



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Marko Saren

# **STRATEGINEN JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ**

Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Marko Saren	
<b>Tutkielman nimi:</b>	STRATEGINEN JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteen maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b> 68

---

**TIIVISTELMÄ:**

Strategisesta johtamisesta on tehty valtavasti kirjoja ja tutkimuksia. Valtaosa tehdyistä tutkimuksista keskittyy kuitenkin suuriin yrityksiin ja niiden liiketoimintastrategioihin, sekä funktionaalisiin, niin sanottuihin osastrategioihin. Kirjallisuutta ja tutkimusta koskien erityisesti pk-yrityksiä löytyy hyvin vähän. Pk-yrityksistä puhutaan usein julkisuudessa kasvun moottoreina, uusien työpaikkojen syntysijoina ja kansantalouden näkökulmasta erittäin tärkeinä toimijoina. Siksi oli mielenkiintoista lähteä selvittämään miten strategioita ja strategista johtamista hyödynnetään pk-yrityksissä. Tutkimus pyrkii etsimään vastausta mitkä sisällöt painottuvat pk-yritysten liiketoimintastrategioissa ja millaisia yhteneväisyyksiä näillä sisällöillä on.

Opinnäytetyön alussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet kuten pk-yritys, strateginen johtaminen, strategia ja kasvuyritys.

Pk-yrityksen määritelmä on erittäin laaja kattaen käytännössä kaikki yritykset 1-250 henkilöä työllistävien väliltä. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli liikevaihtoluokaltaan 3-10 miljoonaa euroa vaihtavat yritykset.

Teoreettinen viitekehitys jakautuu kahteen osaan: perusteorioihin, joita voidaan pitää strategisen johtamisen peruskivinä ja toisaalta uusiin kehityssuuntiin, jotka ovat enemmän menetelmiä kuin teorioita.

Tutkimuslomake lähetettiin sähköpostitse viidellesadalle pk-yritykselle maantieteellisesti laajalle alueelle (kriteerinä yrityksen kotipaikka) ja vastaukset saatiin viideltäkymmeneltä yritykseltä. Vastaajat ottivat lomakkeella kantaa miten eri strategisen johtamisen sisällöt painottuvat heidän strategiatyössään tai yrityksensä johtamisessa.

Tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen tutkimus. Eksploratiivinen tutkimus on vähän tunnetulle tutkimusalueelle kohdistuvaa kartoittavaa tutkimusta. Se voi auttaa tutkimuksen suunnittelussa, kuten tiedonkeruumenetelmän ja kohdehenkilöiden valinnassa.

Eksploratiivisesta tutkimuksesta johtopäätöksiä on tehtävä vain varovaisesti. Eksploratiivinen tutkimus voi päättyä myös sellaiseen tulokseen, ettei siinä tarkasteltua tutkimusongelmaa ole olemassa tai tutkimusta ei muutoin ole tarkoituksenmukaista suorittaa. Eksploratiivinen tutkimus voi tapahtua kirjoituspöytätyönä, kuten kirjallisuuskatsauksena tai aiemmin kerätyn datan tutkimisena. Siinä voidaan käyttää välineenä kohderyhmän jäsenten tai avainhenkilöiden kanssa käytyjä epämuodollisia keskusteluja sekä myös pureutuvampia menetelmiä kuten syvähaastattelua, tapaustutkimuksia tai pilottitutkimuksia.

Eksploratiivinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa on tarkoitus tutustua ilmiöön tai saada siihen uusia näkökulmia tutkimustehtävän tai hypoteesien täsmällisempää muotoilemista varten. Eksploratiivinen tutkimus tuottaa tutkijalle kokemusta, joka auttaa varsinaisen tutkimuksen muotoilua.

Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että kaikki annetut sisältövaihtoehdot saivat vastaajien huomion eli ne koettiin relevantteina sisältöinä. Lisäksi sisällöt voitiin tilastollisin menetelmin jakaa neljään eri ryhmään.

**Keskeiset käsitteet:** strateginen johtaminen, strategia, pk-yritys, kasvuyritys

---

**AVAINSANAT:** strateginen johtaminen, pk-yritys, startup-yritys, kasvuyritys, strategia

---

## Sisällys

1	Johdanto	7
2	PK-YRITYKSET JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	9
2.1	STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	9
2.2	PK-YRITYKSET JA KASVUN HAASTEET	13
2.2.1	PK- yrityksen ja kasvuyrityksen määritelmä	13
2.2.2	Kasvuyrityksen määritelmä	13
2.2.3	PK -yritysten merkitys Suomen taloudelle	14
2.2.4	PK -yritysten kasvun haasteet	15
2.3	STRATEGISEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ STARTUP -YRITYKSISSÄ	21
2.3.1	STRATEGIAKOMPASSIN SISÄLTÖ	22
2.3.2	Arvoketjustratégia (Value chain strategy)	24
2.3.3	Immateriaalioikeudet (Intellectual property)	25
2.3.4	Disruptiivinen strategia	25
2.3.5	Arkkitehtuuristrategia (Architectural strategy)	26
3	STRATEGIOIDEN SISÄLLÖLLINEN TARKASTELU	
3.1	STRATEGISEN JOHTAMISEN LUOKITTELUJA	28
3.2	ORGANISAATION MUKAUTUMISKYKY STRATEGIANA	34
3.3	PORTERIN KILPAILUSTRATEGIA	37
3.3.1	Kustannusjohtajuus	39
3.3.2	Erileistuminen (Differentiation)	40
3.3.3	Keskittyminen (Focus)	40
3.3.4	Väliinputoaja	41
3.3.5	Eri strategioiden riskit	42
3.4	ARVONTUOTTO STRATEGISENA KILPAILUETUNA	43
3.4.1	Toiminnallinen erinomaisuus	44
3.4.2	Asiakaslähtöisyys	44
3.4.3	Tuotejohtajuus	45

4	DYNAAMISEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITYSSUUNTIA	46
4.1	SINISEN MEREN STRATEGIA (BLUE OCEAN STRATEGY)	46
4.2	DISRUPTIVE INNOVATION	48
4.3	LEAN STARTUP MENETELMÄ	51
4.3.1	Menetelmän hyödyntäminen muissa kuin startup -yrityksissä	53
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	54
5.1	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä	54
5.2	Aineiston analysointi	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
	Lähteet	65
	Liitteet	67
	Liite 1 Pk-yrityksen strateginen johtaminen	67

## Kuvat

Kuva 1.	Yritysten kasvun malli Greinerin mukaan (Greiner, 1998)	18
Kuva 2	Strategiakompassi (Gans;Scott;& Stern, 2018)	24
Kuva 3.	Mukautumisympyrä (Adaptive cycle) (Miles & Snow 1978, 24)	35
Kuva 4.	Kilpailuvoimat (Porter, 1980)	38
Kuva 5.	Strateginen kilpailuetu (Porter 1980:39)	41
Kuva 6.	Disruptiivisen innovaation malli (Christensen;McDonald;& Raynor, 2005)	50
Kuva 7.	Total Variance	57
Kuva 8.	Eigenvalue	58
Kuva 9.	Rotated Component matrix	59

## Taulukot

Taulukko 1.	Yritykset suuruusluokittain vuonna 2018 (Tilastokeskus, 2019)	15
Taulukko 2.	Strategiset koulukunnat (Ahlstrand;Lampel;& Mintzberg, 1998)	30
Taulukko 3.	Punaisen ja sinisen meren strategiat (Kim & Mauborgne, 2005)	48
Taulukko 4.	Kommunaliteetin tarkastelu	56

## 1 Johdanto

Suurin osa suomalaisista yrityksistä on pk-yrityksiä. Yli 250 henkeä työllistäviä yrityksiä on vain noin 600 kappaletta, kun yritysten kokonaismäärä on noin 350 000. Pk-yritykset ovat erittäin tärkeitä Suomen taloudelle. Niillä on useita merkittäviä vaikutuksia. Pk -yritykset työllistävät suuren osan Suomen työvoimasta. Ne tarjoavat työpaikkoja eri alueilla ja toimialoilla, mikä edistää alueellista tasapainoa ja monipuolistumista. Pk -yritykset ovat usein myös innovatiivisia ja ketteriä, mikä edistää uusien ideoiden, tuotteiden ja palveluiden kehittymistä. Ne ovat usein avainasemassa uusien teknologioiden ja toimintatapojen käyttöönotossa ja tuottavat merkittävän osan maan verotuloista niin yhteisöverojen kuin palkkojen verotulojen kautta.

Pk-yrityksistä puhutaan yleensä yhtenä joukkona, vaikka kysymyksessä on hyvin heterogeeninen ryhmä. Määritelmä kattaa yhtä hyvin pienen 1-4 henkeä työllistävän mikroyrityksen kuin 250 henkilöä työllistävän mahdollisesti kansainvälisessä omistuksessa olevan tytäryhtiön. Uudet työpaikat syntyvät pitkälti pk-yrityksiin ja niiden menestymisellä on iso merkitys kansantaloudelle. Niiden osuus esimerkiksi viennistä on kuitenkin vielä varsin pieni ja toinen haaste liittyy pk-yritysten kasvuun. Vain harva yritys haluaa kasvaa. Siksi pk-yrityksiin liittyy suuri potentiaali ja esimerkiksi valtiovalta on suunnannut tälle sektorille paljon kansainvälistymis- ja innovaatiotukia. Tässä tutkimuksessa pk-yrityksellä tarkoitetaan erityisesti yrityksiä, joiden liikevaihto on 5-10 miljoonaa euroa ja ne työllistävät vähintään 20 henkilöä. Tässä kokoluokassa ne yleensä kohtaavat ensimmäiset haasteensa ja kasvu saattaa pysähtyä.

Yksi kasvun mahdollistaja olisi varmasti strateginen johtaminen. Strategisen johtamisen avulla yritykset voivat navigoida haastavissa liiketoimintaympäristöissä, hyödyntää mahdollisuuksia, minimoida riskejä ja saavuttaa kestävää kasvua ja menestystä pitkällä aikavälillä. Strategisen johtamisen keskeisimpiä tavoitteita on resurssien tehokas hyödyntäminen ja kilpailuedun saavuttaminen, sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin ja joissain tapauksissa myös toimintaympäristön muuttaminen itselle suotuisaksi. Pk-yritysten strategisesta johtamisesta on hyvin vähän tutkimustietoa, jos ollenkaan. Sanalla strategia on pienemmissä yrityksissä usein hieman huono maine. Kun omistajat(yrittäjät) usein ovat käytännön toimijoita, strategia nähdään suuryritysten työkaluna ja hieman

abstraktinakin asiana. Tämän lisäksi strategiatyötä vaikeuttaa yleensä strukturoidun johtamisen puute. Vain hyvin pienellä osalla kiinnostuksen kohteena olevista pk-yrityksistä on toimivaa johtoryhmätyöskentelyä, hallitustyöstä puhumattakaan. Usein juuri toimiva hallitustyö (ja erityisesti ulkopuoliset jäsenet siellä) luovat painetta strategioiden laatimiseksi. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että ne yritykset, joilla on strategia, pärjäävät pitkällä aikavälillä paremmin. Siksi strategisella johtamisella ja strategioilla on iso merkitys myös pk-yrityksille.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite

Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin *mitkä sisällöt painottuvat pk-yritysten strategioissa ja mitä yhtymäkohtia näillä sisällöillä on mahdollisesti toisiinsa?*

Opinnäytetyössä esitellään sekä klassisista perusteorioita (Porter, Miles & Snow,) että uusimpia strategisen johtamisen menetelmiä (Dynaamisen strategisen johtamisen kehityssuunnat). Perusteoriat pohjaavat tehtävät strategiset valinnat vahvalle analyysityölle, kun taas uudemmat teoriat ja mallit suosivat ideoiden nopeaa testaamista markkinoilla ja ovat taustatöiltään kevyempiä. Voisi ajatella, että erityisesti pk -yrityksillä on houkutus toimia kevyemmän mallin mukaan ja välttää raskaita analyysijä. Joskus nekin ovat kuitenkin tarpeellisia ja siksi on tarpeellista tunnistaa myös näiden perusteorioiden hyvät puolet. Tässä opinnäytetyössä on esiteltyä yhteensä kuusi erilaista mallia strategiatyöhön. Kirjallisuus koostuu sekä tieteellisestä että normatiivisluonteisesta kirjallisuudesta.



## 2 PK-YRITYKSET JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

### 2.1 STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategisen johtamisen käsite alkoi kehittymään 1980 -luvulla ja pyrki vastaamaan entistä dynaamisemman kilpailuympäristön haasteisiin etsien yhteyttä strategisen suunnitelman, organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja muiden resurssien välille (Santalainen, 2005). Strategia ja strateginen johtaminen liitetään yleensä yritysten väliseen kilpailuun ja pärjäämiseen siinä. Kenichi Ohmae, japanilainen strategiaguru, ilmaisee strategian merkityksen selvästi: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita” (Kamensky, 2000).

Usein strategia mielletään suunnitelmaksi. Suuressa yrityksessä se voi olla monimutkainen ja moni -sivuinen dokumentti laskelmineen ja analyyseineen, pienyrityksessä vain omistajan tai omistajien näkemys tulevaisuudesta (Santalainen, 2005).

Strateginen johtaminen nähdään merkitsevän järjen käyttöä, tiedon hankintaa, analyysia, kaiken vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamista, syy-seuraussuhteiden tulkintaa ja näiden perusteella tehtyjä valintoja (Juuti & Luoma, 2009). Strategiseen johtamiseen liitetään usein rationalismi, joka on useimmille strategeille itsestään selvä lähtökohta. Rationalismin vastakohtakohtana pidetään empirismiä, joka korostaa kokemuksen merkitystä tiedon saavuttamisessa. Rationalistisen strategia-ajattelun rinnalle on tullut vaihtoehtoisia tai täydentäviä tulkintoja organisaation menestymisen ja etenemisen selittämiseksi. Näitä ovat visionäärinen, kulttuurinen, poliittinen ja pakotettu strategia. Nämä edellä mainitut pyrkivät tulkitsemaan yrityksen etenemistä muista syistä kuin johdon rationaalisen ajatteluun perustuvana toimintana.

Lyhyesti esiteltynä *visionäärinen* ajattelutapa korostaa yksittäisen johtajan roolia organisaation suunnan määrittäjänä: Tällöin valinnat perustuvat johtajan omaan näkemykseen tulevaisuudesta ja siitä mihin suuntaan yritystä olisi vietävä.

*Kulttuurinen ajattelutapa* näkee yrityksen toiminnan takana syvemmällä olevia uskomuksia ja tapoja toimia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa. Näitä voi olla vaikea

muuttaa ja joskus ne saattavat koitua yritykselle kohtaloksi, jos yritys ei kykene uudistumaan riittävästi.

Jos strategia koostuu strategiaprosessiin osallistuvien henkilöiden neuvottelujen, kaupankäynnin ja vallankäytön tuloksena, kutsutaan mallia *poliittiseksi ajattelutavaksi*. Lopputuloksessa korostuvat erityisesti vallassa olevien näkemykset strategiasta. (Juuti & Luoma, 2009)

*Pakotetusta strategia-ajattelusta* on kyse silloin, kun strategia muodostuu ulkopuolisten vaikuttajien tuloksena, kuten esimerkiksi emoyhtiö tai julkinen valta (esimerkiksi valtionyhtiö). Porterin mukaan jokaisella yrityksellä, joka toimii kilpailuilla markkinoilla, on kilpailustrategia. Se voi olla syntynyt tarkan suunnitteluprosessin tuloksena tai operatiivisen toiminnan tuloksena (Porter, 1980). On kuitenkin näyttöä siitä, että formaalisen prosessin tuloksena syntynyt strategia tuo enemmän hyötyjä ja sen avulla pystytään linjaamaan paremmin yrityksen toimintatapoja, sekä ohjaamaan työskentelyä yhteisen maalin saavuttamiseksi. Muodollinen strategiaprosessi antaa vastauksia kysymyksiin eri toimialojen menestystekijöistä, kilpailijoiden toiminnasta ja miten niihin tulisi vastata pärjätäkseen kilpailussa. Mintzbergin mukaan strategia voi olla muutakin kuin tarkka suunnitelma. Hän jakaa strategiat eri kategorioihin seuraavasti:

Strategia voi olla hanke tai yksittäinen operaatio, joko tietoisesti etsityn tai eteen tulevan mahdollisuuden hyväksikäytöstä. Hyvä esimerkki tämän tyyppisestä strategiasta on esimerkiksi yritysosto. Strategia voi olla myös toimintamalli eli tapa toimia. Tiedostamaton tai tiedostettu malli on muuttunut käyttäytymismalliksi, jota toistetaan. Yrityksen johtajat ja omistajat luovat strategiaa omalla käytöksellään, joka vähitellen muuttuu organisaatiokulttuuriksi. Tällöin strategia on tulkittavissa vasta jälkikäteen eikä etukäteen. Strategia voi olla myös yrityksen sopeutumista ympäristöönsä. Kilpailun tuloksena yritys löytää sopivan markkinaraon toimia, jossa sen tarjoamille tuotteille ja palveluille on kysyntää. Tällainen asemastrategia voi olla myös täydentämässä muita strategiatyyppejä. Lisäksi voidaan tehdä ero aiotun strategian (Indented strategy) ja toteutuneen strategian (Realized strategy) välillä. Mintzbergin mukaan strategia toteutuu hyvin harvoin aiotun

kaltaisena. Joskus strategia voi olla myös näköala tai näkymä yrityksen toiminnasta, joka ohjaa valintoja (Santalainen, 2005).

