

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Matti Kulla

**STRATEGIATYÖ PIENISSÄ JA KESKISUURISSA KASVU-
YRITYKSISSÄ KOUVOLAN SEUDULLA**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Professori Iiro Jussila

2. tarkastaja:

Professori Pia Heilmann

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kulla, Matti
Tutkielman nimi:	Strategiatyö pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä Kouvolan seudulla
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2009
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 130 sivua, 12 kuviota, 5 taulukkoa ja 5 liitettä
Tarkastajat:	prof. Iiro Jussila, prof. Pia Heilmann
Hakusanat:	strategiatyö, strategian käytäntö, pk-yritys, pienet ja keskisuuret yritykset, kasvuyritys
Keywords:	strategy work, strategy practice, SME, small and medium enterprises, growth enterprise

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää, millaista strategiatyö on pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Strategiatyötä ovat ne toimet, joita yritysten strategit tekevät strategiaprosessissa. Kirjallisuuskatsauksessa määriteltiin käsitteet ja teoreettinen viitekehys. Empiriassa kerättiin Kouvolan seudun kasvuyritysten strategeilta aineistoa lomakekyselyllä. Kahdeksan yrityksen strategeja, yrittäjäomistajia, haastatteleamalla syvennettiin aineistoa. Aineiston laadullisella analyysillä tuotettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kahdessa kolmesta kohdeyrityksestä strategiatyö oli melko vakiintunutta. Strategiatyön avulla yrittäjät pyrkivät löytämään keinot hyödyntää markkinoilla havaitut mahdollisuudet ja muodostamaan tarvittavat resurssiyhdistelmät. Strategiatyö ei noudattanut selkeää, määritettyä prosessia. Strategian muotoutuminen, jalkauttaminen ja arviointi olivat strategiatyön osat, jotka olivat vuorovaikutuksessa strategian strategijärjelyn kautta. Strategiaa pidettiin yrityksen menestymisessä ja kasvussa tärkeänä tekijänä. Pk -kasvuyritykset ovat seudun tulevaisuuden kannalta niin tärkeä yritysryhmä, että niiden strategiatyötä olisi perusteltua kehittää yrityspalvelun toimesta ja panostuksilla.

ABSTRACT

Author:	Kulla, Matti
Title:	Strategy work in small and medium growth enterprises in Kouvola region
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Management and organizations
Year:	2009
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 130 pages, 12 figures, 5 tables and 5 appendixes
Examiners:	prof. Iiro Jussila, prof. Pia Heilmann
Keywords:	strategy work, strategy practice, SME, small and medium enterprises, growth enterprise

The purpose of this study was to illustrate and to understand what strategy work is like in small and medium sized growth enterprises. The strategy work includes the activities taken by the firm's strategists in strategy process. In the literature review there were concepts and the theoretical framework for the empirical study defined. As first step in the study, there was a survey made to the strategists of the target firms in Kouvola region. Secondly, by interviewing the strategists, entrepreneur-owners, of the selected eight target companies was in-depth information collected. In two thirds of target firms strategy work was fairly established. With the help of strategy work the entrepreneurs tried to find out the means to exploit the market opportunities and to build up the resource combinations required. The strategy work was not made along any prescriptive process. The formation, implementation and evaluation of the strategy were strategy work's sections which were interrelated through the reasoning of the strategist. Strategy was seen as an important factor in performance and in growth of the firms. Growing SMEs are very important group regarding the future of the region. Therefore, the use of public support services and investments would be justified to develop strategy work in small and medium sized enterprises.

ALKUSANAT

Yksi tässä tutkimuksessa haastateltu yritysjohtaja lausui strategiatyöstä:

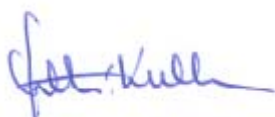
”Kylhän aika mones paikas tänä päivänä puhutaan strategiasta ja sen merkityksestä, mut kyl mun mielest se on, noit, on selasia tiettyjä häveliäisyyskysymyksiä, et ei - - ei uskalleta puhua siitä, koska kukaan ei pysty benchmarkkaamaan sitä, et onko tää meiän juttu tossa hyvällä tasolla vai huonolla tasolla”.

Mikä on yrityksen strategia? Millaista on yrityksen strategiatyö? Nämä ovat kaksi eri kysymystä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa kohteena oli strategiatyö, miten yrityksen strategia muotoutuu, miten se jalkautetaan ja miten sitä arvioidaan Kouvolan seudun pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä. Toivon, että tästä pro gradu tutkielmasta löytyy käyttökelpoista tietoa sekä strategiatutkijoille että pk-yritysten strategeille, yrittäjille.

En ymmärtänyt valita pro gradu -tutkielmani aiheeksi riittävän suppeaa kohdetta, vaan valitsin kiinnostavan. Niinpä kului paljon aikaa ja sikareja ennen kuin työ valmistui. Ilman läheisten myötätuntoa ei valmista olisi tullut. Tarpeellista tukea sain myös toimeksiantajien, Kouvolan Seudun Yrityspalvelun ja seudun aluekeskusohjelman, edustajilta. Luonnollisesti työni ohjaajan, professori Iiro Jussilan panos oli erittäin tärkeä. Kiitän lämpimästi saamastani avusta. Myös työni tarkastaja professori Pia Heilmann ansaitsee kiitokset. Mutta suurin kiitos kuuluu vastanneille yritysjohtajille!

Huolimatta siitä, että olen yritys-elämässä tehnyt kymmeniä vuosia kirjallisia teoksia, oli tämä tieteellinen työ erittäin haastava. Se antoi oivan näytön siitä, että mitä enemmän tietää sitä vähemmän ymmärtää tietävänsä.

Kouvolassa 27.1.2009



SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3 Teoreettinen lähestymistapa, käsitteet ja rajaukset	5
1.4 Konteksti ja menetelmät	7
1.5 Tutkimusraportin rakenne	8
2 KIRJALLISUUS	9
2.1 Strategia	9
2.1.1 Strategia käsitteenä	10
2.1.2 Strategian sisältö	11
2.1.3 Strategian konteksti	12
2.2 Strategiakoulukunnista	13
2.2.1 Perinteiset strategiakoulukunnat	14
2.2.2 Uudemmat strategiakoulukunnat	16
2.2.3 Innovaatio strategiaparadigmana	17
2.2.4 Strategiakoulukuntien kehittyminen	20
2.2.5 Strategia käytäntönä -koulukunta	21
2.3 Strateginen johtaminen	21
2.4 Strategiaprosessi	25
2.4.1 Strategiaprosessi käsitteenä	26
2.4.2 Looginen inkrementalismi strategiaprosessina	27
2.4.3 Strategian teko käsityönä	29
2.4.4 Strateginen oppiminen strategiaprosessina	29
2.4.5 Strategian toteutus ja arviointi	30
2.5 Strategi ja strategiatyö	32
2.5.1 Strategi	33
2.5.2 Strategiatyö	34
2.6 Pienet ja keskisuuret kasvuyritykset strategian kontekstina	36
2.6.1 Pienet ja keskisuuret yritykset	36
2.6.2 Yritysten koko ja kasvu	37
2.6.3 Kasvuyritykset	38
2.6.4 Pk-yritysten kasvusta	40
2.6.5 Pk-yritysten kasvun strategioita	42
2.6.6 Strategiatyön merkitys pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä	46
2.6.7 Strategiatyön sisältö kasvavissa pk-yrityksissä	48
2.7 Teoriakehitys empirialle	50
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	54
3.1 Tutkimusprosessi	55
3.2 Aineisto ja analyysit	57
3.2.1 Kasvuyritystietojen hankinta	57
3.2.2 Lomakekysely	58
3.2.3 Lomakekyselyn eteneminen	60
3.2.4 Teemahaastattelut	62
3.2.5 Tutkimusaineiston analysointi	64
3.3 Luotettavuus ja uskottavuus	65
4 EMPIRIA	68
4.1 Pienet ja keskisuuret kasvuyritykset Kouvolan seudulla	70
4.2 Lomakekyselyn tulokset	73
4.2.1 Taustatietoa kohdeyrityksistä ja niiden kasvusta	73
4.2.2 Strategiatyö kohdeyrityksissä	75
4.2.3 Strategiatyön käytännöt, haasteet ja kehittäminen	77
4.2.4 Yrityksen menestyminen, sen mittaaminen ja strategian vaikutus menestymiseen	78
4.2.5 Taustatietoja vastaajista	79
4.2.6 Vastausten ja verottajalta saatujen tietojen analysointia	80
4.3 Teemahaastattelujen tulokset	83
4.3.1 Valitut haastateltavat ja heidän edustamansa yritykset	84

4.3.2 Yritysten synty ja kehitys.....	85
4.3.3 Yritysten nykyiset strategiat.....	86
4.3.4 Kasvun merkitys	87
4.3.5 Strategiatyö kohdeyrityksissä.....	88
4.3.6 Strategian syntyminen.....	90
4.3.7 Strategian toteuttaminen.....	92
4.3.8 Strategian arviointi.....	96
4.3.9 Haastattelujen luoma näkemys strategiastyöstä.....	99
4.3.10 Strategian merkitys kasvussa ja menestymisessä.....	101
4.3.11 Strategiatyön pulmia ja kehittämismahdollisuuksia.....	102
4.4 Tulosityhteenvedo	103
4.4.1 Strategiatyö ja sen erityispiirteet pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä.....	104
4.4.2 Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön konteksti	107
4.4.3 Strategiatyön kehittäminen pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä.....	110
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	112
5.1 Tutkimuksen teoreettinen panos	112
5.2 Suosituksia pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön kehittämiseksi	115
5.3 Jatkotutkimuksen kohteita.....	118
LÄHTEET	120
LIITTEET	130

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuviot

Kuvio 1: Strateginen johtaminen

Kuvio 2: Strategisen johtamisen malli

Kuvio 3: Suppea ja laaja tulkinta strategiaproessin sisällöstä

Kuvio 4: Kasvun ehdot

Kuvio 5: Pienyrityksen kasvumalli

Kuvio 6: Strategisen johtamisen prosessi

Kuvio 7: Strategian kehittämisreitit

Kuvio 8: Strategiatyön viitekehys

Kuvio 9: Pk-yrityksen strategiatyökontekstin viitekehys

Kuvio 10: Strategiatyön vastuu ja osallistujat

Kuvio 11: Strategiatyömalli pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä

Kuvio 12: Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyökonteksti

Taulukot

Taulukko 1: Lomakekyselyn eteneminen

Taulukko 2: Kouvolan seudun yritykset

Taulukko 3: Lomakekyselyn kohdeyritykset toimialoittain ja kunnittain

Taulukko 4: Strategiatyö, lomakekyselyn vastausyhteenveto

Taulukko 5: Vastausten, kasvun ja kannattavuuden analyysi

1 JOHDANTO

Strategia on ollut tunnettu käsite johtamisessa jo lähes 2.500 vuotta. Alun pitäen kreikankielinen sana ”strategos” tarkoitti heimodivisioonan johtajaa ja strategia käsitettiin sodan johtamisen taitona. (Mintzberg & Quinn 1996, 2.) Liikkeenjohdossa strategia on tullut kuvaan 1950 -luvulta lähtien ja kehittynyt monista eri lähtökohdista eri menetelmillä tutkittuna asemansa vakiinnuttaneeksi strategisen johtamisen tieteenksi jo kolme vuosikymmentä sitten. Kysymys ”Miten strategiat muodostuvat ja miten niitä toteutetaan?” on ollut siitä lähtien yksi alan keskeisistä tutkimuskysymyksistä.

Huolimatta siitä, että monet strategisen johtamisen tutkijat ovat julistaneet strategisen suunnittelun kuolleeksi jo kauan sitten, on strateginen suunnittelu ollut viime vuosinakin yritysten ylimmän johdon eniten käyttämä johtamistyökalu. Lisäksi se on ollut työkalu, johon ylimmät johtajat ovat olleet tyytyväisimpiä. Tulos perustuu Bain & Companyn vuodesta 1993 lähtien toteuttaman laajan globaalin tutkimuksen tuloksiin vuodelta 2006. (Rigby & Bilodeau 2007, 2.) On siis edelleenkin perusteltua tutkia yritysten tekemää työtä strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa.

E erityisen kiinnostavaa strategiatyön tutkiminen on makrotalouden kannalta hyvin tärkeäksi yritysryhmäksi nousseissa pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä. Ne luovat suuren osan uusista työpaikoista ja innovaatioista. Niiden varassa on yhä enemmän myös yhteiskunnan tuleva kehitys ja elinvoimaisuus.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Hofer ja Schendel (1978) erottivat käsitteinä toisistaan strategiasisällön ja strategian tekemisen prosessin (process of strategy-making). Tämä strategiaprosessi on usein jaettu kahteen osaan: strategian muotoilu ja strategian toteutus, vaikka ne esimerkiksi Mintzbergin (1996d, 101) mielestä yhdistyvätkin sujuvaksi oppimisprosessiksi. Strategiaprosessi muodostuu

osin johdon tietoisista toimenpiteistä ja osin tiedostamattomista organisaation sosiaalisista ja poliittisista prosesseista (Johnson, Scholes & Whittington 2006, 20). Strategia muodostuukin näiden prosessien monimutkaisen yhdistelmän kautta (Johnson ym. 2006, 20).

Strategiajohtamisessa on muodostunut Mintzbergin ja Lampelin (1999) mukaan vähintään kymmenen koulukuntaa, jotka kuvaavat erilaisia yritystoiminnan strategioita, niiden sisältöä ja strategiaprosesseja. Näiden perinteisten strategiakoulukuntien lisäksi on viimeisten kymmenen vuoden kuluessa syntynyt vielä runsaasti uusia strategian oppisuuntia. Tästä huolimatta ei ole vielä päästy yhteisymmärrykseen edes strategian määritelmästä. Monesti onkin todettu strategiajohtamisen teorian olevan nykyisellään hyvin sirpaloitunutta. Mintzbergin ja Lampelin (1999, 29) mielestä pitäisi päästä näitten erilaisten, kapea-alaisten strategiakoulukuntien taakse ja ymmärtää kuinka strategian muodostuminen todella tapahtuu. He toteavat, että tarvitaan parempaa käytäntöä eikä näppärämpää teoriaa.

Käytännön tutkiminen enemmän kuin käytännön teoretisointi voikin tuottaa paremman käsityksen siitä, missä suhteessa teoria ja käytäntö ovat toisiinsa (Jarzabkowski & Wilson 2006, 349). Strategia on jotakin, mitä ihmiset tekevät (Jarzabkowski & Whittington 2008, 282). Strategiatyö on strategian käytäntö, ja se käsittää ne yrityksen henkilökunnan toimenpiteet, joilla strategiaa luodaan ja toteutetaan (Stenfors 2007, 3). Strategian muotoutumisen, toteutumisen ja arvioinnin tarkastelu strategiatyön käytäntöjen kautta (strategy-as-practice) pyrkii selvittämään ja kuvailemaan mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään (Whittington 2006, 615). Strategiatyö on näin käsitettynä yrityksen strategiaprosessin käytännön ilmentymä. Tämä sosiologiaan pohjautuva tutkimuksellinen lähestymistapa on noussut esiin 2000 -luvun alkuvuosien aikana ja saanut viime vuosina merkittävästi lisähuomiota strategiatutkimuksessa.

Viime vuosikymmenten aikana on pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) ja erityisesti niiden kasvun merkitys korostunut makrotaloudessa.

Pk-yritykset luovat suuren osan uusista työpaikoista, ovat talouskasvun kannalta tärkeitä ja toimivat innovaatioiden ja rakennemuutosten ajurina (Wiklund 1998, 1 - 2; Analoui & Karami 2003, 2 - 3). Myös strategisen johtamisen tutkimus on viime vuosina kiinnittänyt entistä enemmän huomiota pk-yrityksiin. Strategia on myös pk-yritysten kasvussa ja menestymisessä todettu tärkeäksi tekijäksi (esim. Wiklund 1998; Analoui & Karami 2003; Malinen & Toivonen 2005; Laukkanen 2007a). Usein lähtökohtana on kuitenkin ollut pk-yritysten ottaminen huomioon vain yhtenä strategisen johtamisen kontekstina.

Suomessakin on strategista johtamista tutkittu jo useita vuosikymmeniä. Myös meillä painopiste on ollut suurissa yrityksissä. Yritysten kasvu ja kasvuyritykset ovat olleet viime vuosina suomalaistenkin tutkijoiden huomattavan mielenkiinnon kohteina (esim. Heinonen 2005; Laukkanen 2007a). Etsimälläkään ei ole kuitenkaan löytynyt suomalaisia tutkimuksia, jotka olisivat paneutuneet strategiatyöhön pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä käytännön näkökulmasta.

Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys korostuu niiden seutujen tulevaisuuden kannalta, jotka ovat perinteisesti eläneet suurteollisuuden varassa. Kouvolan seudulla hyvin merkittävä suurteollisuus on supistanut toimintojaan 2000 -luvulla tuntuvasti. Sen myötä on myös työpaikkojen määrä vähentynyt olennaisesti. Seudun elinvoima ja talous ovatkin tulevaisuudessa varsin paljon pk-yritysten ja niiden kasvun varassa. Tämä on vaikuttanut osaltaan siihen, että Kouvolan Seudun Yrityspalvelu ja Aluekeskusohjelma ovat toimeksiantajina mahdollistaneet tämän tutkimuksen toteuttamisen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan oppialalla johtaminen ja organisaatiot. Tutkielma osallistuu keskusteluun pienten ja keskisuurten kasvuyritysten

strategiaprosessista ja strategiatyöstä esittämällä näiden yritysten strategioiden näkemyksiin perustuvia käsityksiä yritysten strategiatyöstä ja sen kehittämismahdollisuuksista. Tutkielman tarkoituksena on tuoda uutta aineistoa strategiatyöstä käytävään akateemiseen keskusteluun ja pyrkiä osallaan luomaan pohjaa pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön edelleen kehittämiseen.

Tutkimuksen pohjaksi on tehty seuraavat kolme lähtöolettamusta: 1) Strategiatyö pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä poikkeaa suurten yritysten strategiatyöstä. 2) Strategia on tärkeä tekijä pienten ja keskisuurten yritysten kasvussa ja suorituksessa. 3) Strategiatyön keskeinen vastuuhenkilö, strategi, on kohdeyrityksissä ylin johtaja ja tavallisesti yrittäjäomistaja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyötä ja sen erityispiirteitä käytännön näkökulmasta kohdeyritysten strategioiden käsitysten perusteella sekä tältä pohjalta hahmottaa strategiatyön kehittämismahdollisuuksia kohdeyrityksissä. Tutkimusongelmaksi muotoiltuna tutkimuksen tavoitteet voidaan kuvata seuraavasti:

Millaista strategiatyö on pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä ja miten sitä voitaisiin kehittää?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi se on jaettu kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten strategiatyötä käytännössä tehdään ja mitkä ovat sen erityispiirteet kohdeyrityksissä strategioiden näkökulmasta?
- 2) Millainen on pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön konteksti?
- 3) Miten kohdeyritysten strategiatyötä voitaisiin edelleen kehittää?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on tärkeä, koska kohdeyritysten strategia-työn ja sen erityispiirteiden kuvaaminen ja ymmärtäminen eksplisiittisesti esitettyinä käytännön tekemisenä on nähtävä edellytyksenä vastata kolmanteen kysymykseen. Toinen kysymys on olennainen johtuen siitä, että konteksti on olennaisesti strategiaan ja strategiatyöhön vaikuttava olosuhdetekijä. Pk-yritysten strategiatyön kehittämällä voidaan parantaa strategian laatua ja varmistaa sen toteutumista ja näin vaikuttaa myönteisesti pk-yritysten menestymismahdollisuuksiin ja kasvuun.

1.3 Teoreettinen lähestymistapa, käsitteet ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettisena perustana ovat toisaalta strategisen johtamisen, strategiaproessin ja strategiatyön tutkijoiden lähdeluettelossa listatussa aiemmassa kirjallisuudessa esittämät käsitteet ja käsittemallit sekä toisaalta pk-yritysten strategista johtamista ja kasvua käsittelevä lähdeluettelon mukainen kirjallisuus liiketaloudellinen kirjallisuus.

Strategisen johtamisen tutkijoiden luomat koulukunnat katsovat samoja asioita eri lähtökohdista ja erilaisia menetelmiä käyttäen. Näin eri koulukunnat käyttävät myös erilaisia käsitteiden nimityksiä ja määrittämiä. (Cooper 2007, 82.) Onkin ollut varsin iso ponnistus muodostaa strategiaviidakon sisällöstä tämän tutkimuksen kannalta relevantit käsitteet.

Strategia määritetään yksinkertaisessa muodossa organisaation pitkän tähtäimen suunnaksi (Johnson ym. 2006, 9). Hiukan toisin ilmaistuna strategia ovat ne tarkoitetut tai tahattomat toimenpiteet, joilla aikaansaadaan yrityksen ja sen toimintaympäristön yhteensopivuus (Mintzberg, 1996a, 13). Sisältö, prosessi ja konteksti ovat strategian eri näkökulmia Elfring & Volberda 2007, 9).

Strateginen on jotain yrityksen pitkäjänteisten päämäärien saavuttamiseen merkittävästi vaikuttavaa (Ahola 2003, 56).

Strateginen johtaminen on se osa yrityksen ylimmän johdon työtä, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen pitkän aikavälin päämääriin ja niiden saavuttamiseen ja kohdistuu yrityksen strategiaan ja strategisiin asioihin. Strateginen johtamisen tarkoituksena on yrityksen toiminnan ja vuorovaikutuksen koordinointi ja hallinta. Strategiseen johtamiseen sisältyy tiedonhankintaa, suunnittelua, päätöksentekoa, tekemistä, valvontaa sekä viestintää ja sidosryhmäsuhteiden hoitoa. Käsitelmärytukseen on päädytty soveltaen Mintzbergin (1996b) ja Näsin ja Aunolan (2002) näkemyksiä.

Strategiaprosessi on Van de Venin (1992, 170) tulkinnan pohjalta käsitteiluokka, joka sisältää yrityksen ja yksilöiden toimenpiteet strategian hallinnassa, sen muodostamisessa, ylläpidossa, toteuttamisessa ja arvioinnissa.

Strategi on yrityksen strategiaprosessissa ratkaisevassa roolissa oleva(t) henkilö(t). Yleensä strategiksi katsotaan yrityksen ylin johto. (Ericson, Melander & Melin 2007, 58.)

Strategiatyö on strategian käytäntö ja se käsittää ne yrityksen henkilökunnan toimenpiteet, joilla strategiaa luodaan ja toteutetaan (Stenfors 2007, 3). Strategiatyöhön voidaan lukea kaikki tehtävät, jotka sisältyvät strategiseen johtamiseen ja strategiaprosessiin.

Strategiatyön konteksti kuvaa tilannetta tai asiayhteyttä, esimerkiksi yritystyyppiä, jossa strategiatyötä tehdään ja jossa esiintyy tiettyjä rakenteita, voimasuhteita, prosesseja, kilpailuasetelmia ja muita vastaavia (Mintzberg & Quinn 1996, 612).

Pieni- ja keskisuuri kasvuyritys on EU:n asettamat kriteerit täyttävä yritys, jonka toteutunut kasvu tarkasteluvälillä ylittää tutkimuksessa asetetut kasvun kriteerit (EU:n komission suositus 2003/361/EY; Valovirta 2006).

Tutkimuksen teoreettiseksi perustaksi on aiemman kirjallisuuden pohjalta luotu teoreettinen viitekehys, joka on esitetty aliluvussa 2.7.

1.4 Konteksti ja menetelmät

Tutkimuksen kohteena on Kouvolan seudun pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyö. Tarkastelu tapahtuu kohdeyritysten strategiatyötä vastaavilta strategeilta, yrittäjäomistajilta, kerättyjen tietojen analysoinnin pohjalta faktanäkökulmasta. Strategien katsottiin olevan subjektiivisuudestaan huolimatta luotettavin ja tarkoituksenmukaisin tietolähde. Tutkimus on empiirinen, laadullinen tutkimus. Tutkimuksen lähestymistapana on strategia käytäntönä. Siinä strategiatyötä tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään. Tutkimus pyrkii kuvailemaan ja ymmärtämään strategiatyötä valitussa kontekstissa

Tutkimuksessa ei pyritä erityisesti selvittämään yritysten kasvupotentiaalia tulevaisuudessa, vaan keskitytään jo toteutuneeseen kasvuun. Kasvuyritykset valittiin verohallitukselta hankittujen tietojen perusteella käyttäen EU:n määritelmää pk-yrityksistä ja kasvun kriteerinä 10 %:n keskimääräistä vuosikasvua aikavälillä 2002 - 2006. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät käytetystä pk-yritysmääritelmästä johtuen alle 10 henkeä työllistäneet mikroyritykset.

Tutkimuksessa on hyödynnetty teoriaa ja käytäntöä systemaattisesti yhdistelevää abduktiivista logiikkaa. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kohdeyritysten strategeilta ensimmäisessä vaiheessa lomakekyselyn avulla ja toisessa vaiheessa teemahaastatteluilta. Aineiston analysoinnissa sovellettiin Alasuutarin (1999) laadulliseen tutkimukseen esittämää kolmivaiheista menettelyä.

Tutkimuksen teoriapohja ja kerätty aineisto sopivat hyvin tutkimusongelman ratkaisemiseen. On tosin myönnettävä, että jos olisi käytännössä ollut mahdollista haastatella useampia henkilöitä kohdeyrityksissä, olisi aineisto

voinut olla monipuolisemmin strategiatyötä valaisevaa. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voitaneen pitää kuitenkin hyvänä, sillä aineisto on hyvin edustava ja tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan varsin tarkasti. Tutkimuksessa on käytetty sekä lomakekyselyä että haastatteluja aineiston keräämisessä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimus pohjautuu aiempaan teoriaan ja tutkimusraportissa on käytetty runsaasti suoria lainauksia haastatteluista.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Johdannossa pyrittiin johdattelemaan lukija tutkimuksen taustaan, tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin sekä lähestymistapaan ja keskeisiin käsitteisiin. Lisäksi johdannossa esiteltiin tutkimuksen konteksti ja menetelmät.

Tutkimuksen teoriapohjaa esittelevä kirjallisuuskatsaus on raportin toisessa luvussa. Siinä käsitellään aiemman teorian valossa tutkimuksen kannalta keskeisiä strategiakäsitteitä: strategia, strateginen johtaminen, strategiaprosessi. Tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet strategi ja strategiatyö määritellään. Lisäksi luvussa tarkastellaan teorian valossa tämän tutkimuksen kohdeyritysten kasvua ja sen mittaamista, pk-yritysten kasvun ehtoja ja strategioita sekä strategiatyötä ja sen merkitystä pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaksi empirialle.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, kuvataan tutkimuksen eteneminen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Luku neljä sisältää tutkimuksen empirian tulokset. Luvun aluksi kuvataan tutkimuksen konteksti. Sen jälkeen esitetään lomakekyselyn ja haastattelujen tulokset. Luvun lopuksi esitetään yhteenveto empirian tuloksista vastauksina tutkimuskysymyksiin. Luvussa viisi ovat esillä johtopäätökset ja keskustelu, suositukset strategiatyön kehittämistoimenpiteiksi ja tutkijan ehdotukset kiinnostaviksi jatkotutkimuksen kohteiksi.

2 KIRJALLISUUS

Yhteiskuntatieteisiin kuuluvan liiketaloustieteen, lähemmin liikkeenjohtotieteen, puitteissa strateginen johtaminen tuli tutuksi jo 1960-luvulla (Ansoff 1965). Siitä lähtien on strategian ja strategisen johtamisen tutkimuksen tuloksena syntynyt lukuisia koulukuntia, joilla kullakin on oma näkemyksensä strategiasta, strategisesta johtamisesta ja strategiaprosessista. Yksi tunnetuimmista strategiatutkijoista, Porter (1996, 61) esittääkin artikkelissaan aiheellisen kysymyksen ”What is Strategy?”. Hän korostaa, että pelkkä operatiivinen tehokkuus - vaikkakin nykyoloissa yrityksille välttämätön - ei ole strategia.

Lienee parasta aloittaa seikkailu strategiaviidakossa tarkastelemalla: strategiaa, strategista johtamista, strategiaprosessia, strategia ja strategiatyötä kirjallisuuden esittämässä valossa. Yleisen tarkastelun lisäksi nämä käsitteet pyritään ymmärtämään, kun kontekstina ovat pienet ja keskisuuret yritykset, erityisesti kasvuyritykset. Myös pienten ja keskisuurten kasvuyritysten kasvua, kasvun mittaamista, kasvun ehtoja ja kasvustrategioita sekä strategiatyötä ja sen merkitystä selvitetään tässä luvussa aiemman kirjallisuuden näkökulmasta.

2.1 Strategia

Strategia ymmärretään yleisessä keskustelussa yrityksen keinoina saavuttaa asettamansa päämäärät. Strategialle on kirjallisuudessa annettu varmaan satoja erilaisia määritelmiä. Lisäksi strategiaan on vielä eri näkökulmia: sisältö, prosessi ja konteksti (Elfring & Volberda 2007, 9). Strategiatutkimus eri tieteenteorioiden lähtökohdista voi kohdistua eri nimillä lähes samaan asiaan, joka voi olla nimetty strategiaksi, strategiseksi johtamiseksi tai strategiaprosessiksi (esim. Ansoff 1965; Porter 1980; Mintzberg & Quinn 1996; Analoui & Karami 2003; Johnson ym. 2006; Spender 2007; Grant 2008). Kaiken kaikkiaan strategiatutkimusta on paljon kritisoitu sen pirstoutuneisuudesta: uusia strategiakoulukuntia tuntuu syntyvän jatkuvasti.

ti, mutta selkeää yhtenäistä teoriaa ja tutkimusmenetelmiä ei ole saatu syntymään (Elfring & Volberda 2007, 1). Tästä syystä on tässäkin tutkimuksessa katsottu tarpeelliseksi käydä karkealla tasolla läpi ja kuvata myös kirjallisuudessa esitettyjä strategian ja strategisen johtamisen perusteemoja: sisältöä ja kontekstia sekä koulukuntia.

2.1.1 Strategia käsitteenä

”Strategia on sellainen organisaation pitkän aikavälin suunta ja toiminta-alue, mikä tuottaa etua muuttuvassa ympäristössä yhdistelemällä resursseja ja kompetensseja tavoitteena sidosryhmien odotusten täyttäminen” (Johnson ym. 2006, 9). Quinn (1996, 3) taas määrittää strategian olevan sellainen malli tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation päämäärät, politiikat ja toimenpidejärjestykset yhdeksi kokonaisuudeksi. Samassa teoksessa Mintzberg (1996a, 10 -15) esittää tunnetun viiden P:n määritelmän strategialle. Strategia on suunnitelma (Plan), juoni (Ploy), malli (Pattern), asema (Position) ja perspektiivi (Perspective).

Näsi ja Aunola (2002, 12 - 14) esittävät kaksikin tunnettujen strategiatutkijoiden ajatuksiin perustuvaa listaa strategia -käsitteen määrittämisinä. Suppeampi lista pohjautuu lähinnä mintzbergiläiseen ajatteluun. Tässä listassa on strategialle käsitteenä annettu seuraavat sisältömäärittäykset:

- a) strategia on suunnitelma
- b) strategia on reviiri
- c) strategia on maailmankuva
- d) strategia on toimintamalli päätösten virrassa.

Tilanteesta riippuen yrityksen strategia voi käsittää yhden tai useampia näistä sisältöelementeistä. Näsi ja Aunola esittävät kuitenkin strategialle myös oman määritelmänsä (2002, 15): ”Strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka”. Ahola on väitöskirjassaan (2003, 55) kirjannut strategiakäsitteelle seuraavan määritelmän: ”Strategia on johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät”.

Strategia voi kohdistua organisaation eri tasoihin. Johnson ym. (2006, 11 - 12) määrittävät kolme strategiatasoa. Laajin on yritysstrategia, mikä kohdistuu koko yrityksen toimintaan ja määrittää, miten tuotetaan lisäarvoa eri liiketoimintayksiköille. Toinen taso on liiketoimintastrategia. Se on liiketoimintayksikkökohtainen ja määrittää, miten yritys kilpailee menestyksellisesti ko. markkinoilla sekä sen miten yritys tuottaa asiakkaille parhaan lisäarvon. Kolmas taso on operationaalinen strategia, jota kutsutaan myös toimintostrategiaksi. Se määrittää, miten kyseinen organisaation osatoiminto toteuttaa ja tukee tehokkaasti yritys- ja liiketoimintastrategioita.

2.1.2 Strategian sisältö

Strategian sisältö ei ole tutkimuksen kannalta tarvetta paneutua kovin laajasti. Yleisellä tasolla voidaan todeta strategian sisällön syntyvän yleensä yhtenä tuloksena strategiaprosessista, johon paneudutaan aliluvussa 2.4. Strategian sisältö voidaan ymmärtää suppeammin tai laajemmin riippuen lähestymistavasta. Suppeana strategiasisältö johtuu suoraan käytettäväsistä strategian käsitelmäärittelyistä.

Strategian sisältöä voidaan kuvata myös laajemmin tarkastelemalla, mitä yrityksen strategiaan sisältyy. Andrews (1996, 47) mukaan yrityksen strategia on päätöksentekomalli, joka määrittää yrityksen toiminnan tarkoituksen ja päämäärät, toimintapolitiikat ja suunnitelmat päämäärien saavuttamiseksi. Samoin strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan alueet, yrityksen organisaation taloudellisen ja inhimillisen luonteen sekä yrityksen sidosryhmilleen tuottaman lisäarvon (ibid.). Kirjallisuuden mukaan yrityksen strategia sisältää yleensä mission, vision, strategiset tavoitteet, liiketoimintamallin ja keskeiset toimintapolitiikat (esim. Andrews 1996; Ahola 2003; Analoui & Karami 2003; Johnson ym. 2006).

Kirjallisuudessa on tuotu esiin myös useita geneerisiä strategioita, joiden on katsottu olevan yleispäteviä esimerkiksi liiketoimintastrategioina. Jo Ansoff (1965) määritteli yleispäteviä strategioita. Niitä oli neljä: markkinoiden valtaaminen (markkinaosuuden lisääminen), tuotekehitys (uusien tuot-

teiden kehittäminen), markkinakehitys (meno uusille markkinoille) ja monialaistuminen (meno uusille toimialoille). Porterin (1980) strategia on kilpailustrategia (liiketoimintastrategia), ja sen perusteella hän määritteli seuraavat kolme geneeristä strategiavaihtoehtoa: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittymistrategia voi olla joko kustannus- tai differointipainotteinen. Porter (1985, 24) pitää näitä kolmea strategiaa ainoina luontevina keinoina saavuttaa pysyvä kilpailuetu ja menestyä keskimääräistä paremmin.

Mintzberg (1996c) esittelee yleispäteviä strategioita peräti viisi kappaletta, joista kolme ensimmäistä hän tarkastelee tässä yhteydessä hiukan tarkemmin. Kaksi muuta strategiaa soveltuvat lähinnä isoille konserneille ja niitä käsitellään mainitussa lähteessä jäljempänä. Tämän tutkimuksen kannalta on hyvä mainita nämä kolme geneeristä strategiaa.

- 1) Ydinliiketoiminnan paikallistaminen (locating)
- 2) Ydinliiketoiminnan erilaistaminen (distinguishing)
- 3) Ydinliiketoiminnan kehittäminen (elaborating).

Nämä geneeriset strategiat ovat pääosin kilpailustrategioita ja ovat nykyisinkin yleisesti käytössä sekä pienissä että suurissa yrityksissä.

2.1.3 Strategian konteksti

Konteksti on kolmas strategian näkökulma: mikä on se asiayhteys tai tilanne, jossa strategiaa käsitellään. Se on tämänkin tutkimuksen kannalta tärkeä, sillä pääsääntöisesti strategiaa ja siihen liittyviä asioita tarkastellaan suurten, kansainvälisten konsernien näkökulmasta.

Korostetusti kontekstin merkityksen nostavat esiin Mintzberg ja Quinn (1996), jotka ovat lähteenä käytetyssä teoksessa käyttäneet strategian kontekstilähtöiseen tarkasteluun peräti yhden osan kirjan kolmesta osasta. Lähde esittelee viisi strategian kontekstia ja tarkastelee strategiaa ja sen konsepteja kunkin tilanteen valossa. Mintzbergin ja Quinin (1996, 612 - 613) esittämät kontekstit ovat:

- 1) yrittäjäkonteksti - yksi henkilö, usein omistaja kantaa vastuun ja monesti hyvin dynaamisessa tilanteessa
- 2) kypsä konteksti - vakaassa tilanteessa toimivat suuret yritykset
- 3) asiantuntijakonteksti - vakaassa tilanteessa toimivat asiantuntija-osaamiseen perustuvat yritykset
- 4) innovaatiokonteksti - dynaamisessa tilanteessa toimivat asiantuntijaosaamiseen perustuvat yritykset
- 5) monialakonteksti - monella toimialalla toimivat yritykset ja omana joukkonaan kansainväliset yritykset.

Myös Johnson ym. (2008, 21 - 26) on käsitellyt kontekstia strategiaan liittyvänä asiana. Kontekstia on tarkasteltu strategisen johtamisen yhteydessä. Konteksteina esitetään kolme yrityksiin liittyvää, yksi julkisyhteisöihin liittyvä ja yksi kolmanteen sektoriin liittyvä. Kolme esiintuotua yrityskontekstia ovat: pienyritys, monikansallinen yritys sekä teollisuus- ja palveluyritys.

Yrityksen koon ja toiminnan luonteen lisäksi strategian kontekstiin vaikuttavat myös monet muut tekijät. Grantin (2008) näkemyksen mukaan toimialan elinkaarivaihe, teknologia- ja innovaatiotaso sekä kypsyys ovat strategian erityyppisiä konteksteja. Erilaiset strategian kontekstit luovat omat puitteensa yritysten strategialle, strategiselle johtamiselle ja strategiaprosessille (Mintzberg & Quinn 1996).

