei tarkoita välttämättä johtajuuden puutetta. Kiehtovaa olisi myös syventyä tutkimukseen käsitteisiin epävarmuus ja hämmennys suhteessa päättäväisyys ja läpinäkyvyys. Toisaalta suvaitsevaisuus epäonnistumisille voi vaatia päteviä ihmisiä. Ja voihan epäonnistuminen olla

myös tulosta heikosta suunnittelusta, virheellisestä analyysistä, läpinäkyvyyden puutteesta ja huonosta johtamisesta.

Tämä tutkimus saattoi myös alulle pohdinnat erilaisista mahdollisuuksista, joita ihmisillä on ympärillään. Mikä todennäköisyys on löytää kaveripiiristä saman henkisiä tekijöitä, joiden kanssa myöhemmässä vaiheessa luottamuksen kautta lähdetään yrittäjyyttä edistämään, herrätti pohdintaa ja kysymyksen, onko sukupuolen osalta eroja, lähdetäänkö toteuttamaan yritystoimintaa yksin vai yhdessä yhden tai useamman henkilön kanssa. Myös se, onko tässä sen enempää sukupuolellista yhteyttä vai onko kyse onnekkaita sattumista opiskeluaikaisen tai mahdollisesti myös muiden esimerkiksi työympäristössä syntyneiden verkostojen osalta.

Lähteet

Ansoff, H.I. 1984. *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, Englewood-Cliffs, NJ.

Baumol W. J. 2010. *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. New Jersey, Princeton University Press.

Boal, K. B., Schultz, P. L. 2007. Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership quarterly*, Vol.18 (4), p.411-428.

Carayannis, E. G, Grigoroudis, E., Sindakis, S., Walter, C. 2014. Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the knowledge economy*, 2014-07-20, Vol.5 (3), p.440-463.

Carlsson S. & Leijonhufvud J. 2020. Spotify, miten maailma valloitetaan. Johnny Kniga.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long range planning*, Vol.43 (2), p.195-215,

Chaffee E. E. 1985. Three Models of Strategy, *The Academy of Management Review* 1985-01-01, Vol.10 (1), p.89-98.

Dufva, M., Könnölä, T., Koivisto, R. 2015. Multi-layered foresight: Lessons from regional foresight in Chile, *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 2015-10, Vol.73, p.100-111.

Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitra Verkkojulkaisu: <https://www.sitra.fi/julkaisut/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina>

Gilbert C. 2003. The Disruption Opportunity, MIT Sloan Management Review Summer. VOL.44 NO.4.

Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic management journal, 1996-12-01, Vol.17 (S2), p.109-122.

Hakala, J. T. 2021 Uteliaisuus - Miksi "miksi" on tärkeä kysymys, Alma Talent. Helsinki.

Hamel, G., Prahalad, C.K. 2005. Strategic intent, Harvard business review, 2005-07-01, Vol.83 (7), p.148.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus, Edita Publishing. Porvoo.

Hesselberg J. 2019. Unlocking agility, 2019. Pearson Education Inc.

Hiltunen E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum Helsinki.

Hiltunen E, Hiltunen Kari. 2014. Teknoelämää 2035: Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? Talentum, Helsinki.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model, December 2008.

Kauppinen, T. J. 2021. Johtaminen: voittavan johtamisen muotoilu. 1. painos. VIA Group.

Kim W. C., Mauborgne R. 2004. Harvard Business Review, October

Martinet, A-C. 2010. Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff Technological forecasting & social change. Vol.77 (9), p.1485-1487.

Mintzberg H, Ahlstrand B. Joseph L. 2005. Strategy Bites Back: It Is a Lot More, and Less, Than You Ever Imagined. Financial Times Prentice Hall, Harlow, UK 292 pp, (pbk).

Mintzberg, H. 1973. Strategy-Making in Three Modes California management review. 1973-12-01, Vol.16 (2), p.44-53.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, , California management review, 1987-10-01, Vol.30 (1), p.11-24.

Mintzberg H. et al.(b), 2005, 167–171. original: Killer strategies that make shareholders rich the top companies thrive, says our author – a leading strategy guru –

Hamel G. 1997. By changing the rules of the game. Fortune Magazine. June 23.