Pk-yritysten strategioista ja niiden sisällöistä löytyy aineistoja hyvin niukasti, jos ollenkaan. Viime vuosina on kirjoitettu paljon lähinnä startup -yrityksistä ja niiden tarpeesta niin sanotun perinteisen strategian laatimiseen. Niissä on esitelty uusia, kevyempiä malleja tulevaisuuden hahmottamiseen, joita myöhemmin käsitellään luvussa dynaamiset strategiakoulukunnat.

### **Hallituksen ja johtoryhmien rooli pk-yrityksen strategisen johtamisen edistäjinä**

Osakeyhtiölaki (624/2006, OYL) sisältää yksityiskohtaisia säännöksiä yhtiön johdosta, toisin sanoen hallintoelimestä ja niiden toiminnasta. Laki antaa kuitenkin yhtiöille melko suuren vapauden määrätä itse toimintansa organisoinnista, sillä osa säännöksistä on tahdonvaltaisia. Osakeyhtiöllä on kuitenkin aina oltava hallitus. Muut pakolliset elimet osakeyhtiössä ovat yhtiökokous ja tilintarkastaja. Yksinkertaisimmillaan yhtiön lakisääteinen organisaatio koostuu yhtiökokouksesta, yhden varsinaisen jäsenen käsittävästä hallituksesta ja tilintarkastajasta. Hallituksen jäsenenä (joka voi olla myös yhtiön toimitusjohtaja) ja tilintarkastajalla tulee olla varamies. Kokemukseni mukaan edellä esitetty minimalistinen hallintomalli on varsin yleinen suomalaisissa pk-yrityksissä. Jos hallituksessa ei ole omistaja/toimitusjohtaja, niin siellä on vaimo, veli, sukulainen tai hyvä ystävä. Voidaan siis sanoa, että hallituksella ei ole juuri ole roolia yhtiön johtamisessa. Sääli, sillä hyvä ja toimiva hallitus on yhtiölle todellinen voimavara, toimitusjohtajan sparraaja, valvojakin ja kasvun mahdollistaja. Omistajayrittäjät suhtautuvat usein varauksella hallitustyöskentelyyn. Käytännön kokemuksen lisäksi taustalla saattaa olla ajatus, että hallitustyöskentely liitetään osaksi suuryritysten maailmaa, jossa hallituksen yksi tehtävistä on palvella pirstoutunutta omistajajoukkoa. Myös käytetty käsitteistö, kieli ja toimintatavatkin etäännyttävät pk-yrityksen reaali maailmasta. Moni yrittäjä onkin koonnut hallituksen sillä perusteella, että siitä olisi mahdollisimman vähän haittaa. Tämä valitettavan usein tarkoittaa myös sitä, että merkittäviä hyötyjä ei hallituksesta saada. Lähtökohta hallituksen kokoamiselle tulisikin olla osaamisen, kokemuksen ja näkemyksen lisääminen, joita

yritys tarvitsee kehittäessään ja kasvattaessaan yritystään. Tämä edellyttää oikeiden henkilöiden löytämistä, jotka ymmärtävät omistajayrittäjää ja päätösten takana olevia motiiveja. Muitakin kuin taloudellisia. (Ikäheimonen, 2014)

Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometrin mukaan (1100 vastaajaa ympäri Suomen) keskimäärin yli 40 prosentilla vastaajien yrityksistä oli vähintään yksi ulkopuolinen hallituksen jäsen. 1-9 henkilön yrityksissä määrä oli juuri tuo neljäkymmentä prosenttia, 10-49 henkilön yrityksissä noin kuusikymmentä prosenttia, 50-249 henkilön yrityksissä 74 prosenttia ja yli 250 henkeä työllistävässä yli 90 prosenttia yrityksistä. Kaikista hallituksista eniten on kolme jäsenisiä hallituksia. Tutkimuksen mukaan hallituksen jäseniä on keskimäärin 4.1 kappaletta. Lisäksi todettiin, että yrittäjäomistajien johtamissa yrityksissä hallitustyöskentely oli muodollisuus. Mitä osaamista pk -yritykset sitten odottavat hallituksen jäseniltä? Tutkimuksen mukaan eniten odotetaan liiketoimintaosaamista, yritystalouden ja rahoituksen hallintaa, sekä kokemusta strategisesta työskentelystä. 44 prosenttia vastaajista katsoi, että hallituksen osaaminen ei ole riittävällä tasolla tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen kannalta. Myös hallituksen vaihtuvuus ja hallitusten jäsenten sitoutuminen hallitustyöhön koettiin ongelmalliseksi. Neljäkymmentä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hallituksen vaihtuvuus on liian pieni ja noin kolmasosa koki, että hallituksen jäsenet eivät panosta tai osallistu riittävästi hallitustyöskentelyyn. Tutkimuksen selkeä viesti on siis se, että hallituksen kokoonpanon kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Tutkimus ei ota kantaa hallitustyöskentelyn sisältöön eli miten hallitusta johdetaan, millainen työskentelytapa ja rooli sillä on yrityksessä. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on lopulta suuri vaikutus siihen, kuinka paljon hallituksesta saadaan konkreettista hyötyä yrityksen kehittämisessä. (Kauppakamari, 2017)

## **2.2 PK-YRITYKSET JA KASVUN HAASTEET**

Määritelmä PK -yritykselle on erittäin laaja ja sen sisälle mahtuu paljon todella erilaisia ja eri tilanteessa olevia yrityksiä. Haitarin toisessa päässä on viidenkymmen miljoonan liikevaihto ja toisessa päässä pieni mikroyritys. Siksi niiden käsittely ja arviointi yhtenä joukkona on epäreilua, ylimalkaista ja harhaanjohtavaakin. Suomen talouden kasvun ja työllisyyden kehityksen on sanottu olevan pitkälti juuri pk-sektorin harteilla. Tästä on esitetty tutkimuksia puolesta ja vastaan ja osoitettu, että suurin kasvu tapahtuu kuitenkin pienimmissä, sektorin alkupäässä olevissa yrityksissä, joiden liikevaihto on muutaman miljoonan luokkaa. Myös valtiovalta on osoittanut Pk -yrityksiin panoksia Business Finlandin (entinen Tekes) ja ELY-keskusten kautta. ELY-keskukset tukevat pääosin koulutukseen ja rekrytointiin liittyviä hankkeita, kun taas Business Finland lähes pelkästään kansainvälistymiseen liittyviä projekteja. Kaikki eivät halua myöskään kansainvälistyä (noin 20% koko Pk-sektorista) ja toisaalta sinänsä lupaavat yritykset eivät tunnista omia kasvun mahdollisuuksiaan.

### **2.2.1 PK- yrityksen määritelmä**

Pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä, liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Saadakseen Pk- yritys statuksen, yritysten pitää myös täyttää kriteeri riippumattomuudesta eli yrityksen pääomasta tai äänivallasta ei saa olla 25% tai enemmän sellaisen yrityksen tai yritysten omistuksessa, joihin ei voi soveltaa pk-yrityksen määritelmää.

### **2.2.2 Kasvuyrityksen määritelmä**

OECD:n ja Eurostatin mukaan kasvuyrityksen työllisyys ajanjakson alussa on vähintään kymmenen henkilöä ja kolme vuoden tarkastelulla kasvaa vähintään 20% prosenttia vuodessa. Myös muita määritelmiä on, mm. liikevaihtoon liittyvä kriteeri. Tilastokeskuksen

tutkimuksen mukaan niissä yrityksissä, joissa henkilöstömäärä kasvoi 20% vuodessa, liikevaihto ei kuitenkaan kasvanut vastaavassa tahdissa seurantajaksolla. Yhtenä syynä tähän mainittiin se, että henkilöstön kasvu ei ollut ehtinyt vielä vaikuttaa liikevaihdon kasvuun. Tarkastelussa ei ole otettu huomioon yritysostojen vaikutusta, vaikka määritelmän pohjana onkin orgaaninen kasvu. (Tilastokeskus, 2019)

### **2.2.3 PK -yritysten merkitys Suomen taloudelle**

Normaalissa ja hyvinvoivassa taloudessa yrityskentän tulee uudistua jatkuvasti. Alalle tukea pyritään helpottamaan matalalla sääntelyllä ja toisaalta kilpailu hoitaa markkinoilta pois epäterveet yritykset. Pienillä yrityksillä on erityinen rooli uudistumisprosessissa niiden haastaessa markkinajohtajia uusien toimintatapojen, tuotteiden ja palveluiden avulla.

Yli 250 työllistävien yritysten määrä on vähentynyt 10% vuodesta 2008, kuten myös niiden henkilöstömäärä ja liikevaihto. Henkilöstömäärä on vähentynyt näissä isoissa yrityksissä tarkastelujaksolla 90 000 henkilöllä. Myös alle 10 työntekijää työllistävien yritysten henkilöstömäärä on vähentynyt vuodesta 2008 lähes 23000 henkilöllä. Kasvua on tapahtunut ainoastaan 10-249 henkilöä työllistävien yritysten joukossa, joiden henkilöstömäärä on kasvanut vuodesta 2008 noin 35000 työntekijällä. Työpaikkoja on syntynyt ainoastaan pk-yrityksiin, joihin niiden on otaksuttukin syntyvän. Huomioitavaa on, että edellä mainitulla tarkastelujaksolla (2008-2015) koko maailmantalous oli syvässä laskusuhdanteessa. PK- yritysten merkitys Suomen taloudelle on kuitenkin luultua vähäisempää. Esimerkiksi Suomen viennistä niiden osuus on 34 prosenttia ja tästäkin luvusta 2/3 kuuluu yrityksille, jotka ovat osa isoa konsernia. Puhtaasti pk -yritysten osuudeksi voidaan laskea vain 12 prosentin osuus, joka on samaa tasoa kuin muissa Pohjoismaissa. Ainoastaan Tanskassa tämä osuus on tuplasti suurempi kuin muissa Pohjoismaissa. Ei siis ihme, että valtiovalta on suunnannut paljon yritystukia juuri pk-sektorin kansainvälistymiselle ja niiden innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Arvonlisästä ja työllisyydestä pk-yritysten osuudet jäävät 40 prosentin tasolle. (Ali-Yrkkö;Kotiranta;& Ylhäinen, 2017)

**Taulukko 1. Yritykset suuruusluokittain vuonna 2018 (Tilastokeskus, 2019)**

Henkilöstön määrä	Yrityksiä	%	Henkilöstö	%	Liikevaihto	%
0–4	325 643	89,3	244	16,8	46 508	11,3
5–19	29 333	8,0	262	18,0	55 528	13,5
20–99	7 926	2,2	311	21,4	86 949	21,1
100–499	1 342	0,4	273	18,8	88 255	21,5
500–	270	0,1	364	25,0	133 907	32,6
<b>Yhteensä</b>	<b>364 514</b>	<b>100</b>	<b>1 453</b>	<b>100</b>	<b>411 147</b>	<b>100</b>

#### 2.2.4 PK -yritysten kasvun haasteet

Kasvuhakuisten yritysten määrä on Suomessa hyvin rajallinen, niiden osuus pk-yrityskentästä on vain 11%, joskin sen määrä on hienosti noussut viime vuosina. Kasvuhakuiset yritykset ovat pääasiassa nuoria, lähes 80% on perustettu 2000 -luvulla ja puolet 2010 jälkeen. Ne operoivat kansainvälisillä markkinoilla. Myös yrityksen koolla on merkitystä. Kasvuhakuisia näyttäisi olevan niin henkilöstömäärän kuin liikevaihdonkin perusteella suuremmat yritykset; mitä suurempi yritys, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se hakee kasvua. Yli 20 henkeä työllistävässä yrityksissä kasvuhakuisia ollaan kaksi kertaa yleisemmin kuin kaikissa pk-yrityksissä. Kasvua hakevat yritykset myös uusiutuvat muita pk-yrityksiä vahvemmin. Ne investoivat uuteen teknologiaan muita pk-yrityksiä enemmän ja kouluttavat henkilöstöään. Kasvun ja kehittymisen merkittävämpänä esteenä on rahoituksen saatavuus (Rikama, 2017). Mitkä tekijät sitten vaikuttavat yrityksen menestymiseen? Yleisesti katsoen yritysten menestymiseen vaikuttavista tekijöistä on tarjolla runsaasti tietoa, mutta se perustuu pääosin jälkikäteen tehtyihin analyyseihin ja selvityksiin. Kasvua ja menestymistä indikoivista tekijöistä sen sijaan on tietoa paljon vähemmän. Gompers et. al. (2016) tutkivat pääomasijoitusrahastojen päätöksentekokriteereitä eli miten sijoituskohteita valitaan. Kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi tässä tutkimuksessa nousi kohdeyrityksen johtotiimin merkitys. Seuraavina tulivat liiketoimintamalli, tuotteet ja palvelut, markkinat ja toimiala, tässä järjestyksessä. Edellä mainittujen tekijöiden voidaan ajatella ennakoivan myös yrityksen kasvua ja menestymistä ainakin sillä perusteella,

että pääomasijoitusrahastot ovat pärjänneet sijoituksissaan nuoriin, kasvupotentiaaliin omaavin yrityksiin hyvin. (Gompers;Gornall;Kaplan;& Strebulaev, 2016)

Business Finlandin tekemän kyselyn ja sen asiantuntijanäkemyksen perusteella kymmenen keskeisimmän yritysten kasvua selittävää tekijää ovat (liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen kehitysvaiheesta riippumatta):

1. Kasvuhakuisuus ja kansainvälistymishakuisuus
2. Asiakaskeskeisyys
3. Ratkaisun/tuotteen/palvelun skaalautuvuus ja monistettavuus
4. Tiimin monipuolinen osaaminen
5. Vahva myyntiosaaminen
6. Markkinoiden kasvunäkymät ja ratkaisun/tuotteen/palvelun markkinapotentiaali
7. Innovatiivisuus
8. Riskinottohalukkuus ja -kyky
9. Yrityksen jatkuva osaamisen kehittäminen
10. Tuotteen/palvelun integroiminen asiakkaan arvoketjuun

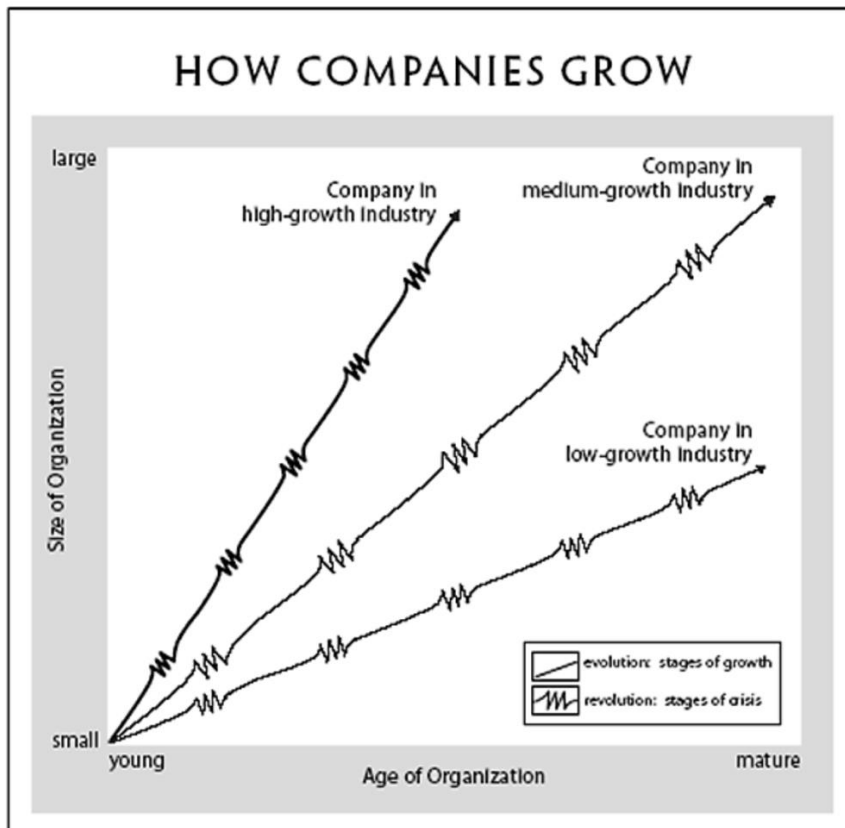
(Business Finland: P -yrityksen kasvun eväät-10 tekijää menestykseen raportti, brief no:1/2018)

### **Greinerin kasvumalli**

Larry E. Greinerin (1972) kehittämän mallin mukaan yritysten kehittymisessä ja kasvussa on tunnistettavissa viisi keskeistä ulottuvuutta: yrityksen ikä ja koko, kehityksen vaihe (Evolution), siihen mahdollisesti liittyvät kriisit (Revolution) ja toimialan kasvuvauhti. Kaikkein merkityksellisin ulottuvuus on yrityksen ikä. Kun katsotaan taaksepäin, niin samoja toimintatapoja ja johtamismalleja ei voida säilyttää koko kehityskaaren ajan. Ajan mittaan niistä tulee jäykkiä ja vanhanaikaisia ja niitä pitää arvioida uudelleen. Yrityksen henkilöstömäärän ja liikevaihdon kasvaessa muuttuvat myös ongelmat ja niihin tarvittavat ratkaisut. Ongelmiksi saattavat muodostua esimerkiksi viestintä, töiden järjestely, uudet toiminnot, organisaatiotasojen lisääntyminen ja työtehtävät liittyvät enemmän ja enemmän toisiinsa. Tässä mielessä yrityksen koolla on enemmän merkitystä kuin iällä.