2.2 Strategiakoulukunnista

Strategia-ajattelu oppina voidaan Näsin ja Aunolan mukaan (2002, 15) ymmärtää joko suppeasti tai laajasti. Yhden ihmisen ajattelu, joka koskee tärkeitä (strategisia) asioita, on suppea tulkinta. Laajassa merkityksessä strategia-ajattelu on oppiala, joka paneutuu strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen (ibid.). Strategia-ajattelua on oppina liikkeenjohtamisessa tutkittu 1960-luvulta lähtien varsin monista näkökulmista.

Usein puhutaan myös strategiitutkimuksesta tai strategisen johtamisen tutkimisesta samassa tarkoituksessa. Tuloksena onkin ollut lukuisia strategiakoulukuntia, joilla kullakin on yleensä omat tieteelliset lähtökohdat, näkemys ja käsitteet. Koulukuntaa voidaan pitää institutionalisoituneena strategian paradigmana (Elfring & Volberda 2007). Strategiakoulukunnat ovat usein keskittyneet tutkimaan sitä, miten organisaation strategia muotoutuu (schools of strategy formation).

Strategiateorian tunteminen jollakin tasolla on merkityksellistä yritysten strategeille, sillä strategiatyön käytännön työvälineet ja menettelytavat (artefaktit) perustuvat yleensä johonkin strategisen johtamisen teoriaan..

2.2.1 Perinteiset strategiakoulukunnat

Strategia-ajattelun kehittymistä ja strategiakoulukuntia ovat kuvanneet varsin selkeästi Mintzberg ja Lampel (1999), joiden näkemyksiin tämä aliluku perustuu. Ensimmäisenä strategiakoulukuntana mainitaan *muotoilukoulukunta (design school)*, jonka syntyi 1960-luvun puolivälissä Andrewsin esille tuomana aiempaan Selznickin työhön pohjautuen. Koulukunnan keskeinen ajatus on löytää yhteensopivuus omien kyvykkyyksien ja toimintaympäristön suhteen. Tältä koulukunnalta on periytynyt esimerkiksi vieläkin yleisesti käytetty SWOT -analyysi.

Samoihin aikoihin syntyi Ansoffin esille nostamana *suunnittelukoulukunta (planning school)*. Sen tunnuspiirteenä on hyvin tarkasti ohjeistettu suunnittelu ja eksplisiittinen suunnitelma, jonka perustana ovat ennusteet. Purduen yliopistossa rakentui 1970- ja 1980-luvuilla Hattenin ja Schendelin työn pohjalle Porterin tunnetuksi tekemä *asemointikoulukunta (positioning school)*, joka keskittyi tarkastelemaan strategian sisältöä. Sille keskeinen ajatus on sijoittua toimialalla optimaaliseen asemaan ja näin saavuttaa pysyvä kilpailuetu. Toiminnan arvoketjut ja toimialan kilpailuvoimat ovat tämän opin luomia käsitteitä. Nämä mainitut kolme koulukuntaa on luokiteltu ohjeistaviksi (prescriptive). Kaikissa on nähty yritysten toimintaympäristö melko vakaana. Strategian suurin haaste on ollut vaikuttaminen toi-

mintaympäristöön tai sopeutuminen siihen. Strategian perustana on ollut analyttisyys ja top-down suunnittelu sekä selkeä rationaalisuus.

Kuvailevia (descriptive) strategiakoulukuntia on Mintzbergin ja Lampelin (1999, 23 - 24) artikkelissa mainittu kuusi. Schumpeterin tutkimusten perusteella syntyi *yrittäjäkoulukunta (entrepreneurial school)* jo 1950-luvulla. Tätä strategia-ajattelua leimaa hyvin korostetusti yrittäjän mahdollisuus vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen ja toimialaan. Strategia syntyy yrittäjän aivotyön tuloksena ja tuloksena on kirkas visio yrityksen tulevaisuudesta. Simon ja March ovat 1940- ja 1950-luvuilla luoneet pohjan *tiedolliselle (cognitive school)* strategiakoulukunnalle. Sen tieteellisenä lähtökohtana on ollut kognitiivinen psykologia ja analyysin kohteena yksilö. Tämä oppi on vain rajatusti rationaalinen ja sen mukaan strategia ei synny suunnitteleamalla, vaan se syntyy ihmisten mielissä käsitteitä muodostavan ajattelu-prosessin tuloksena.

Oppimiskoulukunta (learning school) on saanut alkunsa 1950-luvulla Braybrocken ja Lindblomin toimesta. Teoriaa on kehitelty eteenpäin näihin päiviin asti. Työn jatkajina ovat olleet esimerkiksi Weick 1960- ja 1970-luvuilla, Quinn 1980-luvulla sekä Hamel ja Prahalad sen jälkeen. Tässä teoriamallissa strategia syntyy ihmisten kasvamisen ja oppimisen kautta ja ilmaantuu esiin niin, että strategian muotoilu ja toteutus kietoutuvat yhteen. Strategia-ajattelun *valtakoulukunta (power school)* pohjautuu Allisonin, Pfefferin ja Salancikin 1970-luvulla ja Astleyn 1980-luvulla tekemiin tutkimuksiin. Valta ja liittoutumat ja niiden keskinäiset neuvottelut niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin ovat tämän ajattelun keskeisiä teemoja ja pohjana strategian muodostumiselle.

Kulttuurikoulukunta (cultural school) on perustaltaan pohjoismainen: ruotsalaiset Rhenman ja Normann pohjasivat oppinsa antropologiaan 1970-luvulla. Se korostaa yhteisen näkemyksen ja organisaatiokulttuurin merkitystä: strategian muotoutuminen on organisaation kollektiivinen ja yhteistoiminnallinen vuorovaikutusprosessi. Myös Kennedy ja Schein liitetään

tähän koulukuntaan 1980-luvulla. Hannan ja Freeman ovat luoneet 1970-luvulla strategia-ajatteluun *ympäristökoulukunnan* (*environmental school*). Sen tieteellinen perusta on biologiassa (variaatio - valinta - säilyminen). Yrityksen toimintaympäristö on keskeinen vaikuttaja strategiavalinnassa. Strategiat nähdään asemina markkinoilla, ja jos edulliset asemat menetetään, on yritys mennyttä. Mintzberg ja Lampel (1999, 24 - 25) pitävät tätä oppisuuntaa voima- ja oppimiskoulukuntien yhdistelmänä.

2.2.2 Uudemmat strategiakoulukunnat

Kymmenentenä koulukuntana Mintzberg ja Lampel (1999, 24 - 25) esittelevät *konfiguraatiokoulukunnan* (*configuration school*). Sen luojina ja kehittäjinä 1960-luvulta alkaen ovat olleet Chandler, Khandwalla, Mintzberg, Miller, Miles ja Snow. Edellä mainitut yhdeksän perinteistä strategiakoulukuntaa tarkastelevat kokonaiskuvan jotakin piirrettä omista lähtökohdistaan unohtaen muut näkökulmat (ibid.). Tämä koulukunta pyrkii yhdistämään kaikkia mainittuja koulukuntia: kunkin koulukunnan strategiaoppi soveltuu tietynlaiseen organisaatioon tietynlaisessa tilanteessa. Tämä oppi korostaakin strategiajohtamisen jaksottaisuutta ja tilannesidonnaisuutta.

Yritysten dynaaminen muutos tilasta toiseen edellyttää erilaisia strategiamalleja. Suunnittelupainotteinen strategiaoppi soveltuu käytettäväksi vakaalle organisaatiolle vakaissa oloissa. Yrittäjäpainotteinen strategia-ajattelu taas on paikallaan kehittyvän organisaation muuttuvissa oloissa ja vanhan organisaation käännostilassa. (Mintzberg & Lampel 1999.) Konfiguraatiokoulukunta onkin yksi kolmesta esiin työntyvistä strategiakoulukunnasta, joille on tunnuspiirteistä perinteisten strategiakoulukuntien oppien yhdistäminen.

Rajakoulukunta (*boundary school*) on saanut alkunsa dynaamisen globaalin kilpailun kiristyessä ja yritysten rajojen hämärtyessä ulkoistamisen ja verkostoitumisen myötä. Tämän koulukunnan pioneereja on ollut muun muassa Mahoney 1990-luvun alkuvuosina julkaistujen tieteellisten artikkelien myötä. Strategiset päätökset - tehdäänkö itse, ostetaanko vai verkos-

toidutaanko - johtavat kysymyksiin, mihin vetää yrityksen rajat, ja miten hallita hämärää rajaviivaa yrityksen ja sen ympäristön välillä. Nämä ovat rajakoulukunnan keskeisiä strategisia kysymyksiä.

Kolmas yhdistämiskoulukunta on *dynaamisten kyvykkyyksien koulukunta (dynamic capability school)*. Sen strategia-ajattelu perustuu kollektiivisen oppimisprosessin avulla kehittyviin omaleimaisiin kyvykkyyksiin, joita on vaikea jäljitellä. Tämän koulukunnan teoria perustuu Wernerfeltin (1984) artikkeliin alullepanemaan resurssipohjaiseen näkemykseen yrityksestä. Teoriapohjaa ovat luoneet 1990-luvulla Amit ja Schoemaker, Barney, Prahalad, Hamel sekä Teece yhteistyössä Pisanon ja Shuenin kanssa. Koulukunnan lähestymistapa strategiaan on sisältä - ulos, päinvastoin kuin Porterilla. Markkinoiden ollessa sekasorrossa ovat yrityksen resurssit ja kyvykkyudet parempi strategian muodostamisen lähtökohta kuin perinteinen markkinaorientaatio. (Elfring & Volberda 2007, 18 - 23.)

Mintzberg (2007, 41 - 42) ei pidä näitä kahta viimeksi mainittua koulukuntaa aitoina. Hänen mielestään rajakoulukunta on yksi ympäristökoulukunnan ilmentymä. Dynaamisten kyvykkyyksien koulukuntaa hän pitää muotoilu- ja oppimiskoulukuntien risteytyksenä.

2.2.3 Innovaatio strategiaparadigmana

Viimeisten kymmenen vuoden aikana strategiatutkimuksessa on ollut voimakkaasti esillä yrityksen dynaaminen kyvykkyys ja ydinkyvykkyyksien kehittäminen ja ylläpito. Tunnetuimpia tämän koulukunnan edustajia ovat olleet Hamel ja Prahalad (1996). He ovat kuitenkin jo luoneet uuttakin strategia-ajattelua, jonka keskeinen idea on kilpailu tulevaisuudesta - tulevaisuuden mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä (Hamel & Prahalad 1996, 24).

Hamelin ja Prahaladin (1996, 24-25) näkemys siitä, mitä yritykseltä vaaditaan ollakseen ensimmäisenä tulevaisuudessa, sisältää neljä kohtaa:

- 1) sen ymmärtämistä millaista kilpailu tulevaisuudessa on

- 2) prosessia huomisen mahdollisuuksien löytämiseksi ja oivaltamiseksi
- 3) kykyä innostaa koko organisaatio pitkälle ja vaivalloiselle matkalle tulevaisuuteen
- 4) kykyä voittaa kilpailijat ja pääsyä ensimmäisenä tulevaisuuteen ilman kohtuuttomia riskejä.

Tämä heidän esittämänsä uusi strategianäkemyks vaatii aivan uudenlaista aivotyötä, yrityksen koko henkilökunnan kollektiivisen intelligenssin ja mielikuvituksen yhteen kokoamista, jotta hallitaan laajempi näkemys siitä, mitä tarkoittaa olla "strateginen". (Hamel & Prahalad 1996, 25 - 26.)

Uuden paradigman kehittäminen jatkui ja Hamel (1996) näki strategian dramaattisena muutoksena, suorastaan vallankumouksena. Strateginen innovaatio nähtiin tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä tulevaisuudessa. Samassa artikkelissa hän romutti perinteisen strategiaprosessin: "-- se on suunnitelmien ja suunnittelun kalenterivetoisia rituaaleja. Loistavat strategiat syntyvät vain vallitsevan olotilan kyseenalaistamisesta." (Hamel 1996.) Nämä vallankumoukselliset strategia-ajatukset hiukan himmenivät vuoden 2001 lopulla Enronin kaaduttua. Hamel (1996) piti yhtiötä esimerkkinä ajatusmallinsa mukaisesta vallankumouksellisesta strategisesta innovaatiosta.

Viime vuosina on kuitenkin esitetty muidenkin tutkijoiden toimesta samansuuntaisia ajatuksia strategiaparadigmasta. Viisi vuotta kestäneessä nopeasti kasvavia yrityksiä koskeneessa tutkimuksessaan Kim ja Mauborgne (1997) tulivat tulokseen, että nopeasti kasvavien ja hitaasti kasvavien yritysten menestymisen ero johtui erilaisista strategiaolettamuksista. Nopeasti kasvavat yritykset kiinnittivät vähemmän huomiota kilpailijoihin. Ne pyrkivät tekemään kilpailijat merkityksettömiksi uudella strategialogiikalla, jota he kutsuvat arvoinnovaatioksi (Kim & Mauborgne 1997, 103). "Sinisen meren" oppinsa Kim ja Mauborgne (2005) perustavat innovatiiviseen asiakasarvon ja toimintamallien uudelleenajatteluun - arvoinnovaatioon.

Arvoinnovaatio tähtää asiakasta hyödyttäviin kokonaisratkaisuihin ja voi toteutua tuotteissa, palveluissa tai jakelussa.

Vuonna 2007 ilmestyi tiedelehdissä monia artikkeleita, jotka korostivat strategia-ajattelun innovatiivisuutta, erityisesti uuden liiketoimintamallin luomisessa. Sheehanin ja Stabellin (2007) artikkelissa tuotiin esiin keinoja löytää uudenlainen liiketoimintamalli tietämysintensiivisille asiantuntijayrityksille. Giesen, Berman, Bell ja Blitz (2007) referoivat artikkelissaan IBM 2006 Global CEO Studyn tuloksia, joiden mukaan parhaiten menestyvät yritykset panostivat liiketoimintamallin innovaatioon kaksi kertaa niin paljon kuin huonommin menestyvät. ”Tuotteet ja palvelut voidaan kopioida. Liiketoimintamalli on erilaistaja”. (Giesen ym. 2007, 27 - 29). He ovat määrittäneet kolme mahdollista tapaa liiketoimintamallin innovaatiolle: toimialamalli, ansaintamalli ja yritysmalli (ibid.).

Chesbrough (2007) korostaa artikkelissaan, että innovatiivisuus teknologiassa tai tuotekehityksessä ei enää riitä takaamaan menestystä. Innovatiivinen liiketoimintamalli päihittää usein paremman idean tai teknologian. ”Liiketoimintamallin uudistamisen edellytyksenä on ensin ymmärtää olemassa oleva malli ja sitten selvittää, mitä keinoja on käytettävissä sen parantamiseen” (ibid). Myös muutamat vanhemmat strategiatutkijat ovat luoneet uutta sisältöä. Esimerkiksi Yip ja Johnson (2007) kirjoittavat uusia ajatuksia strategian muuntamisesta (transforming). Heidän mielestään syynä strategian tarpeelle on yrityksen halu säilyä hengissä. Strategiaa pitää muuttaa ajan mittaan, mikä edellyttää dynaamista näkemystä strategiasta. ”Liiketoimintamallin muuttaminen arvon luomiseksi ja eloonjäämiseksi pitkällä aikavälillä on lähestymistapana muodonmuutos” (ibid.). Kovasti kilpailluilla markkinoilla parhaiten pärjänneet yritykset ovatkin usein perustaneet toimintansa uudenaiseen liiketoimintamalliin. Tällaisina yrityksinä mainitaan esimerkiksi Amazon, Dell ja Google.

2.2.4 Strategiakoulukuntien kehittyminen

Strategiatutkimusta ovat kehittäneet monet muutkin kuin edellä mainitut henkilöt. Strategiakoulukuntiakin on luokiteltu monella muulla tavalla. Kaiken kaikkiaan strategiatutkimusta on paljon kritisoitu sen pirstoutuneisuudesta: uusia strategiakoulukuntia tuntuu syntyvän jatkuvasti, mutta selkeää yhtenäistä teoriaa ja tutkimusmenetelmiä ei ole saatu syntymään (Elfring & Volberda 2007, 1).

Spender (2007, 26 - 40) näkee kuitenkin strategiatutkimuksen kehittyneen jatkuvasti. Erityisen tärkeinä murroskohtina hän pitää vapautumista taloudellisen rationaalisuuden kahleista ja näkemyksen organisaatiosta ongelmattomana analyysikohteena hylkäämistä (Spender 2007, 33). Spender kirjoittaakin strategiatutkimuksen kehittyneen uuteen ja dynaamiseen suuntaan.

“Keskustelu hiljaisesta tiedosta, aineettomista, yrityskohtaisista voimavaroista, tekemällä oppimisesta ja luovasta tuhosta viittaavat strategiateorian uuteen vaiheeseen siirtyessämme kohti tietämyspohjaista käsitystä yrityksestä” (Spender 2007, 35).

Tämän dynaamiseen tietämyspohjaiseen paradigman läpimurto vaatii tutkijoilta keskittymistä organisaation ja ihmisten käytäntöihin. Käytäntö on hiljaista tietoa ja taitoja koskevan keskustelun ytimessä (Spender 2007, 37). Spenderin (2007) näkemyksen mukaan strategiatutkimuksen keskeisenä haasteena on onnistua hallitsemaan monitahoiset linkit teoreettisen tutkimuksen ja yritysten käytäntöjen välillä ja tarjoamaan yritysjohdolle käytännöllisiä neuvoja. Tältä pohjalta Spender (2007, 37 - 39) nostaa käytännön (notion of practice) strategiatutkimuksen uudeksi ulottuvuudeksi.

2.2.5 Strategia käytäntönä -koulukunta

Strategia käytäntönä (Strategy-as-practice) on strategiatutkimuksen ja liikkeenjohto-opin melko uusi suuntaus. Se on kehittynyt viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ja vakiintunut 2000-luvun alkuvuosina. Strategia käytäntönä keskittyy strategiatyön aktiviteettimallien tutkimiseen. Käytäntö nähdään tutkimuksessa sekä filosofiana että sosiologiana - luontaisena sosiaalisena ilmiönä. (Stenfors, 2007, 11 - 12.)

Tämä oppisuunta määrittää strategian seuraavasti: strategia on sosiaalisesti aikaansaatuja toimenpiteitä, joista johtuvat seuraukset ovat yritykselle huomattavan tärkeitä (Jarzabkowski, 2005). Käytännössä strategia on jotakin, mitä ihmiset tekevät (Jarzabkowski & Whittington 2008, 282). Whittington (2002, 1) näkee strategia käytäntönä lähestymistavan kohdistuvan kolmeen asiaan: strategiatyön aktiviteetit (praxis), strategian harjoittajat (practitioners) ja strategiatyön käytännöt (practice) eli mitä, kuka ja miten.

Whittington (2006) laajentaa strategiatyön sisältöä yrityksen sisäisestä toiminnasta käsittämään myös laajemman sosiaalisen yhteisön. Jarzabkowski (2006, 360) korostaa strategiatietoisuuden (strategy knowledge) tärkeyttä strategiatyön keinojen (artifact) perustana.

2.3 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen määrittely kirjallisuudessa ei ole yhtään sen selkeämpi kuin strategia-ajattelunkaan. Hallitsevalle strategisen johtamisen paradigmatte on luonteenomaista kaksi keskeistä toimintoa: strategian koostaminen ja sen toteuttaminen (Anlaoui & Karami 2003, 3). Itse asiassa strategisen johtamisen kehittymisen taustalta löytyvät samat nimet kuin strategia-ajattelua koskevassa kappaleessa (2.2) on tuotu esiin. Vaikuttaa jopa siltä, että käsitteitä strategia oppina ja strateginen johtaminen ei ole aina selkeästi erotettu toisistaan. Lienee kuitenkin niin, että näillä kahdella asialla on tietty ero.

Strategia oppina on tieteen tekemistä ja strateginen johtaminen on osa yrityksen ylimmän johdon toimintaa. Strateginen johtaminen on enemmän kuin strategisen päätöksentekoprosessin eli strategiaprosessin johtaminen (Johnson ym. 2006, 15). Tämä näkemys on tosin vastoin tutkijoiden varsin yleistä näkemystä, että strategisen johtamisen käytännön ilmenemistapa on yleisesti ottaen strategiaproessi (esim. Näsi & Aunola 2002, 16; Ahola 2003, 5; Analoui & Karami 2003).

Miten strateginen johtaminen sijoittuu johtajan työhön ja johtamiseen? Onko strateginen johtaminen yksinkertaisesti yritysjohton johtamistyötä, jonka kohteena ovat yrityksen strategiset asiat? Kokonaiskuvan yrityksen johtamistyöstä esittää Mintzberg (1996b). Johtamisessa on kolme ulottuvuutta: informaatio, ihminen ja toiminta. Mintzbergin (1996b, 33) mukaan johtajan työhön kuuluvat johtamisen elementit ovat: uuden ideointi, suunnittelu, valvonta, tekeminen, viestintä ja verkottuminen. Nämä komponentit muodostavat yhden työtehtävän, joten niitä ei voi erottaa toisistaan (ibid.). Tämä näkemys tukee tämän tutkimuksen käsitelmääritystä strategiselle johtamiselle.

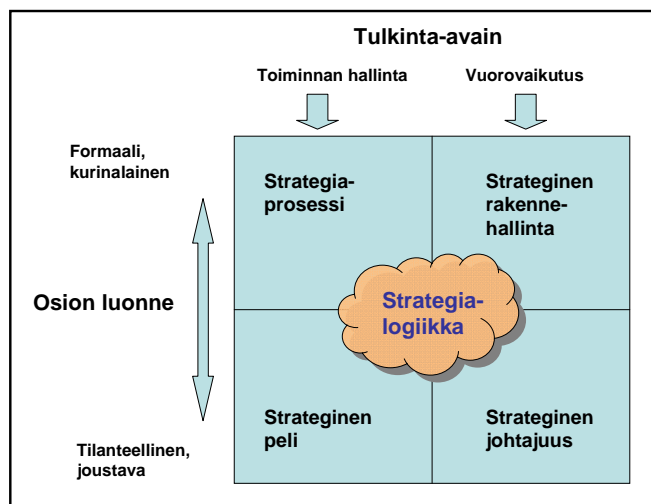
Näsin ja Aunolan (2002, 16) näkemyksen mukaan tämä edellä ilmaistu käsiteläisältö on liian väljä ja he esittävätkin seuraavan suppeamman määrittelyn.

”Täsmällisesti otettuna strateginen johtaminen viittaa prosessimalliin, joka suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motiivoinnin ja valvonnan kautta käsittelee strategiaa. Strategisen johtamisen avainidea on yrityskokonaisuuden mahdollisimman hyvä hallinta”.

Näsi ja Aunola (2002, 16 -19) esittävät myös mielenkiintoisen rakenteen nimellä ”strategiatoiminnan perspektiivejä”, jonka yhtenä osana on strateginen johtaminen. Kolme muuta toimintaperspektiiviä ovat strateginen ra-

kennehallinta, strateginen peli ja strateginen johtajuus. Ja vielä yhtenä elementtinä heidän rakenteessaan on strategialogiikka, joka määrittää strategian ajatuksellisen ytimen.

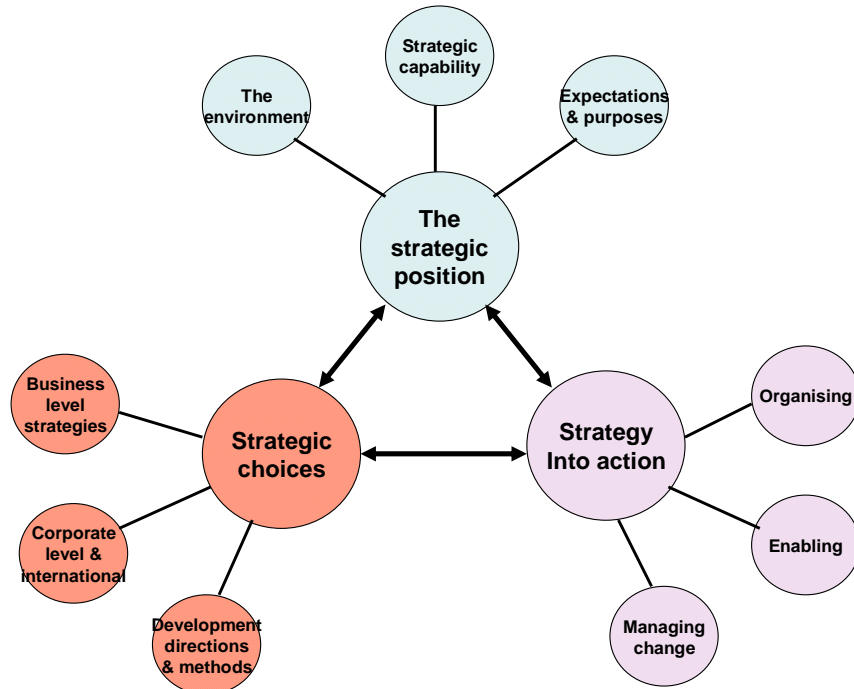
Näsi ja Aunola (ibid.) ovat määritelleet strategiajohtamisen prosessimallina, joka käsittelee strategiaa. Strateginen johtaminen on toisaalta osa kokonaisvaltaista yrityksen ylimmän johdon työtä ja käsittää silloin myös Näsin ja Aunolan rakenteen kolme muutakin osiota (strateginen rakennehallinta, strateginen johtajuus ja strateginen peli). Kun Näsin ja Aunolan strategiatoiminnan perspektiivirakenteessa strateginen johtaminen korvataan käsitteellä strategiaproessi, voitaisiin tätä kokonaisuutta kutsua perustellusti strategiseksi johtamiseksi. Tämä vastaa ehkä paremmin strategisen johtamisen sisältöä käytännössä. (Näsi & Aunola 2002, 19.) Näillä mainituilla lähtökohdilla muokattuna Näsin ja Aunolan (2002, 19) kuviosta syntyy strategisen johtamisen laajempi kokonaiskuva.



Kuvio 1: Strategisen johtaminen - soveltaen Näsi ja Aunola (2002, 19)

Johnson ym. (2006, 16) tuovat esiin, että strategiselle johtamiselle ei ole riittävän kattava määrittäminen sanoa sen olevan strategisen päätöksenteon prosessi. He ovat esittäneet hyvin tunnetun strategisen johtamisen sisältömallin. Siinä on kolme keskeistä osaa: organisaation strategisen aseman ymmärtäminen, tulevaisuuteen tähtäävät strategiavalinnat ja strategian

vieminen käytäntöön. Nämä kolme strategisen johtamisen osaa ovat keskenään vuorovaikutuksessa eivätkä lineaarisia prosessin osia.



Kuvio 2: Strategisen johtamisen malli (Johnson ym. 2006, 16)

Grant (2008, 16) puolestaan tarkastelee strategista johtamista vain strategiana. Grantin (2008, 7 - 11) mukaan onnistunut strategia edellyttää neljää oikein tehtyä strategiayön osaa:

- 1) yksinkertaisten ja yhteensopivien pitkän aikavälin tavoitteiden asettamista
- 2) syvällistä kilpailuympäristön ymmärtämistä
- 3) resurssien oikeata arviointia ja
- 4) strategian tehokasta toteuttamista.

Miten yrityksen strategia sitten ilmenee? Grant (2008, 20) esittää strategian löytyvän yrityksen ylimmän johdon mielestä. Ainakin aloittavan yrittäjän strategia on useimmiten vain hänen päässään eikä aina tiedostettuna. Usein yritykset pitävät kuitenkin tarpeellisena muotoilla ja ilmaista strategiansa tavalla tai toisella. Alkava yritys tekee sen usein liiketoimintasuunnitelman muodossa saadakseen alkuvaiheen edellyttämän rahoituksen. Vaikuttuneella yrityksellä on useita tapoja ilmaista ja kommunikoida strategi-

aansa. Esimerkiksi missio, visio, liiketoimintamalli ja strateginen suunnitelma kertovat yrityksen strategiasta (Grant 2008, 20 – 21). Grantin esittämässä teoriassa on vaikea nähdä eroa strategian, strategisen johtamisen, strategiaprosessin ja strategiatyön käsitteiden välillä.

Ahola (2003, 5) pitää strategista johtamista strategiaprosessin ja strategian yläkäsitteenä:

” - osana strategiajohtamista johto strategiaprosessin aikana luo ja/tai ylläpitää strategioita (sisältöä) myöhempää, strategiaprosessiin kuuluvaa implementointia varten. ”

Strategiaprosessi siis kertoo, miten organisaation strategia syntyy ja miten sitä toteutetaan.

2.4 Strategiaprosessi

Myös strategiaprosessille on löydettävissä lukematon määrä toisistaan jossain määrin poikkeavia määritelmiä. Strategiaprosessi on Van de Venin (1992, 170) tulkinnan pohjalta käsiteluoikka, joka sisältää yrityksen ja yksilöiden toimenpiteet strategian hallinnassa, sen muodostamisessa, ylläpidossa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Strategiaprosessin tarkoitus on muokata yritykselle toimiva strategia ja varmistaa sen tehokas toteuttaminen (Chakravarthy & Doz 1992, 5).

Strategiaprosessit voidaan karkeasti luokitella kolmeen ryhmään. Normatiivisessa strategiakirjallisuudessa (esim. Ansoff 1965) strategiaprosessi esitetään rationaalisena, analyyttisenä, systemaattisena ja tietoisena suunnitteluna ja aikomuksena. Toisen näkemyksen (esim. Minzberg 1996a, 16) mukaan strategiat kehittyvät organisaation sosiaalisten ja kulttuuristen prosessien seurauksena. Kolmantena strategioiden syntytapana Bailey, Johnson ja Daniels (2000, 151) pitävät ulkoisten rajoitusten ja pai-

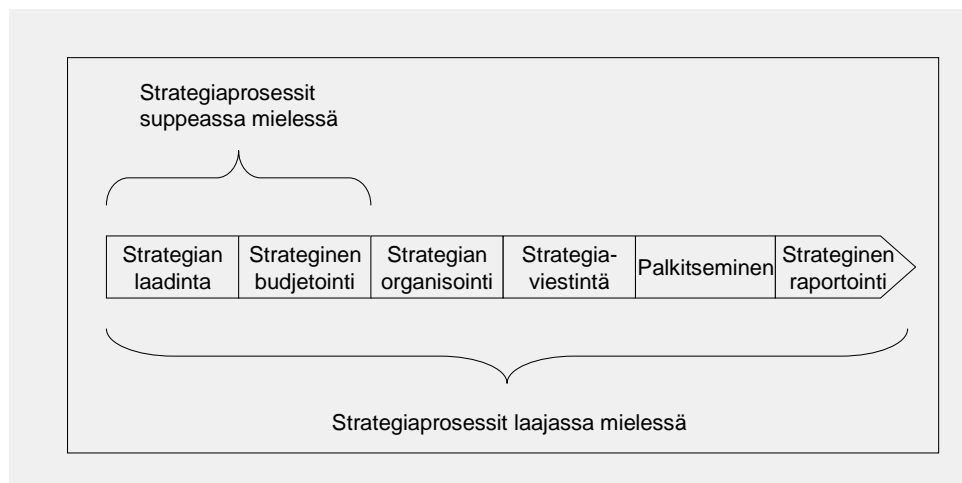
neiden aiheuttamia syitä. Suppea näkemys strategiaprosessista sisältää vain strategian laadintaan sisältyvät toimet.

2.4.1 Strategiaprosessi käsitteenä

Strategiaprosessi käsitetään tässä tutkimuksessa laajasti: siihen kuuluvat organisaation ja sen strategisten osien strategian hahmottaminen, strategian toteuttaminen ja strategian arviointi (Näsi & Aunola 2001, 15). Näsi ja Aunola (2001, 15) asettavat strategiaprosessille ehtoja:

- 1) se on tietoinen asia
- 2) sitä säätelevät aikataulut
- 3) siinä operoivat nimetyt henkilöt
- 4) monikkomuodossa ”strategiaprosessit” käsite kattaa analyysin, luonnostelun ja päätöksenteon sekä niihin liittyvät aputoiminnot sekä järjestelmät ja tapahtumat, jotka tukevat strategian toteuttamista
- 5) sen tulokset on dokumentoitu.

Lainamalla Näsin ja Aunolan kuviota voimme visualisoida heidän näkemyksensä strategiaprosessista seuraavassa kuviossa 3 esitetyllä tavalla.



Kuvio 3: Suppea ja laaja tulkinta strategiaprosessien sisällöstä (Näsi & Aunola 2001, 14)

Tämä Näsin ja Aunolan näkemys vaikuttaa varsin normatiiviselta. Vastavalla tavalla normatiivisia näkemyksiä strategiaprosessista löytyy kolmen preskriptiivisen strategiakoulukunnan julkaisuista, vaikka ne keskittyvätkin lähinnä strategian laatimisen ohjeistamiseen. Strategiaprosessi nähdään näissä koulukunnissa varsin analyttisenä ja rationaalisena suunnittelutehtävänä.

Kuvailevat strategiakoulukunnat pyrkivät kuvaamaan strategian muotoutumista pääasiassa käytännön toiminnan näkökulmasta, eivät niinkään selkeästi määritettynä prosessina. Strategiaprosessi näissä koulukunnissa tarkoittaa useimmiten strategian syntymistä sosiaalisen vuorovaikutuksen, yksilöiden oppimisen ja käyttäytymisen sekä vallankäytön ja neuvotte- lujen tuloksena.

Mintzberg ja Quinn (1996, 612) ovat omalla linjallaan strategiaprosessin suhteen. Heidän mielestään strategiaprosessia ei ole tarkoituksenmukais- ta jakaa kahteen eri osaan ”muotoilu” ja ”toteutus”. Ne ovat niin tiiviisti linkittyneet, ettei niitä ole syytä erottaa. Sen sijaan Mintzberg ja Quinn (ibid.) korostavat strategiakontekstin merkitystä ja sen asettamia vaati- muksia strategiaprosessin hallinnalle. Regnerin (2007, 44 - 45) mukaan pelkkä taloustieteen resurssipohjainen näkökulma ei enää riitä kehittä- mään strategiakenttää. Hän uskoo strategiaprosessien tutkimisen voivan edistyä taloustieteen dynaamisten resurssipohjaisten mallien ja käyttäyty- mistieteellisten organisaation oppimismallien kohdatessa (ibid.).

Seuraavaksi tarkastellaan muutamia pk-yrityskontekstin kannalta kiinnos- tavia strategiaprosessin teorioita, jotka voisivat sopia nykyiseen, dynaami- seen yritysten toimintaympäristöön.

2.4.2 Looginen inkrementalismi strategiaprosessina

Pienten askelten lähestymistavaksi voidaan kutsua tätä strategiaprosessin teoriaa, jonka luoja on ollut Quinn (Quinn & Voyer 1996, 95) 1970 - ja 1980 -luvulta alkaen. Hänen näkemyksensä strategiaprosessista lähtee

siitä, että tulevaisuus on tuntematon - ei epävarma - ja näin ollen se ei ole ennustettavissa. Tulevaisuudessa on kuitenkin niin isoja vaikuttavia voimia ja niiden aiheuttamia muutoksia, että tapahtumia ei voida todennäköisyyslähtökohdista ennakoita. Looginen inkrementalismi on strategiaprosessi, jossa edetään joustavasti ja kokeillen suurista linjoista täsmällisiin sitoumuksiin. Pitkittämällä sitoutumista niin pitkään kuin mahdollista voidaan epävarmuutta pienentää ja käyttää tuorein tieto päätösten tukena. Tämä toimintatapa on tietoista, tarkoituksellista, aktiivista ja hyvää johtamista eikä vain selviämistä päivästä toiseen. (Quinn & Voyer 1996, 95 - 98.)

Tässä yhteydessä ei ole katsottu tarpeelliseksi käsitellä tarkemmin tämän strategiaprosessin yksittäisiä askeleita. Ne eivät yleensä ole järjestäytyneitä eivätkä erillisiä. Prosessi muistuttaa enemmän käymisprosessia kuin teollisuuden tuotantolinjaa. Prosessi voi olla lopulta niin jatkuva, ettei sen alkua tai loppua pysty havaitsemaan.

”Strategian arvo ilmenee sen kyvyssä onnistua saamaan aloite, selvitä tuntemattomissa tilanteissa sekä siirtää ja suunnata resursseja, kun uusia mahdollisuuksia ja sysäyksiä ilmaantuu. Tämä sallii organisaation käyttää resursseja tehokkaimmalla tavalla valittujen tavoitteiden suuntaan.” (Quinn & Voyer 1996, 100 - 101.)

Strategian muotoilu (formulation) ja strategian toteuttaminen (implementation) ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa organisaation tapahtumien virrassa (ibid.).

Quinnin ja Voyerin (1996) näkemystä loogisesta inkrementalismista kritisoi omien tutkimustensa pohjalta Johnson (1988, 88). Hänen mielestään tietoisesti johdettu lisämuutos yrityksen strategiassa ei välttämättä pysykään tahdissa toimintaympäristön muutoksen kanssa. Tällöin tehdyt strategiamuutokset ja muutokset toimintaympäristössä etäännyvät vähitellen toisistaan ja syntyy strateginen poikkeama (strategic drift) (ibid.).

2.4.3 Strategian teko käsityönä (Crafting Strategy)

Mintzberg (1996d, 101 - 110) esittää strategiaproessin ”käsityöprosessina” vertaamalla strategian luomista savenalajan toimintaan, jossa korostuvat pitkän kokemuksen ja sitoutumisen aikaansaama tunne läheisestä suhteesta työn alla olevaan materiaan ja harmoniasta sen kanssa. ”Muotoilu ja toteutus yhdistyvät sujuvaksi oppimisprosessiksi, jonka kautta luovat strategiat kehittyvät”. (Mintzberg 2001, 66).

Mintzbergin (1996d, 101) vertauskuvassa johtaja on kuin käsityöläinen, joka istuu organisaation kyvykkyyksien ja markkinoiden tulevien mahdollisuuksien välissä. Johtajan ollessa oikea ammattimies hän työskentelee hyödyntäen käsillä olevaan materiaaliin liittyvän hiljaisen (tacit) tietämyksensä. Organisaatiossa esiin työntyvien uusien strategioiden ja toimintamallien havaitseminen on johtajalle yhtä tärkeätä kuin tarkoituksellinen strategian suunnittelu. Ja vielä tärkeämpää on havaita toimintaympäristön pienet epäjatkuvuudet, jotka voivat syödä tulevaisuuden liiketoimintaa, jotta oltaisiin tarvittaessa valmiita strategiseen muutokseen. Vain ymmärtämällä omassa toiminnassa muodostuvat mallit voidaan tunnistaa omat kyvykkyydet ja mahdollisuudet. Tämä strategian käsityöprosessi edellyttää luontevaa tulevaisuuden, nykyisyyden ja menneisyyden synteesiä. Tätä Mintzberg pitää ytimenä tehtäessä strategiaa käsityönä. (Mintzberg 1996d.)