Nickols F. 2016. Strategy, Definitions & Meanings. Nettijulkaisu: http://50.87.121.26/strategy_definitions.pdf

Ovans, A. 2015. What Is Strategy, again? Harvard Business Review, May 12.

Patton M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods, 3rd Edition, Saga Publications.

Pisano G. P. 2019. About Innovative Cultures, Harvard Business Review, January–February.

Porter, M. E., Kim W. C., Mauborgne R. A. 2011. HBR's 10 Must Reads on Strategy. Harvard Business Review Publishing Corporation.

Raami, A. 2020. Intuitio3. Helsingin kustannusosakeyhtiö Otava.

Rohrbeck, R., Kum, M. E. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis Technological forecasting & social change, 2018-04, Vol.129, p.105-116.

Shaughnessy, N. J. O. 1996. Michael Porter's Competitive Advantage revisited. Management decision, 1996-08-01, Vol.34 (6), p.12-20.

Siilasmaa R., Fredman C., 2018. Paranoidi optimismi – Näin johdan Nokkaa murroksessa. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stonehouse, G., Snowdon, B. 2007. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness *Journal of management inquiry*, 2007-09, Vol.16 (3), p.256-273

LIITTEET

Liite 1

Haastattelut - päiväykset

- 28.9.2021 Haastattelu (A) Yksi yritys myös aiemmin, välillä freelancerina HY, 20 henk
- 4.10.2021 Haastattelu (B) Sarjayrittäjä – osakkuus – välillä ollut töissä, DI
- 8.10.2021 Haastattelu (C) Perinteinen toimiala – yritysostoja, DI
- 13.10.2021 Haastattelu (D) Kasvuyritys - 1 yritys, joka jakautui kahdeksi TKK – 80 henk
- 15.10.2021 Haastattelu (E) Kasvuyritys, säädelty – yritysidea työsuhteessa TKK – 50 henk
- 15.10.2021 Haastattelu (F) Opiskeluaikana aloitus – 2 yritystä TKK – 30 + 10 henk
- 20.10.2021 Haastattelu (G) Kasvuyritys, säädelty – työsuhteessa yritysidea – reilu 40 henk
- 20.10.2021 Haastattelu (H) Sarjayrittäjä – yrittäjyyttä ja työsuhteita
- 3.11.2021 Haastattelu (I) Sarjayrittäjä – työsuhteita ja yrittäjyyttä TKK 20+10 henk
- 7.11.2021 Haastattelu (J) Kasvuyritys – työsuhteita, toiminimiyrittäjä, yritys

Liite 2

HAASTATTELURUNKO

YRITTÄJÄ, YRITTÄJYYS: Taustaa - mistä idea – miten tähän päivään?

yksilöllinen dimensio: yrittäjä & tiimi

organisaatioympäristö – yritys & verkostot

instituuttialinen taso: alue/ maa – stimuloi yrittäjädynamiikkaa

Kopioiva / innovoiva yrittäjä

STRATEGIA

Vaikeat valinnat

Mitä ajatuksia herää lausahdus ”Ajattele strategisesti” / ”Think outside the box”

Mikä on liiketoiminnan kasvattamisen suurin pullonkaula?

Mitkä ovat suurimmat strategiset riskit / mahdollisuudet?

Menestys: mistä menestys on tulosta?

Johtajuus: Millainen on tapasi ajatella johtajuutta?

Minkä varaan yritys rakennetaan?

(Liiketoimintamalli / Innovaatio)

Agile: Ketterä, ketteruus - Mitä on agile / ”Be agile”?

TULEVAISUUTEEN VARAUTUMINEN

Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet toimialan pelisääntöihin, liiketoimintamalleihin tai toimijoiden positointiin?

Miten ympäristöä seurataan ja muutoksia havaitaan? / Mistä saadaan vaikutteita?

Mitä tulee mieleen sanoista...

Disruptio – Yrityskulttuuri – Verkostot – Kilpailuetu – Ketteruus (Agile) – Innovaatio

Ongelmanratkaisu – Kokeilu – Asiantuntijuus