Jos yritys ei merkittävästi kasva, se voi säilyttää edelleen samoja toimintatapoja. Kasvu- ja kriisivaiheiden esiintyminen riippuu paljolti siitä, mikä on yrityksen kasvuvauhti. Greiner jakaa eri vaiheet toimialan kasvun mukaan hitaan, keskitason ja voimakkaan kasvun vaiheiksi. Hitaan kasvun toimialalla kasvu voi jatkua tasaisesti pitkäänkin ja tarvitaan vain pieniä muutoksia toimintatapoihin ja johtamiseen. Nopean kasvun toimialalla muutokset ja kriisivaiheet ovat nopeampia ja syvempiä ja edellyttävät yritykseltä nopeita ja syvällisiäkin muutoksia. Jos näitä ei pystytä tekemään ajoissa ja tehokkaasti, voi kasvuvauhti hidastua tai lakata kokonaan. On olemassa esimerkkejä, joissa yritys ei ole onnistunut hallitsemaan kasvuaan ja mennyt konkurssiin tai joutunut myymään liiketoimintansa. Kasvava yritys joutuu kulkemaan viiden eri kriisin läpi. Edellä kuvattu kasvuvauhti määrittää kuinka nopeasti yrityksen tulee edetä vaiheesta toiseen. Jokaisen kriisin ratkaisu on seuraavan kriisin ydin. Tunnistettavia kriisejä ovat luovuus, keskittäminen (kontrollin lisääminen), delegointi, koordinointi ja yhteistyö.



**Kuva 1. Yritysten kasvun malli Greinerin mukaan (Greiner, 1998)****Luovuus**

Varsinkin yrityksen alkuvaiheessa luovuus on yleensä huipussaan. Yrityksessä on vähän henkilökuntaa, päätökset tehdään nopeasti ja kommunikointi yrityksen sisällä on jatkuvaa ja epämuodollista. Monesti yrityksen työntekijät ovat omistajia ja tekevät pitkää päivää yrittäjämäisesti. Tässä on yrityksen ensimmäisen kriisin ydin, johtamisen puuttuminen. Yrityksen koon kasvaessa on kuitenkin tarve enemmän määrämuotoiselle johtamiselle, organisoinnille ja paremmalle suunnittelulle. Ratkaisu kriisiin olisi vahva johtaja, jolla on kokemusta yrityksen prosessien ja toimintatapojen kehittämistä. Omistajilla saattaa olla kuitenkin vaikeuksia tunnustaa tilanteen vaatimukset ja antaa vastuuta mahdollisesti ulkopuoliselle johtajalle.

**Keskittäminen**

Mikäli yritys selvittää ensimmäisen kriisinsä onnistumalla liiketoimintaprosessien kehittämisessä, siirtyy se seuraavaan kasvuvaiheeseen. Tunnusomaista tälle vaiheelle on organisaation rakenteen kehittyminen, funktioiden kuten esimerkiksi markkinointi ja myynti kehittyminen, tarkemmat toimenkuvat, toiminnan suunnittelu ja budjetointi. Vaikka uusi toimintamalli mahdollistaakin yrityksen uuden kasvuvaiheen, on se kuitenkin taas seuraavan kriisin siemen. Johtamismalli rajoittaa uusien esimiesten ja asiantuntijoiden mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaikka heillä olisikin parempi tieto esimerkiksi asiakkaista ja tuotannosta. Tämä ristiriita on aiheuttamassa seuraavaa kriisiä, joka on nimeltään autonomian puute. Ratkaisu tähän, jota myös monet yritykset ovat menestyksekkäästi toteuttaneet, on delegointi. Vallasta luopuminen ja päätöksenteon luovuttaminen alaspäin ei ole kuitenkaan helppoa. Olihan määrämuotoisempi johtamisen kuitenkin aikaisemmin kasvun mahdollistaja. Toisaalta saattaa olla myös niin, että valmiutta vastuun ottamiselle ja päätöksenteolle ei organisaatiossa muualla ole.

## **Delegointi**

Seuraavan kasvuvaiheen ydin on hajautetussa päätöksenteossa. Sille on tunnusomaista esimerkiksi seuraavat ominaispiirteet: Esimiehille on annettu enemmän vastuuta asiakasrajapinnassa ja tuotannossa, tulosityksiköiden ja bonuksien avulla työntekijöitä voidaan parempiin tuloksiin ja ylin johto antaa vapauden toimia. Delegointivaihe mahdollistaa yritysten kasvun esimiesten paremman motivaation avulla. Henkilöt, jotka kokevat, että pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä tekevät yleensä parempaa tulosta, ovat asiakeskeisempiä ja luovampia. Tämän vaiheen ongelmat syntyvät siitä, kun ylin johto kokee menettäneensä kontrollin suhteessa tulosityksiköihin ja toisaalta tulosityksiköt ovat alkaneet elää omaa elämäänsä ja optimoimaan päätöksentekoa oman yksikön näkökulmasta suhteessa muuhun yritykseen. Tästä syntyy seuraava kriisi, jota kutsutaan kontrollin puutteen kriisiksi. Tämän seurauksena ylin johto yrittää johtaa yritystä enemmän kokonaisuutena ja palauttaa delegoitua valtaa itselleen tulosityksiköiltä. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa ja epäonnistuu usein. Ne yritykset, jotka pääsevät tästä eteenpäin onnistuvat soveltamaan uusia tapoja koordinoida toimintaa.

## **Koordinointi**

Koordinointi vaiheelle on ominaista muodollisten prosessien hyödyntäminen paremman johtamisotteen saamiseksi organisaatiossa. Ne voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia: Itsenäiset tulosityksiköt yhdistetään tuoteryhmiksi, systemaattinen suunnittelu ja arviointi, hallintoon palkataan lisää ihmisiä, jotka käynnistävät ja ohjaavat yritystason kehittämissuunnitelmiin ja tuoteryhmiä arvioidaan sijoitetun pääoman tuoton perusteella. Näiden uusien prosessien tarkoituksena on saada aikaan kasvua optimoimalla yrityksen rajallisia resursseja. Vaikka keskijohdolla on edelleen valtaa tehdä päätöksiä suhteessa oman yksikön toimintaansa, he perustelevat päätöksensä järkevämmiin, koska tietävät, että yrityksen johdossa arvioidaan heitä jatkuvasti. Kaikki aloitetut kehityshankkeet eivät kuitenkaan toimi toivotulla tavalla, vaan epäluottamus ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden välillä lisääntyy. Byrokratia lisääntyy väistämättä ja keskijohto turhautuu, koska ylimmässä johdossa ei ymmärretä paikallisia olosuhteita ja he ovat etäännyneet

siitä, mitä linjassa tapahtuu. Samalla työntekijätaso valittaa, että he eivät saa tietoa riittävästi, eikä johto ole yhteistyökykyinen. Yhteistä näille ryhmille on, että he kritisoivat byrokratian lisääntymistä. Prosessien noudattamisesta tulee tärkeämpää kuin asioiden hyvästä hoidosta. Organisaatiosta on tullut liian iso ja monimutkainen johdettavaksi ylhäältä alaspäin. Seuraava kriisi on jo ovella.

## **Yhteistyö**

Viimeisin tunnistettava vaihe yrityksen kasvussa on voimakas tarve sisäiseen yhteistyöhön, jotta syntynyt byrokratia ja sen esteet kasvulle voitaisiin häivyttää. Kun edellisessä kriisivaiheessa oli tärkeä luoda sisäisiä ja määrämuotoisia, ylhäältä johdettu prosesseja, niin tässä tavoitteena on tiimien avulla johtaminen ja erilaisuuden hyödyntäminen. Itsekuri ja sosiaalinen paine korvaavat muodollisen kontrollin. Tämä muutos on erityisen vaikeaa niille, jotka olivat kehittämässä kontrollijärjestelmiä ja toisaalta esimiehille, jotka tottuivat saamaan ohjeet ja ratkaisut ongelmiin ylhäältä. Tämän vaiheen kasvu perustuu joustaviin toimintatapoihin ja ihmisten huomioimiselle johtamisessa. Tunnistettavia piirteitä ovat esimerkiksi: Nopea ongelmanratkaisu tiimityötä hyväksikäyttäen, matriisimaisesti toimivat tiimit, yrityksen hallinnossa henkilöitä on vähennetty ja jäljelle jääneet toimivat enemmän sisäisinä konsultteina tiimeille ilman asemavaltaa, tiimiesimiesten koulutusjärjestelmät, palkitseminen tiimikohtaiseksi ja uusien ja toimivien toimintatapojen käyttöönottoon rohkaistaan yritystasolla (Greiner, 1998).

Vaikka edellä kuvattua Greinerin kasvumallia voidaan pitää yhtenä perusteorioista ja klassikoista, on sitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. Useimmissa kasvumalleissa, myös Greinerin, tarkastellaan organisaation kehittymistä yrityksen koon, yrityksen iän ja yrityksen kasvuvauhdin synteessä. Haasteena tässä tarkastelussa on se, että kaikkien yritysten ajatellaan kasvaessaan menevän jokaisen vaiheen läpi tai sitten ne lakkaavat olemasta yrittäessään sitä. Kriitikoiden mielestä malli eivät myöskään huomioi riittävällä tavalla alkuvaiheen yritysten ensiaskeleita, kuten niiden alkuperää, liikeideaa ja kasvua. Lisäksi yrityksen kasvua tarkastellaan ainoastaan liikevaihdon näkökulmasta, eli malli ei huomioi henkilöstön, kilpailuedun, toimipaikkojen ja tuotteiden määrän tai teknologian

merkitystä yrityksen kasvaessa. Greinerin mallista tehdyissä sovelluksissa juuri edellä mainitut asiat on huomioitu paremmin ja yritykset voivat liikkua tasolta toiselle kehittyessään. Erityisesti omistajan roolin muuttuminen eri vaiheissa on keskeistä tarkastelulle. (Churchill & Lewis, 1983)

### **2.3 STRATEGISEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ STARTUP -YRITYKSISSÄ**

Startup -nimen käyttö nuorten yritysten yhteydessä on varsin kirjavaa ja vapaatakin. Melkein kaikkia alkuvaiheen yrityksiä saatetaan nimittää startupeiksi ja toisaalta erityisesti kansainvälisessä määritelyssä startupeja kutsutaan joskus yksisarvisiksi (Unicorn), yli miljardin markkina-arvon alle kymmenessä vuodessa saavuttavana yrityksenä. Näiden välillä on aikamoinen ero. Näiden välille jää Steve Blankin määritelmä, jonka mukaan ”startup on tilapäinen organisaatio, jonka tarkoituksena etsiä toistettavissa olevaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia.” Startup – ja kasvuyrittäjä on markkinakokeilua, jolle ominaista on kokeilut, epäonnistumiset ja riskejä pelkäämätön menestyksen ja kasvun tavoittelu. Näiden kokeilujen ja epäonnistumistenkin myötä syntyy paljon tietoa kohdemarkkinan tilanteesta. Näistä tiedoista hyötyvät myös muut ja siksi startupien tukemiseen löytyykin paljon yhteiskunnallista halukkuutta. Startup- yrityksille on tunnusomaista jo alkuvaiheessa laajahko perustajatiimi ja ensimmäisen toimintavuoden työllisyys verrattuna muihin yrityksiin. Kansantaloudelle startup- ja kasvuyrityksillä on uusiumisen näkökulmasta tärkeä tehtävä, vaikka niiden vaikutus tuottavuuteen onkin aluksi negatiivinen. Nopeimmin kasvavissa yrityksissä tuottavuus kasvaa nopeasti ja toisaalta ne, jotka eivät kykene kasvattamaan tuottavuuttaan lopettavat toimintansa. On laskettu, että näiden yritysten panos koko talouden tuottavuuden nähden kääntyy positiiviseksi vasta 5-15 vuoden viiveellä. Startup -yritysten määrä Suomessa on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Samalla niiden laatu on parantunut. Myös toimintaolosuhteissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia, joista voidaan mainita kasvava valtiohallan ja pääomasijoittajien huomio. Suomessa aloittaa vuosittain 4000-5000 uutta

yrittäjä, joilla on tekniset edellytykset kasvulle. Näiden joukosta 6-7 prosenttia onnistuu kasvuaikanaan kohtuullisesti seuraavan kolmen vuoden aikana. Näistä yrityksistä noin 1-2 prosenttia arvioidaan kiinnostavan pääomasijoittajia (Maliranta;Pajarinen;& Rouvinen, 2018). Tarvitsevatko startup -yritykset strategiaa, kysytään Harvard Business Review'n artikkelissa. Kysymys on mielenkiintoinen ja relevantti. Usein mielletään, että startup -yritykset liikkuvat nopeasti markkinoille, testaavat tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ja tekevät tarvittavia muutoksia kaupallistamisen ollessa jo käynnissä. Ainakin perinteinen strategisen johtamisen prosessi tuntuu edellä olevan kuvauksen perusteella liian jäykältä toimiakseen. Nopeudessa nähdään myös haasteita ja potentiaalisia uhkia. Liian kova halu ja vauhti kaupallistaa idea saattaa johtaa tilanteeseen, jossa strategiaa ja valintoja ei pohdita riittävästi, vaan otetaan ensimmäisen sopivalta tuntuva strategia ja edetään markkinoille. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa seuraajat ja lähtötilanteessa takamatkalla olevat kilpailijat onnistuvat syrjäyttämään ensimmäisen markkinoilla olleen paremmilla strategioillaan koeteltuaan ensin liikeideaansa useamman eri strategiavaihtoehdon avulla. Jos hieman laajemmasta strategiataustasta olisi hyötyä myös startup -yrityksille, niin mikä olisi sellainen ratkaisu, kompromissi, joka ei hidastaisi prosessia liian paljon? Artikkelin kirjoittajat ovat työskennelleet satojen startup -yhtiöiden kanssa ja tutkineet niiden toimintaa yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Tämän pohjalta he ovat kehittäneet strategiakompassin (Strategy compass), joka auttaa yrityksen perustajia arvioimaan kriittisiä valintoja selkeällä ja käytännönläheisellä mallilla. Strategiakompassi käsittää neljä go to market -strategiaa, joiden kautta yritysten tulisi arvioida liikeideaansa ennen lanseerausta.