2.4.4 Strateginen oppiminen strategiaproessina

Regnér (2007, 43 - 55) on esittänyt mielenkiintoisen näkökulman strategiaproessista. Hän on tutkinut strategiaproessia yhdistämällä kontekstin kompleksisuuden ja prosessin rationaalisuuden yrityksen oppimiskykyyn. Strateginen kompleksisuus johtuu yrityksen resurssien ja markkinavoimien monimutkaisesta vuorovaikutuksesta. Tilanteen kompleksisuudesta riippu-

en strategiaprosessi voi olla täysin rationaalinen, kun tilanne on stabiili tai voimakkaasti rationaalinen, kun tilanteen monimutkaisuus on pieni. Tilanteen ollessa kompleksinen on strategiaprosessi mukautuvainen. Sekasorron vallitessa on strategiaprosessi selektiivinen.

Erilaiset strategiset oppimismekanismit ilmenevät tiedon tiivistymisenä osaamis pääomaan yrityksen resurssien ja markkinavoimien kohdatessa. Regnér (2007, 43 - 55) määrittelee neljä strategista oppimismoodia: tiedustelu, vapaamuotoinen tarkastelu, kokemus ja kokeilu. Strategian johtamisessa (strategiaproseessissa) monimutkaisessa tilanteessa edellytetään tietämyksen johtamista (knowledge management) aktiivisesti kehittämällä ja rikastamalla keinoja tiedon tiivistymiselle. Yksinkertaisimmissa tilanteissa korostuvat tiedon assimilaation proseduurit ja organisointi. Tämä näkemys strategiaproseesseista pyrkii korvaamaan johdon kykyjen ylivertauisuutta tai aliarviointia sisältävän yksiulotteisen strategiaproseessikäsitteen moniulotteisemmalla mallilla. (Regnér 2007, 43 - 55.)

Edellä referoidut strategiaproseessit ovat pääosin kuvanneet strategian muotoutumisprosesseja, vaikka myös strategian toteutus ja arviointi katsotaan yleisesti strategiaproseessin osiksi. Hyväkään strategia ei tuota tuloksia, jos sitä ei onnistuta viemään käytäntöön. Onkin syytä tarkastella vielä erikseen strategian toteutusta ja arviointia strategiaproseessin osina.

2.4.5 Strategian toteutus ja arviointi

Yleisen käsityksen mukaan strategian toteuttaminen vaatii aikaa ja aiheuttaa ristiriitoja ja ongelmia. Näiden ratkaiseminen ja strategian onnistuneen toteutuksen valmistelu ovat johdon tehtäviä (Analoui & Karami 2003, 182). He määrittelevät viisi strategian toteuttamisen peruselementtiä:

- 1) organisaatorakenne
- 2) johtajuus
- 3) henkilöresurssit
- 4) kulttuurin johtaminen

5) strategiaa tukeva taloussuunnittelu.

Johnsonin ym. (2006, 19) mukaan strategian vieminen käytäntöön käsittää kolme perustehtävää: 1) organisaatorakenteen uudistaminen tukemaan menestyksellistä suoriutumista, 2) menestymisen mahdollistaminen eri resurssien oikealla kohdistamisella strategian tukemiseen ja 3) strategisen muutoksen johtaminen ja hallittu toteuttaminen.

Burgois III ja Brownin (1984, 241 - 242) esittävät viisi lähestymistapaa tähän hankalaan ilmiöön, strategian toteuttamiseen. Nämä viisi prosessipohjaista mallia ovat:

- 1) komentajamalli, jossa ylin johtaja suunnittelee resurssien käytön tavoitteiden toteuttamiseksi
- 2) muutosmalli uuden strategian toteuttamiseksi painottaa organisaatorakennetta, kannustuspalkkioita ja ohjausjärjestelmiä menetelminä strategian toteuttamiseksi
- 3) yhteistyömalli, joka perustuu strategian luomiseen ylimmän johdon ryhmätyönä ja keskinäisen sopimisen pohjalta
- 4) kulttuurimalli pyrkii toteuttamaan strategian valamalla yhtenäisen yrityskulttuurin koko organisaatioon
- 5) kasvumallissa perustana on esimiesten luontainen kiinnostus kehittää uusia mahdollisuuksia havaitessaan niitä päivittäisessä esimiestyössään - strategia siis kasvaa yrityksen sisältä.

Varsin tunnettu ja paljon käytetty uuden strategian toteutuksen malli on yritysjohton konsulttitoimisto McKinseyn kehittämä Seven-S kehikko. Seitsemän S:ä ovat: strategia (strategy), rakenne (structure), järjestelmät (systems), yhteiset arvot (shared values), taidot (skills), tyyli (style) ja henkilökunta (staff). Strategian toteuttamisessa kaikki kuusi muuta tekijää ovat tärkeitä ja vuorovaikutuksessa keskenään. (Analoui & Karami 2003, 184.)

Strategiaprosessissa arviointi käsittää sekä strategian että sen toteuttamisen valvonnan ja arvioinnin (Analoui & Karami 2003, 226). Johdon toteut-

tama strateginen tarkkailu ja strategian lähtökohta-oletusten valvonta kohdistuvat sekä strategian muotoutumiseen että strategian toteuttamiseen. Sen sijaan erityinen hälytystilavalvonta ja toteutuksen valvonta kohdistuvat strategian toteuttamiseen. (ibid.)

Strategiaa ei voida muotoilla eikä sovittaa muuttuviin olosuhteisiin ilman strategian arviointiprosessia (Rumelt 1996, 55). Strategian arvioinnissa pyritään katsomaan yrityksen lyhyen tähtäyksen terveyttä kuvaavien ilmeisten tosiasioiden taakse ja arvioimaan niitä perustekijöitä ja trendejä, jotka säätelevät menestystä valituissa pyrkimyksissä (ibid.). Strategian arvioinnin on Rumeltin (1996, 56) näkemyksen mukaan annettava vastaus kolmeen kysymykseen:

- 1) ovatko yrityksen tavoitteet kohdallaan
- 2) ovatko keskeiset toimintapolitiikat ja suunnitelmat sopivat
- 3) vahvistavatko vai kumoavatko tähänastiset tulokset niitä kriittisiä lähtöoletuksia, joiden varaan strategia on rakennettu.

Strategian arviointi on sellaisten suunnitelmien ja niiden tuottamien tulosten arviointia, jotka keskeisesti vaikuttavat yrityksen perusmissioon. Sen olisi hyvä olla jatkuva ja yrityksen normaaliin ohjausjärjestelmään kuuluva prosessi. (Rumelt 1996, 63.) Eri tutkijoiden tärkeänä pitämä asia strategian arvioinnissa oli, että sen perusteella pitää tehdä päätöksiä tarvittavista toimenpiteistä.

2.5 Strategi ja strategiatyö

Suomen osakeyhtiölaki ja hyvä hallintotapa (corporate governance) eivät aseta vastuuta strategiasta selkeästi millekään toimielimelle. Käytännössä kyse on hallituksen ja toimitusjohtajan työnjaosta ja rooleista yrityksen strategiatyössä. Vastuunjako toimii useimmiten niin, että toimitusjohtaja valmistelee ja esittelee strategian yrityksen hallitukselle päätöksentekoa varten. Hyväksytyin strategian toteuttaminen ja strategian arviointi ovat toimitusjohtajan vastuulle kuuluvia toimia, joista tarvittaessa raportoidaan

hallitukselle. (Hallitusammattilaiset ry 2004, 24 - 26.) Pienissä omistajave-toisissa yrityksissä käytäntö on usein vielä suoraviivaisempi.

2.5.1 Strategi

Strategiatutkimus kohdistettuna yksilöihin ja heidän toimintaansa strate-giaprosessissa nostaa esiin strategi (strategist) -käsitteen. Strategi on henkilö tai henkilöt, joilla on ratkaiseva rooli strategiaprosessissa (Ericson ym. 2007, 58).

Yrityksen toimitusjohtajana on joko palkattu ammattijohtaja tai yrittäjäomis-taja. Käytössä olevan listaamattomienkin yhtiöiden hyvän hallintotavan mukaan toimitusjohtaja vastaa tavallisesti yrityksen strategian valmistelusta hallitukselle. Saatuaan hallituksen hyväksynnän hän vastaa myös stra-tegian viemisestä käytäntöön. Lisäksi toimitusjohtajan vastuuseen kuuluu luonnollisesti myös strategian arviointi ja sen toteutumisen seuranta. Toi-mitusjohtaja on siis yleensä vastuussa strategiaprosessista, ja häntä voi-daankin yleensä pitää pk-yrityksessä strategina. Yrittäjäomistaja voi olla myös yrityksen hallituksen puheenjohtajana, jolloin hän voi ottaa strategin roolin.

Suurissa monialayrityksissä voi olla kuitenkin myös muita strategeja: liike-toimintayksiköistä ja tukitoiminnoista vastaavat johtajat ovat tavallisesti strategeja oman vastualueensa strategian osalta. Strategin rooli voidaan joissakin tapauksissa osoittaa myös johtoryhmälle tai sisäiselle johtokun-nalle. (Analoui & Karami 2003, 11 - 12.)

Strategin asema strategiaprosessissa on moninainen. Ericson ym. (2007, 65 - 66) ovat kirjallisuustutkimuksessaan löytäneet viisi teemaa strategin rooliin strategian muodostusprosessiin liittyen:

- 1) strategin toiminnan vapausasteille on usein rajoituksia - "koneor-ganisaation byrokraatia" tai pienyrityksen yksinkertaisuus asettavat strategille erilaisia roolivaatimuksia

- 2) useimmiten strategi on yrityksen ylin johtaja riippumatta käytetystä tittelistä
- 3) strategin rooli on symbolinen ja inspiroiva - innostuksen ylläpitäjän rooli
- 4) strategin ajattelutapa ja näkemys on vakaata pidemmälläkin aikavälillä - ison muutoksen aikaansaaminen yrityksessä vaatii usein strategin vaihtoa
- 5) strategi on rationaalinen ja looginen tiettyjen rajojen puitteissa.

Tässäkin yhteydessä on hyvä korostaa strategian sisällön, prosessin ja kontekstin keskinäistä vuorovaikutusta. Strategin rooli voi olla aktiivisempi tai passiivisempi näistä tekijöistä riippuen. Strategin tehtävät voivat eri tilanteissa vaihdella huomattavasti. Voisi olla jopa perusteltua eriyttää strategin ja ylimmän johdon roolit strategian muodostumisprosessin ymmärtämiseksi. (Ericson ym. 2007.)

Wiklundin (1998) korostama yrittäjyysstrategia ja sen toteuttajana yrittäjäomistaja on tyypillinen pienen ja usein myös keskisuuren yrityksen lähtökohta strategiaprosessille ja sitä kautta strategiatyölle.

2.5.2 Strategiatyö

Mitä strategi sitten tekee? Vastaus on luonnollisesti: strategiatyötä. Strategiatyö on strategian käytäntö (Stenfors 2007, 3). Strategiatyöhön voidaan lukea kaikki tehtävät, jotka sisältyvät strategiseen johtamiseen ja strategiaprosessiin. Strategiaprosessi käsittää yleensä hallinnolliset järjestelmät ja päätöksentekoprosessit, jotka vaikuttavat yrityksen strategiseen asemaan (Chakravarthy & Doz 1992, 5).

Strategiatyössä voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta: luova uusien mahdollisuuksien etsintä yritykselle ja yrityksen nykyresurssien tehokas hyödyntäminen. Molemmat ovat olennaisia yrityksen menestymisessä. (Stenfors 2007, 7.) Suurissa yrityksissä voidaan vastuu näistä strategiatyön osista jakaa eri henkilöille. Pienissä, varsinkin yrittäjäomistajan johtamissa yrityk-

sissä tilanne on hankalampi. Yrityksen vetäjä vastaa käytännössä sekä operatiivisesta johtamisesta että strategiatyöstä. (Analoui & Karami 2003, 12.) Strategin tehtävä ja strategiatyö pienissä yrityksissä onkin tästä syystä erityisen vaativaa ja haastavaa. Tämän takia se on myös kiinnostava tutkimuskohde. Strategiatyötä on vaikea tutkia muutoin kuin selvittämällä, mitä strategi käytännössä tekee eli selvittämällä strategiatyön aktiviteetteja ja menettelytapoja.

Tarkasteltaessa strategiatyötä prosessin tai johtamisen näkökulmasta saadaan sille toisenlainen sisältö. Useimmat referoidut tutkijat (esim. Ahola 2003, 54; Analoui & Karami 2003, 58) näkevät strategiatyön prosessissa neljä perusosaa:

- a) strateginen analyysi
- b) strategian muotoilu ja valinta
- c) strategian vieminen käytäntöön tai toteuttaminen
- d) strateginen seuranta.

Tämä on varmaan aivan hyvä strategiatyönkin malli suurissa yrityksissä. Strategiatyön sisältö on näin määritetty samanlaiseksi kuin useiden tutkijoiden strategiaprozessille antama sisältö, mutta oikeastaan se pitäisi pysyä kuvaamaan vielä tarkemmin strategiien käytännössä tekemänä strategiatyönä.

Tähän asti esitetty strategiaan liittyvä kirjallisuuskatsaus on ollut pääosin yleisellä tasolla ottamatta juurikaan kantaa yrityskokoon. Strategiatutkimuksen valtavirta on kohdistunut pääosin suuriin yrityksiin. On kuitenkin yleisesti todettu, että strategian sisällön, sen hallintaprosessin ja kontekstin tulee olla keskenään sopusoinnussa. Tämän tutkimuksen kannalta onkin perusteltua tarkastella pieniä ja keskisuuria yrityksiä, erityisesti kasvuyrityksiä, strategian ja strategiatyön kohteena.

2.6 Pienet ja keskisuuret kasvuyritykset strategian kontekstina

Tutkimuksen kohdistuessa pieniin ja keskisuuriin kasvuyrityksiin on syytä ensiksi tarkastella pk-yritysten kasvua kirjallisuuden pohjalta ja tehdä tutkimuksen kannalta tarpeelliset käsiteanalyysit. Suurin osa edellä aliluvuissa 2.1 - 2.5 esitetyistä strategiakirjallisuuden ajatuksista ovat oikein sovellettuina käyttökelpoisia myös pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä. Tässä luvussa esitetään sen lisäksi erityisesti pk-yritysten strategiatyöhön liittyvässä kirjallisuudessa esille tuotuja näkemyksiä

2.6.1 Pienet ja keskisuuret yritykset

Aluksi voidaan määritellä, mitä ovat pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset). Tähän löytyy aika yksiselitteinen vastaus käyttämällä EU:n määritelmää. Pk-yrityksiä ovat sellaiset yritykset, joiden henkilöstömäärä on vähintään 10 ja enintään 249 ja joiden liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa (EU:n komission suositus 2003/361/EY).

Lisäksi EU edellyttää pk-yrityksiltä riippumattomuutta suurista yrityksistä: yritykset, jotka eivät ole pk-yrityksiä eivät voi omistaa pk-yritykseksi luettavasta yrityksestä yli 25 %. Sama omistusrajoite koskee myös kuntia tai muita julkisia yhteisöjä. Tätä riippumattomuuskriteeriä ei ole tässä tutkimuksessa kuitenkaan otettu huomioon, koska kohdeyritysten omistustietojen selvittäminen olisi aiheuttanut merkittävästi lisätyötä, ja koska tutkija oletti tämän tekijän olevan tutkimuksen kannalta merkityksetön.

Tilastokeskuksen käyttämässä käsitelmäryityksessä on pk-yrityksiksi luettu myös alle 10 henkilöä työllistävät yritykset. EU:n määritysten mukaan nämä yritykset ovat mikroyrityksiä, joita ei tässä tutkimuksessa ole katsottu pk-yrityksiksi.

2.6.2 Yritysten koko ja kasvu

Yrityksen toteutunutta kasvua tarkasteltaessa mitataan yrityksen toiminnan volyyymiä eli yrityksen kokoa ja sen muuttumista ajan mittaan. Ensiksi on kuitenkin yritettävä määritellä, millä mittarilla mitataan yrityksen kokoa, jotta voitaisiin tarkastella sen muutosta.

Ihannetapauksessa yrityksen kokoa pitäisi mitata Penrosen mukaan (1959, 25) yrityksen omaan tuotantotoimintaan käytettävien resurssien kokonaismäärän nykyarvolla (henkilöstö mukaan lukien). Tätä mittaustapaa on käytännössä kuitenkin lähes mahdoton toteuttaa yhteismitallisesti. Penrose käyttääkin yrityksen kasvun mittaamisessa pääosin käyttöomaisuuden muutosta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys voisi kasvaa vain tekemällä investointeja. Yrityksen kasvu eli sen koon laajeneminen, samoin kuin yrityksen kokokaan, ei ole yksiselitteisesti mitattavissa niin, ettei siihen kohdistuisi merkittäviä käsitteellisiä vastaväitteitä (Penrose 1959, 199).

Yleisesti käytettyjä yrityksen koon mittareita ovat edellä mainittujen lisäksi olleet esimerkiksi yrityksen henkilöstömäärä, taseen loppusumma, kannattavuus ja liikevaihto. Yritysten kasvua voidaan mitata käyttäen joko suhteellista tai absoluuttista mittaustapaa. Suhteellinen mittaus käyttää mittarina yleensä kasvuprosenttia. Absoluuttinen kasvun mittaus taas perustuu mittarina käytetyn tekijän määrän muuttumiseen tarkasteluvälillä. Kasvua voidaan tarkastella myös käyttäen objektiivisiä tai subjektiivisiä mittareita. Subjektiivisiä mittareita ovat esimerkiksi yrittäjän/yritysjohdon näkemykset yrityksen toteutuneesta tai tulevasta kasvusta. (Heinonen 2005.)

Monissa yhteyksissä on käytetty myös yhdistelmämittareita, jotka on toteutettu erilaisina indekseinä. Niissä on voitu yhdistää toteutunutta ja ennakoitua kasvua, suhteellista ja absoluuttista kasvua sekä yhdistämällä indeksiin useita yrityksen kasvua indikoivia tekijöitä. Varsin monipuolisesti yrityksen kasvua ja sen mittaamista on käsitelty esimerkiksi Heinosen (2005)

toimittamassa kirjassa. Teoksen yhdessä artikkelissa Pukkinen, Stenholm ja Malinen (2005, 25) viittaavat Brushin ja Vanderwerfin (1992) tutkimuksiin, joiden mukaan voidaan käyttää ainakin 30 erilaista yritysten kasvun määrittely- ja mittaustapaa.

Edellä esitetty Penrosen ihanteellinen menetelmä yrityksen koon mittaamiseen, yrityksen resurssien kokonaismäärä, olisi varmaan teoreettisesti erinomainen tapa, jos resursseiksi vielä laskettaisiin henkilökunnan lisäksi myös yrityksen muut aineettomat resurssit. Tämä mittaustapa on kuitenkin osoittautunut käytännössä lähes ylivoimaisen vaikeaksi.

Käyttöomaisuus tai taseen loppusumma eivät nykyisin ole enää kovin hyviä koon mittareita, koska yritysten yleinen tavoite on pienentää sidottua pääomaa. Sillä tavoitellaan parempaa pääoman tuottoa. Tavallinen keino on esimerkiksi toimitilojen myynti kiinteistösijoittajalle ja niiden vuokraaminen takaisin omaan käyttöön. Henkilöstön määräkään ei nykyään kuvaa yrityksen kokoa tai sen muutosta kovin luotettavasti, koska yritykset pyrkivät pienentämään kiinteitä kustannuksia ulkoistamalla toimintojaan ja käyttämällä lisäarvon tuottamisessa verkostoja. Myös tuottavuuden paraneminen loiventaa henkilöstön määrän kasvua yrityksen koon kasvaessa.

2.6.3 Kasvuyritykset

Onko jokainen yritys, joka osoittaa käytettävällä mittarilla kasvua jollakin tilikaudellaan, kasvuyritys? Yritysten kasvu on useimmiten syklistä: kasvu voi olla joinakin vuosina nopeaa ja taas seuraavina vuosina lähes olematonta. Kasvuyrityksille asetetaan tavallisesti kriteeriksi määrätyn suuruisen kasvu jollakin aikavälillä - ainakin, kun kyseessä on yritysten toteutuneen kasvun tarkastelu. Samalla tavalla voidaan tosin määrittää kasvuyrityskriteeri ennakoitua tulevaa yritysten kasvua ajatellen. (Pukkinen, Stenholm & Malinen 2005, 28.)

Kasvuyritykseksi nimetään useimmiten yritys, joka on kolmen - viiden vuoden tarkastelujakson aikana kasvanut (käytetyllä kasvukriteerillä mitattuna)

vähintään 10 % vuosittain. Nopean kasvun yrityksillä vastaavan vuosikasvun rajana on yleensä käytetty 20 %:n vuosikasvua. Yrityksiä, joiden vastaava kasvuvauhti on yli 50 % vuodessa, kutsutaan erittäin nopean kasvun yrityksiksi tai gasellyrityksiksi. (Valovirta 2006, 9.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on tutkinut kasvuyrityksiä Suomessa vuodesta 2005 lähtien asiantuntijayritys Ernst & Youngin kanssa. Ensimmäisessä selvityksessä asiaa lähestytään määrittelemällä kasvuyrittäjyys. Se perustuu ajatukselle, että pk-yritys on useimmiten omistajayrittäjän johtama. Yrittäjän halu kasvattaa yritystään, oma motivaatio, nähdään kasvuyrittäjyyden ensimmäisenä tekijänä. Lisäksi kasvuyrittäjyyteen liitetään seuraavat tunnuspiirteet:

- 1) kasvuhakuisuus
- 2) kasvukyky
- 3) tunnistettu kilpailuetu ja
- 4) markkinamahdollisuus.

Näiden tunnuspiirteiden täytyessä on kyse kasvuyrittäjyydestä, ja kyseistä yritystä voidaan pitää ainakin potentiaalisena kasvuyrityksenä. (Ernst & Young 2005, 5 - 6.)

Toisessa Elinkeinoelämän keskusliiton Ernst & Youngilla teettämässä selvityksessä vuodelta 2006 tarkastellaan edelleen kasvuyrityksiä. Peruskriteerinä kasvuyritykselle on pidetty sitä, että liikevaihto on kasvanut vähintään tietyllä prosentilla kolmen perättäisen vuoden aikana (Ernst & Young 2006, 4). Kasvuyritysten määrätarkastelussa on mainitussa tutkimuksessa käytetty kasvuprosentteina 10 % ja 30 %. Tutkimus kohdistui vuosiin 1999 - 2003. Tulosten mukaan kasvuyritysten määrä Suomessa on vähentynyt tarkasteluaikana. (Ernst & Young 2006.)

Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten määrittelyssä voidaan käyttää tutkimuskohteesta ja -tavoitteista riippuen hyvin monia ja monipuolisia mittareita ja kriteereitä. Tutkimusasetelma on luonnollisesti varsin määräävä

tekijä tässä valinnassa. Huolellisesti harkitulla valinnalla voidaan varmistaa tarvittavien tietojen saatavuus, yhteismitallisuus ja luotettavuus, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen.

2.6.4 Pk-yritysten kasvusta

Pk-yritysten takana on useimmiten yrittäjyys: yrittäjä tai ryhmä yrittäjiä. He ovat yleensä omistajana myös päätösvaltaa käyttävä taho ja tavallisesti myös aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa. Yrittäjä on henkilö, joka osaa havaita mahdollisuuden markkinoilla, ja joka haluaa järjestää tarvittavat resurssit tämän mahdollisuuden hyödyntämiseksi hyötyäkseen pitkällä tähtäyksellä (Sexton & Bowman-Upton 1991, 11).

Wiklundin (1998, 2) mukaan yrittäjyys tarkoittaa tilaisuuden hyödyntämistä käyttäen uutta resurssiyhdistelmää tavalla, jolla on vaikutusta markkinoilla. Yrittäjän toimintaa eivät ohjaa pelkästään taloudelliset päämäärät, vaan usein yrittäjällä on sisäinen tarve toteuttaa jokin idea tai omaa itseään (Johannisson 2007, 415). Yrittäjän arvostukset ja motivaatio ovatkin pk-yritysten kasvun kannalta yksi keskeisimmistä tekijöistä. Kasvu voidaan nähdä myös yhtenä yrityksen elinkaaren vaiheena (Malinen & Toivonen 2005, 135). Usein yritysten kasvu on tilanneriippuvaista ja tästä johtuen episodimaista eikä lineaarista (Malinen & Toivonen 2005, 137).

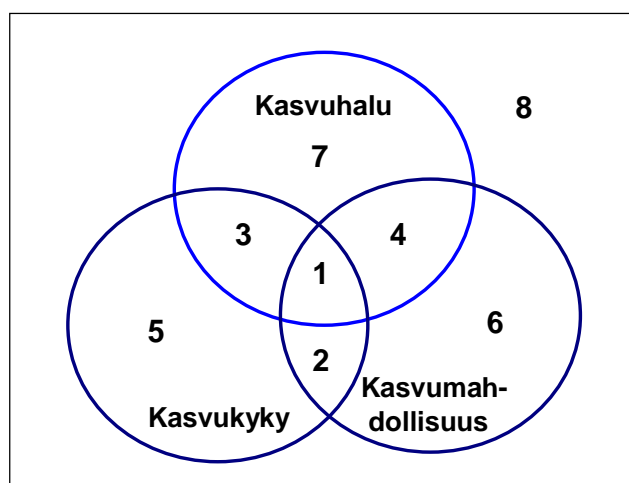
Yritysten kasvuhakuisuustutkimuksissa on havaittu, että yrityksen menneisyydellä on vaikutusta kasvuaikomuksiin. Sellaiset aiemmin kasvaneet yritykset, joissa kasvu on koettu positiivisesti, suhtautuvat myös tulevaisuudessa tapahtuvaan kasvuun positiivisesti (Malinen & Toivonen 2005, 136). Tätä ilmiötä kutsutaan polkuriippuvuudeksi.

Yrittäjän halu kasvattaa yritystään on kasvun houkuttelevuuden ja yrityksen kasvaessa pärjäämisen subjektiivisesti tehty arviointi. Yrittäjän kokies- sa yrityksen kasvun houkuttelevana ja hänen uskoessaan olevansa kyvykäs toimimaan yrityksen kasvaessa syntyy yrityksen kasvua tukeva *kasvuhalu* (Heinonen & Pukkinen 2005, 78 - 80). Yrityksen kasvuun tarvitaan

toki muutakin. Yritys tarvitsee resursseja ja osaamista kasvuhaluun realisoimiseen. Jo Penrose (1959) korosti liikkeenjohto-osaamisen tärkeyttä yrityksen kasvussa. Nykyinen käsitys osaamisen strategisesta merkityksestä yritysten menestymisessä tukee myös tätä näkemystä. Johnson ym. (2006, 119) näkevät, että yrityksen strateginen kyvykkyys mahdollistaa yrityksen hengissä pysymisen ja menestymisen.

Yrittäjän kyky uudistaa ja muuttaa yrityksen osaamista nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksia vastaavasti luo yritykselle dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä (Johnson ym. 2006, 133). Näin syntyy yrityksen *kasvukyky*. Kolmas edellytys yrityksen kasvulle on *kasvumahdollisuus*. Se on yrityksen ulkopuolisen toimintaympäristön tekijä: onko markkinoilla tilaa ja onko yrityksen tuotteilla ja palveluilla riittävästi arvoa asiakkaille. Yrityksen kasvun toteutuminen edellyttää näiden kaikkien kolmen kasvutekijän olemassaoloa. (Toivonen, Stenholm & Heinonen 2005, 119 - 121.)

Toivonen ym. (2005, 122 - 123) ovat kehittäneet kiinnostavan mallin yritysten kasvun ehdoista ja sen pohjalta edelleen yritysten kasvureiteistä ja kasvun raja-aidoista. Se on esitetty seuraavassa kuviossa 4.

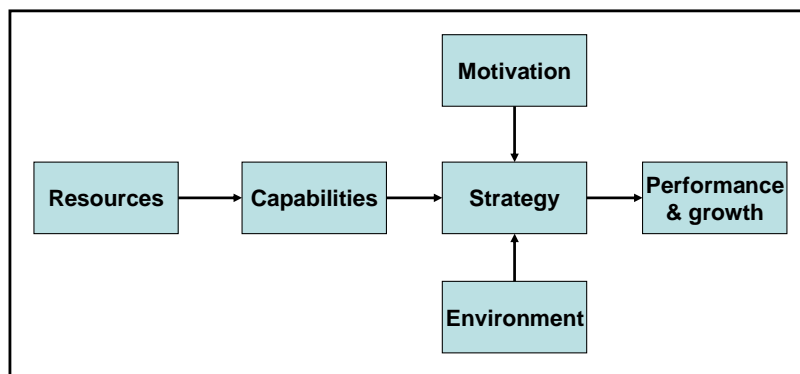


Kuvio 4: Kasvun ehdot (Toivonen ym. 2005, 122)

Mallin avulla voidaan hahmottaa eri yritysten sijoittuminen kasvun ehtojen täyttymisen suhteen. Kuvion kohdissa 1 ja 2 täyttyvät kaikki kasvun ehdot,

kohdissa 3 ja 4 kaksi ehtoa ja kohdissa 5, 6 ja 7 yksi kasvun ehto. Kohdissa 8 sijoittuvalla yrityksellä ei täyty yksikään kasvun ehto. Kuviota voidaan käyttää yritysten kasvupotentiaalin arvioinnissa.

Wiklund (1998, 51) esittää oman mielenkiintoisen teorianmallinsa pienten yritysten kasvun ja suorituksen (performance) tarkastelun perustaksi.



Kuvio 5: Pienyrityksen kasvumalli (Wiklund 1998, 51)

Malli perustuu laajaan teoriakirjallisuuden analyysiin, ja hän on esittänyt sen väitöskirjassaan. Wiklund on mallissaan yhdistänyt johtamistutkimuksen resurssipohjaisen strategian ja strategisen sopeutumisen perspektiivit sekä lisäksi psykologian motivaatioperspektiivin. Strategian on nähty olevan yrityksen kasvun ja suorituksen aikaansaamisessa keskeisessä roolissa.

2.6.5 Pk-yritysten kasvun strategioita

Pk-yrityskin voi kasvaakseen käyttää monessa tapauksessa aliluvussa 2.1.2 esitettyjä geneerisiä strategioita. Yritys voi kasvaa myös yritysostojen kautta. Ostettavat yritykset voivat edustaa esimerkiksi horisontaalista tai vertikaalista suuntaa arvoketjussa. Myös yritysostot läheisiltä toimialoilta voivat olla hyviä kasvun lähteitä. Kansainvälistymistä pidetään usein omaa kasvustrategianaan. Myös palvelu- tai tuotekonseptin myyminen lisensioimalla tai franchising -periaatteella sekä verkostoituminen voivat palvella yrityksen kasvua. (Malinen & Toivonen 2005, 135 - 136.)

Malinen ja Toivonen (2005, 139 - 146) ovat esittäneet mielenkiintoisia tuloksia pk-yrityksiä koskeneesta tutkimuksestaan. Vertailemalla ja tilastollisesti analysoimalla he ovat löytäneet kasvuyrityksille (liikevaihdon kasvu vähintään 25,1 % vuosina 2000 - 2003 eli kolmen vuoden aikana) tyypillisiä toimintatapoja verrattuna stabiileihin (liikevaihdon kasvu 0,1 - 25,0 %) ja taantuviin yrityksiin (liikevaihto ei ollut kasvanut tai oli supistunut tarkasteluvälillä). Yrityksen kehittäminen, henkilöstön säännöllinen kouluttaminen, uusien toimintatapojen kokeilu ja huomattavien muutosten tekeminen toimintatapoihin ovat kasvajille tyypillisempiä kuin stabiileille ja taantuville.

Malinen ja Toivonen (2005, 142 - 146) ovat tehneet tutkituista kasvavista pk-yrityksistä erillisen ryhmittelyanalyysin, joka tyypitteli kasvajia eri kasvustrategioita kuvaaviin ryhmiin. Analyysin tuloksena syntyi viisi kasvuyrityksryhmää:

- 1) jäykät velkaantajat
- 2) joustavat erilaistajat
- 3) vastentahtoiset kasvajat
- 4) dynaamiset innovoijat
- 5) innokkaat palvelijat.

Yrittäjäjohdon strateginen ymmärrys liiketoiminnan ehdoista, niiden muuttumisesta ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien avautumisesta on aina ollut keskeistä menestyvässä ja kasvavassa yrityksessä. Nykyisin tämän on toimittava yhä sumeammassa toimintaympäristössä. (Johannisson 2007, 408.) Tätä ymmärrystä hän nimittää yrittäjän strategiseksi tietoisuudeksi: yrittäjän kyky arvioida tietyn muutoksen kokonaisvaikutukset - sekä välittömät että pidemmän aikavälin vaikutukset (ibid.).

Johannissonin (2007) esittämä kasvuyritysten strategia perustuu kokeilevaan lähestymistapaan ja aktiiviseen toimintaotteeseen, jossa tekemislogiikka on pohjana. Yrityksen täytyy pystyä välittömään, nopeaan toimintaan sekä jatkuvaan vuorovaikutukseen. Yritys ja erehdys, ja siitä oppiminen, on tämän strategian johtoajatus, jonka tuloksena syntyy uusia liike-

toimintamalleja ja toimintatapoja. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä kasvuyritys tähtää ensi vaiheessa selviytymiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Tämän selviytymisen perusstrategia on hiljaiseen tietoon ja intuition pohjautuva improvisointi. Tässä strategiassa pehmeät resurssit, aineeton pääoma ja sosiaalinen luottamus, ovat tärkeämpiä kuin kovat resurssit. (Johannisson 2007, 409 - 414.)

Wiklund (1998, 59) on löytänyt tälle kuvatulle kasvuyritykselle tyyppinimen Mintzbergiltä: *adhocracy*. Nimeä on vaikea suomentaa, mutta se tarkoittaa tilanteen mukaan nopeasti tilapäisillä ratkaisuilla etenevää yritystä. Tällaiset yritykset ovat Wiklundin (1998, 59) lainaaman Millerin (1990) mukaan joustavia: niiden organisaatio joustaa ja niiden strategia on herkkä reagoimaan kilpailijoihin, asiakkaisiin ja markkinamahdollisuuksiin. Innovaatio on näiden yritysten strateginen avainelementti. Tämä yritystyyppi on tunnuspiirteitään varsin lähellä edellä esitettyä Malisen ja Toivosen (2005, 142 - 145) esittämää tyyppiä ”dynaamiset innovoijat”.

Toisenkin pienelle yritykselle sopivan tyyppinimen Wiklund (1998, 59) on löytänyt Mintzbergiltä: *simple firms* (yksinkertaiset yritykset). Näitä Yrityksiä Wiklund (1998, 59) kuvailee Milleriä (1990) lainaten. Yrityksissä omistajajohtajalla on keskeinen rooli. Niiden organisaatio ja päätöksentekotyylit ovat vapaamuotoisia. Näiden yritysten kilpailukyky perustuu asiakasmieltyyksiin liittyvään joustavuuteen. Riskinotto on usein tyypillistä näiden yritysten strategialle. Tämä yritystyyppi näyttäisi olevan varsin samankaltainen kuin Malisen ja Toivosen (2005, 142 - 145) yritysryhmä ”joustavat erilaistajat”.

Wiklund (1998, 60) näkee näiden kahden yritystyyppien strategisten teemojen - asiakasmyönteisyys, mahdollisuuksien hyödyntäminen, innovatiivisuus ja riskinotto - olevan tyypillisiä yrittäjyysstrategialle. Hän pitääkin strategian yrittäjyysulottuvuutta keskeisenä tutkittaessa pieniä yrityksiä. Wiklund (1998, 3) viittaa Storeyn (1994b) sekä Brushin ja VanderWerfin (1992) tutkimustuloksiin esittäessään, että pienelle yritykselle kasvu on

hyvä strategia toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, ja että kasvu on myös sopivin pienen yrityksen suorituksen mittari.

Usein on väitetty, että kaikilla yrityksillä on strategia, joko tietoinen tai tiedostamaton. Sandberg, Robinson ja Pearce II (2001, 13) kylläkin esittävät omien tutkimustensa perusteella, että noin puolella pienistä yrityksistä ei ole strategiaa. Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategia on usein vain omistajayrittäjän mielessä. Käytännössä strategia kuitenkin käy ilmi yrityksen toimintamalleista. Liiketoimintamallissa ilmenee yrityksen toiminnan strateginen logiikka: miten yritys luo arvoa ja miten se kerää tulonsa. (Chesbrough 2007, 12.)

Liiketoimintamalli ja sen innovatiivinen uudistaminen onkin saanut viime vuosina paljon huomiota sekä strategiatutkimuksessa että käytännön yritys-elämässä. Liiketoimintamallista ilmenevät yleensä seuraavat kuusi tekijää:

- 1) arvolupaus asiakkaalle
- 2) kohdemarkkina
- 3) arvoketju
- 4) tulonhankintamekanismit
- 5) arvoverkosto tai ekosysteemi
- 6) kilpailustrategia.

Liiketoimintamallin uudistaminen pk-yrityksen kasvun strategiana voi olla tuloksellisempi tapa kuin tuotteiden tai teknologian kehittämiseen panostaminen. Uusin teknologia leviää nopeasti globaaliin käyttöön ja tuotteet on helppo kopioida. Innovatiivinen liiketoimintamalli on sen sijaan todettu vaikeaksi kopioida. (Chesbrough 2007.) Johnson ym. (2006, 13) määrittävät liiketoimintamallin seuraavasti: ”Kuinka tuotteet, palvelut ja informaatio kulkevat osapuolten välillä”. Ehkä tähän määritelmään pitäisi vielä lisätä myös rahan kulku. Tässä mielessä tämän aliluvun toimintakäytäntöihin pohjaavat strategiat ja ryhmittelyt voivatkin olla varsin sopivia pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategioiden tarkastelun perustaksi.