### **2.3.1 STRATEGIAKOMPASSIN SISÄLTÖ**

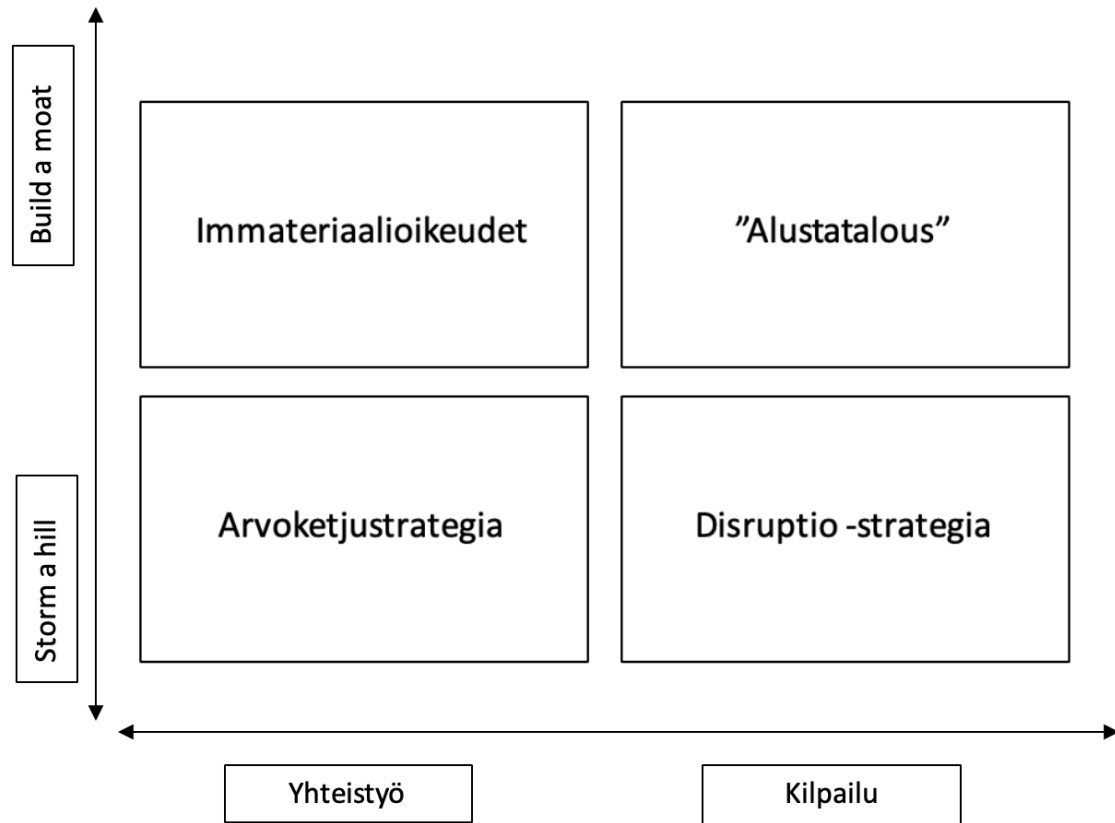
Strategiakompassin ytimessä on ajatus siitä, että mikä tahansa innovaatio edellyttää tarkastelua neljän eri lähestymistavan kautta:

1. Ketkä ovat asiakkaitamme
2. Mitä teknologioita hyödynnetään
3. Millainen organisaatiomalli valitaan

#### 4. Miten yritys asemoidaan suhteessa kilpailijoihin.

Lähestymistavat ovat riippuvaisia toisistaan, esimerkiksi asiakasvalinta vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja valittaviin teknologioihin. Arvioidessaan ja testatessaan sopivia strategioita, startup -yrityksen pitää ensin valita kahden eri kilpailevan vaihtoehdon välillä: 1) Yhteistyö vai kilpailu ja 2) Idean suojaaminen vai avoin kehittäminen. Molemmat vaihtoehdot sisältävät etuja ja uhkia, niistä lyhyesti seuraavassa.

Jos yritys valitsee ensimmäisessä vaihtoehdossa yhteistyön jo markkinoilla olevien toimijoiden kanssa, se voi saavuttaa nopeammin laajemmat markkinat yhteistyökumppaneiden verkoston ja parempien resurssien avulla. Toisaalta yhteistyökumppanin isompi ja byrokraattisempi organisaatio saattaa aiheuttaa viivästyksiä ja johtaa pienempään markkinaosuuteen kuin olisi mahdollisuus. Myös isomman yrityksen neuvotteluasema saattaa kutistaa startup -yrityksen osuutta, erityisesti jos sen tuoma lisäarvo kokonaisuudelle on kriittisen tärkeä. Toimimalla yksin ilman yhteistyökumppaneita saa vapauksia tehdä nopeita ratkaisuja ja saavuttaa sellaisia asiakassegmenttejä, joita isot yritykset ovat saattaneet aliarvioida. Menestyminen edellyttää kuitenkin olemassa olevien toimijoiden (joilla isommat resurssit ja infrastruktuuri) voittamista ja se on tietysti iso haaste. Toisessa vaihtoehdossa tehdään valinta suojaamisen tai avoimen kehittämisen välillä. Jälleen molemmilla vaihtoehdoilla on puolensa. Jotkut yritykset haluavat suojata teknologiansa tai palvelunsa tiukasti, koska ajattelevat, että mahdollinen kopiointi tekee heistä haavoittuvia. Tämä varmasti suojaa yritystä suoralta kilpailulta ja antaa neuvotteluvoimaa suhteessa sijoittajiin ja yhteistyökumppaneihin, mutta saattaa merkittävästi hidastaa palveluiden kehitystyötä ja markkinoille tuloa. Vaihtoehtoisesti palveluiden nopea tuonti markkinoille ja kehittäminen yhteistyökumppaneiden kanssa nopeuttaa merkittävästi kaupallistamista. Tämä vaihtoehto altistaa suoralle kilpailulle, mutta nämä yritykset luottavat omaan ketteryyteensä, kun kilpailutilanne sitä edellyttää. Nämä kaksi edellä esitettyä kysymystä (kilpailu vs. yhteistyö ja avoin kehittäminen vs. suojaaminen) ovat strategiakompassin eri ulottuvuudet, joiden sisälle muodostuu neljä eri strategista vaihtoehtoa.



Kuva 2 Strategiakompassi (Gans;Scott;& Stern, 2018)

### 2.3.2 Arvoketjustrategia (Value chain strategy)

Tässä strategiakompassin neljänneksessä yritys investoi vahvasti kaupallistamiseen ja päivittäisen kilpailukyvyn vahvistamiseen ennemmin kuin tuotteen suojaamiseen ja kilpailijoiden markkinoille tulon estämiseksi. Tavoite on hyödyntää olemassa olevia arvoketjuja ja infrastruktuuria, ei uudistaa tai muuttaa niitä. Vaikka arvoketjuyrittäjät hyödyntävätkin muiden asiakkuuksia ja teknologioita, niistä tekee haluttuja kumppaneita ainutlaatuinen osaaminen ja tietotaito, joita he pyrkivät jatkuvasti kehittämään ja olemaan edellä kilpailijoita.



### **2.3.3 Immateriaalioikeudet (Intellectual property)**

Tässä neljänneksessä yritys tekee yhteistyötä markkinoilla jo vakiintuneiden toimijoiden kanssa säilyttäen itsellään oikeudet ja kontrollin tuotteeseen tai teknologiaan. Yritys keskittyy idean tuottamiseen ja jalostamiseen ja välttää kaupallistamisesta johtuvia kustannuksia (esimerkiksi markkinointi ja myyntityö). Tavoite on vahva arvontuotto yhteistyökumppaneiden asiakkaille, siksi se voi kehittämistyössä huomioida ja sanellakin mitkä ovat sille kaikkein sopivimpia yhteistyökumppaneita. Yrityksen tavoite on toimia eräänlaisena ideatehtaan, joita se jalostaa edelleen ja tuo markkinoille kumppaneidensa kanssa. Toiminnan ytimenä ovat kuitenkin sellaiset teknologiset ratkaisut, joilla on todella merkitystä toimialalle, ei päämäärätön uusien teknologioiden kokeilu.

### **2.3.4 Disruptiivinen strategia**

Tämä strategia on täysin vastakkainen IP -strategialle. Sille on tunnusomaista nykyisten toimijoiden haastaminen, idean nopea kaupallistaminen ja panostaminen voimakkaaseen kasvuun. Tällä strategialla toimiva yritys pyrkii määrittelemään toimialan arvoketjut uudestaan ja haastamaan ne yritykset, jotka dominoivat niitä. Vaikka disruptio sanana tarkoittaaakin melkein kaaoksen aikaansaamista, niin tavoitteena ei kuitenkaan ole provosoida muita toimijoita ”iskemään takaisin”. Yritys pyrkii nopeasti kasvattamaan osuuttaan, lisäämään resursseja ja asiakkaiden luottamusta ollakseen riittävän pitkällä etumatkalla silloin kun muut toimijat havahtuvat tilanteeseen. Markkinoilta se tavoittelee ensin erittäin kapeata sektoria, sellaista, joka on esimerkiksi liian pienenä tai muuten kiinnostamattomana jäänyt vähälle huomiolle muilta. Täällä sen on helppo kokeilla strategiaansa ja hioa tuotteitaan ja palveluitaan koko toimialan haltuunottoon.

### 2.3.5 Arkkitehtuuristrategia (Architectural strategy)

Yritykset, jotka noudattavat tätä strategiaa luovat kokonaan uuden arvoketjun ja kontrolloivat sen kriittisiä paikkoja. Ne eivät ole todennäköisesti alkuperäisen innovaation alulepanijoita, mutta tuovat sen massamarkkinoille tutkittuaan tarkasti esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymistä ja verrattuaan erilaisia teknologioita. Ne todennäköisesti päätyvät kehittämään alustoja (Platform) ennemmin kuin tekevät tuotteita. Tämä strategia mahdollistaa samalla sekä kilpailun että kontrollin, mutta on useimpien ulottumattomissa, sekä erittäin riskialtis. Tunnettuja esimerkkejä tämän strategian toteuttajista ovat Facebook, Google ja Amazon, jotka ovat nykyään megaluokan yrityksiä. Tehdessään valintaa strategiasta, yrityksen pitäisi pohtia jokaisen neljänneksen osalta mitkä ovat halutut asiakassegmentit, mitä teknologioita hyödynnetään, millainen identiteetti/rakenne yritykselle valitaan ja kenen kanssa kilpaillaan ja miten? Mitä useampi strategia (neljännes) tuntuu toteuttamiskelpoiselta, sitä vahvempi yrityksen idea on. Jos se sopii vain yhteen neljännekseen, on todennäköistä, että asia vaatii vielä jatkokehittelyä eli siinä ei ole juurikaan liiketoimintamahdollisuuksia. Strategiakompassi ei luonnollisestikaan eliminoi tai vähennä tuotteen lanseeraukseen liittyviä riskejä ja epävarmuuksia. Se tarjoaa kuitenkin johdonmukaisen viitekehyksen arvioida nykytilannetta ja tuo mahdollisesti uusia vaihtoehtoja valittavaksi yrityksen kehittämiseksi. (Gans;Scott;& Stern, 2018)

### 3 STRATEGISEN JOHTAMISEN LÄHESTYMISTAVAT

Strateginen johtaminen on käsitteenä erittäin laaja ja sitä voidaan lähestyä monella eri tavalla. Yksi selkeä tapa on sen jakaminen kontekstiin, prosessiin ja sisältöön (Juuti & Luoma, 2009). Kontekstilla tarkoitetaan sitä tilaa, jossa organisaatio strategian laatimisen hetkellä on. Konteksti pitää sisällään yrityksen koon, sijainnin, omistuksen, kilpailutilanteen ja monia tuotteisiin, asiakkaisiin, henkilöstöön, teknologiaan ja talouteen liittyviä tekijöitä. Osaan näistä yrityksellä on mahdollisuus itse vaikuttaa ja joihinkin ei ollenkaan. Kontekstin tiedostaminen on välttämätöntä onnistuneelle strategiselle johtamiselle ja toisaalta sen muuttaminen on usein päämäärä. Halutaan muutosta olemassa olevaan tilanteeseen, esimerkiksi kannattavuutta, kasvua ja uusia markkinoita.

On eri asia tehdä pienen perheyrityksen strategiaa, strategiaa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa olevalle yritykselle tai suurelle yritykselle, joka on jo tottunut käyttämään erilaisia strategiatyökaluja. Strategiakirjallisuudessa ei juurikaan oteta kantaa yrityksen kontekstiin, vaan ne esitellään kaikille sopivina universaaleina työkaluina. Viime vuosina on tosin esitelty erityisesti startup -yrityksille suunnattuja strategiatyökaluja, joita myös tässä työssä on esitelty. Toinen strategisen johtamisen tärkeä näkökulma on prosessi. Kirjallisuudessa puhutaan monesti strategiaprosessista, vaikka sillä tarkoitetaan strategisen johtamisen prosessia. Tällä tarkoitetaan prosessia, joka tähtää strategian synnyttämiseen ja toteuttamiseen. Keskiössä ovat erilaiset työkalut, joita kirjallisuudessa on esitelty useita. Ei ole olemassa yhtä oikeaa, tärkeätä on, että yritys saa siitä tarvitsemansa avun tilanteensa (kontekstin) muuttamiseen. Olennaista on kuitenkin hyödyntää jotain näistä työkaluista. Muuten itse strategia jää ilmaan, hajanaiseksi ja puheen tasolle olevaksi. Oikean strategiatyökalun valinta riippuu siitä, mikä on yrityksen nykytilanne ja mihin se tavoittelee pääsevänsä. Kun tämä asia on tiedossa, on itse työkalun valinta helpompaa. Oikein toteutettuna strategisen johtamisen prosessi tuo selkeyttä yrityksen nykytilanteeseen, auttaa kirkastamaan mihin ollaan menossa ja auttaa yritystä etenemään valitsemallaan polulla. Strategiaprosessi saatetaan mieltää usein jäykäksi ja kaavamaiseksi. Sitä sen ei kuitenkaan tarvitse, eikä pidäkään olla, vaan hyvä strategi pystyy tekemään siihen tarvittavia muutoksia yrityksen tilanteen niin vaatiessa. Kontekstia ja prosessia

seuraa strategisen johtamisen sisältö. Sisältö on mahdollista rakentaa vasta kun konteksti on tiedostettu ja sopiva prosessi valittu. Sisältö on tarina, suunnitelma tai oppi ja tarkoittaa kaikkia niitä valintoja, joita johto tekee ja joiden se uskoo olevan sidoksissa nykytilaa paremman tulevaisuuden saavuttamiseen. Yrityksen johdolle sisältö on erityisen merkittävä. Se on strategian ja tehtyjen valintojen lopputulema, jota esitellään esimerkiksi yrityksen hallitukselle ja yritetään saada hyväksyntää valitulle strategialle. Myös henkilöstölle se konkreettinen ilmentymä tehdystä strategiastyöstä. Muuten erittäin laajassa strategiakirjallisuudessa sisältö on saanut hyvin vähän huomiota. Voi olla, että sen tutkiminen on ollut vaikeaa ja toisaalta siitä on ollut hankala tunnistaa selkeitä, universaaleja kokonaisuuksia. Jokaisen prosessin tuotoksena syntyy kuitenkin aika ainutlaatuinen ja yksityiskohtainenkin sisältö.

### **3.1 STRATEGISEN JOHTAMISEN LUOKITTELUA**

Vaikka yritysten strategiat erottuvat toisistaan aika selvästi, tutkijat pyrkivät silti jakamaan strategioita omiin typologioihinsa, luokitteluihin, tunnistamalla samankaltaisuuksia eri yritysten strategioiden sisällöissä.

Näillä typologioilla on vankka jalansija eri toimialoilla riippuen siitä, mihin kilpailuetu perustuu. Usein yritysten sijoittelu eri typologioihin on tehty teoreettisesti ja usein vielä niin, että tutkijoilla on ollut varsin kapea kokemus eri toimialoista. Tutkimuksen avulla pyritään testaamaan miten eri typologiat toimivat käytännössä ja onko niistä todella hyötyä.

Strategisen johtamisen kirjallisuuden yksi keskeisimpiä tutkimuskohteita on se, miten strategia auttaa yritystä pärjäämään siinä kilpailuympäristössä, jossa se operoi. (Gnjidic, 2014)

Kilpailuympäristö ei ole homogeeninen kokonaisuus, vaan koostuu monimutkaista eri yhdistelmistä, kuten esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden markkinoista, työvoiman

saannista ja sen siihen liittyvästä lainsäädännöstä, rahoittajista ja raaka-aineiden toimitajista. Jokainen näistä vaikuttaa yritykseen omalla tavallaan ja toisten tekijöiden vaikutusta on helpompi ennakoida kuin toisten. Joidenkin vaikutusta yritys pystyy pehmentämään omilla toimillaan, kun taas toisiin ei voida vaikuttaa mitenkään. Samoin on tilanne tekijöiden kriittisyyden osalta. Jotkut tekijät ovat kriittisempiä yritykselle kuin toiset.

Ylimmän johdon tehtävä suhteessa ympäristön haasteisiin on kahdenlainen. Sen täytyy saattaa yritys ja ympäristö ”sopuointuun” keskenään ja saada organisaatio toimimaan tätä palvelevalla tavalla. Tämän harmonian ylläpito on johdolle yleensä erittäin vaikeaa, koska jokaisella ympäristötekijällä on taipumus muuttua oman dynamiikkansa mukaan ja se asettaa organisaatiolle aina uusia haasteita (Miles and Snow 1978,18-19). Menestyneillä yrityksillä on paras vuorovaikutus ympäristönsä kanssa ja valittu strategia toimii tässä keinona mukautua ja pärjätä (Gnjidic, 2014).

Mintzberg & Co. on luokitellut teoksessaan Strategy Safari strategioita kymmeneen eri koulukuntaan. Se miksi niitä on juuri kymmenen, perustuu Mintzbergin mukaan laajaan kirjallisuuskatsaukseen, josta erottui kymmenen eri koulukuntaa. Näistä suurin osa on havaittavissa myös yritysten strategisen johtamisen käytännöissä. Jokaisella strategiakoulukunnalla on oma erityinen lähestymistapansa strategian muodostamisessa ja jokaisella niillä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa.

Alla olevat koulukunnat voidaan jakaa karkeasti edelleen kolmeen eri alaryhmään. Ensimmäiset kolme koulukuntaa ovat luonteeltaan ohjailevia ja keskittyvät enemmän siihen, miten strategioita pitäisi muodostaa kuin miten ne lopulta syntyvät.

Seuraavat kuusi koulukuntaa ovat luonteeltaan kuvaavia ja kertovat miten strategia todellisuudessa syntyy, eikä miten sen pitäisi syntyä. Viimeiseksi jäävää konfiguraation koulukuntaa voidaan pitää synteessinä kaikista muista eli se on samalla sekä ohjaileva että kuvaileva.

**Taulukko 2. Strategiset koulukunnat (Ahlstrand;Lampel;& Mintzberg, 1998)**

<b>Strateginen koulukunta</b>	<b>Määritelmä</b>
Mallinnuksen koulukunta	Strategia syntyy yrityksen sisäisen tilanteen lähtökohdista, vahvuuksista ja heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista
Suunnittelun koulukunta	Strategian syntyy määrämuotoisen prosessin tuloksena
Asemoinnin koulukunta	Strategian syntyy asemoinnin kautta, jossa yritys valitsee paikkansa markkinassa
Yrittäjyyden koulukunta	Strategian laatiminen perustuu visionääriiseen prosessiin, yksilön näkökulma painottuu
Ajattelun koulukunta	Strategian laatiminen on älyllinen, kokemukseen pohjautuva prosessi
Oppimisen koulukunta	Strategia syntyy vähitellen, kehittyvän prosessin tuloksena
Politikoinnin koulukunta	Strategia on neuvottelun tulos, konsensus
Kulttuurinen koulukunta	Strategian laatiminen on kollektiivinen, yhteinen prosessi
Toimintaympäristön koulukunta	Strategia on toimintaympäristöstä nousevien vaatimusten tulos
Konfiguraation koulukunta	Strategian muodostus yrityksen muutostarpeiden myötä

Juuti ja Luoma tunnistavat teoksessaan Strateginen johtaminen (2009) kuusi eri koulukuntaa, jotka kaikki kuuluvat niin sanottuun rationaalisen strategiakoulukuntaan. Rationaaliselle strategia-ajattelulle on ominaista seuraavat väittämät.

1. Strategia perustuu objektiivisiin havaintoihin ja tietoihin organisaation tilanteesta niin sisältä kuin ulkopuolelta. Näiden havaintojen sisältö ei ole riippuvainen siitä, ketä havainnot tekevät. Tehtyjen havaintojen perusteella voidaan muodostaa tilannekuva yrityksen tilanteesta ja arvioida sen suhdetta ympäristöön.
2. Yrityksen toiminnassa on tunnistettavissa syy-seuraussuhteita. Tehtävien päätösten vaikutuksia voidaan arvioida etukäteen ja siten voidaan tehdä kulloisessakin tilanteessa oikealta tuntuvia valintoja.
3. Strategian toimeenpanija, tyypillisesti yrityksen johto, pystyy tekemillään päätöksillään muuttamaan yrityksen suuntaa muuttamalla nykyistä toimintaa, lakkauttamalla osia siitä tai aloittamalla kokonaan uutta.

Ensimmäistä koulukuntaa kutsutaan *inkrementalismiksi*. Tämä koulukunta lähestyy strategiaa etäältä, eikä käsittele strategioiden sisältöä. Se keskittyy selittämään miten strategiat muodostuvat ja sitä kautta pitävät organisaation liikkeessä. Strategian lähtökohta on aina ulkoinen muutos, johon organisaatio pyrkii sopeutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ympäröivää maailmaa ei voi muuttaa ja se on aina voimakkaampi kuin siinä toimiva organisaatio. Jos sopeutumismuutos suhteessa ympäristöön on liian hidas, yritys puutoaa pois markkinoilta.

Toinen koulukunta on *suunnittelulähtöisyys*. Kuten nimikin sanoo, niin kaiken pohjana on suunnittelu ja määrämuotoisuus. Strategia on suunnitelma liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelulähtöisyyden avainsana on prosessi, jonka tuloksena strategia syntyy. Strategia ei synny siis itsestään, vaan se tulee synnyttää eri vaiheiden kautta. Prosessin aikana kerätään tietoa, joka kumuloituu ja tiivistyy strategiaprosessin lopussa tehtäviin johtopäätöksiin ja strategisiin valintoihin. Tämän jälkeen edessä on strategian toiminnallistaminen ja implementointi osaksi organisaation toimintaa.

Suunnittelulähtöinen strategiatyö on yksi vanhimmista koulukunnista ja on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Sen on katsottu olevan vanhaan, stabiiliin maailmaan sopiva menetelmä, jolla ei ole käyttöä enää jatkuvassa muutoksessa olevassa maailmassa.

Kolmantena koulukunta on *erinomaisuus*. Kahdesta aikaisemmasta koulukunnasta se eroaa erityisesti siinä, että menestys ja menestyminen ei ole pelkästään lopputulemaa vaan myös lähtökohta. Tämän koulukunnan perusajatus on, että menestyminen on kopioidavissa ja se on universaalia. Taustalta puuttuu lähes kokonaan teoria ja se päättyy yleistyksiin, jossa jonkin yrityksen tai yritysten toimintatapojen katsotaan olevan siirrettävissä lähes sellaisenaan muihin yrityksiin.

Miksi yrittää keksiä uusia ja erinomaisuuteen tähtäviä toimintatapoja itse, kun niitä on jo olemassa ympärillä? Koulukunnan perusajatus on tarkastella menestyneitä yrityksiä, oppia heiltä ja kopioida parhaat toimintatavat oman yrityksen käyttöön. Menestyksen katsotaan olevan seurausta oikeista valinnoista, jotka on tehty joko tietoisesti tai tiedostamatta.

Erinomaisuus koulukunnan käytännön työkaluista mainittakoon Malcom Baldrige ja EFQM-mallit, jotka nekin tähtäävät erinomaisuuteen. Ne olivat erityisen voimissaan laatujohtamisen kulta-aikana vuosituhaten vaihteessa. Hyvien toimintatapojen siirtäminen sellaisenaan kuitenkin toimii odotetusti. Niihin vaikuttavat suuresti yrityskulttuuri, eri maiden kulttuuriset erot, johtaminen jne. Lisäksi voidaan myös todeta, että pelkästään seurailemalla ja kopioimalla on jo askeleen takana toimialan parhaita, sillä usein ne ovat siirtyneet jo seuraavan vaiheeseen kehityksessä.

Valintojen tekeminen ja oman aseman määrittely kilpailukentässä suhteessa muihin toimijoihin kuuluvat luontevasti strategiseen johtamiseen. Neljäs koulukunta pohjautuu pitkälti näihin ja on nimeltään *kilpailuasemointi*. Sen suosio on pitkälti yksinkertaisuudessa ja helposti hahmotettavissa viitekehyksissä. Yksinkertaisuutensa takia tämän strategisen johtamisen työkalun käyttämisessä helposti oikaistaan, vaikka se ei olekaan ollut teorian itsetarkoitus. Kilpailuasemoinnin kova ydin on tehtävät analyysit (esimerkiksi toimiala-analyysi, kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi), jotka hahmottavat yrityksen ympäristön



tilaa mahdollisimman tarkan, usein numeropohjaisen datan valossa. Analyysien ja saadun tiedon pohjalta tehdään strateginen perusvalinta, jolla uskotaan pärjättävän toimialan kilpailussa. Tämän koulukunnan perusteorioita on tarkemmin kuvattuna luvuissa 3.2. (Miles & Snow) ja 3.3. (Porter).

Viides koulukunta käsittelee osaamista ja on nimeltään osaamispainotteisuus. Kuten nimikin sanoo, niin keskiössä on osaaminen ja ihmiset ja niiden toimiminen yrityksen yhtenä kilpailutekijänä. Henkilöstön merkitys strategisena tekijänä on kehittynyt vasta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, kyvykkyyksien johtaminen ja tiedon johtaminen ovat käsitteitä, joiden kautta ihmisnäkökulma on löytänyt tiensä strategiseen johtamiseen alueelle. Kehitys on tapahtunut vaiheittain. Aluksi henkilöstöjohtaminen oli alisteinen varsinaiselle strategiselle johtamiselle, seuraavassa vaiheessa henkilöstöjohtaminen integroitiin monin tavoin yrityksen muuhun johtamiseen. Viimeisin kehitysvaihe alkoi 1990 -luvun alussa, jolloin henkilöstövoimavarojen johtaminen saavutti korostuneen aseman suhteessa strategiseen johtamiseen. Tämän jälkeen henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen merkitys on vain korostunut yritysten strategioissa. Jos ajatellaan yritysten perinteisiä kilpailuetuja, niin ongelmana on niiden, lähes kaikkien, kopioitavuus. Kysymys on vain kilpailuedun ajallisesta pituudesta ja täten ne ovat vain tilapäisiä. Uusi kilpailuetu voisi syntyä juuri osaamisen ympärille, joka laajemmin ymmärrettynä tarkoittaisi ihmisten osaamista, oppimista ja tapaa tehdä työtä. Täyttääkseen kilpailuedun määritelmän, osaamisen tulisi olla asiakkaiden näkökulmasta hyödyllistä ja sen tulee olla ainutlaatuista verrattuna kilpailijoiden toimintatapoihin.

Viimeisenä koulukuntana on *hyperkilpailu*, joka edustaa uusinta kehitysvaihetta strategisessa johtamisessa. Tämä pohjautuu ajatukseen liiketoimintaympäristön jatkuvasta ja nopea tahtisesta muuttumisesta, johon perinteiset strategiamallit eivät voi tuoda ratkaisua tai ovat prosesseina aivan liian hitaita. Vanhat mallit on rakennettu vakaampaan ja ennustettavissa olevaan maailmaan, jossa toimialat ovat suhteellisen vakiintuneita.

Jos vanhoilla opeilla ei pärjää, niin millä sitten? Tutkijoilla jaottelevat keinot kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä korostaa nopea muuttumisen vääjäämättömyyttä erityisesti yrityksen sisäisten prosessien osalta. Tyypillisesti näitä ovat esimerkiksi markkinointiin, asiakashallinnan ja resurssijohtamisen tärkeys. Toimialoista esimerkkinä on informaatio- ja viestintä, joissa toimintaympäristö on muuttunut varmasti kaikkien eniten tai ainakin ensimmäisessä aallossa.

Toisen ryhmän muodostavat tutkijat, jotka painottavat pysymistä muutoksen vauhdissa. Yrityksen on muututtava samassa tahdissa ympäristön kanssa ja tässä keskeisenä keinona nähdään uusien teknologioiden hyödyntäminen ja innovaatiotoiminta. Yritys ei pelkää elä muutoksen tahdissa, vaan omalta osaltaan myös luo muutosta. Yksi tämän suuntauksen kärkinimiä on Clayton Christensenin teoria hajottavista innovaatioista (Disruptive innovations), joka on esitelty tarkemmin luvussa 4.2.

Kolmas näkemys menee vieläkin pidemmälle, joskin on hieman samansukuinen Christensenin teorian kanssa. Sen mukaan yritys ei pelkää sopeudu ympäristön muutokseen tai aiheuta sitä itse, vaan sen tulee muuttaa toimialansa pelisääntöjä, sitä logiikkaa, jossa se itse ja kilpailijat toimivat.

Seuraavassa esiteltävät luokittelut perustuvat strategioiden sisältöihin (Strategy content) ja kuuluvat strategisessa johtamisessa ns. positiokoulukuntaan, jotka alkoivat yleistyä 1980 -luvulla ja olivat syrjäyttämässä niin sanotun määrämuotoisen, prosessiajatteluun perustuvan strategisen johtamisen koulukuntaa (Ahlstrand;Lampel;& Mintzberg, 1998). Positiokoulukunnan keskeinen ajatus on, että yritys valitsee kilpailuympäristössä itselleen tietyn position (strategian), jolla se on katsonut pärjäävänsä kilpailussa.

### **3.2 ORGANISAATION MUKAUTUMISKYKY STRATEGIANA**

Miles ja Snow`n tutkimuksen kiinnostus kohdistui siihen, miksi samalla toimialalla toimivat yritykset erosivat toisistaan valitun strategian, organisaatorakenteen ja prosessien

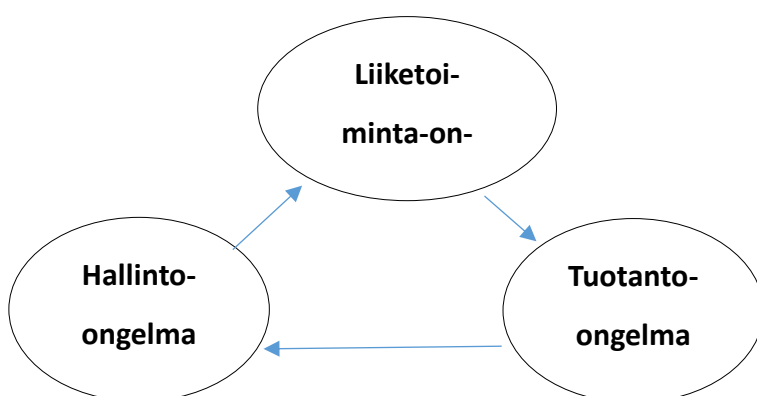
osalta. Tämä tutkimus esiteltiin kirjassa *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Miles and Snow, 1978).

Kirjoittavat tutkivat keskinäistä riippuvuussuhdetta yritysten eri ominaisuuksien, kuten rakenteen, strategisen suunnittelun, markkinaosuuden ja johtamisjärjestelmän osalta, sekä eri strategioiden vaikuttavuuden suhteen (Gnjidic, 2014).

Tekijät uskoivat, että yritykset kehittävät oman strategiansa sopeutua kilpailuympäristöön omien näkemystensä ja havaintojensa perusteella. Jokaisella organisaatiolla oman näkemystensä ympäristöstä ja siksi strategiakin on erilainen kuin muilla. Erilaiset strategiat syntyvät yritysjohdon kohdatessa kolme pysyvää haastetta ja määriteltäessä niille sopivat ratkaisut. Ongelmat esiintyvät yrityksissä yleensä samanaikaisesti.

Perusongelmat voidaan määrittää seuraavasti:

*Liiketoimintaongelma* (Entrepreneurial problem) eli mikä on yrityksen liikeidea markkinoilla, *Tuotanto-ongelma* (Engineering problem) eli miten yritys määrittää prosessit ja toimii niiden mukaan ja *hallinto-ongelma* (Administrative problem); miten yritys organisoii toimintansa, kun se on ensin vastannut kahteen edeltävään kysymykseen (Juuti & Luoma, 2009).



**Kuva 3. Mukautumisympyrä (Adaptive cycle) (Miles & Snow 1978, 24)**

Yritysten vastaukset näihin kolmeen eri haasteeseen jossain määrin muistuttivat toisiaan. Tämän perusteella syntyi neljä erilaista strategista tyyppiä, joiden sisällä strategiset valinnat muistuttivat toisiaan ja niiden välillä taas erosivat toisistaan (Juuti & Luoma, 2009).

**Puolustaja (Defender)** pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kehittämällä toimintaansa nykyisillä markkinoilla ja nykyisellä tuotetarjoamalla, eikä etsi uusia mahdollisuuksia markkinoilta. Tähän kapeaan fokusoitumiseen sisältyy harvoin tarvetta tehdä muutoksia organisaatorakenteeseen, teknologiaan tai prosesseihin. Avainsana on tehokkuus valitussa segmentissä. Tähän strategiatyyppiin sisältyy vähiten riskinottoa ja epävarmuutta suhteessa muihin strategiatyyppeihin. Varsin pysyvillä tuotteilla ja markkinasegmentillä johto voi keskittyä vähentämään tuotanto- ja jakelukuluja ja samaan aikaan keskittymään tuotteiden laatuun. Tuloksena on puolustajan vahva hinta - laatu kilpailukyky, jolla se pystyy aggressiivisesti puolustamaan valittua markkinasegmenttiä, joka usein on vielä markkinoiden terveisin ja kannattavin (Miles and Snow 1978, 36-37). Tämän strategian haasteena on sama kuin sen vahvuus eli pysyvyys. Jos markkinoilla tapahtuu nopeita muutoksia, puolustajalla ei ole riittävästi ketteryyttä vastata niihin muutoksiin (Miles and Snow 1978, 47)

**Etsiskelijät (Prospectors)** ovat yrityksiä, jotka jatkuvasti etsivät markkinoilta uusia mahdollisuuksia ja tekevät kokeiluja ja tunnusteluja mielenkiintoisille liiketoimintamahdollisuuksille. Ne aiheuttavat hämmennystä toimialalla, joita kilpailijoiden on seurattava ja mahdollisesti vastattava. Kun liiketoiminnan ydin on uusien tuotteiden kehittäminen ja markkinoiden löytäminen, niin nämä yritykset eivät ole kovin tehokkaita ja kannattavia. Toisin kuin puolustajien, etsiskelijöiden on kontrolloinnin sijasta oltava johtamisotteeltaan joustavia, jotta tuotanto pysyy muuttuvien tuote- ja markkinamuutosten mukana. Strategian riskeinä liiallinen panostus uusiin tuotteisiin ja markkinoihin, joka voi johtaa resurssien väärään ja liian vähäiseen allokointiin. Jatkuvan etsiskelyn seurauksena riittävän kannattavuuden saavuttaminen on vaikeata, joskin valmiudet vastata tulevaisuuden kilpailuun säilyy hyvänä (Miles and Snow 1978, 67).