Lienee syytä tuoda vielä kerran esille strategian sisällön, prosessin ja kontekstin keskinäinen yhteys. Pk-yritysten ollessa strategiakontekstina voidaan käyttää lähtökohtana myös yleisiä strategia-ajattelun, strategisen johtamisen ja strategiaprosessin konsepteja, mutta niitä täytyy osata soveltaa oikein tässä tilanteessa (Mintzberg & Quinn 1996, 612).

2.6.6 Strategiatyön merkitys pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä

Analouin ja Karamin (2003, 7) mukaan useat tutkijat esittävät tuloksia, joiden mukaan määrämuotoinen strategiatyö ei ole pk-yrityksissä tarkoituksenmukaista. Tähän esitetään monia syitä: pk-yrityksillä ei ole tarvittavia johtamisresursseja, osaamista eikä rahaa, turbulentissa toimintaympäristössä muutokset ovat hyvin nopeita ja suunnittelun arvo kyseenalaistuu. Ei ole myöskään pystytty kiistatta osoittamaan, että strategiatyöllä olisi positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen.

Tutkijoiden näkemykset strategiatyön merkityksestä, sisällöstä ja muodoista kasvavissa pk-yrityksissä vaihtelevat huomattavasti. Yhdessä asiassa näkökulma on yhtenäinen: pk-yrityksissä strategiatyö ei voi olla pelkästään määrämuotoista niin kuin se on usein isoissa yrityksissä. Pk-yrityksissä strategiatyö on olennaisesti vapaamuotoisempaa.

Rationaalisesti ajatellen pitäisi ensimmäiseksi löytää jonkinlaiset perusteet sille, että strategiatyöllä on positiivinen vaikutus pk-yrityksen kasvuun ja menestymiseen. Esimerkiksi Pearce II, Robbins ja Robinson Jr. (1987, 132) ovat päätyneet esittämään, että strategisen suunnittelun määrämuotoisuudella oli selvä positiivinen vaikutus tutkittujen pk-yritysten taloudelliseen tulokseen. Analouin ja Karamin (2003, 151) mukaan on selvää, että huolellinen suunnittelu parantaa liiketoimintaa, ja että suunnittelu onkin yksi avainhaaste pienissä yrityksissä. Kirjallisuudessa on esitetty kuitenkin toisenlaisiakin näkemyksiä.

Huolimatta siitä, ettei olekaan aivan yksiselitteistä näyttöä strategiatyön positiivisesta vaikutuksesta pk-yritysten menestymiseen, voidaan osoittaa monia strategiatyöstä johtuvia hyötyjä. Yrityksessä ymmärretään paremmin nykytilanne, tiedostetaan mitä ollaan tekemässä ja minne ollaan matkalla ja saadaan henkilöstön energia suunnatuksi kohti samaa tavoitetta. Tunnistetaan myös keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, kohdistetaan resurssit oikeisiin kohteisiin ja voidaan toimia ennakoivasti. Toiminnan koordinointi tehostuu, voidaan perustella ja toteuttaa tarvittavia muutoksia, päätösten teko selkeytyy, kilpailuetu säilyy ja syntyy positiivinen kasvun kierre. (Analoui & Karami 2003, 8 - 10.) Kirjallisuuden perusteella voitaneen rohkeasti vetää se johtopäätös, että strategiatyö oikein tilanteessa sovellettuna - sekä määrä- että vapaamuotoisesti tehtynä - on pienessä ja keskisuuressa kasvuyrityksessä hyvin perusteltua ja tarpeellista.

Läheskään kaikissa kasvavissa pk-yrityksissä ei kuitenkaan strategiatyötä tehdä. USA:ssa on tutkittu 500 nopeimmin kasvavan yrityksen strategista suunnittelua (Allred, Addams & Chakraborty 2007, 95 - 96). Tutkimuksen tulosten mukaan 41 %:lla näistä yrityksistä ei ollut minkäänlaista liiketoimintasuunnitelmaa, 26 %:lla yrityksistä liiketoimintasuunnitelma oli tehty ”tupakka-askin” kanteen, 5 % yrityksistä teki taloussuunnitelman, kun investoijat sitä edellyttivät ja vain 28 %:lla näistä yrityksistä oli kattava liiketoimintasuunnitelma. Hiukan toisenlainen näkemys on syntynyt Ernst & Youngin (2005) kasvuyrityskilpailun osanottajien keskuudessa tehdyssä tiedustelussa: peräti 68 %:ssa yrityksistä strateginen suunnitelma oli dokumentoitu. Yrityksen strategista suunnitelmaa kutsutaan yleisesti liiketoimintasuunnitelmaksi.

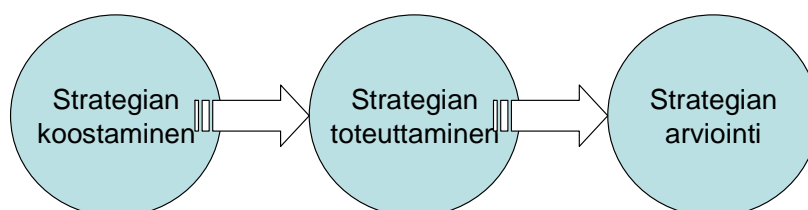
On löydetty monia syitä siihen, miksi yrittäjäomistaja ei strategiatyöhön ryhdy. Yrittäjällä ei ole strategiatyön tekniikoista riittävästi tietoa. Ei ole aikaa, päivittäiset operatiiviset tehtävät vievät kaiken ajan. Ei ole tiedostettu strategiatyön tärkeyttä. Strategiatyötä ei saada käynnistetyksi ilman ulkopuolista apua. Ei ole luottamusta muihin eikä tarvittavaa avoimuutta. (Sexton & Bowman-Upton 1991, 119 - 120; Analoui & Karami 2003, 9.)

USA:ssa on tutkittu myös, mitä vaikutusta suunnittelun ja seurannan sofistikoituneisuudella on pk-yrityksissä (Hodges & Kent 2007). Olennaisin tulos oli, että pk-yritysten johdon tietämyksen lisääntyminen strategisesta suunnittelusta parantaa yritysten suoritusta (ibid.). Miller ja Cardinal (1994, 1660 - 1661) ovat tutkimuksensa tuloksena esittäneet, että suunnittelulla on vahva myönteinen vaikutus kasvuun ja kannattavuuteen ainakin tietyissä olosuhteissa. Toisaalta on tutkimustuloksena (Allred ym. 2007, 103) raportoitu, että vapaamuotoinen strategiatyö näyttäisi olevan kasvavassa pk-yrityksessä tärkeämpää kuin määrämuotoinen, ja tämä näkyy myös johdon ajankäytössä. USA:n nopeimmin kasvavien yritysten menestymiseen näyttää johtavan oikea vapaamuotoisen ja määrämuotoisen suunnittelun yhdistelmä (ibid.).

2.6.7 Strategiatyön sisältö kasvavissa pk-yrityksissä

Strategiatyön sisältö ei ole pk-yrityksissä yleensä kuvattavissa selkeänä, määrämuotoisena prosessina niin kuin suurissa yrityksissä. Pk-yrityksessä strategiatyö on tavallisesti yrittäjäomistajan vastuulla, ja hän on usein ainoa henkilö, joka strategiatyötä tekee (Analoui & Karami 2003, 12).

Jonkinlainen kehysrakenne pk-yrityksen strategiatyölle olisi hyvä löytää, jotta strategiatyötä käytännössä voitaisiin hahmottaa. Analoui ja Karami (2003, 6) yleistävät strategisen johtamisen prosessin kuvauksen seuraavasta kuviosta ilmenevällä tavalla.

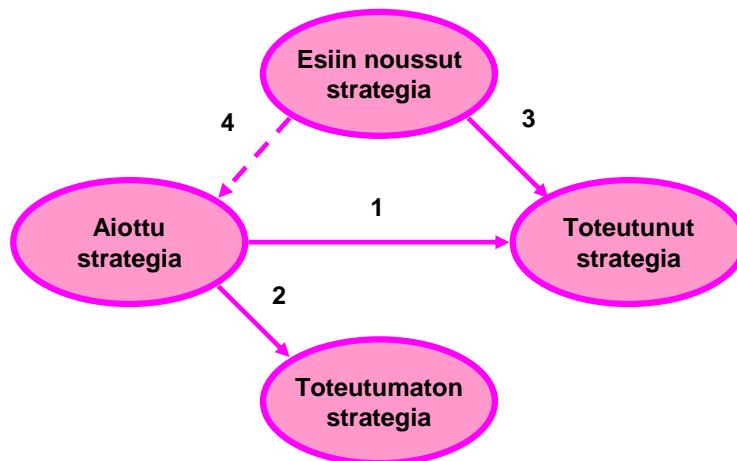


Kuvio 6: Strategisen johtamisen prosessi (Analoui & Karami 2003, 6)

Tässä tapauksessa voitaneen ihan hyvin käyttää myös strategiaprosessin nimeä. Tämä prosessikuvaus on yksinkertainen, mutta lineaarinen. Yksin-

kertaisuus on hyvä pk-yrityksiä ajatellen, mutta lineaarisuus ei välttämättä vastaa todellisuutta pk-yrityksissä.

Johnson ym. (2006, 566) hahmottavat strategian kehittymisen mutkikkaammalla tavalla, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 7: Strategian kehittämisreitit (Johnson ym. 2006, 566)

Johnson ym. (2006, 564 - 595) käsittelee strategian kehittymistä monita-
hoisena, dynaamisena ja jatkuvana prosessina. Aiotun strategian muotou-
tumisprosessi voi käsittää monta erilaista aliprosessia ja osatekijää: stra-
teginen suunnittelu, strategiapalaverit ja työryhmät, strategiakonsultit, toi-
mintaympäristön pakottamat strategiat. Aiottu strategia on yleensä tulosta
ylimmän johdon tietoisesta suunnittelutyöstä. Se sisältää usein myös
suunnitelman strategian viemisestä käytäntöön. mutta silti strategia ei
useinkaan toteudu käytännössä eri syistä sellaisenaan (reitti 1). Toteutu-
nut strategia ilmenee organisaation resurssien käytöstä ja käytännön toi-
mintamalleista, ja se voi poiketa paljonkin aiotusta strategiasta. (Johnson
ym. 564 -595.)

Aiotun strategian toteutumaton osa (reitti 2) ei toteudu käytännön tasolla
esimerkiksi muutosvastarinnasta, keskijohdon poikkeavista päätöksistä tai
suunnittelutyön jälkeen tapahtuneista muutoksista johtuen. Esiin noussut
(emergent) strategia voi muotoutua monella eri tavalla ajan mittaan orga-

nisaation käytännön toiminnan seurauksena. Sen tyypillisiä syntytapoja ja -prosesseja ovat looginen inkrementalismi, resurssien allokointirutiinit, yrityskulttuuriin pohjautuvat prosessit ja poliittiset prosessit. (Johnson ym. 2006, 564 - 595.)

Esiin noussut strategia vaikuttaa luonnollisesti suoraan toteutuneeseen strategiaan (reitti 3) ja voi vaikuttaa ajan mittaan myös (reitti 4) aiottuun strategiaan (Johnson ym. 2006, 564 - 595). Aiemmin viitattujen tutkimusten mukaan usein on niin, että pk-yrityksellä ei ole ollenkaan aiottua strategiaa. Tällöin toteutettava strategia syntyy esiin nousevana strategiana käytännön toimien pohjalta.

Kirjallisuus kuvaa strategiatyötä yleistävinä malleina tai prosesseina. Strategiatyön todellisuus ilmenee käytännön työn kautta: mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään. Tämä ajattelutapa taitaa pohjautua filosofiseen pragmatismiin, jossa ihminen nähdään todellisuuteen monien käytäntöjen kautta kiinnittyneenä olentona (Pihlström, Rolin & Ruokonen 2002).

2.7 Teoriakehys empirialle

Yritysten toimintaympäristön muututtua yhä kompleksisemmaksi ja dynaamisemmaksi on osaamisesta tullut yhä tärkeämpi strateginen tekijä yritysten kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Tämän kehityksen vaikutus on nähtävissä myös strategia-ajattelussa.

Strategia ja strateginen johtaminen näyttävät kehittyvän yhä enemmän innovatiivisuutta ja dynaamisuutta sekä käytäntöä lähestymistapana korostavaan suuntaan. Innovatiivisuus tässä yhteydessä tarkoittaa sellaisia erilaistavia strategisia oivalluksia, joiden avulla voidaan muuttaa toimialan pelisääntöjä tai jopa murtaa perinteisiä toimialarajoja. Toimialarajoja on omiaan hämärtämään sekin, että kilpailijoita eivät ole enää useinkaan yritykset vaan yritysverkostot, jotka yhdessä muodostavat arvoketjun. Pelkkä

rutiininomainen strategiakellon viisarin pyörittäminen ei enää näyttäisi riittävän kovin pitkälle.

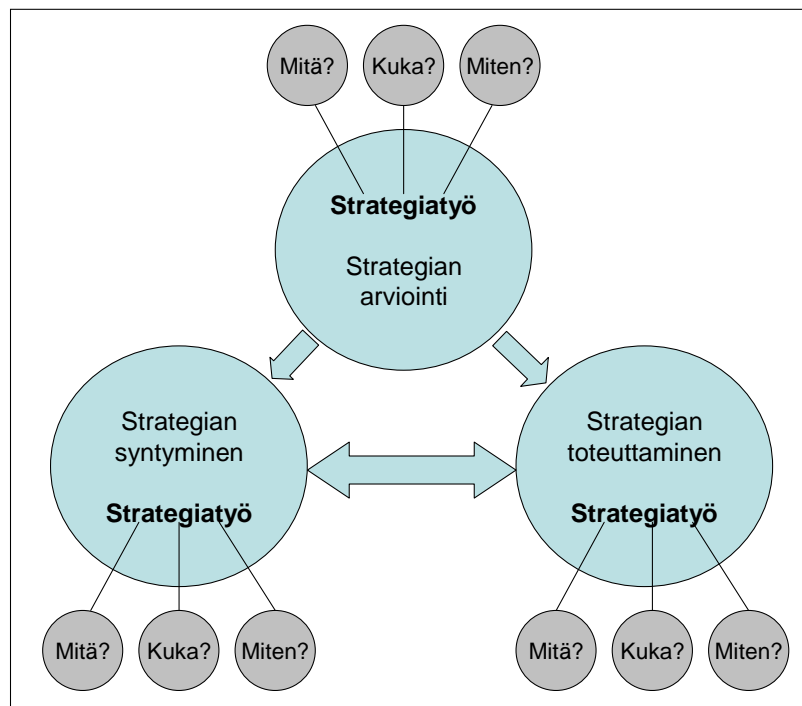
Strategiaprosessissa korostuvatkin aiempaa enemmän tilannesidonnaisuus ja yrityksen ja sen ympäristön vuorovaikutukseen perustuva tietämyksen kehittyminen ja oppiminen sekä innovatiivisuus. Johdon rooli strategiaprosessissa on vastaavasti muuttumassa formaalin strategiaprosessin manageeraajasta sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvan oppimisen edistäjäksi (Regner 2007). Strategiaprosessia ei enää voidakaan kovin tarkasti normittaa. Strategian muotoutuminen vaatiikin todennäköisesti useampia strategiaprosesseja yrityksen halutessa kehittyä oppivaksi organisaatioksi selviytyäkseen dynaamisemmassa ja kompleksisemmassa toimintaympäristössä (Johnson ym. 2006, 595).

Erityisen vaikeaa vaikuttaa olevan määrittää strategian toteuttamisprosessia, joka käsittää usein dynaamista yrityksen resurssien kehittämistä ja strategisten muutoshankkeiden läpivientiä. Van de Ven (1992) varoittaa vaaroista, joita strategiaprosessin kuvaamiseen liittyy. Hänen mielestään pitäisi tarkasti määrittää, mitä prosessilla missäkin yhteydessä tarkoitetaan. Hän esittää kolme erilaista määritelmää strategiatutkimuksessa havaitsemilleen prosessikäsitteille (ibid.). Tässä tutkimuksessa prosessi tarkoittaa yksilön tai organisaation toimintojen käsiteluokkaa, johon kuuluu strategiaprosessin eri vaiheissa tehtävä strategiatyö.

Strategiaprosessi on kirjallisuuden perusteella määrämuotoisten ja vapaamuotoisten, suunniteltujen ja suunnittelemattomien toimien ja tapahtumien yhdistelmä, jonka myötä yrityksen strategia syntyy, toteutetaan ja arvioidaan (Johnson ym. 2006; Mintzberg & Quinn 1996). Strategiaprosessin voidaan katsoa olevan yrityksen strategiatyötä kuvaava summamalli. Strategia käsitteenä on kolmiulotteinen: sisältö, prosessi ja konteksti (Elfring & Volberda 2007, 9). Nämä kolme ovat keskinäisessä yhteydessä toisiinsa: strategian sisältö ja konteksti vaikuttavat prosessiin ja sitä kautta strategiatyöhön ja sen käytäntöihin.

Strategiatyö käsittää ne toimenpiteet, joita yritysten strategiasta vastaavat henkilöt, strategit, tekevät strategian muotoutumiseen, toteuttamiseen ja arviointiin liittyen. Käytäntö on strategiatyön todellisuus - mitä, kuka, miten. (Stenfors 2007, 3; Whittington 2006, 615.) Kohdeyrityksissä strategiksi on katsottu yrityksen ylin johtaja, jolla useimmiten on myös merkittävä omistusosuus. Pk-yrityksillä on tarkastelussa oletettu olevan vain yksi strategiataso, liiketoimintastrategia, joka sisältää yritys- että kilpailustrategian tarvittavat elementit. Tämä oletus perustuu siihen, että pk-yritys toimii vain yhdellä tai muutamalla läheisellä toimialalla (Johnson ym. 2006, 22).

Yleiseen strategiaproessin malliin perustuva pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön viitekehys on esitetty seuraavassa kuviossa 8.



Kuvio 8: Strategiatyön viitekehys

Strategian koostamisen sijasta on käytetty käsitettä strategian syntyminen. Eri teorialähteiden mukaan pk-yritysten strategiaa ei useinkaan koosteta tietoisena ja suunniteltuna toimintana, vaan se syntyy ja kehittyy tietoisena

tekemisen, yrittäjän visioinnin, kokemuksen, oppimisen ja käytännön toiminnan tuloksena (esim. Mintzberg 1996e, 614 - 623 ; Wiklund 1998, 59 - 61; Johnson ym. 2006, 568 - 587; Regnér 2007, 43 - 56).

Tutkimuksen empiriaa varten on hyvä hahmottaa aiemman kirjallisuuden pohjalta hiukan tarkemmin myös strategiатыön sisältöä strategiaproessin eri vaiheissa. Tässä on käytetty perustana teoriakirjallisuuden esittämiä näkemyksiä strategiaproessin eri vaiheiden olennaisista aliprosesseista (esim. Analoui & Karami 2003, 54 - 62; Johnson ym. 2006 15 - 20). Strategian syntymiseen johtavia tietoisia aliprosesseja ovat esimerkiksi seuraavat:

- 1) sidosryhmien asettamien odotusten ja tavoitteiden selvittäminen
- 2) resurssien ja strategisen kyvykkyyden arviointi
- 3) toimialan ja toimintaympäristön kehityksen analysointi
- 4) mission, vision ja strategisten päämäärien määrittäminen
- 5) liiketoimintamallin ja -strategian suunnittelu
- 6) liiketoiminnan kehittämissuunnan ja -toimien kuvaus.

Strategian toteuttamisen tärkeimpinä aliprosesseina voidaan tuoda esiin:

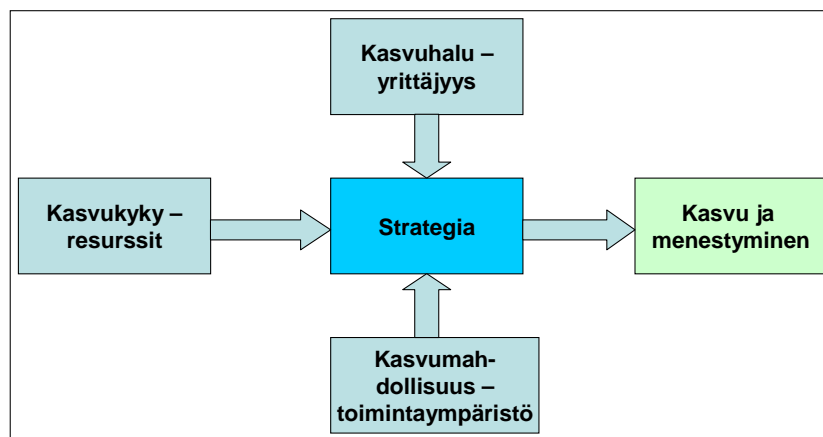
- 1) organisaatorakenteen ja prosessien uudistaminen
- 2) resurssien kehittäminen ja kohdistaminen
- 3) strategisen kyvykkyyden kehittäminen
- 4) muutosten toteutus ja hallinta
- 5) yrityskulttuuri ja johtaminen
- 6) taloussuunnittelu ja -seuranta.

Strategian arviointi käsittää usein seuraavat aliprosessit:

- 1) sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön strateginen tarkkailu
- 2) strategisten lähtökohtaoletusten tilan seuranta
- 3) strategian toteuttamisen valvonta
- 4) strategisten hälytysten valvonta.

Nämä strategiaproessin aliprosessit on lueteltu tässä vain viitteellisenä pohjaksi strategiatyön käytännön aktiviteettien paikallistamiselle ja kuvaamiselle.

Strategiatyön sisältöä kuvaavan viitekehysten lisäksi on tarpeen määrittää konteksti, jossa strategiatyötä tehdään. Viitekehukseksi sopiva pk-yritysten strategiatyökontekstin malli voidaan kuvata Wiklundin (1998, 51) ja Toivosen ym. (2005, 119 - 120) näkemyksiä yhdistämällä ja mukailien seuraavassa kuviossa 9 esitetyllä tavalla.



Kuvio 9: Pk-yrityksen strategiatyökontekstin viitekehys - soveltaen Wiklund (1998, 51) ja Toivonen ym. (2005, 119 - 120)

Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategia on yrittäjyyteen pohjautuva resurssien yhdistäminen uudella tavalla toimintaympäristössä havaitun mahdollisuuden hyödyntämiseksi niin, että tuloksena on yrityksen kasvu ja menestyminen (Wiklund 1998). Tässä viitekehyksessä strategiasisältö voi olla joko resurssilähtöinen tai toimintaympäristölähtöinen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus liiketaloustieteellisenä, erityisesti liikkeenjohtotieteellisenä tutkimuksena pohjautuu yhteiskuntatieteelliseen tutkimusperinteeseen. Tieteenteoreettisena perustana on humanististen tieteiden oletus: ihmiset ovat aktiivisia, ajattelevia ja toiminnallisia olentoja, joiden toimintaa ei pys-

tytä selittämään perinteisen mallin mukaisesti. Tutkimus on empiirinen ja se on tehty pääosiltaan laadullisena tutkimuksena.

Kirjallisuuskatsaus tehtiin abduktiivisella logiikalla täydentäen teoriaosaa empirian rinnalla. Empiriassa tutkimusotteeksi valittiin tulkitseva ote, jota nykyisin nimitetään usein sosiaalisesti konstruktivismiksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33 - 36.) Tutkimusstrategiaksi valittiin monitaustatutkimus. Sen käyttö on perusteltua, koska sen katsotaan antavan paremman pohjan ja perusteet elinvoimaiselle ja yleistettävälle teorian kehittämiseksi (Eisenhardt & Graebner 2007, 26). Empiriassa ensimmäinen vaihe oli lomakekysely kohdeyrityksille ja toisena vaiheena tarkoituksenmukaisuusotannalla valittujen kahdeksan kohdeyrityksen strategien teema- haastattelut.

Tutkimuksessa tiedonintressi oli hermeneuttinen (ymmärtävä ja tulkitseva) kohdeyritysten strategiatyön nykyisen tilan ja sen erityispiirteiden kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi käytännössä. Lisäksi tutkimuksen tiedonintressi oli myös uutta luova, kun pyrittiin kehittämään pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön teoriaa ja löytämään strategiatyön kehittämismahdollisuuksia. Laadullinen tutkimusmenetelmä oli selkeästi tarkoituksenmukaisin tutkimuksen toteuttamiseksi.

3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimussuunnitelma laadittiin syksyn 2007 pro gradu -seminaarissa. Työn ohjaajan kanssa tutkimussuunnitelma käytiin läpi ja tarkennettiin joulukuussa. Tutkimussuunnitelmaa tarkennettiin laajemman teorian pohjalta vuoden 2007 joulukuussa ja tammikuussa vuonna 2008. Tutkimuksen toteutus alkoi tammikuun puolivälissä laajentamalla teoriapohjaa edelleen ja empirian suunnittelulla.

Helmikuussa Kouvolan seudun kuntayhtymän yhteyshenkilöt hyväksyivät tutkimussuunnitelman ja vahvistivat toimeksiannon. Tutkimus eteni käy-

tännössä yhdistelemällä systemaattisesti teoriaa ja empiriaa eli abduktiivisen logiikan mukaisesti. Prosessin aikana tutkimuskysymykset ja teoriapohja muotoutuivat osin uudelleen kohdatessaan empiriamaailman (Dubois & Gadde 2002, 554).

Verohallinnolta hankittiin helmikuussa tietoja seudun pk-yrityksistä vuosilta 2002 - 2006 seudun kasvuyritysten määrittämiseksi. Empirian ensimmäisenä vaiheena tehtiin lomakekysely asetetut kriteerit täyttäneiden pienten ja keskisuurten kasvuyritysten ylimmille johtajille. Kysely postitettiin 4.3.2008. Ensimmäinen vastausten ”karhuaminen” tehtiin sähköpostilla maaliskuun puolivälissä ja toinen puhelimitse huhtikuun alussa. Samaan aikaan dokumentoitiin tutkimuksen kulkua ja analysoitiin ja dokumentoitiin lomakekyselyn tuloksia sekä laajennettiin teoriapohjaa. Lomakekyselyyn oli saatu kaikki vastaukset 18.4.. Empirian toisena vaiheena oli valittujen strategiiden teemahaastattelu. Haastattelut sovittiin huhtikuun lopulla ja toteutettiin toukokuun aikana. Haastattelut äänitettiin ja aineiston litterointi ostettiin palveluna. Tekstiaineisto saatiin käyttöön kesäkuun puoliväliin mennessä.

Haastattelujen tulosten ensimmäinen varsinainen läpilukeminen ajoittui elokuulle. Sen jälkeen haastatteluaineiston alustavan analyysin jälkeen paneuduttiin loppukesästä entistä syvällisemmin kirjallisuuteen ja kirjoitettiin kirjallisuuskatsausta. Empiirisen aineiston analysointi ja tulkinta sekä johtopäätösten ja suositusten laatiminen ajoittuivat loka-marraskuulle. Sen jälkeen tehtiin vielä yksi abduktiivinen kierros laajentamalla lähdekirjallisuutta ja tarkistamalla tutkimusongelmaa ja analyysiä.

Lopuksi tuotettiin toimeksiantajalle tutkimusraportti, joka oli samalla tarkoitettu pro gradu tutkielmaksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan KTM -tutkinnossa pääaineessa ”Johtaminen ja organisaatiot”. Raporttia viimeisteltiin ohjaajan ja tarkastajan antamien kommenttien perusteella vielä varsin perusteellisesti vuoden 2008 joulukuussa ja vuoden 2009 tammikuussa.

3.2 Aineisto ja analyysit

Tutkimuksen kenttätöön käynnistämiseksi ja aineiston keräämisessä oli ensimmäisenä tehtävänä pystyä paikallistamaan Kouvolan seudun kasvuyritykset ja saada tutkimuksen käyttöön niitä koskevat tiedot. Seuraavana vaiheena oli varsinaisen aineiston keruun käynnistäminen lomakekyselyllä. Kolmantena aineiston keruuvaiheena oli valittu käytettäväksi valittujen kasvuyritysten ylimmän johdon teemahaastatteluja. Näin muodostui aineisto, jonka analysointi ja tulkinta olivat seuraavat tehtävät.

3.2.1 Kasvuyritystietojen hankinta

Tutkimuksessa tarvittavien Kouvolan seudun pienten ja keskisuurten kasvuyritysten tietojen hankinta osoittautui mielenkiintoiseksi - ja kalliiksi. Ensimmäiseksi paikallistettu tietolähde oli Kaakkois-Suomen TE -keskuksen teettämän Kaakkois-Suomen kasvuyritystutkimuksen (Valovirta 2006) käyttämät kasvuyritystiedot vuosilta 1999 – 2004. Selvitysten jälkeen kävi kuitenkin ilmi, ettei TE -keskus voinut ko. tietoja antaa tämän tutkimuksen käyttöön. Tiedot oli hankittu verohallitukselta, ja niitä ei ehtojen mukaan saanut luovuttaa edelleen.

Periaatteessa tutkimuksessa tarvittavia seudun kasvuyritystietoja olisi mahdollisesti voinut yrittää hankkia Patentti- ja rekisterihallitukselta tai verohallitukselta. Harkinnan jälkeen tiedot päätettiin hankkia verohallitukselta. Valinnan perusteena olivat varmuus tarvittavien tietojen saamisesta käyttöön, toimituksen aikataulu ja tietojen oikeellisuus.

Kriteerien mukaisten kasvuyritysten tietojen saamiseksi tutkimuksen käyttöön tehtiin verohallitukselle tietolupahakemus tammikuun 2008 puolivälissä. Hakemuksessa pyydettiin tutkimusta varten tuoreimpia saatavissa olevia tietoja vuosilta 2002 - 2006 Kouvolan seudun pienistä ja keskisuurista kasvuyrityksistä liitteenä 1 olevan tietomäärityksen mukaisesti. Tietolupahakemuksessa käytettiin yritysvalinnassa useita kriteereitä. Riittävän tutkimusaineiston saamiseksi pyydettiin hakemuksessa valitsemaan mu-

kaan yritykset, joiden liikevaihto vuonna 2006 on vähintään 1,3 kertaa vuoden 2002 liikevaihto.

Mikroyritykset (henkilöstön määrä alle 10) pyrittiin rajaamaan pois ottamalla mukaan vain yritykset, joiden liikevaihto vuonna 2002 oli vähintään miljoona euroa. Tämän kriteerin käyttö johtui siitä, että verottajan verotustietokannassa ei yritysten henkilömäärää ole suoraan saatavissa. Yrityksineistoon oli mahdollista tulla mukaan muutamia henkilömäärältään mikroyrityksiä, joiden liikevaihto kuitenkin ylitti miljoona euroa vuonna 2002.

Suuret yritykset rajattiin pois käyttäen valinnassa kriteerinä EU:n komission suositusten (2003/361/EY) mukaista pk-yrityksen määrittystä. Henkilöstön määrän osalta voitiin kriteerien täytyminen varmistaa tutkimuksen kulessa.

Pyydetty tiedot olivat vuosien 2002 - 2006 eli viiden tilivuoden liikevaihto, palkkasumma, varat, nettovarallisuus ja tulos. Tiedot pyydettiin toimittamaan digitaalisessa muodossa niiden analysoinnin ja jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Tiedot saatiin sovitun aikataulun puitteissa käyttöön 11.2.2008 Excel -tiedostona. Näin saatujen yritysten tietoja täydennettiin vielä etsimällä eri tietolähteistä yritysten toimitusjohtajien nimet. Yhdessä tapauksessa päädyttiin hallituksen puheenjohtajaan, joka on omistajana aktiivisesti mukana yrityksen johtamisessa.

3.2.2 Lomakekysely

Tutkimuksen kohteena olivat Kouvolan seudun pienet ja keskisuuret kasvuyritykset ja erityisesti niiden strategit, joiden näkemyksiä strategiatyötä tutkittiin tekemällä ensin lomakekysely. Sen tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritysten strategiatyöstä ja sen käytännöistä yleiskuva ja täydentää tietoja yrityksistä ja niiden strategeista muun muassa yritysten henkilöstömäärällä, vuoden 2007 liikevaihdolla ja seuraavan vuoden (2008) liikevaihtotavoitteella, kasvutavoitetiedoilla, vastaajan tiedoilla sekä tiedolla valmiudesta olla mukana tutkimuksen jatko-osan haastattelussa. Vastausten perus-

teella tarkistettiin myös täyttivätkö kohdeyritykset määritetyt kasvuyrityksen kriteerit esimerkiksi henkilöstömäärän suhteen.

Kyselylomake suunniteltiin helmikuussa 2008. Tutkimuksen ohjaajalta saatiin arvokkaita kommentteja ja ehdotuksia kyselylomakkeen suunnitteluun. Lomake toteutettiin MS Word ohjelmistoa käyttäen perinteisesti paperille täytettävänä. Kyselylomake on liitteenä 2. Ensimmäisenä osana kyselylomakkeella pyydettiin yrityksestä muutamia lisätietoja: yrityksen ikä, henkilöstön määrä vuosien 2002 ja 2006 lopussa, yrityksen liikevaihto vuodelta 2007 ja liikevaihtoennuste vuodelle 2008.

Lomakkeen toisessa osassa tiedusteltiin oliko yritys tavoitellut viime vuonna kasvua, oliko kasvu toteutunut kotimaassa/kansainvälisesti, ja oliko yrityksellä ollut selkeä strategia viime vuosina. Kyselylomakkeen kolmannessa osassa pyydettiin kyllä tai ei vastauksia koskien strategiatyön olennaisten tehtävien tilannetta alkaen yrityksen nykytilan ja resurssien säännöllisestä arvioinnista ja päättyen kysymykseen strategisten tavoitteiden toteutumisen mittaamisesta. Kysymyksiä tässä osassa oli seitsemän. Kysymykset oli laadittu käyttäen pohjana joitakin teoreettisessa viitekehyksessä (aliluku 2.7) kuvatun strategiaprosessin olennaisia aliprosesseja. Vastausvaihtoehdot (kyllä, ei tai tyhjä) katsottiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta selkeimmäksi valinnaksi. Lomakkeen ensimmäisen sivun viimeisinä kysymyksinä tiedusteltiin strategiatyön vastuuhenkilöä ja osallistuuko strategiatyöhön muita.

Kyselylomake jatkui kolmella avoimella kysymyksellä strategiatyön tärkeimmistä käytännöistä, strategiatyön haasteista ja strategiatyön kehittämisestä. Vastausten kirjoittamiseen oli lomakkeella varattu tilaa runsaat neljä riviä kullekin. Lisäksi tämän osan lopuksi kysyttiin oliko strategiatyössä käytetty ulkopuolista asiantuntijaa. Seuraavassa osassa selvitettiin yrityksen menestymisen mittaamista: viidestä listatusta mittarista voitiin valita käytetyt. Lisäksi kysyttiin, miten yritys oli menestynyt vastaajan mielestä. Valittavana oli kolme vaihtoehtoista ilmaisua. Seuraavaksi kysyttiin strate-

gian vaikutusta menestymiseen kolmen annetun vastausvaihtoehdon puitteissa. Tämän osan lopussa tiedusteltiin vielä tavoitteleeko yritys kasvua tulevina vuosina.

Kysymyslomakkeen viimeisenä osana pyydettiin vastaajaa koskevia tietoja: nimi, puhelin, sähköposti, nykyinen tehtävä, kokemus nykytehtävässä (vuosia) sekä aiempi kokemus yritysjohtajana (vuosia). Lisäksi kysyttiin vielä vastaajan koulutusta ja omistusosuutta yrityksessä. Viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan valmiutta osallistua haastatteluun (kyllä/ei).

Kysymyslomakkeen saatekirjeessä pyrittiin tiiviisti tuomaan esiin tutkimuksen perusasiat, sen tarkoitus, toimeksiantajat ja ohjaaja sekä motivoimaan vastaamiseen. Kyselylomakkeen saatekirje on liitteenä 3.

3.2.3 Lomakekyselyn eteneminen

Vastaanottajan nimellä ja osoitteella varustettujen kirjeiden ja yritysnimellä varustettujen kyselylomakkeiden tulostus sekä palautuskuorien tarrojen tekeminen käyttäen MS Wordiä ja MS Exceliä onnistui yrityksen ja erehdyksen kautta. Kyselylomakkeiden postitus lykättiin seudun hiihtoloman päättymisen jälkeiseen viikkoon. Kirjeiden postituspäivä oli maanantai 4.3.2008.

Kirjeet lähetettiin 35 yrityksen toimitusjohtajalle ja yhden yrityksen hallituksen puheenjohtajalle henkilökohtaisesti osoitettuina. Lomakekyselyn eteneminen ja kohdeyritysten määrän kehittyminen on kuvattu seuraavassa taulukossa 1.

Taulukko 1: Lomakekyselyn eteneminen

Pvm	Toimenpide	Kohde-ryhmä	Vastauksia	Kohdeyrityksiä
4.3.	Kyselylomakkeiden ja saatteiden tulostus ja postitus	Kohdeyritykset		36
17.3.	Vastaustilanteen tarkistus - yhden yrityksen poisto		12	35
17.3.	Karhuaminen tavattaessa	Tuttu toimitusjohtaja		
18.3.	1. karhuaminen - sähköposti	18 yritystä		
26.3.	Pyyntö vastata muun asian puhelinyhteyden aikana	Tuttu toimitusjohtaja		
31.3.	Vastaustilanteen tarkistus		13	
1.-2.4.	2. karhuaminen puhelimitse	Henkilöt, joilta ei ole vastaus-ta 20		
2.4.	Ei tavoitettu puhelimella	4 henkilöä		
2.4.	Vastaamasta kieltäytyneitä	3 henkilöä		
2.4.	Uusi lomakepostitus	8 henkilöä		
2.4.	Kaksi yritystä pois kohde-ryhmästä - ulosmyytyjä			33
18.4.	Saatujen vastausten määrä		23	
18.4.	Mikroyritysten karsinta vastanneista	4 mikroyritystä	19	29
16.10.	Yritysten jälkitarkistus - kahden yrityksen poisto kohde-ryhmästä	mikroyritys, kotkalainen yritys		27

Kahden viikon kuluessa saatiin palautettuina 11 kyselylomaketta. Ensimmäinen kyselylomakkeen karhuaminen tehtiin lähettämällä sähköposti niille 18 yritykselle, joiden sähköpostiosoite oli saatu selville yrityshakemistojen tai yrityksen kotisivujen avulla, ja jotka eivät olleet vielä vastanneet.