**Analysoijat (Analysers)** toimivat ”kaksilla markkinoilla” eli puolustajien tapaan varsin pysyvillä markkinoilla samoilla vahvuuksilla ja toisaalta myös turbulentimmilla markkinoilla, jossa pyritään seuraamaan tarkasti kilpailijoiden toimia ja reagoimaan nopeasti lupavilta vaikuttaviin mahdollisuuksiin. Kiteytettynä he pyrkivät saman aikaisesti minimoimaan riskejä ja toisaalta maksimoimaan tuottoja. Analysoijat hyödyntävät sekä puolustajien että seuraajien strategisia vahvuuksia toiminnassaan. Toisin kuin etsiskelijät, analysoijien ei tarvitse tehdä jatkuvia kokeiluja ja uusi innovaatioita uusille markkinoille, vaan he pystyvät poimimaan kannattavimmat osat sieltä. Myös tämä strategian heikkous on ketteryys reagoida muutokseen, koska kahden toimialan malli heikentää sen mahdollisuutta panostaa jompaankumpaan toimialaan täysillä (Miles and Snow 1978, 29, 68, 79-80)

**Reagoijat (Reactors)** havaitsevat muutoksia ja epäjatkuvuuksia ympärillään, mutta eivät pysty vastaamaan niihin. Se on seurausta strategisen johtamisen ja näkemyksen puutteesta ja muutokset tapahtuvat vasta pakon edessä olosuhteiden muuttuessa radikaalisti. Miles ja Snow’n mukaan edellä oleva saattaa johtua kolmesta eri tekijästä:

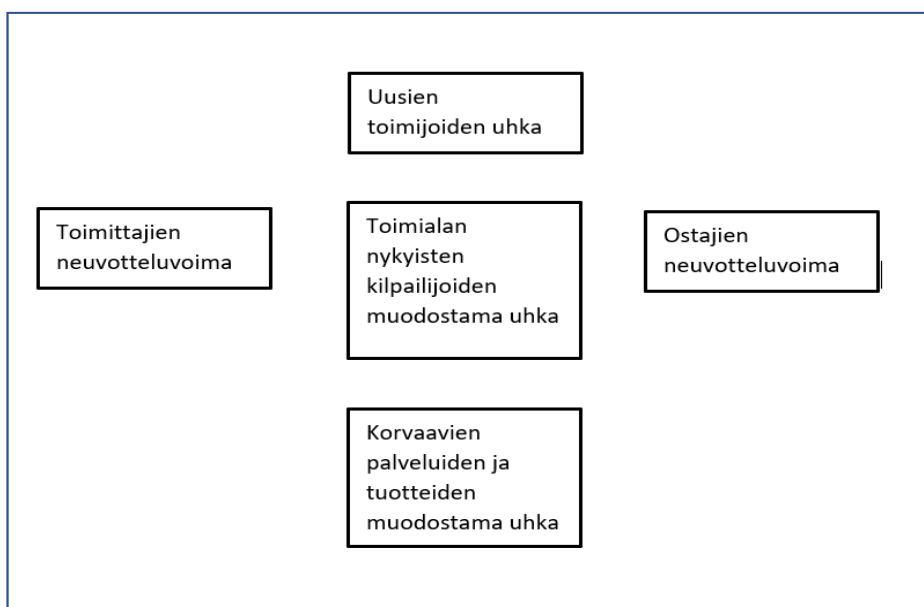
1. Johto ei ole onnistunut viestimään henkilöstölle strategiaa ymmärrettävästi
2. Strategia on viestitty ja olemassa, mutta muu organisaatio, kuten teknologia, prosessit ja johtaminen eivät tue tätä
3. Johto ajaa strategiaa, joka on väärä vallitsevaan kilpailutilanteeseen nähden (Miles and Snow 1978, 81-82).

Tähän strategiatyyppiin luokitellaan ne yritykset, jotka eivät kykene toteuttamaan mitään edellä olevasta kolmesta strategiatyypistä.

### **3.3 PORTERIN KILPAILUSTRATEGIA**

Kilpailustrategian muodostamisen tärkein asia on nähdä yhteys yrityksen ja ympäristön välillä. Vaikka ympäristö onkin laaja käsite sisältäen sekä sosiaalisia että taloudellisia voimia, niin kaiken ydin on kuitenkin toimiala tai toimialat, joissa yritys toimii ja kilpailee. Toimialan rakenne ja business-logiikka määrittävät kilpailukentän ja sen mitkä strategiat

ovat yritykselle mahdollisia. Toimialan ulkopuoliset voimat taas vaikuttavat kaikkiin toimialalla toimiviin yrityksiin ja on tärkeätä havaita miten eri yritykset tulevat niiden kanssa toimeen. Yritysten välinen kilpailu ei ole sattumaa tai huonoa tuuria, vaan pikemminkin kilpailu on tulosta toimialan taloudellisesta rakenteesta ja tulee paljon syvemmältä kuin kilpailijoiden nykyisestä toiminnasta. Porterin mukaan toimialan kilpailu on tulosta viiden kilpailuvoiman vaikutuksesta. Näiden vaikutus ei ole sama kaikilla toimialoilla, vaan vaihtelee sen mukaan, mikä on toimialan tuottojen odotusarvo. Jos tuotto-odotukset ovat suuri, vaikutukset ovat pienempiä ja toisaalta jos tuotto-odotukset ovat varsin matalat, myös kilpailuvoimilla on suurempi vaikutus (Porter, 1980).



**Kuva 4. Kilpailuvoimat (Porter, 1980)**

Kilpailustrategian tavoitteena on löytää yritykselle toimialalta sellainen positio, jossa se pystyy parhaiten puolustautumaan eri voimien vaikutukselta tai kääntämään ne jopa edukseen. Koska näiden voimien yhteisvaikutus voi olla aika voimakas ja yritykselle haitallinen, strategian laatimisen näkökulmasta on tärkeätä analysoida ne kaikki huolellisesti. Tämän perusteella voidaan tunnistaa yrityksen heikkoudet ja vahvuudet ja mah-

dollisuudet, sijoittaa yritys kilpailukartalle ja tunnistaa ne alueet, jossa strategian muutoksilla on saavutettavissa parhaat tulokset (Porter 1980: 4-5). Edellä olevaan pohjautuen Porter tunnistaa kolme yleistä strategiaa (Generic strategies), joita voidaan käyttää yksin tai yhdistämällä useampia. Näiden strategioiden avulla yritys voi puolustautua eri kilpailuvoimien vaikutusta vastaan ja pidemmällä aikavälillä menestyä paremmin kuin toimialan muut yritykset (Porter 1980: 34).

Porter nimeää strategiat seuraavasti:

1. Kustannusjohtajuus (Overall cost leadership)
2. Erottautuminen (Differentiation)
3. Keskittyminen (Focus)

Lisäksi neljäntenä vaihtoehtona pidetään tilannetta, jossa yritys yrittää olla hieman kaikkia edellä mainittuja vaihtoehtoja, mutta ei toteuta näistä mitään riittävällä tasolla. Tällaista Porter kutsuu stuck in the middle -tilanteeksi (Porter 1980:35).

### **3.3.1 Kustannusjohtajuus**

Kustannusjohtajuus strategiana vaatii yritykseltä vahvaa sitoutumista ja organisoitumista kustannusten minimointiin. Keskeistä on muun muassa tuotannon tehokkuus, tiukka kulukuri läpi organisaation, volyyymillisesti pienten asiakkaiden välttäminen, sekä tuotekehitys-, palvelu-, myynti- ja markkinointikulujen optimointi. Strategiana se menee läpi kaikkien toimintojen ja tehokas toteuttaminen vaatii johdolta erityistä valvontaa ja seuranta. Kun yritys saavuttaa toimialallaan kustannusjohtajuuden, myös tuotot kasvavat keskimääräistä paremmiksi. Se on tehokas ase kaikkia kilpailuvoimia vastaan. Hinnat jäävät seuraavana olevien toimittajien tasolle, toimittajien osalta on olemassa neuvotteluvoima ja toisaalta substituuttien markkinoille tulo vaikeutuu. Kustannusjohtajuus edellyttää yleensä isoa markkinaosuutta ja suotuisaa tilannetta raaka-ainemarkkinoilla. Kun asema on kerran saavutettu, paremmat tuotot takaavat paremmat mahdollisuudet tuotekehitykseen ja sitä kautta vahvistaa edelleen markkina-asemaa (Porter 1980: 35-36).

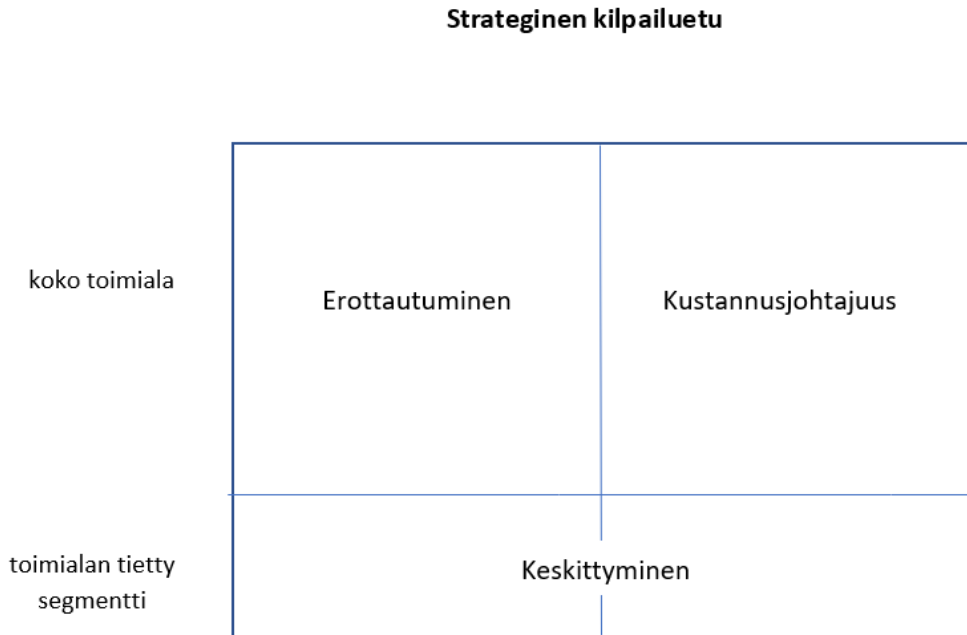
### **3.3.2 Erilaistuminen (Differentiation)**

Toinen geneerinen strategia on erilaistuminen (Differentiation), jolla yritys erottautuu tuotteiden ja/tai palveluidensa avulla toimialan markkinasta. Erilaistua voi monella tavalla kuten esimerkiksi brändin ja muotoilun, teknologian, jälleenmyyjäverkoston ja asiakaspalvelun avulla. Erilaistuminen on kuitenkin tarkoita, että yritys tekisin sen hinnalla millä hyvänsä, välittämättä kustannuksista, mutta se ei ole myöskään tärkein strateginen tavoite. Porterin mukaan tämäkin strategia suojaa yritystä hyvin toimialan kilpailulta ja johtaa parempiin tuottoihin, vaikkakin eri tavoin kuin kustannusjohtajuus. Asiakas lojaliteetti ja halu maksaa korkeampia hintoja suhteessa muihin on merkittävä kilpailutekijä ja se on este myös kilpailijoiden markkinoille tulolle. Markkinaosuus ei välttämättä nouse kovin korkeaksi, sillä tuotteet ovat kalliimpia ja kaikilla ei ole välttämättä halua ja mahdollisuutta maksaa korkeampia hintoja. Tämän aseman säilyttäminen toimialalla tarkoittaa yleensä investointeja tutkimukseen ja tuotekehitykseen, parempiin materiaaleihin ja muita kilpailijoita parempaan asiakaspalveluun ja tuotetukeen (Porter 1980:37-38).

### **3.3.3 Keskittyminen (Focus)**

Kolmas ja viimeinen geneerinen strategia on keskittyminen. Se voi olla keskittymistä tiettyihin asiakas-/ostajaryhmiin, tuotteisiin tai maantieteelliseen alueeseen. Toisin kuin kustannusjohtajuus ja erilaistumisstrategiat, jotka koskevat yleensä koko toimialaa, fokuksittuminen keskittyy vain tiettyyn kapeaan alueeseen toimialan sisällä ja pyrkii hoitamaan sen mahdollisimman hyvin, kilpailijoita paremmin. Noudattaessaan tätä strategiaa yritys pyrkii saavuttamaan tällä kapealla alueella joko kustannusjohtajuuden tai erilais-tuminen tai jopa molemmat suhteessa kilpailijoihin. Porterin mukaan tämäkin strategia voi johtaa parempiin tuottoihin ja suojaan kilpailijoita vastaan, mutta ei niin todennäköisesti kuin kustannusjohtajuus ja erilaistuminen. Keskittymisstrategia tarkoittaa yleensä myös pientä markkinaosuutta (Porter 1980: 39-40).





**Kuva 5. Strateginen kilpailuetu (Porter 1980:39)**

### 3.3.4 Väliinputoaja

Jos yritys epäonnistuu yrittäessään toteuttaa jotain edellä kuvatuista strategioista tai niiden toteutus jää vaillinaiseksi, Porter kutsuu tätä stuck in the middle -tilanteeksi. Tämä yrityksen näkökulmasta erittäin hankala ja epätoivottava tilanne ja yleensä yritykset, jotka jäävät jumiin, kärsivät huonosta markkinaosuudesta, pääoman puutteesta ja heikosta tuttavuudesta. Päästääkseen eteenpäin, yrityksen pitää tehdä selkeitä strategisia valintoja. Valinta näiden kolmen välillä riippuu yrityksen mahdollisuuksista ja rajoituksista. Jokaisen strategian toteuttaminen edellyttää yritykseltä erilaisia vahvuuksia, organisaatorakennetta, osaamista ja johtamista ja erittäin harvoin yrityksellä on edes mahdollisuutta valita näiden kolmen väliltä. Irti pääsy voi olla vaikeata ja aikaa vievää. Vai-

keuksissa olevat yritykset tapaavat liikkua edestakaisin eri vaihtoehtojen välillä ja yritykset toteuttavat jotain näistä strategioista on lähes aina tuomittu epäonnistumaan (Porter 1980:41-42).

### 3.3.5 Eri strategioiden riskit

Edellä esiteltyihin strategioiden tavoitteena on suojata yritystä eri kilpailijoiden vaikutuksilta ja ne tietysti sisältävät myös riskejä. Nämä ovat sekä yleisiä että strategiaspesifejä riskejä. Yleisesti yhtenä keskeisenä riskinä voidaan pitää sitä, että yritys ei onnistu toteuttamaan kyseistä strategiaa tai ylläpitämään sitä riittävän pitkää aikaa. Toinen riski on se, että valittu strategia ei ole riittävä vahva toimialan kehityksen näkökulmasta, eikä se tuo riittävää kilpailuetua.