Ensimmäisen karhuamiskierroksen tuloksena palautui vain yksi kyselylomake. Yhteensä vastauksia tai lupauksia vastata oli saatu 15. Niinpä 21 yritykseltä päätettiin vielä toisen kerran pyytää kyselylomakkeen palauttamista. Huhtikuun ensimmäisenä ja toisena päivänä tavoiteltiin puhelimitse näitä 21 yrityksen johtajaa. Yksi henkilö oli kahden yrityksen johdossa ja omistajana, joten tavoiteltavia henkilöitä oli 20. Puhelimitse tavoitettiin 15 johtajaa ja yhden sihteerin eli tavoittamatta jäi 4 kohdeyritysten johtajaa. Kolme henkilöä ilmoitti, ettei eri syistä halunnut vastata kyselyyn. Kahdek-

san tavoitettua henkilöä lupasi vastata, mutta pyysivät lähettämään uuden lomakkeen. Uusi postitus näille henkilöille lähti 2.4.2008. Myönteisiä lupauksia palauttaa kyselylomake tuli puhelinkierroksella yhteensä 12 sekä yksi lupaus sihteeriltä tarkistaa tilanne.

Kyselylomakkeen alkuperäisen postituksen ja kahden karhuamiskierroksen jälkeen oli huhtikuun alussa palautettu tai luvattu palauttaa lomakkeita yhteensä 24. Lomakekyselyn viimeinen vastaus saapui 18.4.2008, jolloin palautettuja kyselylomakkeita oli yhteensä 23.

Lomakekyselyn edetessä tutkimuksessa asetetut kasvuyrityskriteerit täyttävien kohdeyritysten määrä pieneni yrityksistä saatujen ja hankittujen lisätietojen pohjalta. Yksi yritys oli kansainvälisen konsernin tytäryhtiö, jolloin sen strategiatyö olikin saadun vastauksen mukaan emoyrityksen mallin mukaista eikä pk-yrityksen strategiatyötä. Yksi yritys oli huhtikuun alussa myyty seudun ulkopuoliselle yritykselle. Yhden yrityksen päätoimipaikka olikin Kotkassa eikä Kouvossa. Nämä kolme yritystä eivät täyttäneet kohdeyrityksille asetettuja kriteereitä.

Kerättyjen henkilömäärätietojen perusteella neljä vastannutta ja kaksi ei-vastannutta yritystä olivat vuoden 2006 lopussakin vielä mikroyrityksiä. Kelvollisten kohdeyritysten määrä väheni näillä yhdeksällä yrityksellä ja oli lopulta 27. Lomakekyselyn tulosaineisto muodostui 19 kriteerit täyttävän yrityksen palauttamista vastauksista. Vastausprosentti oli 70, mitä voitaneen pitää varsin hyvänä.

3.2.4 Teemahaastattelut

Lomakekyselyn tulosten perusteella valittiin haastattelun kohdejoukoksi ne yritysten strategit, jotka olivat vastanneet olevansa valmiita haastatteluun, ja joilla vastauksen mukaan oli ajan tasalla oleva strategia. Haastateltavia henkilöitä oli kahdeksan.

Teemahaastatteluun päädyttiin, koska se oli tässä tutkimuksessa selvästi tehokkain ja tarkoituksenmukaisin - ehkä jopa ainoa soveltuva - tapa saada syvällisempää tietoa kohdeyritysten strategiatyön käytännöistä (Koskinen ym. 2005, 104 - 106).

Strategiatyön tutkiminen käytäntöinä kohdistui ihmisten prosessinomaiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen sosiaalisessa verkostossa ja erilaisissa tilanteissa, minkä tuloksena syntyi kohdeyrityksen tulevaisuuteen merkittävästi vaikuttavia seuraamuksia (Stenfors 2007). Strategia käytäntönä lähestymistapa tutkii strategiatyön aktiviteetteja (praxis), niiden tekijöitä eli strategeja (practitioner) ja strategiatyön käytäntöjä (practices) eli mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään (Whittington 2002, C1).

Haastattelut sovittiin puhelimitse huhtikuun lopulla. Haastatteluajankohta ja -paikka vahvistettiin sähköpostiviestillä, jossa kerrottiin myös haastattelun suunniteltu jäsenyys. Haastattelun arvioitiin vievän aikaa 1 - 1,5 tuntia. Haastattelut tehtiin toukokuussa kohdeyritysten toimitiloissa yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Tämä yksi haastattelu tehtiin tutkijan yrityksen toimistossa. Läsnä haastatteluissa olivat vain haastateltava ja haastattelija. Kahden haastattelua lukuun ottamatta selvittiin ilman haastattelun keskeyttäneitä häiriötä. Häiriöt eivät merkittävästi vaikuttaneet haastattelun kulkuun.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelun agenda on liitteenä 4. Haastattelut äänitettiin. Kaikki haastattelut sujuivat myönteisessä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Yksi haastattelu jouduttiin valitettavasti uusimaan, kun uusi nauhuri ei ollutkaan käynnistynyt. Tällä ei ole katsottu olevan heikentävää vaikutusta haastattelun tulokseen.

Teemahaastattelu aloitettiin keskustelunomaisella haastatteluosapuolten esittelyllä. Sen jälkeen esiteltiin pro gradu -tutkimus, sen eteneminen ja sen nykyvaihe, teemahaastattelut. Haastateltavalta varmistettiin vielä lupa nauhoitukseen. Haastattelun aluksi kysyttiin yrityksen toiminnan perusideaa ja seuraavaksi haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan yrityksen nykyistä

strategiaa. Ennen siirtymistä strategiatyötä koskeviin teemoihin tiedusteltiin vielä kasvun merkitystä haastateltavan yritykselle.

Teemahaastattelun strategiatyötä koskeva osa oli jäsennetty strategiaprosessin teoriakehyksen pohjalta: strategian syntyminen, strategian toteuttaminen ja strategian arviointi. Kunkin vaiheen osalta käsiteltiin kolmea strategiatyön käytäntöjen teemaa: mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään. Haastattelumetodi säilyi samanlaisena haastattelujen edetessä. Haastattelun viimeiset kysymykset koskivat strategian merkitystä yrityksen kasvussa, strategiatyön pulmia ja strategiatyön kehittämistä.

Haastattelujen äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle, josta ne tallennettiin litteroinnin tehneen yrityksen web-palvelun kautta työstettäväksi. Sanatarvasti litteroidut haastattelut saatiin noutaa valmiina haastattelukohtaisina tekstitiedostoina toimittajan web-palvelimelta omalle tietokoneelle. Tekstiksi muutetut haastattelut, joita kertyi 61 sivua, muodostivat hyvän pohjan tietojen analysoinnille ja tulkinnalle sekä tulosten muodostamiselle.

3.2.5 Tutkimusaineiston analysointi

Lomakekyselyn vastaukset ja haastatteluaineisto ovat luottamuksellista tietoa, joten niitä ei ole otettu mukaan tutkimusraporttiin. Tutkimuksen ohjaajalle on annettu mahdollisuus tutustua kyselyn vastauslomakkeisiin ja haastatteluista kertyneeseen tekstiaineistoon.

Aineiston analysointi ja sen tulkinta oli hyvin mutkikas ja monivaiheinen prosessi. Sen aikana lähdekirjallisuuden määrä kasvoi ja tutkimusongelma ja -kysymyksetkin muuttuivat ja täsmentyivät monta kertaa.

Ensimmäisenä analyysivaiheena oli jo loppukeväällä 2008 lomakekyselyn vastausten läpikäynti ja analysointi. Vastaukset taulukoitiin ja analysoitiin käyttäen suodatusmenetelmiä. Kohdejoukon pienestä koosta ja laadullisesta tutkimusmetodista johtuen ei pidetty perusteltuna analysoida tuloksia

tilastollisesti. Tässä vaiheessa muodostui jokseenkin selkeä yleiskuva strategiatyöstä ja sen tilasta kohdeyrityksissä.

Tutkimusaineistoa lähdettiin analysoimaan pyrkimyksenä noudattaa Alasuutarin (1999) esittämää laadullisen tutkimuksen vaiheistusta noudattaen: aineistoon tutustuminen, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Haastatteluaineisto luettiin huolellisesti läpi ensimmäisen kerran elokuussa 2008. Tässä vaiheessa paneuduttiin syvällisesti myös strategiatyön kirjallisuuteen. Toisen lukukerran pohjalta muodostettiin yleiskuvaa tuloksista ja tehtiin yrityskohtaisia muistiinpanoja. Kolmannessa tutkimusaineiston läpikäynnissä kirjoitettiin muistiin kunkin haastattelun keskeiset asiat yrityskohtaisesti haastatteluteemoittain. Neljäs käsittelyvaihe oli kirjata muistiin teemakohtaisesti tärkeimmät havainnot edellisen vaiheen muistioista. Tämä teemakohtainen aineisto oli laajuudeltaan kahdeksan käsikirjoitettua muistiinpanosivua.

Syntynyttä aineistoa käytiin läpi ja analysoitiin tukeutuen asioiden tarkentamiseksi tarvittaessa aiempien vaiheiden aineistoihin ja lomakekyselyn tuloksiin. Pyrkimyksenä oli löytää kunkin teeman osalta aineistoa yhdistäviä ja erottavia havaintoja. Havaintoihin liittyen poimittiin niitä tukevia haastateltujen lausuntoja, joita sitten käytettiin tutkimusraportissa.

Aineiston analyysin kolmannessa päävaiheessa, arvoituksen ratkaisemisessa, oli analyysin tuottamien havaintojen tulkinnassa apuna kirjallisuus ja sen pohjalta laadittu teoreettinen viitekehys. Tulkinta eteni vähitellen kypsyyden ja loogiseen ajatteluun perustuen ja sai viimein tutkimusraportista ilmenevän muodon. Viimeistelyvaiheessa muokattiin vielä tätäkin kohtauuteen uskon.

3.3 Luotettavuus ja uskottavuus

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi

ym. 2001, 213). Reliabiliteetti tarkoittaa samalla myös sitä, että eri tutkijat päätyisivät samaan tulokseen (Koskinen ym. 2005, 254 - 256).

Tutkimuksen pätevyys (validiteetti) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Näitä termejä saatetaan laadullisessa tutkimuksessa pyrkiä välttämään, kun ne on perinteisesti kytketty kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tästä huolimatta tulee myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioida (ibid). Laadullisessa tutkimuksessa pätevyyden sijasta olisi ehkä kuitenkin sopivampi käsite uskottavuus: onko kuvaus yhteensopiva selityksen kanssa.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ei voida osoittaa toistamalla tutkimus eikä uskottavuutta voida arvioida, koska ihmisten näkemykset ja mielipiteet voivat ajan mittaan muuttua (Hirsjärvi 2001, 214). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itsekin on subjektiivinen ja keskeinen tekijä ja näin hän on myös tärkeä luotettavuuden ja uskottavuuden kriteeri. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan ehkä arvioida parhaiten arvioimalla tutkimusprosessia sekä aineiston ja tulokinnan yhteensopivuutta. (Hirsjärvi 2001, 214 - 215).

Aineisto tutkimuksessa on hyvin edustava ja riittävän laaja, koska hyvin todennäköisesti kaikki asetetut kriteerit täyttäneet pienet ja keskisuuret kasvuyritykset olivat lomakekyselyn vastaanottajina. Vastaukset sekä lomakekyselyyn että haastatteluihin saatiin kohdeyritysten ylimmältä johdolta. Toimitusjohtajat/hallituksen puheenjohtaja vastaajina ovat paras valinta relevanttien tietojen hankkimiseksi tutkimuksen aiheesta. He ovat kyllä vastanneet omasta näkökulmastaan subjektiivisesti, mutta ei ole aihetta epäillä heidän tarkoituksella vääristäneen vastauksiaan. Haastateltavaksi valittiin kaikki siihen halukkaat, joiden yrityksellä oli strategia ajan tasalla. Lisäksi voidaan luotettavuutta ja uskottavuutta perustella lomakekyselyn korkealla vastausprosentilla (70 %).

Aineisto olisi todennäköisesti saanut lisää ulottuvuuksia, jos tutkimuksessa olisi haastateltu kohdeyrityksissä myös muita avainhenkilöitä. Tätä ei kuitenkaan nähty mahdollisena, sillä kaikissa yrityksissä ei strategiatyöhön osallistunut merkittävästi muita henkilöitä kuin toimitusjohtaja. Lisähaastattelut olisivatkin näin voineet vääristää aineistoa.

Tutkimusprosessin tarkalla kuvauksella on pyritty antamaan lukijalle mahdollisuus arvioida koko tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimusprosessin loogisuus ja johdonmukaisuus sekä lähdeluettelo luonnollisesti vahvistavat sitä, että laadukkaasta aineistosta on tehty oikeat tulkinnot käyttäen apuna aiempaa alan kirjallisuutta. Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa ei voida kuitenkaan välttämättä edellyttää, että esimerkiksi tutkimuksessa haastatellut henkilöt olisivat samaa mieltä tutkijan esittämästä tulkinnasta. Triangulaatiolla, käyttämällä lomakekyselyä ja teema-haastatteluja, on pyritty omalta osaltaan varmistamaan aineiston ja tulkinnan luotettavuutta ja uskottavuutta.

Analyysin ja tulkinnan johdonmukaisuus on lukijalle luonnollisesti tärkeä kriteeri tutkimusta ja sen laatua arvioitaessa. Tässäkin tutkimuksessa on luonnollisesti pyritty johdonmukaisuuteen sekä aineiston keräämisessä, kuvaamisessa, analysoinnissa että tulkinnassa. Käyttämällä runsaasti suoria lainauksia haastatteluista analysoinnissa tulkinnan tukena on pyritty vielä lisäämään tutkimuksen uskottavuutta. Tältä osin arviointi jää tutkimuksen arvioijien ja mahdollisten lukijoiden tehtäväksi.

Tulosten yleistettävyys muihin kuin Kouvolan seudulla toimiviin pieniin ja keskisuuriin kasvuyrityksiin pitäisi olla todennäköisesti hyvin mahdollista olettaen tulkinnan osuneen kohdalleen. Se, onko tutkimuksessa esitetyillä tuloksilla lisäarvoa strategiatyötä koskevaan akateemiseen keskusteluun, jää nähtäväksi. Toivottavasti tulokset antavat joitakin virikkeitä ja lisää motivaatiota strategiatyöhön pienten ja keskisuurten yritysten strategeille, yrittäjäomistajille, sekä julkisten yrityspalvelujen vastuutahoille. Erityisesti tä-

män tutkimuksen tulosten toivotaan tuottavan lisäarvoa toimeksiantajille ja uuden Kouvolan kaupungin elinkeinotoimesta vastaaville henkilöille.

4 EMPIRIA

Viime vuosikymmenten aikana on pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) ja erityisesti niiden kasvun merkitys korostunut makrotaloudessa. Pk-yritykset luovat suuren osan uusista työpaikoista, ovat talouskasvun kannalta tärkeitä ja toimivat innovaatioiden ja rakennemuutosten ajurina (Wiklund 1998, 1 - 2; Analoui & Karami 2003, 2 - 3).

”Tällä vuosituhannella uusista työpaikoista 80 prosenttia on syntynyt kasvuyrityksiin. Näiden yritysten rooli myös tuottavuuden parantamisessa on varmasti ollut merkittävä”,

johtaja Pekka Tsupari Elinkeinoelämän keskusliitosta sanoo Helsingin Sanomien haastattelussa (Lassila 2008).

”EK:n määritelmän mukaisissa 7.000:ssa kasvuyrityksessä oli vuonna 2005 91.000 työntekijää. Kolmessa vuodessa näihin yrityksiin syntyi 45.000 uutta työpaikkaa.” (ibid.)

Kouvolan seudulla perinteisesti hyvin merkittävä suurteollisuus on supistunut toimintojaan 2000 -luvulla tuntuvasti. Sen myötä on myös työpaikkojen määrä vähentynyt olennaisesti. Seudun tulevaisuus ja elinvoima ovatkin varsin paljon pk-yritysten ja niiden kasvun varassa.

Kouvolan seutu käsitti seitsemän Pohjois-Kymenlaakson kuntaa: Anjalankoski, Elimäki, Iitti, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala. Lukuun ottamatta Iittiä seudun vanhat kunnat lakkautettiin, ja ne muodostivat 1.1.2009 uuden Kouvolan kaupungin. Seudulla oli Kouvolan Seudun Yrityspalvelulta saatujen tietojen mukaan kesäkuussa 2006 yhteensä 5404 yritystä, jotka oli merkitty kaupparekisteriin. Ne toimivat eri kunnissa taulukon 2 mukai-

sesti. Seudun kuntien asukasluvut 31.12.2006 on saatu Väestörekisteristä (Väestötietorekisteri 2006).

Taulukko 2: Kouvolan seudun yritykset

Kunta	Yrityksiä	%-osuus yrityksistä	Asukasluku 31.12.2006	%-osuus asukkaista	Yrityksiä per 1.000 asukasta
Anjalankoski	748	13,8	16.798	17,4	45
Elimäki	534	9,9	8.318	8,6	64
Iitti	496	9,2	7.247	7,5	68
Jaala	123	2,3	1.868	1,9	66
Kouvola	2.041	37,8	30.794	31,9	66
Kuusankoski	840	15,5	20.185	20,9	43
Valkeala	622	11,5	11.453	11,8	54
Yhteensä	5.404	100	96.663	100	56

Yritysten suhteellinen osuus on kunnan väkiluvun suhteellista osuutta pienempi varsinkin suurteollisuuspaikkakunnilla, Anjalankoskella ja Kuusankoskella ja kunnan suhteellista asukasosuutta merkittävästi suurempi Kouvossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyötä ja sen erityispiirteitä käytännön näkökulmasta kohdeyritysten strategioiden käsitysten perusteella sekä tältä pohjalta hahmottaa strategiatyön kehittämismahdollisuuksia kohdeyrityksissä. Tutkimusongelmaksi muotoiltuna tutkimuksen tavoitteet voidaan kuvata seuraavasti:

Millaista strategiatyö on pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä ja miten sitä voitaisiin kehittää?

Tutkimusongelma on jaettu edelleen kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten strategiatyötä käytännössä tehdään ja mitkä ovat sen erityispiirteet kohdeyrityksissä strategiengien näkökulmasta?
- 2) Millainen on pienten ja keskisuuren kasvuyritysten strategiengien konteksti?
- 3) Miten kohdeyritysten strategiengien työtä voitaisiin edelleen kehittää?

Tutkimuksen empiriaosassa analysoidaan tutkimuksessa kerättyä tietoa tavoitteena vastata tutkimuskysymyksiin ja ratkaista tutkimusongelma. Aluksi esitellään tutkimuksen kohdeyrityksiä. Seuraavaksi käsitellään lomakekyselyn tuottamaa aineistoa. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto on sitten analyysin kohteena. Luvun lopuksi esitetään aineiston analysoinnin ja tulkinnan perusteella saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.1 Pienet ja keskisuuret kasvuyritykset Kouvolan seudulla

Tutkimus kohdistui Kouvolan seudun pieniin ja keskisuuriin kasvuyrityksiin, joiden kasvu on toteutunut vuosien 2002 - 2006 välisenä aikana. Seudun pieniä ja keskisuuria kasvuyrityksiä etsittäessä on käytetty kriteerinä liikevaihdon kasvua vuosina 2002 - 2006. Nämä olivat tuoreimmat viiden vuoden jaksolta saatavissa olevat tiedot. Kasvuyrityksiksi on hyväksytty ne yritykset, joiden liikevaihto on tarkasteluvälillä eli neljässä vuodessa kasvanut keskimäärin vähintään 10 % vuodessa. Tämän kriteerin mukaisesti kasvuyrityksen liikevaihto oli vuonna 2006 yli 1,464 -kertainen verrattuna vuoden 2002 liikevaihtoon. Käytettäviin rajauksiin on vaikuttanut merkittävästi myös se, mistä tietolähteestä voidaan saada mahdollisimman tuotetta, luotettavaa ja tarkoituksenmukaista tietoa seudun yrityksistä ja niiden kasvusta.

Verohallitukselta saatiin tietolupahakemuksen (liite 1) mukaiset tiedot 58 yrityksestä. Lisäksi oli pyydetty ja saatiin mielenkiintoisia tietoja Kouvolan seudun eri kokoluokkiin kuuluvien yritysten määrästä. Verottajan tietojen mukaan Kouvolan seudulla vuosina 2002 – 2006 toimineita erilaisia yhtei-

söjä, jotka olivat tehneet yritysveroilmoituksen, oli kaikkiaan 5.054. Verottajalta ja Kouvolan Seudun Yrityspalvelulta saatujen (5.404 yritystä) seudun yritysmäärien välinen ero (350 yritystä) johtunee ainakin pääosin siitä, että kaikilla kaupparekisterissä olevilla yrityksillä ei ole ollut tarkasteluvaiheessa toimintaa.

Vain 224 Kouvolan seudun yrityksen liikevaihto ylitti miljoona euroa vuonna 2002. Näiden yritysten osuus oli 4.4 % verottajalta saatujen tietojen mukaisesta seudun yritysmäärästä. Suuria yrityksiä (liikevaihto yli 50 M€ tai taseen loppusumma yli 43 M€) seudulla toimi yhteensä 38 (0,8 % seudun yrityksistä). Käytettyjen kriteerien mukaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä Kouvolan seudulla toimi verohallinnon toimittamien tietojen mukaan 186 (3,7 % seudun yrityksistä).

Koko Suomen yrityskannasta henkilömäärää mittarina käyttäen oli vuonna 2006 pk-yrityksiä (10 - 249 henkilöä) 6,6, % ja suuria yrityksiä (yli 250 henkilöä) 0,2 %. Loput 93,2 % yrityksistä oli mikroyrityksiä (alle 10 henkilöä) (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2006). Kouvolan seudun yritys rakenne oli määrällisesti painottunut koko Suomeen verrattuna selvästi suuriin yrityksiin ja mikroyrityksiin. Pk-yrityksiä oli sen sijaan suhteessa selvästi vähemmän.

Verottajan toimittamia tietoja analysoitiin käyttäen määritettyjä kasvun kriteerejä. Elinkeinoelämän keskusliiton käyttämän kriteerin (kolmenä perättäisenä vuonna liikevaihdon kasvu yli 10 %) perusteella Kouvolan seudulla toimi tutkittavana aikana vain 12 kasvuyritystä. Tämä yritysten pieni määrä oli yksi syy siihen, että tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kasvuyrityksen kriteerinä liikevaihdon vähintään 10 %:n keskimääräistä vuosikasvua vuosina 2002 – 2006. Käytetyn kasvukriteerin täyttäneitä yrityksiä Kouvolan seudulla oli toiminut yhteensä 38 eli 20,4 % seudun pk-yrityksistä.

Yksi näistä yrityksistä oli kuitenkin myynyt liiketoimintansa toiselle yritykselle ja iso osa erään toisen yrityksen liiketoiminnasta oli myyty valtakun-

nallisesti toimivalle yritykselle. Nämä kaksi yritystä jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Jäljelle jääneet 36 Kouvolan seudun pientä ja keskisuurta kasvuyritystä valittiin tämän tutkimuksen lomakekyselyn kohdeyrityksiksi. Toimialoittain ja kunnittain nämä yritykset sijoittuivat taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3: Lomakekyselyn kohdeyritykset toimialoittain ja kunnittain

Toimiala/kunta	Anjalan- koski	Elimäki	litti	Jaala	Kou- vola	Kuusan- koski	Val- keala
Agentuuri ja tuk- kukauppa	1		1		1	1	2
Hienomekaan. kojeiden valm.	1						
Kemiallisten tuott. valmistus						1	
Kierrätys					1		
Koneiden ja lait- teiden valmistus	1				1		
Kumi/muovituot- teiden valmistus			1				
Maaliikenne			1		1	1	1
Massan, paperin, paperituott. valm						1	
Metallituotteiden valmistus		1	1		1		
Moottoriajon. kauppa ja huolto					2		
Muu liike-elämää palveleva toimita					1		
Rahoituksenväli- tys					1		
Rakentaminen	1			1	2	1	
Sahatavara/puu- tuotteiden valm.	2		1				
Turpeen nosto	1						
Vähittäiskauppa					3		

Anjalankoskella toimi lomakekyselyn kohdeyrityksistä seitsemän, Elimäellä yksi yritys, litissä viisi yritystä, Jaalassa yksi yritys, Kouvola 14 yritystä, Kuusankoskella viisi ja Valkealassa kolme yritystä. Kunnan yritysmäärään nähden Anjalankoskella, litissä ja Kouvola oli ylisuhteisesti kasvuyrityksiä. Toimialajahajonta on melkoinen, mutta eniten kasvuyrityksiä oli agentuuri ja tukkukaupassa (kuusi). Rakentamisessa kasvuyrityksistä toimi viisi ja maaliikenteessä neljä. Kolmen kasvuyrityksen toimialoja olivat metallituotteiden valmistus, sahatavaran ja puutuotteiden valmistus sekä vähittäiskauppa. Liikevaihdon ja taseen loppusumman perusteella kaikki 36 kohdeyritystä olivat pieniä yrityksiä.

4.2 Lomakekyselyn tulokset

Lomakekyselyn vastauksista 19 tuli tutkimuksen kriteerit täyttäviltä yrityksiltä. Nämä vastaukset muodostivat lomakekyselyn tulosaineiston, joka oli jatkoanalyysin pohjana. Tässä aliluvussa kohdeyrityksinä käsitellään vain näitä 19 yritystä.

Lomakekyselyn vastausten pohjalta muodostettiin Excel-taulukko, jota käytettiin tulosten analysoinnin apuvälineenä. Lomakkeen kyllä - ja ei-vastaukset merkittiin taulukkoon seuraavasti: kyllä = 1, ei = 0. Niiden kysymysten solu, joihin ei ollut vastattu, jätettiin tyhjäksi. Tällä tavalla toimien voitiin suodattamalla analysoida vastauksia helposti. Analyysin kannalta mielenkiintoisimmat vastaustaulukon tiedot yhdistettiin lopuksi verohallinnon toimittamaan laskentataulukkoon. Tämä mahdollisti myös lomakekyselyn tulosten ja verohallituksen tietojen keskinäisen analysoinnin.

4.2.1 Taustatietoa kohdeyrityksistä ja niiden kasvusta

Tulosaineiston yritysten kotipaikkajakautuma oli seuraava: Anjalankoski 5, Elimäki 1, litti 4, Jaala 1, Kouvola 6, Kuusankoski 1 ja Valkeala 1. Vastanneista yrityksistä neljä oli henkilöstömäärän perusteella keskisuuria yrityksiä ja loput 15 olivat pieniä yrityksiä (10 - 49 henkilöä).

Lomakekyselyn alussa oli muutama kysymys, joissa kysyttiin yrityksiltä joitakin perustietoja. Yritysten ikä vaihteli 8 ja 75 vuoden välillä. Yleisesti ottaen kohdeyritykset olivat yllättävän iäkkäitä, keski-ikä oli 25 vuotta. Henkilökunnan määrä oli vuonna 2002 keskimäärin 26 ja vuonna 2006 32 henkilöä. Vuonna 2006 yrityksissä suurin henkilöstömäärä oli 115 ja pienin 10 henkilöä. Yhteensä kohdeyritysten palveluksessa oli 467 henkilöä vuonna 2002 ja 594 henkilöä vuonna 2006. Ilmoitetut henkilöstön määrät ovat vuodenlopun lukuja. Henkilömäärä oli lisääntynyt neljässä vuodessa 27,2 %. Yritysten maksama palkkasumma oli verohallinnolta saatujen lähtötietojen perusteella vastaavasti kasvanut kuitenkin 80 %. Tämä tukee ratkaisua valita liikevaihto ja sen muutos kasvun mittariksi.

Tulosaineiston 19 yrityksen liikevaihto kasvoi keskimäärin 19,7 % vuodessa eli 104 % (2,04 -kertaiseksi) neljässä vuodessa. Nopeimmin kasvaneen yrityksen liikevaihto vuonna 2006 oli 4,02 -ertainen verrattuna liikevaihtoon vuonna 2002. Sen liikevaihdon keskimääräinen vuosikasvu oli 41,6 %. Yhteensä vastanneiden 19 yrityksen liikevaihto oli noin 65 miljoonaa euroa vuonna 2002 ja vähän päälle 133 miljoonaa euroa vuonna 2006. Vastanneiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2007 oli noin 6 % pienempi kuin edellisenä vuonna. Ennuste yritysten kokonaisliikevaihdoksi vuodelle 2008 oli vain prosentin suurempi kuin vuoden 2006 liikevaihto eli yhteenlaskettu kasvu näyttäisi pysähtyneen. Kymmenen yritystä näytti kuitenkin vuosina 2007 ja 2008 kasvavan edelleen vähintään 10 % vuodessa.

Kyselylomakkeella haluttiin selvittää myös vastanneiden yritysten kasvuhakuisuutta tarkastelujaksolla. Viime vuosina kasvua oli tavoitellut 13 yritystä, ilman kasvutavoitetta oli kasvanut 5 yritystä ja yksi yritys ei vastannut kysymykseen. Vain 11 yritystä ilmoitti tavoittelevansa kasvua jatkossa ja kahdeksan yritystä vastasi, ettei tavoittele kasvua lähivuosina. Yritysten kasvu oli tapahtunut lähes täysin kotimaassa. Vain kolme yritystä vastasi kasvaneensa myös kansainvälisesti. Kiinnostava havainto on, että kasvua tavoitelleista 13 yrityksestä 11 yrityksellä oli vastausten mukaan ollut viime

vuosina selkeä strategia. Toisaalta neljällä yrityksellä, jotka eivät kasvua olleet tavoitelleet, oli selkeä strategia ja toteutunut kasvu.

4.2.2 Strategiatyö kohdeyrityksissä

Kyselylomakkeen keskeisin osa oli strategiatyön sisältöön ja toteutukseen liittyvät kysymykset. Kysymyksiä oli seitsemän. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä tai ei sekä tyhjä. Yhteenveto vastauksista on taulukossa 4.

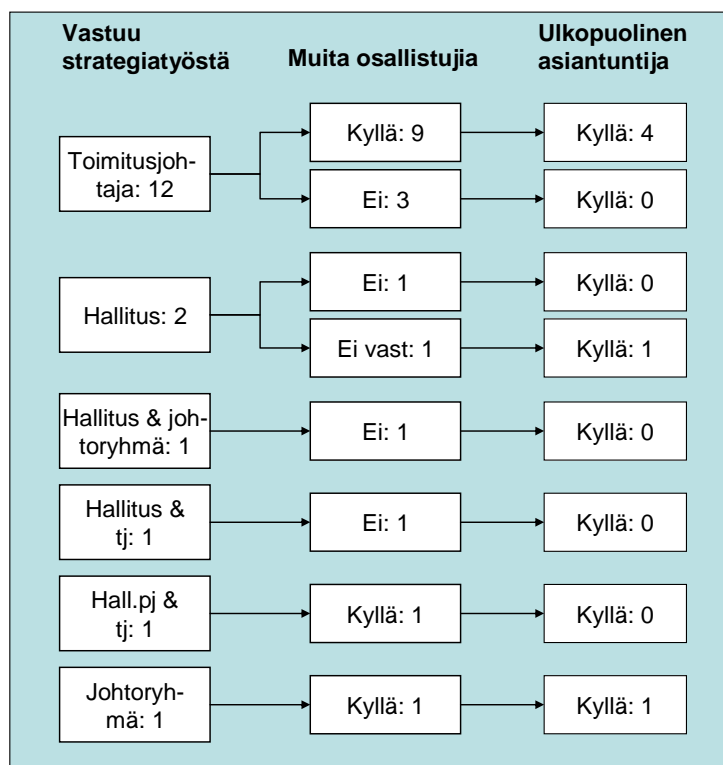
Taulukko 4: Strategiatyö, lomakekyselyn vastausyhteenveto

Kysymys	Kyllä	Ei	Ei vastattu
Arvioidaanko yrityksen nykytilaa ja resursseja säännöllisesti?	17	2	0
Analysoidaanko yrityksen toimintaympäristöä, asiakkaita ja kilpailijoita järjestelmällisesti?	10	9	0
Asetetaanko yrityksen toiminnalle tavoitteita useamman vuoden tähtäyksellä?	14	5	0
Onko yrityksellä nyt ajantasainen strategia?	13	5	1
Onko strategialle toteutussuunnitelma?	12	6	1
Arvioidaanko ja tarkistetaanko strategiaa säännöllisesti?	13	5	1
Mitataanko strategisten tavoitteiden toteutumista?	13	5	1

Ne 13 yritystä, joilla oli ajantasainen strategia, näyttivät tulosten perusteella tekevän strategiatyötä melko systemaattisesti. Näistä yrityksistä yrityksen nykytilaa ja resursseja arvioivat kaikki 13, ja ympäristöä järjestelmällisesti analysoi 10 yritystä. Pidemmän aikavälin tavoitteita asetti 11 yritystä. Strategian toteutussuunnitelma oli vastausten mukaan 12 yrityksellä. Strategiaansa arvioi ja tarkisti säännöllisesti 12 yritystä, ja strategisten tavoitteiden toteutumista mittasi 11 yritystä.

Niillä viidellä yrityksellä, joilla ei ollut ajantasaista strategiaa, ei ollut strategian toteutussuunnitelmaakaan. Yksikään näistä yrityksistä ei vastannut analysoivansa järjestelmällisesti toimintaympäristöä. Sen sijaan kolme näistä viidestä yritystä vastasi arvioivansa yrityksen nykytilaa ja resursseja säännöllisesti, ja kolme yritystä vastasi asettavansa tavoitteita usean vuoden tähtäyksellä. Kaksi näistä viidestä yrityksistä ilmoitti kuitenkin arvioivansa ja tarkistavansa strategiaa säännöllisesti ja kolme yritystä vastasi mittaavansa strategisten tavoitteiden toteutumista.

Yrityksen strategiatyöstä vastasi 12 yrityksessä toimitusjohtaja, kahdessa yrityksessä hallitus, yhdessä hallitus ja johtoryhmä, yhdessä toimitusjohtaja ja hallitus, yhdessä hallituksen puheenjohtaja toimitusjohtajan kanssa ja yhdessä yrityksessä johtoryhmä. Yhden vastaajan vastaus oli tyhjä. Yhteenveto strategiatyön vastuista, muiden osallistumisesta ja ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä on esitetty seuraavalle sivulle sijoittuvassa kuviossa 11.



Kuvio 10: Strategiatyön vastuu ja osallistujat

Strategiatyöhön osallistui vastuutahon lisäksi muita henkilöitä 11 yrityksessä. Näissä strategiatyö oli useimmiten toimitusjohtajan vastuulla. Niissä kuudessa yrityksessä, joissa strategiatyöhön ei osallistunut vastuutahon lisäksi muita henkilöitä, oli strategiatyövastuu kolmessa yrityksessä toimitusjohtajalla, ja kolmessa yrityksessä vastuu oli hallituksella tai johtoryhmällä. Kaksi yritystä oli jättänyt tämän kohdan vastaamatta.

Kyselylomakkeella hiukan jäljempänä olevan, ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä strategiatyössä koskevan kysymyksen vastaukset on asiayhteyden myötä liitetty edellä olevaan kuvioon 10. Vain kuusi yritystä oli käyttänyt strategiatyössään ulkopuolista asiantuntijaa. Neljässä tapauksessa näistä oli vastuu strategiatyötä toimitusjohtajalla ja työhön osallistui muitakin henkilöitä.

4.2.3 Strategiatyön käytännöt, haasteet ja kehittäminen

Lomakekyselyssä esitettiin vastattavaksi kolme avointa kysymystä yrityksen strategiatyön käytäntöjen, haasteiden ja kehittämismahdollisuuksien selvittämiseksi. Näihin vastaaminen oli ilmeisen vaikea tehtävä: viisi lomaketta oli jätetty tältä osin tyhjäksi ja monessa lomakkeessa vastauksina oli vain muutama sana. Useimmissa näistä yrityksistä strategiatyön vastuu oli toimitusjohtajalla ja strategiatyöhön ei osallistunut muita henkilöitä.

Strategiatyön käytäntöjä kuvattiin vastauksissa (14 vastausta) hyvin eri tavoin. Tyypillisiä käytäntöjä olivat palaverit hallituksen ja avainhenkilöiden kanssa, toimintaympäristön ja niiden muutosten seuraaminen keskustelemalla asiakkaiden ja kollegoiden kanssa, toimintaympäristön muutosten huomioonottaminen strategiavalinnoissa ja liiketoimintasuunnitelman päivittäminen. Myös strategian toteuttaminen käytännön toiminnassa, omien resurssien kehittäminen kouluttamalla ja teknisiä valmiuksia kehittämällä sekä strategian toteutuksen seuranta tulivat vastauksissa esiin. Vain yhden yrityksen vastauksessa oli hahmotettu jossain määrin selkeä strategiatyöprosessi.

Strategiatyön haasteina tulivat vastauksissa (12 vastausta) esiin tärkeimpinä toimintaympäristön ja sen tulevan kehityksen ennakointi, strategiatyöstä vastaavan ajanpuute, tarvittavien henkilöresurssien rekrytointi ja koulutus, strategian sisäänajo avainhenkilöille sekä strategian toteuttaminen ja sen seuranta.

Strategiatyön kehittämismahdollisuuksia toi esiin vain muutama vastaaja (seitsemän vastausta). Henkilöstön kehittäminen, strategioiden selkeyttäminen, enemmän säännöllisyyttä sekä tehokkaat ja asiakeskeiset seurantalaverit olivat mainittuja strategiatyön kehittämisaikatuksia. Kaksi tähän kohtaan vastannutta olivat tyytyväisiä nykyiseen käytäntöönsä.

4.2.4 Yrityksen menestyminen, sen mittaaminen ja strategian vaikutus menestymiseen

Kysymyslomakkeella oli kolme monivalintakysymystä, joilla pyrittiin selvittämään strategian vaikutusta yrityksen menestymiseen. Ensiksi kysyttiin, millä mittareilla menestymistä mitataan. Toiseksi kysyttiin, miten yritys on viime vuosina menestynyt ja lopuksi tiedusteltiin strategian vaikutusta menestymiseen.