Kustannustehokkuus strategian riskeinä voidaan pitää

- teknologista murrosta, joka mitätöi investoinnit ja osaamisen
- toimialan uudet tulokkaat tai seuraajat kopioivat toimintamallin
- tuote- ja palvelukehitys, sekä markkinoiden tuntemus jää kustannustehokkuuden jalkoihin
- kustannusjohtajuus kutistaa yrityksen mahdollisuutta vastata kilpailijoiden tekemiin muutoksiin esimerkiksi yrityksen tunnettuudessa (markkinointi) ja erilaistumisessa

Erilaistumisen riskit

- kilpailu esimerkiksi kustannustehokkuudella kilpailevia yrityksiä vastaan voi tulla liian kalliiksi. Ostajat ovat valmiita karsimaan ominaisuuksista ja laadustakin, jos saavat edullisemmalla hinnalla
- erilaistumisen etu heikkenee tai katoaa kokonaan. Tämä voi tapahtua ostajien tietämyksen kehittyessä
- seuraajat kutistavat erilaistumisen hyötyjä. Erityinen riski niin sanotulla kypsällä toimialalla

#### Keskittymisen riskit

- kustannusero laajemman valikoiman kilpailijoihin kasvaa, joka saattaa eliminoida keskittymisen edut
- halutut eroavaisuudet (kilpailuedut) tuotteissa ja palveluissa valitussa markkinasegmentissä, sekä koko markkinassa pienenevät
- kilpailijat löytyvät markkinasegmentistä osamarkkinoita ja pelaavat keskittäjän ulos markkinoilta (Porter 1980, 44-46)

### **3.4 ARVONTUOTTO STRATEGISENA KILPAILUETUNA**

Treacyn ja Wierseman kilpailuasemoinnin malli on hieman sukua Porterin kilpailustrategialle. Malli koostuu kolmesta perusstrategiasta, joista yrityksen olisi valittava yksi, johon se keskittyy. Tämän lisäksi pitää huomioida myös muut kaksi, mutta yhden näistä on oltava erityisen tärkeä (Juuti & Luoma, 2009).

Yritykset, jotka ovat johtavassa asemassa omilla toimialoillaan ovat saavuttaneet sen yleensä fokuosoitumalla ei laajentamalla toimintaansa. Ne ovat keskittyneet tuottamaan asiakkailleen muita kilpailijoita parempaa asiakasarvoa yhdistämällä toiminnassaan kolme eri kilpailutekijää, toiminnallisen erinomaisuuden, tuotejohtajuuden ja asiakaslähtöisyyden. Kuten edellä todettiin, yhden näistä on oltava se, johon keskitytään ja jota palvelemaan koko organisaatio valjastetaan. Kysymys on organisaatiokulttuurista, prosesseista, johtamis- ja tietojärjestelmistä eli erittäin suuresta ja työläästäkin kokonaisuudesta. Kun tämä taso on saavutettu, on kilpailijoiden erittäin vaikea kopioida sitä.

Yritykset, jotka toteuttavat samaa kilpailutekijää omaavat hyvin paljon samankaltaisuuksia toiminnassaan, vaikka toimisivatkin eri toimialoilla. Jos kilpailutekijät ovat erilaiset, yhtäläisyyksiä ei ole. Toisaalta on huomioitava myös, että samankaltaisuudet koskevat vain toimialojen huippuja eli keskinkertaisesti suorittavat eivät näyntyä samantilaisilta,

vaikka kysymyksessä olisikin sama kilpailutekijä. Treacyn ja Wierseman havainnot ja tulokset perustuvat 40 yrityksen tutkimiseen kolmen vuoden aikana. Seuraavassa esitelmään kutakin kilpailutekijää lyhyesti ja kuvataan mitä sen toteuttaminen edellyttää organisaatiolta.

### **3.4.1 Toiminnallinen erinomaisuus**

Toiminnallisella erinomaisuudella tarkoitetaan strategista lähestymistapaa, jossa erityiseksi kilpailueduksi on otettu tuotanto, sekä tuotteiden että palveluiden jakelu. Ne yritykset, jotka onnistuneesti toteuttavat tätä strategiaa, ovat toimialallaan hintajohtajia ja pystyvät toimittamaan tuotteet asiakkaille kustannustehokkaasti ja usein vielä suoraan ilman välikäsiä. Tunnusomaista on kustannusten jatkuva seuranta ja minimointi, tuotannon ja prosessien tehokkuus läpi organisaation. Yleensä näiden yritysten prosessit ovat tiukasti rakennettu osaksi tietojärjestelmiä, jotka edesauttavat kustannusten karsimista.

### **3.4.2 Asiakslähtöisyys**

Asiakslähtöistä strategiaa noudattavat yritykset pyrkivät jatkuvasti räätälöimään ja soveltamaan tuotteitaan ja palveluitaan tarkasti vastaamaan asiakkaidensa tarpeita. Tämä ei ole kustannustehokasta, mutta tavoitteena onkin kehittää asiakassuhdetta pidemmällä aikavälillä, eikä tarkastella yksittäisen transaktion kustannuksia. Kuten muidenkin strategioiden osalta, onnistuakseen tämä edellyttää organisaatiolta tietynlaista kulttuuria ja sen on ulotuttava läpi eri organisaatiotasojen. Voidaan sanoa, että yritykset ovat valmiita tekemään lähes mitä tahansa pitääkseen asiakkaansa tyytyväisinä. Vaikka kustannustehokkuus ei olekaan ajuri, niin nämä yritykset ovat silti optimoineet myyntiään ja asiakaspalveluaan kunkin asiakkaan tarpeiden ja ostojen mukaan, ei suinkaan ”kaikille kaikkea” mallia.

### 3.4.3 Tuotejohtajuus

Kolmas Treacyn ja Wierseman strateginen luokittelu on tuotejohtajuus, joka näyttää olevan heille mieluisin, jos mittapuuna pidetään siitä kirjoitettua selvitystä. Tuotejohtajien tavoitteena kehittää markkinoille jatkuvasti toimialan huipputuotteita ja -palveluja. Saa-  
vuttaakseen tämän tavoitteen, yrityksen pitää haastaa itsensä kolmella eri osa-alueella. Ensimmäinen on *luovuus*, joka on tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy tunnistaa ja omak-  
sua uusia ideoita, jotka yleensä löytyvät yrityksen ulkopuolelta. Toiseksi innovatiivisten  
yritysten pitää pystyä kaupallistamaan ideansa nopeasti. Tämä edellyttää prosessien ja  
johtamisen valjastamista toimimaan nopeasti ja ketterästi ja jossa päätöksenteko orga-  
nisaatiossa on viety riittävän laajalle/alas.

Kolmas ja tärkein asia on uusien ratkaisujen kehittäminen niihin ongelmiin, joihin heidän  
tuotteensa ja palvelunsa on juuri ratkaissut. Yrityksen pitää itse haastaa omat ratkai-  
sunsa, ennen kuin muut ehtivät tekemään sen. Tuotejohtajilla on myös paljon puolustet-  
tavaa muita toimijoita vastaan ja se edellyttää uusien osaajien rekrytoimista ja koulutta-  
misesta toimimaan tämän menestyskonseptin mukaisesti (Treacy & Wiersema, 1993).

## **4 DYNAAMISEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITYSSUUNTIA**

Muutoksen kova vauhti on asettanut perinteisen strategisen suunnittelun ja johtamisen uuden haasteen eteen. Onko mahdollisuutta tehdä enää pitkiä strategiaprosesseja ja raskaita analyyseja, kun tosiasia on, että maailma ympärillä muuttuu todella nopeasti. Myös perinteinen yritysstrategian ajatus on osin kyseenalaistettu uusissa lähestymistavoissa. Kun perinteinen strategia lähtee lähes yksinomaan kilpailusta toimialan sisällä, kustannusjohtajuudesta, erilaistumisesta, fokusoitumisesta ja niin edelleen, uudet ajattelutavat tähtäävät kokonaan uusien markkinoiden synnyttämiseen, jossa kilpailua ei ole tai se on huomattavasti vähäisempää. Myös pinnalla oleva startup -kulttuuri ja siihen yhdistetyt uudet innovaatiot, jotka synnyttävät kokonaan uusia toimialoja ja rikkovat vanhoja businesslogiikoita ovat saaneet perinteiset yritykset miettimään omaa toimintaansa. On olemassa esimerkkejä, joissa suuriin yrityksiin on perustettu sisälle startup -yrityksiä vauhdittamaan esimerkiksi omaa tuotekehitystä ja murtamaan vanhoja luutumia.

Seuraavassa esitellään muutamia perinteisestä strategia-ajattelusta poikkeavia työkaluja. Lähestymistavoiltaan ne ovat kovin erilaisia, eikä niitä siten voi niputtaa yhdeksi omaksi koulukunnakseen, mutta tavoiteasetannaltaan ne ovat samanlaisia. Niidenkin tavoitteena on auttaa yritystä menestymään alati muuttuvassa maailmassa.

### **4.1 SINISEN MEREN STRATEGIA (BLUE OCEAN STRATEGY)**

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne esittelevät ajatuksen sinisen meren strategiasta Harvard Business Review`n artikkelissa 2004. Jo seuraavana vuonna julkaistiin kirja, josta tuli menestys businesskirjojen markkinoilla. Tekijät jakavat liiketoimintaympäristön (Business universe) kahteen selvästi erottuvaan osaan: Punaiseen mereen ja siniseen mereen.

Punainen meri edustaa olemassa olevia toimialoja ja markkinoita, jossa toimialojen rajaidat ovat määriteltyjä ja hyväksytyjä, kilpailun säännöt ja businesslogiikka tunnettuja. Punaisella merellä yritykset yrittävät menestyä saavuttamalla aina vaan isompaa osuutta

olemassa olevilla markkinoilla. Kun samoille markkinoille tulee uusia toimijoita, yritykset joutuvat luopumaan katteistaan ja koveneva kilpailu ”tekee meren punaiseksi”. Sinisillä merillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimialoja ja markkinoita, joita ei vielä ole olemassa-kaan, vapaita kilpailusta. Sinisellä merellä tarpeet ennemmin määritellään kuin voitetaan kilpailijoilta. Mahdollisuudet kasvaa nopeasti ja kannattavasti ovat suuret.

Sinisiä meriä voi syntyä kahdella tavalla. Joissain tapauksissa yritykset voivat synnyttää kokonaan uusia toimialoja, mutta monissa tapauksissa yritys pyrkii laajentamaan nykyistä toimialaa, koska kilpailu käy siellä liian kovaksi. Millainen strateginen ajattelu/strategiatyö sitten johtaa sinisien merien syntymiseen? Tekijät kritisoivat perinteistä strategiatyötä liiaksi kilpailuun ja kilpailijoihin fokusoivaksi. Vaikka niillä on merkitystä, huomiotta jää kaksi tärkeää näkökulmaa: Miten löydetään ja kehitetään markkinoita, joissa kilpailua on vähemmän tai ei ollenkaan ja miten niitä hyödynnetään ja puolustetaan? Sinisten merien syntymiseen yhdistetään usein teknologia. Hyvin harvoin se kuitenkin on määrittävä tekijä edes teknologiavaltaisissa yrityksissä, vaan uudet innovaatiot syntyvät usein olemassa olevan teknologian hyödyntämiselle. Toinen väärä käsitys on, että toimialan vanhat pelurit olisivat huonomassa asemassa mitä tulee uusien sinisten merien keksimiseen. Kimin ja Maurborgnen tutkimukset osoittavat selvästi, että usein juuri niiden toimesta syntyy valtaosa uusista markkinoista.

Alla olevassa taulukossa vertailu sinisen ja punaisen merenstrategioiden pääominaisuuksista.

**Taulukko 3. Punaisen ja sinisen meren strategiat (Kim & Mauborgne, 2005)**

<b>Punaisen meren strategia</b>	<b>Sinisen meren strategia</b>
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinassa	Luodaan aivan uusi markkina, jossa ei ole kilpailua
Voitetaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä vaihtokaupasta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

Sinisen meren strategian yksi tärkein elementti on, että se hylkää tavanomaisen strategian perusajatuksen vaihtokaupasta arvon ja kustannuksien välillä. Sen mukaan yritykset voivat samalla tuottaa suurempaa arvoa asiakkailleen matalalla kustannustasolla. On osoitettu todeksi, että sinisten merien yritykset voivat olla sekä kustannusjohtajia että erilaistujia (Differentiation) (Kim & Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2004).

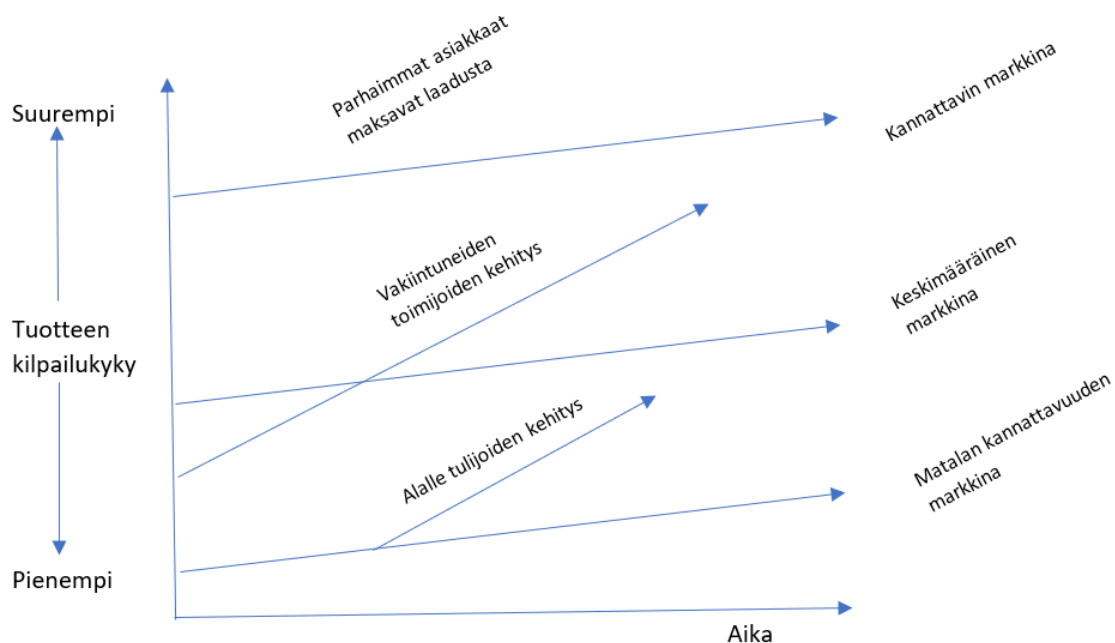
## **4.2 DISRUPTIVE INNOVATION**

Teoria hajottavasta innovaatiosta (Disruptive innovation) esiteltiin ensi kerran 1995. Idean isä on Harvard Business Schoolin professori Clayton M. Christensen. Myöhemmin teoriaa esiteltiin laajemmin kirjassa Innovator`s Dilemma (1997). Christensenin mielenkiinto kohdistui toimialansa huippuyrityksiin, jotka syystä tai toisesta menettivät johtavan asemansa markkinoilla, vaikka monet perusasiat, kuten johtaminen, asiakaslähtöisyys ja investoinnit tulevaisuuteen näyttivät olevan kunnossa. Christensen jakaa uudet



teknologiat kahteen eri kategoriaan. Ylläpitäviin ja hajottaviin. Kun ylläpitävät teknologiat (Sustaining technologies) keskittyvät olevassa olevan tuotteen kilpailukyvyn parantamiseen, niin hajottavat teknologiat (Disruptive technologies) tuovat markkinoille aivan uuden tavan arvon muodostukselle, jota aikaisemmin ei ole ollut olemassa (Christensen 1997:).

Hajottava innovaatio voi syntyä käytännössä kahdella eri tavalla, joko niin, että kilpailija tulee jo olemassa olevaan markkinaan tai löydetään kokonaan uusi markkina tai kuluttajaryhmä. Ensimmäinen vaihtoehto, jota kutsutaan low-end vaihtoehdoksi on tilanne, jossa pienempi yritys pystyy haastamaan pienemmillä resursseilla suuremman kilpailijansa. Kun suuri ja pitkään markkinoilla ollut yritys keskittyy kehittämään tuotteita ja palveluita parhaalle asiakassegmentilleen (High-end), se samalla ylittää (hinta nousee liian korkeaksi) tai jättää huomiotta muiden asiakassegmenttien tarpeet. Näin haastajille joutuu mahdollisuus keskittyä näihin unohdettuihin segmentteihin (Low-end) uuden innovaation avulla. Isommat yritykset usein aliarvioivat uudet tulokkaat ja nämä saavat rauhassa kehittää palvelujaan ja kasvattaa markkinaosuuttaan. Kun tämä paras asiakassegmentti ryhtyy käyttämään haastajan tuotteita ja palveluja (laadun parannuttua heidän vaatimustasolleen), kutsutaan tätä hajottavaksi innovaatioksi. On huomioitava, että halpa hinta ei vielä laukaisen uuden tuotteen tai palvelun käyttöönottoa, vaan laadun on noustava vähintään samalle tasolle. Kun tämä tapahtuu, ottavat asiakkaat mielellään vastaan myös halvemman hintatason. Näin toimialan liiketoimintalogiikka on muuttunut ja suurempi yritys pudonnut markkinoilta joko kokonaan pois tai sen asema on merkittävästi heikentynyt.