Yksitoista vastaajaa koki yrityksen menestyneen hyvin, kuusi tyydyttävästi ja kaksi heikosti. Menestystä yritykset mittasivat yleensä useilla mittareilla. Liikevaihdon kasvu oli mittarina yhdeksällä yrityksellä, nettotulos 17:llä, pääoman tuotto 12:lla, henkilöstön määrä yhdellä ja nettovarallisuus kahdeksalla yrityksellä. Strategian merkitys menestymiseen oli vastaajien mielestä suuri yhdeksällä yrityksellä, jonkinasteinen seitsemällä yrityksellä ja vähäinen kahdella yrityksellä. Yksi yritys, jolla ei viime vuosina ollut selkeää strategiaa ja joka oli vastaajan mielestä menestynyt hyvin, ei vastannut tähän kohtaan. Kolme yritystä, joilla ei ole ollut viime vuosina selkeää strategiaa, vastasi strategialla olleen jonkinasteinen merkitys menestymiseen ja yksi vastaava yritys vastasi merkityksen olleen vähäinen. Näistä neljästä

yrityksestä kolme oli vastaajan näkemyksen mukaan menestynyt hyvin ja yksi tyydyttävästi.

Mielenkiintoinen yksittäinen vastaus lomakekyselyssä tuli joukon nopeimmin kasvaneelta yritykseltä, jonka liikevaihto oli nelinkertaistunut tarkastelujaksolla: yritys ei ollut tavoitellut kasvua aiempina vuosina eikä aikonut tavoitella myöskään jatkossa, yritys ei asettanut tavoitteita pidemmällä aikavälillä, yrityksellä ei ole ajantasaista strategiaa, strategiatyön vastuu oli avoin ja yritys oli menestynyt hyvin nettotuloksella mitaten.

4.2.5 Taustatietoja vastaajista

Kaikki kyselylomakkeeseen vastaanottaneet olivat miehiä, mutta yksi vastaajista oli kuitenkin nainen. Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa kysyttiin vastaajien yhteystiedot ja muutamia taustatietoja. Nykyinen tehtävä, kokemuksen pituus nykytehtävässä, aiempi kokemus yritysjohtajana, koulutus ja omistusosuus yrityksessä olivat pyydetyt tiedot.

Seitsemäntoista vastaajaa oli toimitusjohtajana yrityksessä. Tosin kaksi toimitusjohtajaa oli jättänyt tähän kohtaan vastaamatta ja yksi oli vastannut ”toimistotyöntekijä”. Yksi vastaaja oli hallituksen puheenjohtaja ja yksi oli merkinnyt tehtäväksi hallinto/myynti. Viimeksi mainittu oli kirjannut vastaukset kyselylomakkeen vastaanottajana olleen toimitusjohtajan toimeksiannosta. Tämän toimitusjohtajan taustatiedot hankittiin jälkikäteen puhelimitse.

Nykytehtävää oli hoitanut vähintään 10 vuotta 13 vastaajaa. Alle viisi vuotta nykytehtävässä oli ollut kolme vastannutta, ja näiden kaikkien kolmen kokemus oli enintään yksi vuosi. Keskimäärin vastaajat olivat olleet nykyisessä työssään 12,7 vuotta. Pisin kokemus nykyisessä tehtävässä oli 30 vuotta. Aiempaa kokemusta yritysjohton tehtävistä oli seitsemällä vastaajalla. Keskimäärin aiempi kokemus oli 2,8 vuotta.

Vastaajien koulutusta kysyttiin toiseksi viimeisenä kysymyksenä. Vastauksen oltua vapaamuotoisia ne luokiteltiin jälkikäteen neljään luokkaan seuraavasti: peruskoulu, ammatillinen peruskoulutus, opisto-/amk -tasoinen ammatillinen koulutus, yliopisto/korkeakoulu. Näistä yleisin koulutustaso oli ammatillinen peruskoulutus - kahdeksan vastaajaa. Opisto-/amk -tasoinen ammatillinen koulutus oli myös kahdeksalla vastaajalla ja vain yhdellä vastaajalla koulutustasona oli yliopisto/korkeakoulu. Yhdellä vastaajalla oli koulutus pohjana peruskoulu ja yksi vastaajista oli jättänyt tämän kohdan tyhjäksi.

Viimeiseksi kysyttiin vastaajan omistusosuutta edustamassaan yrityksessä. Vain yhdellä vastaajalla ei ollut ollenkaan omistusta. Vastaajista 15 omisti vähintään kolmanneksen yrityksestä ja yhdeksällä oli omistuksensa vähintään 2/3 yrityksestä. Kokonaan yrityksen omisti viisi vastaajaa. Keskimäärin vastaajien omistusosuus oli 62,4 %.

4.2.6 Vastausten ja verottajalta saatujen tietojen analysointia

Kaikkien 27 kriteerit täyttäneen yrityksen liikevaihtojen yhteinen kasvu oli vuosina 2002 - 2006 101,5 %. Näiden kasvuyritysten tulokset (yhteenlasketut tulokset ennen veroja) olivat vastaavana aikana kertyneestä liikevaihdosta 4,5 %. Lomakekyselyyn vastanneiden 19 kohdeyrityksen vastaava kasvu oli 104,2 %. Näiden yritysten kertyneet tulokset olivat 4,4 % vastaavana aikana kertyneestä liikevaihdosta. Kohdeyritysten yhteenlaskettu nettovarallisuus lisääntyi vuosien 2002 - 2006 välisenä aikana 33,5 % ja vastaavasti taseen loppusumma (varat) 67,2 %. Näiden yritysten liikevaihto kasvoi siis huomattavasti nopeammin kuin henkilöstön määrä, nettovarallisuus tai varat.

Seuraavaksi analysoitiin kohdeyritysten kasvua ja kannattavuutta erilaisten vastausyhdistelmien perusteella. Vastausyhdistelmissä käytettyjä parametreja olivat kysymyslomakkeen valittuihin kysymyksiin annetut vastaukset. Nämä kysymykset koskivat yrityksen aiempaa ja tulevaa kasvutavoitetta, strategian selkeyttä viime vuosina ja ajantasaista strategiaa nyt, yri-

tyksen menestymistä ja strategian merkitystä menestymisessä. Seuraavassa esitetyt analyysit on vedetty yhteen taulukossa, joka on tämän aliluvun loppupuolella.

Kahdeksalla yrityksellä oli aiempina vuosina kasvutavoite, viime vuosina selkeä strategia ja ajantasainen strategia tutkimuksen aikana sekä kasvu tavoitteena myös jatkossa. Näiden yritysten toteutunut yhteinen kasvu vuosien 2002 ja 2006 välillä oli 106,6 %. Samojen yritysten vuosina 2002 - 2006 kertyneet tulokset olivat 5,9 % vastaavana aikana kertyneestä liikevaihdosta.

Yhdellätoista yrityksellä oli tavoitteena kasvu tulevaisuudessa, ja kaikilla näillä yrityksillä oli myös viime vuosina ollut tavoitteena kasvaa. Ajantasainen strategia oli näistä yrityksistä yhtä lukuun ottamatta kaikilla, mutta kolmella yrityksellä ei ollut viime vuosina selkeää strategiaa. Näiden yritysten toteutunut yhteenlaskettu kasvu vuosina 2002 - 2006 oli 102,6 %. Saman ajan puitteissa kertyneet tulokset olivat 6,7 % vastaavan ajan liikevaihdosta.

Kohdeyrityksistä yhdellätoista oli viime vuosina ollut selkeä strategia ja oli myös kyselyn aikana ajantasainen strategia. Näiden yritysten yhteinen liikevaihto kasvoi tarkastelujaksolla 114,9 %. Vastaavana aikana yrityksille kertyneet tulokset olivat 5,2 % kokonaisliikevaihdosta. Viidellätoista kohdeyrityksellä oli ollut aiempina vuosina selkeä strategia. Näiden 15 yrityksen yhteinen liikevaihto kasvoi vuosien 2002 ja 2006 välillä 105,6 %. Niiden kertyneet tulokset vastaavalta ajalta olivat 4,1 % liikevaihdosta. Kolmella toista vastanneella yrityksellä oli ajantasainen strategia. Näiden 13 yrityksen yhteenlaskettu liikevaihdon kasvu vuosina 2002 - 2006 oli 112,1 %. Vastaavasti niiden tulokset olivat 5,0 % kertyneistä liikevaihdoista.

Vastauksissa hyvin menestyneiksi luokitellut yritykset, joita oli 11, kasvoivat vuosien 2002 ja 2006 välisenä aikana keskimäärää nopeammin. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi 107,7 %. Näiden yritysten tulokset

olivat 5,5 % niiden vastaavana aikana kertyneestä liikevaihdosta. Kohtuullisesti menestyneiksi vastattujen yritysten (kuusi yritystä) liikevaihto kasvoi tarkasteluvälillä reippaasti, peräti 126,6 %, mutta niiden voitot olivat vain 3,1 % yritysten vastaavasta liikevaihdosta. Heikosti menestyneiksi vastauksissa leimatut yritykset (kaksi yritystä) kasvoivat melko hitaasti, niiden yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi vain 64,4 % tarkasteluvälillä. Niiden kannattavuus oli kuitenkin kohtuullisella tasolla: tulos oli 5,2 % yhteisestä liikevaihdosta.

Niiden kahdeksan vastaajan yritykset, jotka olivat pitäneet strategian vaikutusta menestymiseen suurena, olivat ko. neljässä vuodessa kasvaneet 113,9 %. Näiden yritysten kannattavuus oli vastaavasti ollut melko hyvä, tulos oli 5,4 % kertyneestä liikevaihdosta. Kahdeksan yritystä, jotka näkivät strategian merkityksen menestymisessä kohtalaisena, olivat sekä kasvussa että kannattavuudessa melko huonoja: ryhmän liikevaihdon kasvu oli vain 75,2 % ja kertynyt tulos vain 2,8 % vastaavan ajan liikevaihtokertymästä. Kaksi yritystä piti strategian merkitystä vähäisenä menestymiseen. Tämä ryhmä kasvoi nopeasti: 138,4 % ko. aikavälillä. Myös niiden kannattavuus oli kohtuullinen, voitot olivat 5 % kertyneestä liikevaihdosta.

Neljä yritystä, jotka olivat menestyneet vastaajien mielestä hyvin, ja joille strategian merkitys menestymisessä oli ollut suuri, olivat olleet kasvuhakuisia ja aikoivat olla myös tulevaisuudessa. Myös niiden strategiat olivat olleet selkeitä viime vuosina ja olivat lomakekyselynkin aikana ajantasaisia. Yritysten kasvu oli tarkasteluvälillä kohtuullisen hyvä, 111,5 %, mutta niiden vuosina 2002 - 2006 kertyneet tulokset olivat vastanneiden yritysten kärkeä, 7,1 %. Näitä neljää yritystä ja vastanneita strategeja voitaisiin pitää ehkä mallioppilaina: he ymmärsivät strategian tärkeyden, olivat kasvuhakuisia ja tekivät strategiatyönkin lähes oppikirjojen ohjeiden mukaisesti. Näiden yritysten tulokset olivat sekä kasvun että kannattavuuden osalta yritysten kärjessä.

Taulukko 5: Vastausten, kasvun ja kannattavuuden analyysi

Aiemmin kasvuta-voite	Kasvuta-voite jatkossa	Selkeä strategia aiemmin	Srategia ajan tasalla	Menes-tyminen	Strate-gian merkitys	Yrityk-siä kpl	Liikevaih-don kasvu %	Tulos % liikevaih-dosta
						27	101,5	4,5
						19	104,2	4,4
X	X	X	X			8	106,6	5,9
X	X					11	102,6	6,7
		X	X			11	114,9	5,2
		X				15	105,6	4,1
			X			13	112,1	5
				hyvä		11	107,7	5,5
				kohtuul-linen		6	126,6	3,1
				heikko		2	64,4	5,2
					suuri	8	113,9	5,4
					jonkinast.	8	75,2	2,8
					vähäinen	2	138,4	5
X	X	X	X	hyvä	suuri	3	111,5	7,1

Tilastollisesti ei ole mahdollista, eikä tässä tutkimuksessa tarkoituksenmu-kaistakaan, osoittaa edellä esitettyjen lukujen tilastollista merkitystä ja luot-tettavuutta. Karkeana ja suuntaa antavana yhteenvetona voidaan ehkä kuitenkin esittää, että jatkuva kasvuhakuisuus ei näytä johtavan nopeam-paan kasvuun vaan parempaan kannattavuuteen. Toisaalta taas jatkuvasti ajan tasalla oleva selkeä strategia näyttää kasvattavan yritystä hyvin, mut-ta hiukan alhaisemmalla kannattavuustasolla kuin kasvuhakuisilla yrityksil-lä.

4.3 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen kohteet valittiin lomakekyselyyn vastanneista käyttä-en kahta kriteeriä: yrityksellä oli ajantasainen strategia ja vastaaja oli val-mis osallistumaan haastatteluun.

Haastattelujen tuottaman aineiston analysoinnin tukena ja arvioinnissa on soveltuvien osin käytetty ja yhdistelty myös lomakekyselyn tuloksia.

4.3.1 Valitut haastateltavat ja heidän edustamansa yritykset

Haastatteluun valittuja oli kahdeksan. Näiden henkilöiden edustamista yrityksistä ei ollut yksikään Anjalankoskelta eikä Elimäeltä. Iitistä, Kouvolasta ja Valkealasta oli mukana kaksi yritystä ja Jaalasta ja Kuusankoskelta yksi yritys kummastakin. Kaksi yrityksistä oli henkilöstömäärän perusteella keskiuuria, ja muut kuusi olivat pieniä yrityksiä. Valittujen yritysten toimialakirjo oli monipuolinen: valmistusta harjoitti kaksi yritystä, samoin agenttuuri-toimintaa ja tukkukauppaa, yhden yrityksen toimialoja olivat maaliikenne, rakentaminen ja kierrätys, ja yksi yritys toimi moottoriajoneuvojen kaupan, korjauksen ja huollon toimialalla.

Olisi ollut suotavaa, että myös asiantuntijaosaamiseen perustuvaa palvelua tarjoava yritys ja innovatiivinen huipputeknologian yritys olisivat olleet edustettuina haastatteluissa. Tällaista yritystä ei kuitenkaan ollut koko kasvuyritysryhmässä. Haastatellut henkilöt ja heidän edustamansa yritykset on listattu liitteessä 5. Haastateltujen henkilöiden ja yritysten nimien julkaisemiseen kysyttiin lupa sähköpostilla haastattelujen jälkeen.

Haastatteluun valittujen henkilöiden edustamien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2002 25,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2006 50,3 miljoonaa euroa. Näin yritysten yhteinen kasvu tarkastelujaksolla oli 96,8 % eli hiukan pienempi kuin koko kasvuyritysryhmällä (104,1 %). Haastateltujen edustamien yritysten tulos vastaavana aikana oli 5,4 % liikevaihdosta, mikä oli noin prosenttiyksikön parempi kuin koko kasvuyritysryhmällä.

Haastateltujen edustamien kohdeyritysten keski-ikä oli 29,3 vuotta. Niiden henkilöstömäärä oli vuonna 2002 keskimäärin 31 ja vuonna 2006 34. Henkilöstön määrä oli kasvanut näin vain 10 %, mutta yritysten maksama palkkasumma oli kasvanut vastaavana aikana 48 %. Yritysten yhteenlas-

ketut varat olivat lisääntyneet tarkastelujaksolla 34,4 % ja nettovarallisuus 8,6 %.

Haastatteluun valitut seitsemän toimitusjohtajaa ja yksi hallituksen puheenjohtaja olivat yrityksissä merkittäviä omistajia: kaikilla oli vähintään 37 %:n omistus. Viidellä näistä oli määräenemmistö, ja kaksi omisti yrityksen kokonaan. Haastateltuja henkilöitä voidaan perustellusti pitää yrittäjäomistajina ja myös yrittäjäjohtajina. Keskimäärin omistusosuus oli 70 %. Kaikki valitut henkilöt olivat lomakekyselyn vastausten perusteella yritysten strategeja. Viidellä haastateltavalla oli koulutuksena ammatillinen peruskoulutus, kahdella opisto- tai amk -tasoinen ammatillinen koulutus ja yhdellä yliopistotason ylempi tutkinto. Kokemusta nykyisessä tehtävässä oli kertynyt keskimäärin 13 vuotta. Neljällä henkilöllä oli myös aiempaa kokemusta yritysjohtajana.

4.3.2 Yritysten synty ja kehitys

Teoriassa tuli esiin, että yritysten historialla on merkitystä myös niiden kasvupyrkimyksiä ajatellen (Malinen & Toivonen 2005, 137). Tämä oli yksi syy siihen, että varsinainen haastattelu avattiin kysymällä, mikä on yrityksen toiminnan perusidea, miten yritys on syntynyt.

Neljässä tapauksessa haastateltava oli itse ollut käynnistämässä yritystä. Kaikilla neljällä oli taustana ammatillinen peruskoulutus, työkokemusta omalta alalta, ja kaikki neljä yritystä olivat käynnistyneet liikeideoivalluksen kautta. Kolmessa tapauksessa oli yritystoiminta käynnistynyt perheen elättämiseksi edellisen sukupolven toimesta ja siirtynyt sitten isältä pojalle. Yhdessä tapauksessa oli yritysosto johtanut osaomistukseen ja yrittäjyyteen.

Nämä haastateltujen kertomat kolme tapaa tulla yrittäjäksi kuvastavatkin melko hyvin yrittäjyyden määritelmää: tilaisuuden hyödyntäminen käyttäen uutta resurssiyhdistelmää tavalla, jolla on vaikutusta markkinoilla (Wiklund 1998, 2).

4.3.3 Yritysten nykyiset strategiat

Toinen johdantokysymys pyysi haastateltavaa kuvailemaan yrityksen nykyistä strategiaa. Kaikkihan olivat vastanneet lomakekyselyssä, että heillä on ajan tasalla oleva strategia.

Kaikilla yrityksillä oli haastattelujenkin perusteella enemmän tai vähemmän tiedostettu strategia. Se oli dokumentoituna neljällä yrityksellä, joista kolmella se oli osana liiketoimintasuunnitelmassa. Näiden kasvuyritysten strategia kuvastanee Wiklundin (1998,59) Minzbergiltä lainaamaa ”yksinkertaiset yritykset” (simple firms) yritystyyppiä, joka on lähellä Malisen ja Toivosen (2005, 142 - 145) määrittämää ”joustavat erilaistajat” yritysluokkaa.

Kolmessa tapauksessa strategia oli yrittäjän päässä, ja yhdessä yrityksessä strategia eli yrityksen hallituksen jäsenten keskusteluissa. Näiden neljän yrityksen strategia muistuttaa puolestaan Wiklundin (1998, 59) esittämää mintzbergiläistä tilapäisratkaisuilla etenevää kasvuyritystyyppiä (ad-hocracy), joka vastanee Malisen ja Toivosen (2005, 142 - 145) kuvaamaa ”dynaamiset innovoijat” yritysryhmää. Kaikissa tapauksissa strategialle oli tyypillistä tiukka keskittyminen ja erikoistuminen. Sen pohjana olivat joko omat ydinkyvykkyydet tai valitun asiakaskunnan tarpeiden tyydyttäminen. Tämä onkin pienelle yritykselle Johnsonin ym. (2006, 22) mukaan hyvin tyypillistä.

”Erikoistumisstrategia valittiin, ja otettiin semmonen asiakas, mikä niinkun meidän konekantaan ja koneet sopi ja mikä nähtiin, että sen kanssa ois hyvä tehdä yhteistyötä ja tää tapahtu 1992 vuonna”.

Kolme haastateltua toi esiin kasvun yhtenä strategian olennaisena elementtinä.

”No tuota meillähän on sen strategian ensimmäinen kohta nopea, kannattava kasvu”.

Wiklundin (1998, 3) mukaan kasvu onkin pienelle yritykselle hyvä strategia. Yksi yritys korosti yrityksen arvon kasvua. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että yritysten strategiat olivat aika pitkäikäisiä, mutta niiden painopiste saattoi muuttua ajan mittaan. Ericsonin ym. (2007, 65 - 66) mukaan strategin ajattelutapa ja näkemys on vakaata pidemmälläkin aikavälillä. Yksi yritys oli muuttanut strategiansa tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi globaaleista tekijöistä johtuneiden toimintaympäristön olennaisten muutosten johdosta. Bailey ym. (2000, 151) pitävätkin yhtenä strategian muodostumistapana ulkoisia rajoituksia ja paineita.

4.3.4 Kasvun merkitys

Kolmantena haastattelun kysymyksenä tiedusteltiin haastateltavan näkemystä kasvun merkityksestä yritykselle. Erään haastatellun näkemys kasvusta oli vähemmän kasvuhakuinen:

”Ei, se ei oo itsetarkoitus. Kasvua on tapahtunut. Mut - - tapahtunut kasvu johtuu siitä, että mä oon järjestelmällisesti tehnyt sitä perustyötä - -”.

Tämä yritys ei ollut tavoitellut kasvua aiemmin eikä aikonut sitä tavoitella jatkossakaan. Perusteet tälle näkemykselle johtuivat ko. toimialan liiketoimintamallista ja kovasta kilpailusta. Toki tälläkin yrityksellä oli yhtenä tärkeänä tavoitteena pystyä kasvamaan tilanteen avautuessa:

”Pitäs tehdä se, tai pitää huolta siitä, että sä pääset ainakin niin isoksi, että joku muu ostaa sut jossain vaiheessa pois, kun sä ott niin hankalasti jossain vaiheessa tiellä”.

Toinenkin laita kasvun merkityksestä tuli esiin haastatteluissa:

”Ei täällä mitään lottovoittoja tehdä, päivänrikastumisii, se on määrätietoista, pitkäjänteistä työtä asioiden eteenpäin viemiseksi ja kasvu pidän välttämättömänä yrityksen kehityksen kannalta. Kasvun aiheuttamat ongelmat ovat positiivisia. Jos kasvu pysähtyy ja taantuu, niin ne ongelmat on negatiivisia”.

Seitsemän haastateltua korostivat kasvun merkitystä yrityksen kannattavuuden lisäämisessä, markkina-aseman parantamisessa tai yrityksen arvon kehittämisessä. Kasvua saatettiin muutaman vuoden tähtäyksellä pitää kannattavuuttakin tärkeämpänä:

”Se kasvu on niinkun se ykkönen, ja kannattavuus tulee aina kakkosena. - - otetaan sen se, nää kasvun tuomat uudet liiketoiminat käyttöön, jota vanha liiketoiminta tukee sit tietyn aikaa, ja sen jälkeen vasta, kun saadaan se kasvu riittävälle tasolle - - sen jälkeen se odotetaan vasta siitä tulosta”.

Yrityksen kasvulle voidaan haastattelujen perusteella määrittää kaksi hahmoa. Se voi olla strateginen tavoite, jonka toteutuminen tuottaa yritykselle, ja myös yrittäjälle, selkeää hyötyä tulevaisuudessa. Laitisen (2007, 341) mukaan kasvu onkin tärkeä yrityksen arvoon vaikuttava tekijä. Mutta kasvu vaatii rahoitusta ja muita resursseja ja saattaa vaarantaa yrityksen toiminnan, mikäli kasvu tapahtuu hallitsemattomasti (ibid.). Toisaalta kasvua voidaan pitää tuloksena yrityksen tärkeiden perustoimintojen hyvästä hoitamisesta. Wiklundin (1998) mukaan kasvu voi olla myös hyvä mittari pienen yrityksen menestymiselle.

4.3.5 Strategiatyö kohdeyrityksissä

Haastateltujen vastaukset lomakekyselyyn on syytä ottaa esille tässä vaiheessa pohjaksi haastattelujen tulosten käsittelylle. Kysymyslomakkeen strategiatyön sisältöä luotaaviin kyllä/ei-kysymyksiin oli seitsemän haastateltavaa vastannut kyllä kaikkiin kohtiin.

Yksi haastateltu oli valinnut ei-vaihtoehdon toimintaympäristön analysointia ja pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamista koskeviin kysymyksiin. Sama haastateltava oli vastannut sekä kyllä että ei kysymyksiin strategian ajantasaisuudesta ja strategian arvioinnista. Tähän oli syynä se, että pääliiketoiminnan (jota kyllä -vastaus tarkoitti) lisäksi yrittäjällä oli useita uusia liikeideoita, joille ei strategiaa ollut vielä olemassa:

”.. mut meillähän on sit paljon muita toimintoja, joissa ei ole vielä mitään strategiaa. Ne on ihan tällasia uusia, tulevia asioita ...”.

Kahdessa yrityksessä strategiatyöhön ei osallistunut muita kuin strategiatyöstä vastaava toimielin, toisessa toimitusjohtaja ja toisessa hallitus. Ulkopuolista asiantuntemusta oli käyttänyt kaksi yritystä. Molemmissa tapauksissa asiantuntijana oli toiminut tämän tutkimuksen tekijä. Toimitusjohtajan roolia strategiatyössä kuvaa hyvin yksi haastattelukommentti:

”Se on täysin, se on hänen tärkein tehtävänsä”.

Analouin ja Karamin (2003, 11) näkemys tukee tätä: strategian johtamistehtävästä yrityksessä vastaa strateginen johtaja, joka on mukaan hallituksen puheenjohtaja, pääjohtaja tai toimitusjohtaja. Toisaalta vaikutti siltä, että neljässä yrityksessä toimitusjohtajan työssä korostuivat tai toimitusjohtajaa kuormittivat pääosin operatiiviset tehtävät. Tämä onkin usein tärkeä toimitusjohtajan strategiatyötä rajoittava tekijä (Analoui & Karami 2003, 12).

Haastatteluissa lähestyttiin strategiatyötä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä olevan kolmiosaisen strategiaprosessin kuvaamasta näkökulmasta, mikä on seuraavassa pohjana myös tulosten käsittelylle. Lähestymistapana oli strategia käytäntönä. ”Mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään”, olivat tarkastelunäkökulmat, kun pyrittiin selvittämään strategiatyön käytäntöjä (Whittington 2006, 615).

4.3.6 Strategian syntyminen

Strategian syntymistä kuvattiin hyvin värikkäästi ja monella eri tavalla. Haastatteluissa oli kuitenkin varsin hankalaa pitää yllä kolmijakoa mitä, kuka, miten. ”- - kokemuksesta. Se on mun korvien välissä. Se on siellä syntynyt”, ilmaisi vastauksen yksi haastateltava. Tämä vastaa Mintzbergin ja Lampelin (1999, 23 - 24) artikkelin kuvaaman yrittäjyyskoulukunnan tapaa luoda strategia.

Toisen toimitusjohtajan vastaus oli seuraavanlainen:

”No, ensinnäkin se on lähteny jo aikojen alussa. 80 -luvulla olin tällaisessa koulutuksessa, jossa alkavien yritysten toimitusjohtajia opetettiin tekee asioita paperille ajatellen, ja me tehtiin silloin ensimmäinen liiketoimintasuunnitelma yritykseen, jossa myöskin tää strategia-asia tuli esille”.

Tämä strategian muodostaminen on selkeästi sukua suunnittelukoulukunnan lähestymistavalle (Mintzberg ja Lampel 1999, 23 - 24).

Kolmas haastattelulainaus tuo esiin vielä yhden strategian syntyvän:

” - - yhtäkkiä huomattiin, että perusstrategia, tuotantolähtöinen ei voi enää toimia, elikkä lähetettiin selkeesti sukupolven vaihoksen jälkeen muuttamaan perusstrategia tukkukauppastrategiaksi”.

Tämä strategian muodostamistapa heijastaa Porterin (1980) asemointikoulukunnan näkemyksiä. Samalla se on hyvä esimerkki ulkoisten tekijöiden aikaansaamasta strategian uudistamistarpeesta, jolloin yrityksen on valittava toimintaympäristöön sopiva organisaatorakenne ja toimintamalli (Bailey ym. 2000, 152).

Toimintaympäristön kehityksen ennakointi, uusien liiketoimintamahdollisuuksien arviointi ja priorisointi, henkilöstön kykyjen arviointi ja rahoitusmahdollisuuksien analysointi sekä yrittäjän oma järkeily olivat haastattelussa esille tuotuja tietoisia strategian syntymiseen liittyviä *mitä* -asioita. Haastattelujen perusteella strategian syntyminen vaikuttaa vähemmän normatiivisten koulukuntien suosittelemia kaavoja noudattavalta. Paremminkin noudatetaan viitekehyksen mukaista menettelyä, jonka mukaan strategia syntyy ja kehittyy tietoisesta tekemisestä, yrittäjän visioinnin, kokemuksen, oppimisen ja käytännön toiminnan tuloksena (esim. Mintzberg 1996e 614 - 623; Wiklund 1998, 59 - 61; Johnson ym. 2006, 568 - 587; Regner 2007, 43 - 56).

Kuka tekee? Seitsemässä tapauksessa yrityksen strategian tekijänä oli yrittäjäjohtaja ja yhdessä hallitus. Neljässä yrityksessä hallituksen rooli oli tärkeä asiantuntemuksen, sparrauksen ja hyväksymispäätöksen perusteella. Viidessä yrityksessä myös muita avainhenkilöitä osallistui strategian syntymiseen liittyviin toimiin. Kahden yrityksen toimitusjohtajat olivat varsin yksin strategian syntymisen kanssa. Pk-yrityksessä onkin yrittäjäomistajan, strategian, rooli strategian syntymisessä täysin keskeinen (Mintzberg 1996e, 615).

Miten -kysymyksen vastaukset olivat aika kirjavia.

”Minä olen lyijykynämiehiä, kovalevy on päässä ja kirjoitin on lyijykynä, ja se pelaa niin kauan, kun on terotin kunnossa”

oli yksi lausunto. Ainakin viidellä yrityksellä olivat myös ICT -työkalut hallussa esimerkiksi toimintaympäristön tiedonhankinnassa netin kautta. Palaverit ja ryhmätyö avainhenkilöiden kanssa, keskustelut asiakkaiden ja kollegojen kanssa, lainsäädännön etenemisen seuranta, omien aivojen käyttö, asioiden muistiinpano, SWOT, strategiakartta ja liiketoimintasuunnitelma olivat esille tulleita keinoja ja menetelmiä strategian syntymisessä.

Ei strategia ihan itsestään näyttänyt syntyvän:

”No se ei tietenkään ihan itestään se ei synny et se tarvii sen ohjaajan ja vetäjän ..”

Selkeästi tärkeimmäksi aparaatiksi strategian syntymisessä osoittautui yrittäjän korvien väli, aivot. Strategi tutkaili toimintaympäristöä ja ennakoitsi muutoksia, arvioi yrityksen kyvykkyyksiä ja resursseja ja pohti mahdollisia vaikutuksia yritykseen ja sen strategiaan. Selvästi strategit pyrkivät toisaalta etsimään uusia mahdollisuuksia yritykselle ja toisaalta haluttiin varmistaa resurssien tehokas hyödyntäminen, mitkä tekijät ovat Stenforsin (2007, 7) mukaan olennaisia yrityksen menestymisessä. Omakohtaisen strategiajärkeilyn tuloksia sitten testattiin, jos se oli käytännössä mahdollista, avainhenkilöiden, henkilöstön edustajien tai/ja hallituksen kanssa. Kahdessa tapauksessa apuna oli ollut myös ulkopuolinen asiantuntija vetämässä liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Lopuksi haettiin hallitukselta siunaus strategialle, jos yrityksen hallituksessa oli muitakin jäseniä kuin yrittäjä.

Strategian syntyminen näytti neljässä tapauksessa perustuneen toimintaympäristöön ja sen muutokseen. Neljässä tapauksessa painavin tekijä strategian syntymisessä vaikutti olevan omat kyvykkyydet ja resurssit sekä niiden tehokas hyödyntäminen. Strategian syntyminen ei tuntunut olevan yhtäkkinen eikä hetkellinen tapahtuma eikä myöskään kovin tietoisten toimenpiteiden tulosta. Mintzbergin (1996e, 615) kuvauksen mukainen strategian luominen yrittäjäorganisaatioissa onkin erittäin intuitiivista ja usein aggressiivista uusien mahdollisuuksien etsimistä.

4.3.7 Strategian toteuttaminen

Ylin johtaja, ja tässä yhteydessä samalla myös yrittäjä, oli aivan ratkaisevassa asemassa kaikkien haastateltujen mielestä strategian toteuttamisessa.

”- - siin pitää olla niinkun koko sydämellä mukana, ja se pitää se koko porukka mitä siin on mukana saada sellaseen fiilikseen, että nyt tää homma hoidetaan, tää tehään tää homma.”

Henkilökunnan mukaan saaminen ja sitoutuminen strategian toteuttamiseen nähtiin yleisesti tärkeimpänä asiana strategian toteuttamisessa. Ericson ym. (2007, 65 - 66) katsovatkin, että strategin yksi rooli on symbolinen ja inspiroiva innostuksen ylläpitäjä.

Strategian toteuttamiseen liittyviä *mitä* - asioita tuli haastatteluissa esiin runsaasti, mutta aivan selkeää yhteistä kuvaa ei oikeastaan syntynyt. Jokaisella haastatellulla oli oma todellisuus, jossa strategiaa toteutettiin. Yhteisiäkin käytäntöjä kyllä ilmeni. Strategian toteuttamista ja sen toteutumisen valvomista pidettiin yhtenä tärkeimmistä toimivan johdon johtamistehävistä.

Käytännön toimina strategian toteuttaminen ilmenee useimmiten päätöksentekona: päätetään investoinneista ja niiden rahoittamisesta, päätetään uuden osaamisen kehittämisestä tai hankkimisesta rekrytoimalla uusia henkilöitä, päätetään organisaatiosta, päätetään toiminnan kehittämisestä ja toimintatavan muutoksista, tehdään päätöksiä tuotteiden tai palveluiden kehittämisestä, päätetään brandin kehittämistoimista ja tehdään päätöksiä asiakassegmenteistä.

”.. käytännön toteutusta, että kuinka päin se tehään, mutta investointien kautta meillon niinkun aina lähteny nää ..”

Päätösten oikeaa ajoitusta piti tärkeänä moni haastateltu:

”.. että yleensä aina on niinkun yrittäny kattoo, että me investoits kun on huono aika, kun on lama, niin sieltä montun pohjalta, niin sitä on niinkun pakko ..”

Myös tehtyjen päätösten toteuttamisen varmistaminen ja valvonta katsottiin yleisesti tärkeiksi käytännöiksi:

”.. ei siinä sitten hirveesti mietitä, että sit kun se linja on valittu niin tehään ja se yksi asia, mulla on aika tiukka linja siinäkin että mä en ota mielellään monta asiaa päällekkäin”:

Neljä haastateltua piti tulevaisuuden vision ja strategian avointa välittämistä ymmärrettävällä tavalla henkilöstölle yhtenä strategian toteutuksen keskeisenä tehtävänä.

”- - että kyl mie jokaises puheenvuoros on koko ajan sitä sanonu, et koko ajan myö katotaan eteenpäin, kaks kolme vuotta eteenpäin, mikä myö aika hyvin nähdään.”

Ilman avointa viestintää ei pidetty mahdollisena onnistua strategian viemisessä käytäntöön ja henkilökunnan sitouttamisessa strategian mukaiseen toimintaan. Muut neljä haastateltua näyttivät tekevän ensin päätökset ja sitten kertovan niistä henkilöstölle. Tässä ryhmässä yksi piti erityisen hankalana vaikeiden päätösten kertomista lähinnä inhimillisistä syistä.

Kuka -tekee kohdan osalta näkemykset olivat varsin yhtenevät: strategian toteuttaminen on toimitusjohtajan vastuulla.

”Kyllähän se aika pitkälle on tietysti tää strategian toteuttaminen on toimitusjohtajan vastuulla. Sen mä oon tienny ja oon sen huomannukkin, että jos ei meikäläisellä oo siin strategian toteuttamises tää kaikki pelissä, ni se ei vaan lähe liikkeelle.”

Johtoryhmä on apuna neljässä yrityksessä. Kahdella yrityksellä johtoryhmän sijasta oli apuna muutama avainhenkilö, ja kahdessa yrityksessä toimitusjohtaja oli ainoa vastuunkantaja.

Miten tehdään osassa tuli esiin selkeästi toimintatavan riippuvuus strategin henkilöstä. Puolet haastatelluista vaikutti toimintaorientoituneilta ja toimivat melko lailla Burgeois III:n ja Brownin (1984, 241 - 242) esittämän kommentajamallin mukaisesti. Toiset neljä olivat enemmän johtajuusorientoituneita, jolloin lähestyttiin yhteistyö- tai kulttuurimallin mukaista toimintaa (ibid.). Tämä vaikutti esimerkiksi viestintäkäytäntöihin: jotkut olivat aktiivisempia ja avoimempia kuin toiset. Viestintä korostuikin neljän strategin keinovalikoimassa: suurempi yrityskoko ja iso edessä oleva muutos vielä korostivat jatkuvan ja monimuotoisen viestinnän tarvetta strategian toteuttamisessa.

Toinen tärkeä esiin tullut menetelmä oli virallisemmat ja epäviralliset palaverit. Niiden rooli oli osin koordinoiva ja osin informatiivinen. Strategisten päätösten valmistelu esimerkiksi kartoittamalla asiakaskunnan näkemyksiä ja keskustelemalla avainhenkilöiden kanssa tuli esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Päätösten oikea ajoittaminen ja hyvä muutosten hallinta, eteneminen askel kerrallaan, olivat merkittäviä keinoja lähes kaikkien haastateltavien mielestä. Erilaiset kehittämistoimet: osaamisen kehittäminen, teknologian kehittäminen, järjestelmien kehittäminen, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, jakeluverkoston kehittäminen, brandin kehittäminen tai toiminnan jatkuva parantaminen nähtiin strategian toteuttamisen keinoina melko selvästi useissa haastatteluissa. Hiukan yllättävää oli, että yksikään haastateltava ei nostanut esiin teoriakehyksessä esitetystä strategian toteuttamisprosessin tehtävälisäyksessä mainittua taloussuunnittelua ja -seurantaa.

Strategian toteuttaminen näyttää olevan pääosin yrittäjäjohtajan päivittäistä tapahtumavirtaa, mutta ainakin merkittävämmät päätökset palauttavat strategian mieleen. Haastateltujen esiintuomat strategian toteuttamistehtävät ja keinot vaikuttavat hyvin rationaalisilta. Analoui ja Karami (2003, 199 - 202) korostavat sen sijaan pehmuolta, yrittäjän johtajuuden merkitystä strategian toteuttamisessa. Samoin he alleviivaavat yrittäjän vision selkeyttä ja sen viestintää kaikille sidosryhmille, yrityskulttuurin merkitystä sekä yrittäjän kokemusta, osaamista ja uskottavuutta (ibid.).

”Kun tulee asioita, päätöksentekoo, mie katon mitä myö on ajateltu sen liiketoimintasuunnitelman mukaan, onko se siel sisällä olevan strategian mukainen ja sen mukaan se ohjaa päätöksentekoa”.

Strategia sinänsä on yksi tärkeä sen toteuttamisen työväline. Strategian on oltava ”läsnä”, kun päätöksiä valmistellaan ja tehdään tai kun henkilöstölle viestitään tulevaisuudesta. Jotta tiedetään, missä mennään, tulee strategiaa ja sen toteutusta myös arvioida.

4.3.8 Strategian arviointi

Tarkasti ottaen kysymys koski strategian toteutumisen arviointia eikä itse strategian arviointia. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että strategit arvioivat kuitenkin sekä strategian toteutumista että strategian toimivuutta, mikä itse asiassa oli tämän kysymyksen tarkoituskin. Rumeltin (1996, 55) mukaan strategiaa ei voi muotoilla eikä sovittaa muuttuviin olosuhteisiin ilman strategian arviointiprosessia.

Mitä tehdään strategian arvioinnissa? Mittaaminen oli yhtä yritystä lukuun ottamatta käytössä strategian arviointityössä. Kaikissa tapauksissa käytettiin arviointia strategian toteutumisen seurannassa. Mittauksen ja arvioinnin kohteissa oli aika tavalla vaihtelua yritysten kesken. Mittauskohteina olivat seitsemällä yrityksellä strategisten tavoitteiden toteutuminen, taloudelliset tulokset sekä perustoiminnan laatu ja tehokkuus. Kahdella yrityksellä mittaamisen kohteena olivat myös asiakastyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi sekä brandi ja sen tunnettuus. Yksi haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”No nyt ollaan just tekemäs, tai starttaamas tällast brändityötä. Eliikä lähetään selkeesti määrittelemään, mikä on brändi, mikä sen merkitys kaikkienensa on. Et sitä kautta tulee sitte myö tää, tietyntyyppiset, ei suoraan lukuihin pohjautuvat.”

Arviointi kohdistui lähes joka yrityksessä eri asioihin riippuen osin toimialasta ja osin ehkä strategianäkemyksestä. Yhdessä yrityksessä arvioitiin investointien toteutumista, yhdessä projektien onnistumista, yhdessä muutosten toteutumista ja onnistumista, yhdessä strategian eri osien toteutumista, yhdessä oman osaamisen kehittymistä ja palvelukykyä ja yhdessä omaa menestymistä toimialaan verrattuna ja kahdessa yrityksessä omaa markkina-asemaa. Rumeltin (1996,56) mukaan strategian arvioinnissa pyritään katsomaan yrityksen lyhyen tähtäyksen terveyttä kuvaavien tosiasioiden taakse ja arvioimaan niitä perustekijöitä ja trendejä, jotka säätelevät yrityksen menestystä sen pyrkimyksissä. Tähän verrattuna haastateltujen esittämät strategian arviointitavat vaikuttivat melko kirjavilta ja asioita melko lyhyellä aikavälillä tarkastelevilta.

Kuka arvioi strategian toteutumista, oli myös hiukan yrityskohtainen asia. Selkeästi vastuu arvioinnista annettiin strategille eli strategiasta vastaavalle toimijalle: yhdessä yrityksessä hallitukselle, yhdessä hallituksen puheenjohtajalle ja muissa yrittäjäomistajalle.

”No, mähän on tällä hetkellä sen oikeestaan hyvin pitkälle yksin tehny ja tuonu sen hallitukseen ja käyny sitte sitä keskusteluu”.

Kolmessa yrityksessä korostettiin johtoryhmän osallistumista sekä strategian toteuttamiseen että arviointiin. Yhdessä yrityksessä strategian arviointi oli vain hallituksen asia. Neljässä tapauksessa strategian arviointi vaikutti olevan vain toimitusjohtajan työtä. Yleisesti ottaen voitaneen todeta, että strategian laatijat vastaavat myös strategian arvioinnista.

Miten arvioidaan eli millaisia menetelmiä käytetään strategian toteutumisen arvioinnissa? Ensimmäinen havainto oli, että strategian merkittävästi uudistuessa, on tarpeen luoda uudet mittaristot ja mittaumenetelmät.

Tämä tuli hyvin selkeästi esiin yhdessä haastattelussa. Millaisia mittausmenetelmiä oli sitten käytössä.

”- - mikä on se kaikkein tärkein mittari, siis omistajan näkökulmasta. Ni, sehän on sijoitetun pääoman tuotto. Ei oo mitään muuta mittaria.”

Muutkin talousraporttien antamat luvut olivat kyllä käytössä kaikilla strategian toteutumista mittaavilla seitsemällä yrityksellä.

Talousraportointi, mitä tuloksia strategia oli tuottanut, vaikuttikin olevan käytetyin menetelmä. Asiakastutkimukset ja henkilöstötutkimukset olivat kahdessa yrityksessä saamassa olennaisen roolin strategian toteutumisen arvioinnissa, ja myös pohjana strategian ja toiminnan kehittämiseksi. Perustoiminnan laatua ja tehokkuutta mitattiin erilaisilla ja usein yrityskohtaisesti mietityillä suoritusmittareilla, ja yleensä nämä tiedot saadaan esiin melko kohtuullisella työllä yrityksen tietojärjestelmistä tai tilastoista. Kaksi haastateltua toivat esille myös pehmeämmät arvot strategian toteutumisen arvioinnissa ja mittaamisessa:

”Siel on pehmeitä arvoja siin strategiassa ja kovia arvoja. Pehmeiden arvojen mittaaminen on aina välillä vähän hankalaa.”

” Mut sit yks mittari tulee olemaan jatkossa henkilöstötyytyväisyys. Et nyt myö tehtiin ensimmäisen kerran henkilöstötilinpäätös ja henkilöstökysely .. .” ”Et kyl se kuitenkin lähtee siitä, et hyvä sitoutunu henkilöstö, niin kyl se on yks hyvin oleellinen tekijä.”

Käytetyt arviointimenetelmät olivatkin sitten varsin subjektiivisia. Strategit, parissa tapauksessa johtoryhmien kanssa, tekivät kokemuksensa ja havaintojensa perusteella omia henkilökohtaisia arvioita strategian toteutu-

misen osa-alueista, lähinnä strategisten päätösten toteutumisesta ja toiminnan yleisestä sujumisesta.

Strategian arviointi näytti kohdistuvan kahteen asiaan: miten hyvin oli onnistuttu viemään strategia ja siihen liittyvät päätökset käytäntöön sekä oliko strategia tuottanut tavoiteltuja tuloksia ja olivatko strategian tavoitteet toteutuneet. Jälkimmäistä arviointikohdetta seurattiin yleensä käytössä olevilla mittareilla toteumaraporttien ja erillisselvitysten perusteella varsin säännöllisesti. Ensimmäinen kohde vaikutti olevan enemmän strategien subjektiivisen arvioinnin varassa. Strategian arviointi koettiin osaksi strategin päivittäistä johtamistyötä ja strategista järkeilyä, ja sen tulokset vaikuttivat haastattelujen perusteella melko välittömästi ja suoraan sekä strategiaan että sen toteuttamiseen.

4.3.9 Haastattelujen luoma näkemys strategiatyöstä

Pohjana strategiatyön jäsentämiselle haastatteluissa käytettiin aliluvussa 2.7 esitettyä kolmivaiheista strategiaprosessia: strategian syntyminen, strategian toteuttaminen ja strategian arviointi. Haastattelujen tulosten perusteella ei strategiatyöstä syntynyt selkeää, teoriakehyksen kaltaista prosessikuvaa.

Strategia näyttää alun pitäen hahmottuneen yrittäjän kokemuksen pohjalta enemmän tai vähemmän tiedostetuksi liiketoimintamalliksi järkeilyn tuloksena. Yrittäjän tavoitteet ja tulevaisuuden visiointi, toimintaympäristössä havaitut signaalit ja niiden vaikutusten arviointi sekä yrityksen resurssit ja kyvykkyydet vaikuttavat yrittäjän strategiajärkeilyn tuloksena strategiasisältöön ja sen uudistumiseen. Samoin strategian toteuttamisen eteneminen ja siitä saadut kokemukset sekä strategian arviointiin liittyvät johtopäätökset näyttävät yrittäjän aivotyön välityksellä hiovan strategiaa.

Kyseessä näyttääkin olevan yrittäjän aivoissa tapahtuvan enemmän tai vähemmän tiedostetun *strategiajärkeilyn* tuloksena tapahtuva *strategian muotoutuminen*. Strategia on näin usein strategin hiljaista tietoa, jonka

saaminen eksplisiittiseen muotoon ei ole kovin helppoa. Tilannekohtaisesti havaittavista yrityksen toimintaympäristön signaaleista riippuen strategiajärkeily on enemmän tai vähemmän aktiivista. ”Se on päivittäinen työkalu, se on aina lähellä, tavallaan se jalostuu käytössä”, totesi strategiasta yksi haastateltava.

Strategian toteuttaminen terminä ei myöskään aivan oikealla tavalla kuvanne strategiatyön toista osaa. Strategia toteutuu erilaisten päätösten ja niiden toteutumisen kautta ja vaatii jatkuvaa, avointa viestintää tulevaisuudesta henkilöstön innostamiseksi toteuttamaan strategiaa. Toteuttamisen sijasta on usein käytetty käsitettä strategian vieminen käytäntöön. (Johnson 2006). Ehkä vielä paremmin asiaa kuvaava termi olisi strategian *jalkauttaminen*, jota on Suomessa melko usein käytetty. Se kuvanee sitä, että strategia saadaan ”kävelemään”, eli että se toimii käytännössä. Strategian jalkauttaminen on osa johdon päivittäistä johtamistyötä, osin aktiivista ja tiedostettua strategian jalkauttamiseen liittyvää, osin vain tavallista johtamista, jossa strategia on taustalla suuntaamassa toimia. Strategian jalkauttamisen kautta saatu kokemus muokkaa sitten strategiajärkeilyn kautta myös strategiaa.

Strategian arviointi perustuu toisaalta sen jalkauttamiseen liittyviin kokemuksiin ja toisaalta strategian tuottamiin tuloksiin. Strategian arvioinnilla on suora palautevaikutus strategian strategiajärkeilyyn, jonka kautta sekä strategia että sen toteutus voivat saada uusia muotoja.

Kuvatut kolme strategiaproessin osaa näyttävät olevan sidoksissa ja vuorovaikutussuhteessa keskenään niin, että yrityksen strategian strategiajärkeily analysoi ja säätelee keskinäisiä vaikutuksia. *Strategiajärkeily* on tulevaisuuteen suuntautunut strategian jatkuvasti toimiva ajatteluprosessi, joka pohjautuu yrittäjän tavoitteisiin ja aiempaan kokemukseen, toimintaympäristöstä tehtyihin havaintoihin ja oman yrityksen kykyjen arviointiin. Lisäksi se ottaa huomioon strategian jalkauttamisen antamat kokemukset ja strategian arvioinnin tulokset.

Haastattelutulosten analysoinnin perusteella näyttää siltä, että yrittäjän kokemus- ja koulutustausta vaikuttavat hänen strategiseen kyvykkyyteensä, eli esimerkiksi siihen, miten tietoisesti ja millä tavalla strategiatyötä yrityksessä tehdään. Henkilömäärältään suuremmissa yrityksissä, joissa oli hallituksessa omistajien lisäksi ulkopuolista asiantuntemusta, strategiatyö vaikutti selkeämmin jäsenytyneeltä, vakiintuneemmalta ja tietoisemmalta toiminnalta. Myös strategiatyön menetelmiä ja toimintamalleja oli näissä yrityksissä ainakin jossain määrin käytössä.

4.3.10 Strategian merkitys kasvussa ja menestymisessä

Yleinen näkemys oli, että kasvun hallinta on pikemminkin resursointiin ja resurssitilanteen hallintaan liittyvä melko operatiivinen asia. Sen sijaan strategian merkitys kasvussa koettiin tärkeänä.

”Jos ei tiedä mitä on tekemässä, ni miten sitä voi tehdä? Tai pyrkiä, miten voi, jos ei oo mitään tavoitetta, eikä tiedä mitä on tekemässä, niin ei voi tehdä järkevästi mitään.”

Tämä haastattelulausunto oli vastaus teemaan strategian merkityksestä kasvussa. Se voitaneen tulkita niin, että kasvuhakuisuuden pitäisi ilmetä strategisena tavoitteena, ja strategia sisältää ne keinot, joilla kasvu toteutetaan. ”Sanoisin, että sen kasvun aikaansaamisessa strategia on tärkein työkalu”, lausui toinen haastateltava. Yksi haastateltava toi esiin, että kasvumahdollisuuden hyödyntäminen vaatii monesti hyvin innovatiivisen toimintamallin. Yritysten kasvussa on aina ollut tärkeää yrittäjän strateginen tietoisuus: yrittäjän kyky arvioida tietyn muutoksen kokonaisvaikutukset - sekä välittömät että pidemmän aikavälin vaikutukset (Johannisson 2007, 408).

Lomakekyselyn vastausten perusteella viisi haastateltua piti strategian merkitystä menestymisessä suurena, kaksi jonkinasteisena ja yksi vähäi-

senä. Tosin menestymistähän mitattiin lomakekyselyn vastausten mukaan vain noin puolessa tapauksista liikevaihdon kasvulla.

Suurimmalla osalla haastatelluista strategian merkitys kasvussa oli hyvin tiedostettu ja korostettu asia, kun taas muutamalla strategian merkitys kasvussa oli taustavalmiutena mielessä olemassa ja tarvittaessa käytettävissä. Strategiatyö ei kuitenkaan osoittautunut pk-yrityksessä yrittäjälle kuitenkaan ongelmattomaksi tehtäväkentäksi.

4.3.11 Strategiatyön pulmia ja kehittämismahdollisuuksia

Selkeää ja yhtenäistä kokonaiskuvaa ei haastattelujen perusteella strategiatyön pulmista syntynyt. Vaikuttikin siltä, että strategiatyön pulmat olivat paljolti tilannesidonnaisia ja strategikohtaisia. Eniten painottuivat vastauksissa ulkoisen toimintaympäristön muutosten ennakoinnin ja niiden vaikutusten arvioinnin vaikeus, resurssien ja ajan riittämättömyys, riittävän monipuolisen asiantuntemuksen puuttuminen ja avoimen viestinnän ja keskustelun vaikeus.

Yrittäjän vahva persoona tuli esiin pulmana, joka vaikeutti strategiatyön vaatimaa avointa keskustelua. Strategian jalkauttamisen vaatima jatkuvan viestinnän tarve nousi esiin strategiatyön haasteena. Vertailukohtien puuttuminen oli pulmana alkuvaiheessa olevan uuden liiketoiminnan strategiatyössä. Strategioiden yksinkertaistaminen ja riittävän yksinkertaiset strategiatyön mallit olivat myös esiin tuotuja pulmia.

Ei haastattelujen perusteella strategiatyön kehittämiseenkaan löytynyt yhtenäistä lääkettä. Kaksi yritystä oli sitä mieltä, että nykyisellä mallilla strategiatyö sujuu hyvin. Kahdessa yrityksessä olisi tarpeen saada operatiivista vastuuta siirretyksi tekijätasolle, jotta yrittäjä saisi aikaa katsoa tulevaisuuteen. Kahdessa vastauksessa tuli esiin asiantuntijahallitus, ja sen osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen strategiatyössä. Strategisen tiedon siirto yrittäjältä muille avainhenkilöille oli yhdessä haastattelussa esille

tuotu kehittämistarve. Kolmessa tapauksessa ajateltiin ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön avulla voitavan kehittävää strategiatyötä. Ulkopuolista asiantuntemusta voisi vaihtoehtoisesti hankkia hallitustasolle, ostamalla asiantuntijapalveluna tai yhteistyöllä yliopiston kanssa. Yksi haastateltu toi esiin tarpeen saada julkiselta taholta palvelua ja rahoitusta uusien liikeideoiden muokkaamiseen liiketoimintasuunnitelmiksi.

Haastattelijan arviona voidaan tuoda esiin, että varsin monessa yrityksessä olisi mahdollista kehittää strategiatyötä. On kuitenkin syytä muistaa, että strategiatyö on aika tavalla tilannekohtaista ja strategisdonnaista, jolloin sen kehittämisenkin pitäisi pohjautua yrityskohtaisiin tarpeisiin.

4.4 Tulosityhteenveto

Tutkimuksen empiriaosan perusteella voidaan todeta, että pienissä ja keskiuurissa kasvuyrityksissä tehdään yrittäjäomistajien subjektiivisten näkemysten mukaan ainakin joitakin strategiatyön aktiviteetteja. Vastanneista yrityksistä löytyi kuitenkin yksi poikkeus: yhteenkään kyselylomakkeessa olleeseen strategiatyötä koskevaan kysymykseen ei vastattu kyllä. Tämän yrityksen omistaja haastateltiin varsinaisten teemahaastattelujen lisäksi. Hänen mukaansa strategiatyöhön ei ole ollut tarvetta. Alkuperäinen liiketoimintamalli oli toiminut hyvin tähän asti, ja se näytti toimivalta myös tulevaisuudessa. Yrityksen toiminta perustui projekteihin, ja projektit olivat myös johtamisen perspektiivi.

Yleiskuvaksi kohdeyritysten strategiasta ja strategiatyöstä muodostui haastattelujen perusteella näkemys, että hyvin keskeinen strateginen merkitys on yrityksen käynnistyessä syntyneellä liiketoimintamallilla, jonka yrittäjä oli oman kokemuksensa avulla luonut kehittämänsä liikeidean pohjalta. Yrittäjä oli strategina suvereeni. Ilman hänen toimiaan ei strategiatyö ainakaan tiedostetussa muodossa käynnistynyt. Strategiatyön keskeinen elementti oli yrittäjän aivotyö, strategiajärkeily, jonka kautta strategia muo-

toutui ja hioi liiketoimintamallia, ja jonka avulla strategiaa jalkautettiin ja arvioitiin.

4.4.1 Strategiatyö ja sen erityispiirteet pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä

Ensimmäisenä tutkimuskysymykseksi määritettiin: ”Miten strategiatyötä käytännössä tehdään ja mitkä ovat sen erityispiirteet kohdeyrityksissä strategioiden näkökulmasta?”. Tämän aliluvun on tarkoitus vastata tähän kysymykseen.

Jonkinasteisen strategiatyön yleisyydestä 19 kohdeyrityksessä todistaa se, että kahta yritystä lukuun ottamatta kaikilla oli vastaajan näkemyksen mukaan ollut selkeä strategia viime vuosina tai oli nyt ajantasainen strategia. Strategiatyön aktiivisuudesta tai laadusta ei tutkimuksen perusteella voida kuitenkaan tehdä kovin merkittäviä päätelmiä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kahdessa kolmasosassa yritysillä strategiatyö on jokseenkin vakiintunutta ja tietoista. Yrityksen kasvaessa keskisuuriksi ja henkilöstömäärän noustessa yli viidenkymmenen näyttäisi strategiatyön aktiivisuus ja monipuolisuus lisääntyvän. Niissä yrityksissä, joissa hallituksessa on ulkopuolisia henkilöitä, strategiatyö vaikuttaa olevan systemaattisempaa kuin niissä yrityksissä, joissa hallituksessa on vain omistajien edustajia.

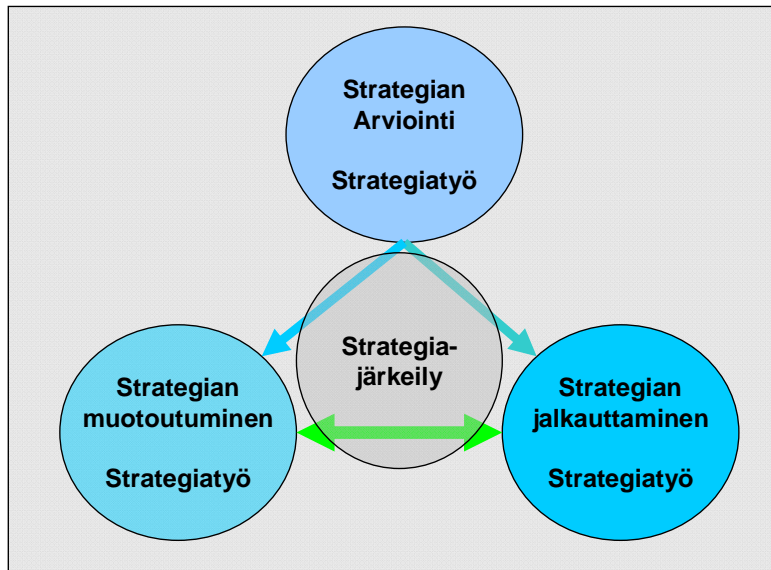
Omistajayrittäjän rooli strategiatyössä on kuitenkin täysin ratkaiseva. Hänen tavoitteensa, kokemuksensa, osaamisensa ja johtamistapansa ratkaisevat lähes yksin sen, millaista strategiatyö yrityksessä on. Omistajayrittäjä on siis selvästi tärkein strategi. Pienemmissä yrityksissä hän voi olla ainoa strategi, mutta yrityksen henkilömäärän kasvaessa avainhenkilöt, johtoryhmä ja hallitus tulevat mukaan strategiatyöhön.

Tutkimuksessa löytyi varsin niukasti strategiatyössä käytettäviä menetelmiä ja toimintamalleja, jotka olisivat johdettavissa teoriasta. SWOT, strategiakartta tai liiketoimintasuunnitelma oli käytössä neljässä haastatellussa yrityksessä. Kaikissa haastatteluissa nousi selkeästi esiin työmenetelmä,

jonka nimeksi sopii *strategiajärkeily*. Se on yrittäjän tietoisesti, mutta episodimaisesti, tekemää aivotyötä strategisten asioiden käsittelyssä. Strategiajärkeilyä voi yrittäjä tehdä yksin tai joidenkin avainhenkilöiden kanssa.

Strategiajärkeilyn apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia strategiatyön menetelmiä, kun niiden käyttö hallitaan. Strategiajärkeilyyn lähtötietoina ovat yrityksen toimintaympäristöstä ja sen sisältä hankitut ja tulleet tietosignaalit. Strategiajärkeilyn kautta muotoutuu strategia, se pohjustaa strategian jalkauttamista, ja myös strategian arviointi on paljolti strategiajärkeilyn varassa. Strategiajärkeily on vapaamuotoista, luovaa toimintaa, mitä voi tehdä melkein missä tilanteessa tahansa. Strategiajärkeilyn tulokset ovat tallessa korvien välissä olevalla muistilaitteella ja siis aina strategin käytettävissä, mutta tulosten saattaminen eksplisiittiseen muotoon on työlästä. Strategiajärkeilyn tuloksia dokumentoidaan melko satunnaisesti, mutta tietyissä tilanteissa ne kootaan liiketoimintasuunnitelmaksi tai strategiakar-taksi. Tähän voi olla syynä esimerkiksi strategian käsittely henkilöstön kanssa, ulkoisen rahoituksen hankkiminen tai yritysjärjestely.

Teoreettisena viitekehyksenä esitettyä strategiatyöprosessia (kuvio 8), joka perustui strategiakirjallisuuden esittämään pk-yrityksen strategisen johtamisen prosessiin, voidaan tämän tutkimuksen tulosten valossa kehittää kuvaamaan paremmin käsitystä pienen ja keskisuuren kasvuyrityksen strategiatyöstä. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan strategiatyössä nähdä neljä perusosaa: strategian muotoutuminen, strategian jalkauttaminen ja strategian arviointi ja näiden sisältöä ja vuorovaikutusta säätelevä strategiajärkeily. Tätä näkemystä voidaan havainnollistaa seuraavalla tutkimuksen tekijän laatimalla kuviolla 11.



Kuvio 11: Strategiatyömalli pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä

Strategian muotoutuminen tapahtuu jatkuvana, mutta episodisena prosessina, johon strategiajärkeilyn kautta vaikuttavat havaitut muutokset toimintaympäristön kehityksessä ja yrityksen sisäisissä tekijöissä sekä strategian jalkauttamisen antamat kokemukset ja strategian arvioinnin antamat tulokset. Osa strategiajärkeilystä voi olla strategin aktiivista ja tiedostettua strategiatyötä. Strategian muotoutuminen voi tapahtua myös lähes tiedostamatta ja tulla esiin käytännön toimintamallien kautta. Strategian jalkauttaminen ja strategian arviointi vaativat strategilta tiedostettua tekemistä.

Strategian muotoutuminen ja sen jalkauttaminen ovat tiiviisti vuorovaikutuksessa ja ehkä osin samanaikaisiakin. Strategian arviointi voi vaikuttaa sekä strategian muotoutumiseen että sen jalkauttamiseen. Kyseessä ei siis enää ole lineaarinen tai normatiivinen prosessi vaan pikemminkin strategian jatkuva käymistila. Strategiatyön eri osien aktiviteettisisältö, toimitatavat ja käytettävät menetelmät riippuvat olennaisesti tilanteesta ja yrittäjän strategisesta kyvykkyydestä. Parametreina kontekstissa vaikuttavat esimerkiksi omistajayrittäjän persoona, yrityskulttuuri, yrityksen toimintaympäristön muutosvauhti ja toimialan tietointensiivisyys.

Strategiatyömallissa usein näkymättömänä osana on liiketoimintamalli. Tämä on se kohde, jota strategian muotoutuminen hioo tavallisesti melko pienin askelin edeten. Liiketoimintamallissa määritetään mitä asiakastarpeita tyydytetään ja mikä on tuotettava asiakasarvo, millä tuotteilla tai palveluilla asiakasarvo syntyy sekä millä tavalla toimien yritys pärjää kilpailussa ja menestyy. Tämä liiketoimintamalli on strategian keskeinen elementti, strategialogiikka, joka ilmenee myös käytännön toiminnassa.

Strategiajärkeilyn kautta strategia muotoutuu niin, että yrityksen resurssit ja markkinoiden tarpeet ovat tasapainossa. Tätä strategian ydintä muutetaan radikaalisti vain silloin, kun toimintaympäristössä havaittujen tai ennakoitujen muutosten koetaan uhkaavan yrityksen tulevaisuutta.

Tietoisesti strategiatyönä ymmärretty tekeminen on ilmeisesti vain melko pieni osa pienen ja keskisuuren kasvuyrityksen strategiatyöstä. Käytetyllä tutkimusmenetelmällä ei saatu esiin erilaisia kohdeyritysten sosiaalisia prosesseja, jotka voivat omalta osaltaan olla muokkaamassa strategiaa. Myös yrityskulttuurin ja yritysarvojen mahdollinen vaikutus strategiatyöhön jäi todennäköisesti tulematta esiin. Hiljaisen tiedon merkitys strategiatyössä on kaiken kaikkiaan varsin suuri. Ehkä merkittävin haaste pienten ja keskisuurten yritysten strategiatyössä onkin hiljaisen tiedon muuttamisessa eksplisiittiseen muotoon.

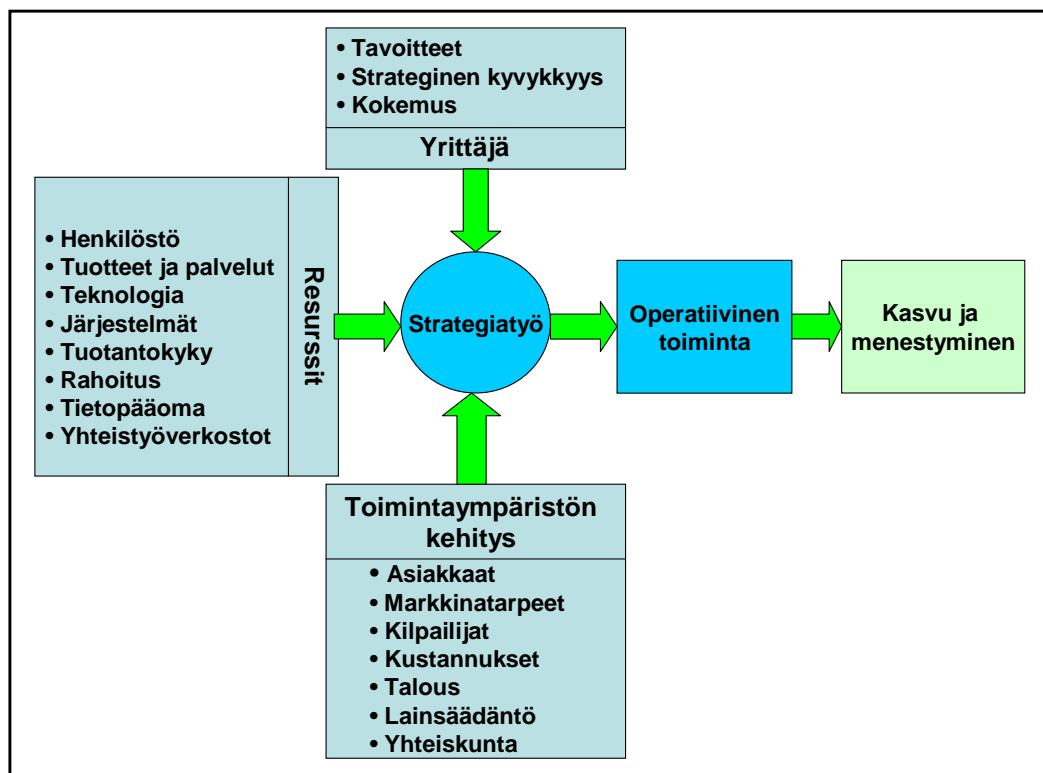
4.4.2 Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön konteksti

Toisena tutkimuskysymyksenä on: ”Millainen on pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön konteksti?”. Kysymykseen vastataan tässä aliluvussa.

Viitekehyksenä käytetty malli pienen ja keskisuuren yrityksen strategiatyökontekstista (kuvio 9) pohjautuu Wiklundin (1998, 51) ja Toivosen ym. (2005, 119 - 120) näkemyksiin. Tutkimusten tulosten perusteella sitä voi-

daan edelleen kehittää uudistetuksi malliksi pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyökontekstista. Se sovittaa strategiatyön avulla yhteen kolme strategista elementtiä: yrittäjän tavoitteineen, toimintaympäristön kehityksen ja käytettävissä olevat resurssit. Strategiatyön kautta muotoutuva ja toteutuva strategialogiikka ohjaa yrityksen operatiivista toimintaa kohti strategisia tavoitteita, kasvua ja menestymistä.

Seuraavassa kuviossa 12 tutkimuksen tekijä on pyrkinyt tiivistämään tutkimuksen tulosten perusteella syntyneen käsityksen pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön kontekstista.



Kuvio 12: Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyökonteksti (mukaillen Wiklund 1998; Toivonen ym. 2005)

Yrittäjyyden sijasta on mallissa nostettu yrittäjä käynnistäväksi voimaksi. Yrittäjyys on katsottu paremminkin yhteiskunnalliseksi ilmiöksi kuin yhden yrityksen menestyksen osatekijäksi. Yrittäjän toiminnan lähtökohdiksi on määritetty kolme tekijää: *kokemus*, *tavoitteet* ja *strateginen kyvykkyys*. Ko-

kemus sisältää useimmiten ammatillisen tai korkeamman tason koulutuksen ja sen jälkeen hankitun alan työkokemuksen. Yrittäjän yhtenä tavoitteena näyttää yleisesti olevan yrityksen kasvu, joka palvelee yrittäjän omia pidemmän aikavälin tavoitteita, ja joka toteutuessaan mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkumisen ja menestymisen.

Muitakin tavoitteita yrittäjällä toki on, tärkeimpänä niistä on useimmiten riittävä tuotto sijoitetulle pääomalle. Pelkkä kasvuhalu onkin liian passiivinen tekijä aikaansaamaan yrityksen kasvua. Yrittäjän strateginen kyvykyys on perusta strategiatyölle ja yrityksen johtamiselle. Strateginen kyvykyys voi ehkä joissakin tapauksissa olla kokemuksen tai koulutuksen kautta syntynyttä, mutta useimmiten se vaatii tavalla tai toisella hankittua lisäosaamista esimerkiksi strategisesta johtamisesta, strategiatyöstä ja sen käytännön menetelmistä.

Teoriakehyksessä esitetty kasvumahdollisuus toimintaympäristössä pitäisi strategiatyön kannalta nähdä laajemmin. Toimintaympäristö ja sen kehitys oli tutkimuksen tulosten perusteella useimpien strategiiden säännöllisen tarkkailun ja analyysin kohteena. Tärkeitä kohteita olivat asiakkaat, markkinatarpeet, kilpailijat, tuotantotekijöiden kustannukset sekä talouden, lainsäädännön ja yhteiskunnan kehitys. Toimintaympäristöä tarkasteltiin osin nykytilana, mutta vielä tärkeämmäksi strategiatyön kannalta nousi tulevien vuosien kehityksen ennakointi sekä ennakoitujen muutosten vaikutusten arviointi. Tätä kautta muodostui sitten käsitys siitä, millaisia kasvumahdollisuuksia yritykselle voisi olla tarjolla.

Kolmas kuviossa 9 esitetyn viitekehyksen ulottuvuus on kasvukyky, yrityksen resurssit. Yrityksen kasvu edellyttää usein resurssien uudelleen järjestelyä hankkimalla ulkoa tai kehittämällä käytössä olevia. Usein puhutaan vain henkilöresursseista tai kyvykyyksistä, mutta resursseina olisi perusteltua ymmärtää myös olemassa olevat tuotteet ja palvelut, tietopääoma, teknologia, järjestelmät, tuotantokyky ja rahoitus sekä yhteistyöverkostot.

Näillä kaikilla on merkitystä yrityksen kasvun aikaansaamisessa ja markkinamahdollisuuksien hyödyntämisessä.

Teoriakehyksessä (kuviossa 9) on keskiössä strategia.. Strategia on kuitenkin vain sanoja, lukuja tai kuvia - jos se on dokumentoitu. Strategiatyö vaikuttaisi olevan aktiivisempi ilmaisu kuvion keskiöön. Sen myötähan strategia muokkautuu tarvittaessa, se jalkautetaan ja sitä arvioidaan. Strategiatyökään ei kuitenkaan vielä johda kasvuun ja menestymiseen. Väliin tarvitaan yksi olennainen tekijä, yrityksen operatiivinen toiminta. Vasta yrityksen operatiivisten toimintojen hoitaminen laadukkaasti, tehokkaasti ja strategian mukaisesti johtaa kasvuun ja hyvään suoritukseen.

4.4.3 Strategiatyön kehittäminen pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä

Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi on määritetty: ”Miten kohdeyritysten strategiatyötä voitaisiin edelleen kehittää?”. Vastaus kysymykseen on tiivistetty tähän alilukuun.

Tutkimusaineistosta löytyy hyviä perusteluita sille, miksi strategiatyötä pienissä ja keskisuurissa (kasvu)yrityksissä olisi tarpeellista kehittää. Ensimmäinen tekijä on tietenkin ko. yritysryhmän merkityksen korostuminen talouden uudistumisessa ja yhteiskunnan elinvoimaisuuden turvaamisessa. Yritysten kasvussa ja menestymisessä strateginen johtaminen, toimiva strategia ja sen onnistunut jalkauttaminen ovat tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella tärkeitä menestystekijöitä. Tulosten mukaan strategit kokevat strategiatyössään myös olennaisia haasteita, ja jotkut tunnistavat myös strategiatyön kehittämistarpeita.

Laadukas strategiatyö on taas puolestaan onnistumisen avain strategisessa johtamisessa. Pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä strategiatyö on usein lähes kokonaan strategin, yrittäjäomistajan, ja hänen kyvykkyytensä ja panoksensa varassa. Strategiatyö vaatii strategin työpanosta ja aikaa, mikä on usein strategiatyötä ja sen laatua rajoittava tekijä. Strate-

giatyö ei suju laadukkaasti ilman asianmukaisia menetelmiä ja työkaluja. Lisäksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strateginen tieto on usein vain yrittäjän korvien välissä olevaa hiljaista tietoa, joka olisi pystyttävä muuttamaan eksplisiittiseksi, dokumentoiduksi tiedoksi. Strategiatyön tietoisien tekemisen lisääminen ja työn dokumentoidut tulokset voisivat olla yleistavoitteina strategiatyön kehittämiseksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Edellä olevan perusteella onkin helppo todeta, että strategiatyön kehittämisen tulisi alkaa ko. yritysten yrittäjäomistajien motivaatiosta strategiatyöhön ja heidän strategisen kyvykkyytensä lisäämisestä. Motivaatiota parantaisi ymmärrys oman roolin keskeisyydestä strategiatyössä sekä strategian tärkeyden käsittäminen yritysten kasvun ja menestyksen tekijänä. Strategien strategista kyvykkyyttä lisääisi strategiajohtamisen ja strategiatyön teorioiden päälinjojen ja sopivien strategiatyön menetelmien ja työkalujen tuntemus. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö strategin tukena ja sparraajana strategiatyössä auttaisi sekä strategiatyön käynnistämistä että sen läpivientiä. Kuvattujen tekijöiden avulla strategiatyön tulokset saataisiin dokumentoiduksi esitettävään muotoon, jolloin niiden kommunikointi sidosryhmille ja myös sidosryhmien sitouttaminen olisi mahdollista. Tämä varmistaisi omalta osaltaan myös strategioiden jalkauttamisen onnistumista.

Kuvatut kehittämistehtävät johtuvat suoraan tutkimusaineistosta. Mitä ja kenen sitten pitäisi tehdä strategiatyön kehittämiseksi? Ensimmäisenä tehtävänä nousee esiin strategien koulutus strategisessa johtamisessa ja strategiatyössä. Tällaista koulutusta on kyllä tarjolla eri tahojen järjestämällä MBA -kursseilla, mutta se on monelle yrittäjälle liian raskas reitti. Myös kauppakamarien Hyväksytty Hallituksen Jäsen (HHJ) -kursseilla sivutaan näitä asioita, mutta varsin rajoitetusti. Olisikohan tähän asiaan mahdollista puuttua seudullisten elinkeino- ja kehitysyhtiöiden ja yliopistojen yhteistyönä toteutettavana täydennyskoulutuksena, joka olisi suurelta osin julkisin varoin rahoitettua. Samaan kehittämishankkeeseen voisi ehkä yhdistää

myös pk-yrityksille sopivien strategiatyön menetelmien ja työkalujen kehittämisen ja niiden käytön kouluttamisen.

Ulkopuolista asiantuntemusta strategiatyöhön saa rahalla joko ostamalla asiantuntijapalvelua tai ottamalla yrityksen hallitukseen tarvittavaa, ulkopuolista osaamista. Molempiakin voidaan tarvita samassa yrityksessä. Tässä kynnykseksi voivat, ainakin alkuvaiheessa, nousta raha ja asiantuntemuksen löytäminen. Tilannetta voisi helpottaa kauppakamarien HHJ -ohjelman ja tutkinnon suorittaneiden tunnetuksi tekeminen. Myös julkinen tuki konsulttipalvelujen käytölle pk-yritysten strategiatyössä laskee kokemuksen mukaan kynnystä. Tukea konsultin käyttöön voi hakea sekä TE -keskuksilta että monilta seudullisilta elinkeino- ja kehitysorganisaatioilta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Strategiatyö pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä on tämän tutkimuksen teemana. Tutkielma osallistuu keskusteluun pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiaprosessista ja strategiatyöstä esittämällä näiden yritysten strategioiden näkemyksiin perustuvia käsityksiä yritysten strategiatyöstä ja sen kehittämismahdollisuuksista. Tutkielman tarkoituksena on tuoda uutta aineistoa strategiatyöstä käytävään akateemiseen keskusteluun ja pyrkiä osaltaan luomaan pohjaa pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön edelleen kehittämiseen.

5.1 Tutkimuksen teoreettinen panos

Strategiatyön tarkastelu käytännön tekemisen näkökulmasta valitussa kontekstissa, pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä, on tutkijan käytettävissä olleiden tietojen perusteella uusi lähestymistapa strategisen johtamisen tutkimiseen ainakin Suomen puitteissa.

Enemmän tai vähemmän normatiivisena strategiaproseessina kuvattua strategiatyötä ovat tutkineet meillä ainakin hiljan edesmennyt Näsi yhdes-

sä Aunolan kanssa (2001, 2002) ja Ahola (2003). Molemmat ovat tehneet tutkimuksensa suuryrityskontekstissa ja tutkineet strategiaprosessia pääosin hallinnollisina järjestelminä ja päätöksenteon prosesseina. Myöskään maailmalta ei ole löytynyt kuin muutama strategiatyötä nimenomaan pienten ja keskisuurten kasvuyritysten kontekstissa valottava julkaisu. Analoui ja Karami (2003) ovat kirjoittaneet strategisesta johtamisesta pk-yritysympäristössä. Wiklundin (1998) väitöskirja käsittelee pienen yrityksen kasvua ja suoritusta sekä yrittäjyyttä.

Jarzabkowski (2005, 2006, 2008), Whittington (2002, 2006, 2008) ja Wilson (yhdessä Jarzabkowskin kanssa 2006) ovat lähinnä perustelleet strategy-as-practice lähestymistavan etuja strategiatyön tutkimisessa. Ainoa löytynyt tämän lähestymistavan strategiakäytäntöjä koskeva tutkimus oli suomalaisen Stenforsin (2007) tekemä. Sekin tosin keskittyi strategiatyön työkaluihin. Strategiatutkimuksen isot tekijät (esim. Johnson ym. 2006 ja Minzberg ja Quinn 1996) ovat jossain määrin sivunneet pk-yritysten strategiatyötä pitäen pk-yritystä lähinnä strategiatyön yhtenä kontekstina (entrepreneurial context, simple firm). Heidän näkemyksensä on karkeasti se, että heidän strategisen johtamisen mallinsa sopivat myös pk-yrityksille, kunhan niitä osataan oikein soveltaa (ibid.).

Melko yllättäen löytyi useampiakin tieteellisiä artikkeleita ”strategiatyöstä” (strategy-making) ja strategiaprosesseista 1980 -luvulta (esim. Burgeois III & Brodwin 1984; Segev 1987). Strategy-making on Segevin (1987, 565) viittaamien monien tutkijoiden mukaan strategioiden konsolidointiprosessi, joka joskus jaetaan kahteen osaan, strategian muotoiluun ja strategian toteuttamiseen. Myös termi strategizing (strategointi) tarkoittaa strategian laatimista eli voisi hyvin olla strategiatyötä vastaava käsite. Valitettavasti tällä käsitteellä ei löytynyt tämän tutkimuksen kannalta käyttökelpoista kirjallisuusaineistoa tietokantahauilla.

Tämän tutkimuksen tuloksena on kehittynyt kaksi teoreettista mallia: pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyömalli ja vastaavasti ko. yri-

tysten strategiatyön konteksti. Kummallakin mallilla on aiemman kirjallisuuden (esim. Ansoff 1965; Porter 1980; Mintzberg & Quinn 1996; Wiklund 1998; Näsi ja Aunola 2001, 2002; Analoui & Karami 2003; Heinonen 2005; Jarzabkowski 2005; Johnson ym. 2006; Laukkanen 2007b; Stenfors 2007; Volberda & Elfring 2007; Jarzabkowski & Whittington 2008) muodostama teoreettinen perusta, jota on tämän tutkimuksen tulosten perusteella pyritty kehittämään edelleen.

Strategiatyömallissa on keskeistä yrittäjäomistajan, strategin, strategiajärjelyn keskeinen rooli. Toinen, strategiamallissa vaikuttava, mutta näkymätön tekijä on yrityksen liiketoimintamalli, strategialogiikka, jota strategian muotoutuminen vähitellen hioo. Käytännön tekemisestä lähtevän lähestymistavan pohjalta on syntynyt kuva kohdeyritysten tietoisesta strategiastyöstä: mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään. Vastaavasti piiloon on varmaan jäänyt suurin osa erilaisista kohdeyritysten sosiaalisista prosesseista, joilla voi monesti olla merkittävä rooli strategian muotoutumisessa ja toteuttamisessakin (esim. Quinn & Voyer 1996; Johnson ym. 2006; Reger 2007). Yllättävää oli hyvin vähäinen strategiatyön menetelmien ja työkalujen käyttö strategiastyössä. Tämä on merkittävä syy siihen, että kohdeyritysten strategia on aiempienkin tutkimusten perusteella usein vain yrittäjäomistajan päässä hiljaisena tietona.

Strategiatyön kontekstimallissa on tuotu esiin tutkimustuloksina muutamia olennaisia seikkoja, kun lähtökohtana on viitekehyksessä esiintuotu Wiklundin (1998) ja Toivosen ym (2005) näkemyksiin pohjaava strategiastyökontekstin malli. Niistä ensimmäisenä mainittakoon, että yrittäjyys on korvattu mallissa käsitteellä yrittäjä. Yrittäjä on aktiivinen toimija, joka voi aikaansaada toimintaa, esimerkiksi strategiastyötä. Yrittäjyys taas on lähestymistapa, yhteiskunnallinen ilmiö tai henkinen tila, jonka pyrkimyksenä on resursseja uudella tavalla yhdistämällä hyödyntää toimintaympäristössä havaittu mahdollisuus (Wiklund 1998). Toinen uudistus on käyttää yrityksen kasvutekijänä kasvumahdollisuuden sijasta toimintaympäristön kehitystä. Kasvumahdollisuus ei tarjoudu, se tulee yrittäjän löytää tarkastellen

yrittäjien toimintaympäristön tulevaa kehitystä. Kolmas esitetty mallissa uudistunut asia on kasvukykyyn sijaan otettu resurssit. Olennaista mallin kannalta on resurssien yhdistely uudella tavalla niin, että pystytään vastaamaan toimintaympäristön kehitykseen. Mallin keskiössä strategia on korvattu aktiivisella tekemisellä, strategiatyöllä, jonka kautta strategia muotoutuu, jalkautetaan ja arvioidaan. Strategian mukainen ja tehokas operatiivinen toiminta on sitten se tekijä, jonka myötä pk-yritys kasvaa ja menestyy.

Tutkimustulosten perusteella voidaan pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön kehittämistä pitää tarpeellisena ja perusteltuna. Aiemmasta kirjallisuudesta ei ole myöskään löytynyt tässä tutkimuksessa esiin tulleita strategisen johtamisen kehittämiskohteita eikä -keinoja.

Strategia on tutkimuksen tulosten mukaan kohdeyrityksissä tärkeä keino kasvun aikaansaamisessa ja yrityksen menestymisessä. Strategiatyö on se toiminta, jolla yritys luo joko hyvän tai huonomman strategian ja toteuttaa sen tehokkaasti tai vähemmän tehokkaasti.

5.2 Suosituksia pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön kehittämiseksi

Strategiatyö on kasvavan pk-yrityksenkin keino pyrkiä löytämään ja toteuttamaan toimiva strategia, jotta yrityksen resurssiyhdistelmä vastaa toimintaympäristöä niin, että markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Vain hyvällä strategiatyöllä - tai sattumalta - syntyy ja toteutuu hyvä strategia ja sen myötä yritys kasvaa ja menestyy.

Miten strategiatyötä sitten voitaisiin käytännössä kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi? Analyttisesti ajatellen voidaan nähdä kaksi keinoa strategiatyön kehittämiseen: strategioiden strategiatyövalmiuksien lisääminen ja strategiatyön menetelmien ja toimintamallien kehittäminen. Kolmantena strategiatyön kehittämiskeinona voidaan ajatella ulkopuolisen asiantunteumuksen käytön lisäämistä pk-yritysten strategiatyössä.

Tässä aliluvussa on pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön kehittämissuosituksia pyritty tuomaan esiin ajatellen sekä seudullisen elinkeino- ja kehitysyhtiön näkökulmaa että pk-yritysten strategeja.

Ensimmäisenä lähtökohtana kehittämistyössä on seudun elinkeinostrategia. Olisi todennäköisesti perusteltua valita pienet ja keskisuuret kasvuyritykset ja niiden kehittäminen yhdeksi seudun elinkeinostrategian painopistealueeksi. Tämä suosituksen perusteena ovat tutkimuksissa esille tulleet kasvuyritysten myönteiset vaikutukset sekä elinkeinoelämän että yhteiskunnan kannalta. Jo tällä valinnalla korostuisi yritysten kasvun tärkeys. Lisäksi valinta mahdollistaisi myös julkisen tahon panostuksia pienten ja keskisuurten kasvuyritysten kehittämiseen.

Pk-yrityksissä ja niiden kasvussa on yrittäjän rooli ratkaisevan tärkeä. Kasvuhakuiset yrittäjät olisivat mitä ilmeisimmin sopiva kohderyhmä kehittämispanoksille. Laadukkaan strategiatyön kautta he voisivat löytää yritykselle kasvumahdollisuuksia ja pystyä luomaan tarvittavia uusia resurssiyhdistelmiä. Strategien, tässä yhteydessä pienten ja keskisuurten kasvuyritysten yrittäjäomistajien, strategiatyövalmiutta voitaisiin lisätä esimerkiksi koulutuksen avulla. Ensiksi koulutuksen tulisi luoda riittävä motivaatio käyttää resursseja strategiatyöhön. Sen jälkeen koulutuksessa tulisi luoda strategiatyölle teoriapohja käytännönläheisten mallien avulla. Kolmantena osana koulutusta tulisi olla pk-yritysten käyttöön sopivien menetelmien ja toimintamallien käyttövalmiuksien lisääminen. Koulutus olisi perusteltua toteuttaa pk-yritystoiminnan kehittämishankkeena niin, että sen hintaa voitaisiin julkisilla panoksilla subventoida - onhan pk-yritysten kasvu ja menestyminen tärkeää sekä alueellisesti että valtakunnallisesti ajatellen.

Pelkkä yrittäjän strateginen kyvykkyys ei kuitenkaan yksin riitä strategiatyön laadun parantamiseen. Pk-yrityksen strategi tarvitsee myös hyvät menetelmät ja työkalut. Niiden tulisi olla riittävän kevyitä ja yksinkertaisia sopiaukseen pk-yritysten käyttöön. Tällaista työkalupakkia ei ainakaan tutki-

jan tiedossa ole. Strategiatyön työkalupakin kehittäminen pienille ja keskisuurille kasvuyrityksille voisi olla yliopistojen ja korkeakoulujen näkökulmasta kiinnostava tutkimushanke, jota julkinen taho voisi mahdollisesti rahoittaa. Työkalupakki olisi puolestaan hyvä pohja sekä kasvuyrittäjien että seudulla toimivien liikkeenjohdon konsulttien kouluttamiselle työkalujen käyttöön. Tällä tavalla voitaisiin siirtää kehitetyt työkalut vähitellen käyttöön pk-yrityksissä.

Tutkimuksessa tuli strategiatyön merkittävänä pulmana esiin osaamisen, resurssien ja ajan riittävyys. Miten yrittäjiä voitaisiin motivoida strategiatyöhön? Strategiatyö ei toimi, jos yrittäjä ei sitä käynnistä. Ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttömahdollisuus on yksi keino ratkaista näitä strategiatyön pulmia. Nimenomaisesti pieniin ja keskisuuriin kasvuyrityksiin kohdistuvan strategiatyön kehittämishankkeen avulla voitaisiin, osin julkisin varoin subventoituna, edesauttaa pk-yritysten yrittäjäomistajien strategiatyötä tarjoamalla avuksi ulkopuolista asiantuntemusta.

Nykyisin esimerkiksi Kouvolan seudulla käyttöön otettu Yrityspalvelun Yritysklinikka -hankkeen toimintamalli on syytä tuoda yleisemminkin esiin yhtenä pk-yritysten strategiatyön kehittämismahdollisuutena. Kouvolan Seudun Yrityspalvelu on pyrkinyt lisäämään strategiatyön konsultointiosaamista seudulla järjestämällä konsulteille tasokasta ja edullista strategiatyön koulutusta. Sen lisäksi julkisena kehittämishankkeena on mahdollistettu pk-yrityksille edullisesti esimerkiksi konsultin käyttö liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tai muussa kehittämistyössä. Tällaisten julkisten palvelujen saama palaute on ollut varsin myönteistä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voisi olla suositeltavaa harkita kohdeyhmän jakamista kahtia: pieniin yrityksiin ja keskisuuriin yrityksiin henkilökunnan määrän pohjalta. Pienissä yrityksissä strategiatyön kehittäminen vaikuttaisi olevan isompi tehtävä kuin keskisuurissa.

Ehdotetut kehittämistoimet ovat luonteeltaan strategisia eli pitkän aikavälin toimia. Ne pitäisi pystyä toteuttamaan useita vuosia jatkuvina ennen kuin näkyviä tuloksia voitaisiin odottaa.

5.3 Jatkotutkimuksen kohteita

Tämäkin melko suppea tutkimus on avannut ainakin tutkijan silmiä strategiatyön tutkimisessa nimenomaan käytäntölähtöisesti, mitä tehdään, kuka tekee ja miten tehdään. Teorioita strategiatutkimuksessa riittää, mutta pienten ja keskisuurten yritysten strategiatyöhön sopivista toimintamalleista ja menetelmistä vaikuttaa olevan pula. Myös pienten ja keskisuurten kasvuyritysten kasvusta ja strategiatyön merkityksestä kasvussa on herännyt uusia kysymyksiä.

Yrittäjä on pk-yrityksessä useimmiten myös omistajana ja keskeisenä strategina. Tutkimuksen tuloksena esitetty strategiajärkeily ja sen merkitys strategiatyössä voisi kiinnostaa tutkijoita jatkotutkimuksen kohteena. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, mitkä tekijät ovat yrittäjän motiiveina strategiatyöhön ryhtymiselle, ja miten korkeita kynnyksiä strategiatyölle syntyy osaamisen ja resurssien puutteista. Jatkotutkimuksen kohteeksi sopisivat edelleen myös yrittäjän strategiatyölle antama sisältö, ja yrittäjän omaksumat menetelmät ja toimintamallit strategiatyössä. Myös yrittäjän strategista kyvykkyyttä ja hänen saamaansa koulutusta olisi mielenkiintoista tutkia.

Pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyötä voitaisiin tutkia myös yritysten henkilöstömäärällä mitatun koon näkökulmasta. Onko pienen yrityksen strategiatyö erilaista ja laadullisesti heikompaa kuin keskisuuren yrityksen? Strategian jalkauttamisen onnistumisesta pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä ja onnistuneesti jalkautetun strategian tuottamista tuloksista olisi kiinnostavaa saada lisää tutkimustietoa. Miten ulkopuolisten jäsenten mukaantulo pk-yrityksen hallitukseen vaikuttaa yrityksen stra-

tegiatyöhön näyttäisi tämän tutkimuksen pohjalta olevan järkevä kohde jatkotutkimukselle.

Kaiken kaikkiaan strategy-as-practice lähestymistapana tehtävä tutkimus pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voisi tuoda esiin paljon aiemmin tuntemattomia teoreettisia ja käytännöllisiä tuloksia, jotka voisivat olla apuna parantamassa käytäntöjä ja kehittämässä alan doktriinia.

Tämä tutkimus on leimattu liikkeenjohtotieteelliseksi ja pääosin laadulliseksi. Tutkittaessa strategiaa käytäntönä pienissä ja keskisuurissa kasvu-yrityksissä voitaisiin tutkimusongelmaa tarkastella ja valottaa ehkä myös muiden tieteiden näkökulmasta ja muita tutkimusmenetelmiä käyttäen.

LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit

Ahola, J. 2003. Yrityksen strategiaprosessi. Näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. 3. muuttumaton painos. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Allred, A., Addams, H. L. & Chakraborty, G. 2007. Is informal planning the key to the success of the *INC. 500*?. *Journal of Small Business Strategy*. 18 (1): 95 - 104.

Analoui, F. & Karami, A. 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson Learning.

Andrews, K. R. 1996. *The Concept of Corporate Strategy*. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill

Bailey, A., Johnson, G. & Daniels, K. 2000. Validation of Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. 11: 151 - 162.

Burgoeis III, L. J. & Browin, D. R. 1984. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*. 5(3): 241 - 264.

- Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. 1992. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self Renewal. *Strategic Management Journal*. 13 (Summer): 5 - 14.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 35(6): 12 - 17.
- Cooper, P. 2007. Fragmentation in Strategic Management. In: Volberda, H. W. & Elfring, T. (toim.) 2007. *Rethinking Strategy*. London: Sage.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. 55: 553 - 560.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. 50(1): 25 - 32.
- Elfring, T. & Volberda, H. W. 2007. Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. In: Volberda, H. W. & Elfring, T. (toim.) 2007. *Rethinking Strategy*. London: Sage.
- Ericson, T., Melander, A. & Melin, L. 2007. The Role of the Strategist. In: Volberda, H. W. & Elfring, T. (toim.) 2007. *Rethinking Strategy*. London: Sage.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R. & Blitz, A. 2007. Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*. 35(6): 27 - 33.
- Grant, R. M. 2008. *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell.

- Hallitusammattilaiset ry. 2004. Hallitustyöskentelyn opas. Helsinki: Data-casa.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1996. *Competing for the Future*. Boston USA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. 1996. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. 74(4): 69 - 82.
- Heinonen, J. 2005. Miksi tutkia kasvuyrittäjyyttä? In: Heinonen, J. (toim.) 2005. *Kasvun olemus ja reitit - fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.
- Heinonen, J. & Pukkinen, T. 2005. Yrittäjien mielikuvat kasvusta. In: Heinonen, J. (toim.) 2005. *Kasvun olemus ja reitit - fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. 6. - 7. painos. Helsinki: Tammi.
- Hodges, H. E. & Kent, T. W. 2007. Impact of planning and control sophistication in small business. *Journal of Small Business Strategy* 17(2): 75 - 87.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.

- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. 2006. Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. *European Management Journal* 24 (5): 348 - 367.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. 2008. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*. 17(4): 282 - 286.
- Johannisson, B. 2007. Strateginen tietoisuus ja sumeuden hallinta. In: Laukkanen, M. (toim.) 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media.
- Johnson, G. 1988. Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal*. 9(1): 75 - 91.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2006. *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases - Seventh enhanced media edition*. Harlow: Pearson Education.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 1997. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*. January-February. 103 – 112.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: From theory to practice. *California Management Review*, Vol. 47, No. 3, 105 – 121.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Laitinen, E. K. 2007. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. In: Laukkanen, M. (toim.) 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media.
- Lassila, A. 2008. Tulevaisuuden hyvinvointi on kasvuyritysten varassa. *Helsingin Sanomat* 5.1.2008.

Laukkanen, M. (toim.) 2007a. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media.

Laukkanen, M. 2007b. Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset. In: Laukkanen, M. (toim.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media.

Malinen, P. & Toivonen, J. 2005. Kasvuyritysten strategiat - millä tavalla yritys voi kasvaa? In: Heinonen, J. (toim.) 2005. Kasvun olemus ja reitit - fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.

Miller, C. C. & Cardinal, L. B. 1994. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than two Decades of Research. *Academy of Management Journal*. 37(6): 1649 - 1665.

Mintzberg, H. 1996a. Five Ps for Strategy. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1996b. The Manager's Job. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1996c. Generic Business Strategies. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1996d. Crafting Strategy. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H. 1996e. The Entrepreneurial Organization. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (toim.) 1996. The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 2001. Crafting Strategy. Harvard Business Review. 79(3): 66 - 75
- Mintzberg, H. 2007. Thoughts on Schools. In: Volberda, H.W. & Elfring, T. (toim.) 2007. Rethinking Strategy. London: Sage.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. Sloan Management Review. 40 (3): 21 – 30.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit - yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Pearce II, J. A., Robbins, D. K. & Robinson Jr., R. B. 1987. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. Strategic Management Journal. 8(2): 125 - 134.
- Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.
- Pihlström, S., Rolin, K. & Ruokonen, F. (toim.) 2002. Käytäntö. Suomen filosofisen yhdistyksen tutkijakollokvio Helsingissä 10. - 11.1.2002. Helsinki: Yliopistopaino.

- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Kilpailuetu*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 74(6): 61 – 78.
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. 2005. Kasvuyritysten määrän mittaminen. In: Heinonen, J. (toim.) 2005. *Kasvun olemus ja reitit - fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.
- Quinn, J. B. 1996. *Strategies for Change*. In: Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Quinn, J. B. & Voyer, J. 1996. *Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation*. In: Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Regnér, P. 2007. *Complexity and Multiple Rationalities in Strategy Processes*. In: Volberda, H. W. & Elfring, T. (toim.) 2007. *Rethinking Strategy*. London: Sage.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. 2007. *Management Tools & Trends 2007*. Boston, MA: Bain & Company.
- Rumelt, R. R. 1996. *Evaluating Business Strategy*. In: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.) 1996. *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Sandberg, W. R., Robinson, R. R. & Pearce II, J. A. 2001. Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business and Economic Review*. 48(1): 12 - 15.
- Segev, E. 1987. Strategy, Strategy-making, and Performance in a Business Game. *Strategic Management Journal*. 8(6): 565 - 577.
- Sexton, D. L. & Bowman-Upton, N. 1991. *Entrepreneurship - Creativity and Growth*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.
- Sheehan, N. T. & Stabell, C. B. 2007. Discovering new business models for knowledge intensive organizations. *Strategy & Leadership*. 35(6): 22 - 29.
- Spender, J - C. 2007. Business Policy and Strategy as a Professional Field. In: Volberda, H. W. & Elfring, T. (toim.) 2007. *Rethinking Strategy*. London: Sage.
- Stenfors, S. 2007. Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. Helsinki School of Economics. Helsinki. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*: A-297.
- Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2006. Yritysten määrä 2006. *Kauppalehti* 10.10.2008, 11.
- Toivonen, J., Stenholm, P. & Heinonen, J. 2005. Kasvun erilaiset ehdot. In: Heinonen, J. (toim.) 2005. *Kasvun olemus ja reitit - fokuksessa suomalaiset pk-yritykset*. Tampere: PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu.

- Valovirta, V. 2006. Kaakkois-Suomen kasvuyritykset. Net Effect Oy. Kouvola. Kaakkois-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus. Kaakkois-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskuksen julkaisuja nro 17.
- Van de Ven, A. H. 1992. Suggestion for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal* (13), 169 - 188.
- Volberda, H. W. & Elfring, T. (toim.) 2007. *Rethinking Strategy*. Reprint 2007. London: Sage.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5(2): 171 - 180.
- Whittington, R. 2002. Practice Perspective on Strategy: Unifying and Developing a Field. *Academy of Management Proceedings*. OMT: C1 - C6.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27(5): 613 - 634.
- Wiklund, J. 1998. *Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Yip, G. & Johnson, G. 2007. Transforming Strategy. *Business Strategy Review*. Spring 2007: 11 - 15.

Sähköiset lähteet

- Ernst & Young 2005. Kasvun ajurit: Kasvu pk-yritysten menestysstrategiana. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2008]. Saatavilla http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/12092005Kasvun_ajurit.pdf

Ernst & Young 2006. Kasvun ajurit 2: Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.10.2008]. Saatavilla
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Kasvun_ajurit2_tivistelmae.pdf

Väestötietorekisteri 2006. Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä. Väestötietojärjestelmä rekisteritilanne 31.12.2006. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.10.2008]. Saatavilla
[http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/files.nsf/files/5C9F0C2045E12D21C2257260004072C9/\\$file/061231.htm](http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/files.nsf/files/5C9F0C2045E12D21C2257260004072C9/$file/061231.htm)

LIITTEET

Liite 1: Tietolupahakemuksen tietomääritys

Liite 2: Kyselylomake

Liite 3: Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 4: Teemahaastattelun agenda

Liite 5. Teemahaastattelut

Liite 1: Tietolupahakemuksen tietomääritys

Verohallituksen tietopalveluyksikölle lähetettyyn tietolupahakemukseen liittyvä tietojen yksilöinti

Tutkimus: Matti Kullan pro gradu tutkielma Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan maisteriohjelmassa ”Strategiatyön käytännöt Kouvolan seudun pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä”

Tilastoaineistoon mukaan otettavien yritysten valintakriteerit:

- yritykset, joilla on ollut päätoimipaikka Kouvolan seudulla (Anjalankoski, Elimäki, Iitti, Jaala, Kouvola, Kuusankoski, Valkeala; postinumerot 45000 - 47910) vuonna 2006 (tietona halutaan ko. yritysten lukumäärä seudulla)
- ja joiden liikevaihto (330) vuonna 2002 on ollut vähintään 1 miljoona euroa (tietona halutaan yritysten lukumäärä tämän kriteerin jälkeen)
- ja joiden liikevaihto (330) vuonna 2006 on ollut enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma (435) enintään 43 miljoonaa euroa (tietona halutaan yritysten lukumäärä tämän kriteerin jälkeen)
- ja joiden liikevaihto (330) vuonna 2006 on ollut vähintään 1,3 kertaa vuoden 2002 liikevaihto (tietona halutaan yritysten lukumäärä tämän kriteerin jälkeen).

Tilastoaineistoon otettavat yrityskohtaiset tiedot edellä määritettyjen kriteerien perusteella valikoituneista yrityksistä:

- yrityksen nimi
- Y-tunnus
- toimiala
- osoite
- yrityksen liikevaihto (330) vuosittain vv. 2002 - 2006 (5 tietoa)

- yrityksen palkkasumma (361) vuosittain vv. 2002 - 2006 (5 tietoa)
- yrityksen nettovarallisuus (573) vuosittain vv. 2002 - 2006 (5 tietoa)
- yrityksen varat yhteensä (435) vuosittain vv. 2002 - 2006 (5 tietoa)
- yrityksen tilikauden voitto (476) vuosittain vv. 2002 - 2006 (5 tietoa)
tai jos yrityksellä ei ole tässä kentässä tietoa jonakin vuonna niin
yrityksen tappio (477) ko. vuodelta.

Edellä suluissa olevat luvut viittaavat elinkeinotulon veroilmoituksen vastaavien tietokenttien numeroihin.

Tiedot pyydetään toimittamaan sähköisessä muodossa - mieluiten MS Excel -tiedostona, jotta tietojen analysointi on mahdollista.

Tutkimusaikataulun kannalta näiden tietojen saanti on kriittinen tekijä.

Liite 2: Kyselylomake

”Strategiatyön käytännöt Kouvolan seudun pienissä ja keskisuurissa yrityksissä”

Kyselylomake

(kyllä/ei vastauksissa ympyröidään valittu vaihtoehto)

Yrityksen nimi:	_____	
Yrityksen ikä:	_____ vuotta	
Yrityksen henkilöstömäärä:	1.12.2002 _____ ja 31.12.2006 _____	
Yrityksen liikevaihto vuonna 2007:	_____ euroa	
Yrityksen liikevaihtotavoite vuodelle 2008:	_____ euroa	
Onko kasvu ollut viime vuosina yrityksen tavoitteena:	Kyllä	Ei
Onko yritys viime vuosina kasvanut	_____ kotimaassa	_____ kansainvälisesti
Onko yrityksellä ollut viime vuosina selkeä strategia:	Kyllä	Ei
Arvioidaanko yrityksen nykytilaa ja resursseja säännöllisesti:	Kyllä	Ei
Analysoidaanko yrityksen toimintaympäristöä, asiakkaita ja kilpailijoita järjestelmällisesti:	Kyllä	Ei
Asetetaanko yrityksen toiminnalle tavoitteita useamman vuoden tähtäyksellä:	Kyllä	Ei
Onko yrityksellä nyt ajantasainen strategia:	Kyllä	Ei
Onko strategialle toteutus suunnitelma:	Kyllä	Ei
Arvioidaanko ja tarkistetaanko strategiaa säännöllisesti:	Kyllä	Ei
Mitataan strategisten tavoitteiden toteutumista:	Kyllä	Ei
Kuka vastaa yrityksen strategiatyöstä:	_____	
Osallistuuko strategiatyöhön muitakin henkilöitä:	Kyllä	Ei

Mitkä ovat yrityksen tärkeimpiä strategiayön käytäntöjä: _____		

Mitkä ovat suurimpia haasteita yrityksen strategiayössä: _____		

Miten yrityksen strategiayötä voitaisiin kehittää: _____		

Onko yrityksen strategiayössä käytetty ulkopuolista asiantuntijaa:	Kyllä	Ei

Millä mittareilla yrityksen menestymistä mitataan:	_____ liikevaihdon kasvu	
	_____ nettotulos	
	_____ pääoman tuotto	
	_____ henkilöstön määrä	
	_____ nettovarallisuus	
Onko yritys menestynyt viime vuosina:	_____ hyvin	
	_____ tyydyttävästi	
	_____ heikosti	
Onko käytetyn strategian vaikutus menestymiseen ollut:	_____ suuri	
	_____ jonkinasteinen	
	_____ vähäinen	
Onko yrityksen tavoitteena kasvaa tulevina vuosina:	Kyllä	Ei

Ja lopuksi vielä muutama vastaajaa koskeva kysymys:

Vastaajan nimi: _____

Vastaajan puhelin: _____ Sähköposti: _____

Nykyinen tehtävä yrityksessä _____

Kokemus nykyisessä tehtävässä _____ vuotta

Aiempi kokemus yritysjohtajana _____ vuotta

Koulutus _____

Omistusosuus yrityksessä _____ %.

Oletteko valmis haastatteluun tutkimuksen jatkuessa? Kyllä En

Kiitos vastauksistanne!

Liite 3: Kyselylomakkeen saatekirje

Vastaanottaja
Yritys
Osoite
Postinumero Postitoimipaikka

3.3.2008

Tutkimuskysely

Allekirjoittanut on tekemässä Lappeenrannan teknillisen yliopiston maisteriopintoihin liittyvää tutkimusta aiheesta ”Strategiatyön käytännöt Kouvolan seudun pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä”. Tutkimushankkeen toimeksiantajana on Kouvolan Seudun Yrityspalvelu ja tutkimusta tukee myös Kouvolan seudun aluekeskusohjelma. Hankkeen tuloksena syntyy pro gradu -tutkielma yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii johtaminen ja organisaatiot -aineen professori (ma.), KTT Iiro Jussila.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja selvittää Kouvolan seudun pienten ja keskisuurten kasvuyritysten strategiatyön (strategian suunnittelu, toteutus ja arviointi) käytäntöjä, niihin liittyviä haasteita ja kehittämismahdollisuuksia sekä merkitystä yrityksen kasvulle. Tulosten perusteella työn toimeksiantaja pystyy kehittämään yrityspalvelujensa sisältöjä yritysten tarpeita vastaavasti.

Tutkimusta varten verohallitus on luovuttanut käyttöön tietoja seudun kasvuyrityksistä. Valintakriteerinä on ollut liikevaihdon kasvuvauhti vuosien 2002 ja 2006 välillä. Yrityksenne on käytetyillä kriteereillä kasvuyritys ja tästä syystä mukana tutkimukseen kuuluvassa lomakekyselyssä. Kyselylomake on oheisena liitteenä.

Toivon, että kirjeen vastaanottaja vastaisi itse lomakkeen kysymyksiin. Siihen kuluu aikaa noin 15 -20 minuuttia, joten on suositeltavaa vastata heti. Vastaukset ovat luonnollisesti luottamuksellisia ja yksittäisen yrityksen vastauksia ei missään erikseen luovuteta tai julkaista. Pyydän palauttamaan täytetyn vastauslomakkeen oheisessa kirjekuoressa.

Yrityksenne vastaus on tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin tärkeä. Siksi pyydänkin jo etukäteen saada kiittää vastauksestanne.

Ystävällisin terveisin

*Matti Kulla
ekonomi, Senior Adviser
Puhelin: 041 545 0450
Sähköposti: matti.kulla@propart.fi*

Liitteet: Kysymyslomake
Palautuskuori

Liite 4: Teemahaastattelun agenda

Strategiatyön käytännöt Kouvolan seudun pienissä ja keskisuurissa kasvuyrityksissä - Matti Kullan pro gradu -tutkimus LTY:ssa

Empiria - teemahaastattelu - agenda

1. Oma tausta

- 40 vuotta työelämässä - esimies- ja johtotehtävissä noin 30 vuotta
- osa-aikaeläkkeelle 2005 - aikaa opiskelulle: 2006 syksyllä LTY:n KTM - ohjelmaan - erittäin hyvä opintomenestys
- Senior Adviser - asiantuntijaneuvoja yritysjohdolle strategiatyössä (käyntikortti)

2. Pro gradu tutkimus

- tausta: kasvuyritykset ja niiden merkitys - innovaatiot, työpaikat; oma kokemus strategiatyöstä; strategiatyön teoriat
- tutkimusongelma: millaista on strategiatyö kohdeyrityksissä käytännössä?
- käytännön näkökulma - laadullinen tutkimus
- toimeksiantajina: Kouvolan Seudun Yrityspalvelu ja Aluekeskusohjelma
- tietolupahakemus verohallinnolle: tutkimusta varten tiedot Kouvolan seudun kasvuyrityksistä
- lomakekysely: 33 pk-kasvuyritystä Kouvolan seudulla; vastauksia 23 - 70 %
- vastanneista 4 oli henkilömäärän perusteella (< 10) mikroyrityksiä => ulos
- 19 vastannutta yritystä kriteerit täyttäviä - haastatteluun ne yritykset, joilla ajan tasalla oleva strategia ja valmius haastatteluun: 8 yritystä

3. Teemahaastattelu

- hiukan taustakeskustelua: yrityksen tarkoitus, strategian kuvailu
- eteneminen strategiatyön vaiheittain (strategian luominen, strategian toteutus, strategian arviointi) keskustelemalla kolmesta teemasta:
 - o mitä strategiatyötä yrityksessä tehdään
 - o ketkä strategiatyötä tekevät
 - o miten strategiatyötä tehdään - menetelmät ja työkalut
- luottamuksellisuus
- haastattelun äänitys (litterointi) - lisäksi muistiinpanoja
- arvioitu aika noin tunti
- kysymyksiä?

4. Haastattelun käynnistys (nauhuri käyntiin)

- haastateltavan henkilön, hänen tehtävänsä ja yrityksen nimeäminen
- aika ja paikka
- mikä on yrityksen toiminnan perusidea?
- miten kuvailisit yrityksen nykyistä strategiaa?
- kasvu tavoitteena; kasvun merkitys??

5. Strategian luominen/syntyminen

- miten strategia syntyy: mitä käytännössä tehdään strategian luomiseksi tai sen syntymisen yhteydessä
- ketkä tekevät
- miten tehdään - menetelmät ja työkalut

6. Strategian toteuttaminen

- mitä käytännössä tehdään strategian toteuttamiseksi
- ketkä tekevät - toteuttavat strategiaa
- miten toteutetaan - menetelmät ja työkalut

7. Strategian arviointi

- mitä käytännössä tehdään strategian toteutumisen arvioimisessa ja seuraamisessa
- ketkä tekevät - arvioivat strategian toteutumista
- miten arvioidaan - menetelmät ja työkalut

8. Mikä on strategian merkitys kasvun aikaansaamisessa ja hallinnassa?**9. Mitkä ovat suurimmat pulmat yrityksen strategiatyössä?****10. Miten yrityksen strategiatyötä voitaisiin kehittää?****11. Mitä haluaisit mahdollisesti vielä lisätä?****12. Päätöstoimet**

- kiitos haastattelusta
- äänityksen lopetus
- mahdollisesti tutkimuksen tulokset palautteena

Liite 5. Teemahaastattelut

Ekovilla Oy, Kuusankoski	toimitusjohtaja Reijo Louko	14.5.2008
Hyötypaperi Oy, Valkeala	toimitusjohtaja Risto Kauppila	9.5.2008
litin Kymppikoneis- tus Oy, litti	toimitusjohtaja Tuomo Peltola	27.5.2008
Kuljetus Lintukan- gas Oy, litti	toimitusjohtaja Teppo Lintukangas	8.5.2008
Rautavarasto Lempinen Oy, Kouvola	toimitusjohtaja Jouni Lempinen	9.5.2008
MJS-Group Oy, Jaala	toimitusjohtaja Matti Salonen	13.5.2008
Päivän Auto Oy, Kouvola	toimitusjohtaja Jani Pirskanen	14.5.2008
Ruusutarhat Kukka- Tukku Oy, Valkeala	hallituksen pj. Markku Suutari	16.5.2008