**Kuva 6. Disruptiivisen innovaation malli (Christensen;McDonald;& Raynor, 2005)**

Hajottava innovaatio voi syntyä myös niin, että luodaan kokonaan uusi markkina, jossa ei ole vielä muita toimijoita. Tämä muistuttaa vahvasti edellisessä luvussa kuvattua sinisten merien strategiaa. Uusi markkina voi syntyä yksinkertaisesti niin, että löydetään kokonaan uusia tuotteen tai palvelun käyttäjiä. Toisin sanoen uusi asiakkaita niistä, jotka eivät ole aikaisemmin kuluttaneet ko. palveluita. Usein hajottava innovaatio saatetaan mieltä "vain" yksinkertaiseksi yksittäiseksi tuotteeksi tai palveluksi, joka muuttaa toimialan. Kysymys on kuitenkin pidemmästä prosessista, jonka ensimmäisenä vaiheena on yleensä kokonaan uuden toimintamallin, businesslogiikan, rakentaminen toimialalle. Tämän takia uudet tulokkaat jäävät usein vähemmälle huomiolle ja ne pääsevät rauhassa kehittämään markkinaosuuttaan.

Kaikki hajottavat innovaatiot eivät kuitenkaan menesty ja toisaalta menestyvissä yrityksissä ei aina ole kysymyksessä hajottavasta innovaatiosta. Monet aloittelevat IT -yritykset 1990 lopulla epäonnistuivat ja vain harvat nousivat menestyjiksi. Itse teoria ottaa vähemmän kantaa menestymiseen uusilla markkinoilla kuin toimimiseen haastajana jo olemassa olevilla markkinoilla.

Miten yritysten sitten pitäisi vastata hajottavaan innovaatioon aiheuttamaan kilpailuun? Kahdella tavalla. Vahvistaa edelleen asemaansa olemassa olevien asiakkaiden ja markkinoiden keskuudessa ja tämän lisäksi perustaa uusi yksikkö tai yritys keskittymään hajotettavan innovaation avaamiin uusiin mahdollisuuksiin. Tutkimus on osoittanut, että parhaimmat mahdollisuudet onnistua tässä on pitämällä uusi yritys/liiketoiminta erossa nykyisestä toiminnasta. Tästä on olemassa paljon esimerkkejä myös tämän hetken yritysmaailmassa. Erityisesti isot yritykset perustavat omia startupeja yrityksen sisälle tai hankkivat omistuksia alkuvaiheen yrityksistä, jotka edustavat esimerkiksi uutta teknologiaa. (Christensen 2015)

### **4.3 LEAN STARTUP MENETELMÄ**

#### **Taustaa**

Lean startup metodi kehittyi yrityksen ja erehdyksen kautta. Eric Ries oli ohjelmistokehittäjä, joka työskenteli tuotteiden ja tuotekehityksen parissa. Ja enimmäkseen tuotteiden, kuten hän itse mainitsi, joita kukaan ei halunnut. Tilanne muuttui kuitenkin oleellisesti vuonna 2004, kun Steve Blank tuli mukaan uuteen yritykseen sijoittajaksi ja neuvonantajaksi. Steve toi startup maailmaan uuden ajatuksen siitä, että liiketoiminnan ja markkinoinnin on oltava yhtä tärkeitä kuin ohjelmoinnin ja tuotekehityksen. Hän kutsui kehittämäänsä mallia asiakkuuden kehittämiseksi (Customer development), joka tarjosi oivalluksia ja ohjausta yrittäjänä toimimiseen. Eric Ries alkoi soveltamaan näitä oppeja omassa tuotekehitystiimissään ja huomasi ne tulokseksi. Hän halusi hakea lisää uusia tuulia yrittäjyyden ulkopuolelta ja ryhtyi tutkimaan erityisesti tuotantoon ja valmistamiseen liittyviä teorioita. Hän löysi japanilaisen Toyotan käyttämän lean -menetelmän, josta muutosten ja jatkokehityksen tuloksena syntyi Lean Startup -viitekehys. Tämä kehittyi edelleen lukuisissa puhujatilaisuuksissa ja keskusteluissa startup -yrittäjien ja sijoittajien kanssa. Tavoitteena ja unelmana oli löytää menetelmä ja ratkaisu ongelmaan, joka tulisi auttamaan monia yrittäjiä ja jota hän jatkuvasti näki ympärillään: Lupaavia yrityksiä, jotka kehittivät hienoja tuotteita, joita kukaan ei halunnut (Ries, 2011).

Riesin mukaan menestyminen startup -yrityksessä ei johdu hyvistä geeneistä tai olemalla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, vaan se on tulosta oikeiden asioiden tekemisestä, prosessinomaisesta. Se voidaan oppia ja sitä voidaan opettaa. Yrittäjyys on tapa johtaa, vaikka yleensä ne nähdään lähes toistensa vastakohtina. Yrittäminen ja yrittäjyys innovatiivisena ja mielenkiintoisena ja johtaminen (Management) tylsänä ja vakavana toimintona.

### **Lean startup -menetelmän viisi periaatetta Riesin mukaan:**

#### **1. Yrittäjyyttä on kaikkialla**

Ei tarvitse työskennellä autotallissa ollakseen yrittäjä. Lean startup -metodi toimii kaikenkokoisissa yrityksissä, kaikilla toimialoilla, jotka yrittävät kehittää tuotteita ja palveluita epävarmuudessa (Uncertainty) eli kilpailuilla markkinoilla tietämättä miten ne otetaan vastaan asiakkaiden keskuudessa.

#### **2. Yrittäjyys on tapa johtaa**

Startup on instituutio, joka tarvitsee erilaista johtamista. Riesin mukaan yrittäjä on ammattinimike, titteli, jota tarvitsee jokainen yritys, joka haluaa saavuttaa kasvua uusien innovaatioiden avulla.

#### **3. Validoitu oppiminen**

Startup -yritykset eivät ole olemassa pelkästään kasvaakseen tai tehdäkseen rahaa. Ne ovat myös olemassa oppiakseen miten tehdä kestävää liiketoimintaa. Oppimista voidaan vahvistaa testaamalla ja vertaamalla koettuja asioita suhteessa visioon.

#### **4. Rakenna, mittaa ja opi**

Startup -yrityksen yksi perusfundamenteista on tuotteistat ideat, testata niitä asiakkailla ja saatujen kokemusten perusteella tehdä johtopäätöksiä muutostarpeista. Menestyksekkäät yritykset pyrkivät nopeuttamaan tätä prosessia.

## **5. Innovaatioiden kirjanpito/hallinnointi**

Menestyvä yritystoiminta edellyttää myös tietyssä määrin hallinnointia, kuten tavoitteiden asettamista, niiden mittaamista ja asioiden priorisointia. Tarvitaan uudenlaista ajattelua myös tähän ja ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita näistä asioista ja pitävät niistä kirjaa.

### **4.3.1 Menetelmän hyödyntäminen muissa kuin startup -yrityksissä**

Pohdin pitkään voiko Lean Startup -menetelmää tarkastella myös strategian viitekehyksenä ja onko sitä hyödynnetty todistettavasti myös muissa kuin alkuvaiheen yrityksissä? Harvard Business Reviewin artikkelissa (How GE Applies Lean Startup practices, 2014) esiteltiin General Electricin Kodinkonedivisioonan hyödyntämä malli, jota kutsuttiin sisäisesti FastWorks -menetelmäksi. Menetelmän tavoitteena oli nopeuttaa tuotekehitystä ottamalla asiakkaat mukaan prosessiin ja toisaalta vähentää riskiä kehittää tuotteita, joita kukaan ei ostaisi. Yrityksen niin sanottuna isona tavoitteena oli palauttaa tuotanto takaisin Yhdysvaltoihin ja osoittaa, että se pystyy edelleen kilpailemaan menestyksekkäästi. Ensimmäinen pilotti oli menestys ja tämän rohkaisemana yritys investoi yhä enemmän menetelmän käyttöönottoon. Ensimmäisen vuoden aikana koulutettiin 80 sisäistä valmentajaa, jotka edelleen esittelivät Lean Startup -konseptin melkein tuhannelle johtajalle. Yli 100 uutta FastWorks -projektia käynnistettiin globaalisti. Tavoitteena oli edelleen laajentaa ohjelma 5000 johtajalle ja aloittaa satoja uusia projekteja vuodessa eri toimialoille. Riesin mukaan tämän on laajin menetelmän hyödyntäminen koko maailmassa ja vahva osoitus siitä, että konsepti voi toimia myös globaalien suuryrityksen työkaluna (Power, 2014).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Aineistoa analysoidaan kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään prosentteihin tai lukumääriin perustuvia kysymyksiä sekä muuttujien välisiä yhteyksiä. Otoksen pitäisi olla tällöin riittävän suuri ja edustava. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä selittämään asioiden syitä. Aineistosta saatuja tuloksia yritetään koskemaan laajempaa joukkoa tilastollisten menetelmien ja päättelyn keinoin. (Heikkilä 2014, 15-16). Tulosten tulkinta tehdään faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, jonka avulla pyritään löytämään tutkimustuloksista yhteisiä ulottuvuuksia. Keskenään eniten korreloivista muuttujista muodostetaan faktoreita eli muuttujien taustalla olevia piilomuuttujia (Heikkilä 2014, 204).

Tutkimuksen tarkoituksena on yrittää löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin?

\* mitä sisältöjä pk-yritykset strategioissaan painottavat ja mikä on niiden koettu hyvyys?

\* muodostavatko eri strategiasisällöt tunnistettavia ryhmiä?

#### **Aineisto**

Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen tutkimus on toteutettu syksyllä 2017. Aineisto kerättiin kyselyllä, joka lähetettiin viidellesadalle (500) pk-yritykselle sähköpostitse. Pääasiallisena kohderyhmänä olivat 20–100 henkilöä työllistävät yritykset. Perusteluna kohderyhmän rajaukselle oli se, että juuri tämän kokoluokan yrityksillä arvioitiin strategioiden olevan hieman etäisempiä ja niiden synnyttämiseen vähemmän resursseja käytössä kuin pk-sektorin suuremmilla yrityksillä.

Kyselylomakkeella haluttiin selvittää kohdeyritysten strategioiden sisältöä eli mitkä asiat painottuvat yritysten liiketoimintastrategiassa. Vastaajat ottivat kantaa annettujen kahdenkymmenen eri sisältövaihtoehdon suhteen asteikolla 1–10 (1= ei painotu ollenkaan nykyisessä strategiassa ja 10=painottuu erittäin voimakkaasti nykyisessä strategiassa). Kyselylomakkeella käytetyt muuttujat (sisältövaihtoehdot) ovat strategioiden sisältöä koskevasta tutkimuksesta, *Revisiting the strategy-performance linkage* (Luoma, 2015),

josta nämä saatiin tulokseksi. Tutkimuksessa arvioitiin mukana olleiden yritysten strategiadokumentteja ja niissä käytettyjä strategioiden sisältöön viittaavia avainsanoja. Yhteensä tunnistettiin 171 erilaista avainsanaa, joita yhdistelemällä päästiin 21 avainsanaryhmään.

Tämän lisäksi tutkimukseen osallistuneet yritykset ottivat kantaa yrityksen strategisen johtamisen prosessin kehittyneisyyteen. Tätä arvioitiin ottamalla kantaa viiteen eri väittämään asteikolla 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). (Liite 1)

Vastauksia saatiin viisikymmentä. Vastausprosentti (10%) on varsin kohtuullinen ja hyvin samankaltainen sähköpostitse lähetettyjen vastaavien tutkimuksien kanssa. Erilaisia kyselyjä tulee paljon ja yritysjohdolla ei ole aikaa vastata kaikkiin. Tutkimuksen tekoaikana elettiin kansantaloudessa noususuhdannetta ja näkymät kaikilla yrityksillä olivat varsin hyvät. Voidaan olettaa, että tällä on vaikutusta vastausten painotuksiin.

## **5.2 Aineiston analysointi**

Faktorianalyysin aluksi suoritettiin muuttujien kommunaliteetin tarkastelu (taulukko 4.). Sen avulla selvitettiin yksittäisten muuttujien hyvyys. Tehty tarkastelu osoittaa, että kaikki muuttujat ovat hyviä. Yhdenkään muuttujan kommunaliteetti ei saanut arvoa alle 0.3. Huonoimman arvon sai muuttuja erikoistuminen, keskittyminen (0,399). Muuttujien karsimiseen ei siten ollut perustetta.

Taulukko 4.

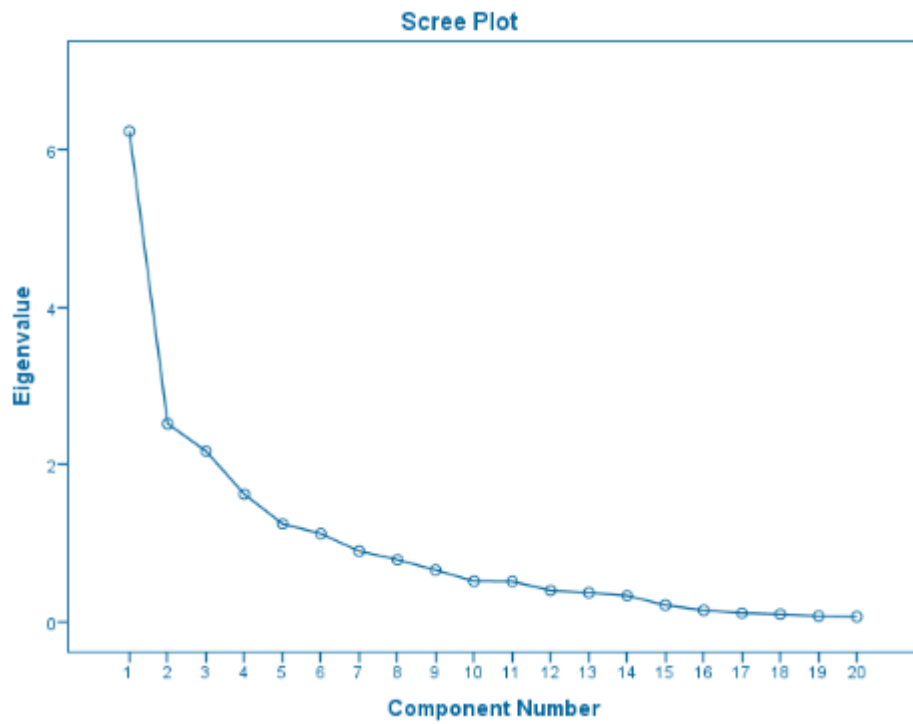
Communalities	Initial	Extraction
Kumppanuudet verkostot, yhteistyösuhteet	1	0,609
Ympäristö, ekologisuus, kestävä kehitys	1	0,767
Tutkimus ja kehitys, innovaatiot, luovuus	1	0,712
Tuotanto, valmistus, toimitusketju, prosessit	1	0,665
Asiakashyöty, asiakaskokemus, asiakaslupaus	1	0,550
Vastuullisuus, yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus	1	0,803
Henkilöstö, osaaminen, toimintatapa, arvot	1	0,598
Erikoistuminen, keskittyminen	1	0,399
Kansainvälisyys, kansainvälistyminen, globalisaatio	1	0,587
Kotimarkkinat, Suomi	1	0,639
Uudistuminen, muutos, toiminnan uudelleenjärjestelyt	1	0,511
Kasvu, laajentuminen, investoinnit	1	0,818
Digitaalisuus, virtuaalisuus, tietotekniikka	1	0,525
Markkinat, asiakkuudet, markkinointi, asema markkinoilla	1	0,651
Talous, tehokkuus, omistaja-arvo	1	0,649
Yrityskaupat, yritysjärjestelyt	1	0,661
Tuote, palvelu, konsepti, valikoima, tuotteistus	1	0,602
Brändi, imago, maine	1	0,522
Riskienhallinta, turvallisuus, tietoturva	1	0,572
Joustavuus, ketteryys, nopeus	1	0,703



Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,238	31,190	31,190	6,238	31,190	31,190	3,539	17,693	17,693
2	2,515	12,575	43,764	2,515	12,575	43,764	3,312	16,558	34,251
3	2,167	10,836	54,600	2,167	10,836	54,600	3,188	15,939	50,189
4	1,619	8,094	62,694	1,619	8,094	62,694	2,501	12,505	62,694
5	1,241	6,204	68,898						
6	1,116	5,579	74,477						
7	,894	4,469	78,946						
8	,784	3,922	82,868						
9	,653	3,264	86,132						
10	,511	2,555	88,687						
11	,508	2,542	91,228						
12	,394	1,968	93,196						
13	,364	1,821	95,018						
14	,327	1,636	96,654						
15	,207	1,036	97,690						
16	,140	,702	98,391						
17	,105	,523	98,914						
18	,091	,454	99,368						
19	,067	,335	99,703						
20	,059	,297	100,000						

**Kuva 7. Total Variance**

Kuva 7. (total variance) kuvaa alkuperäisistä muuttujista muodostuneita muuttujakimp-  
puja eli faktoreita. Taulukosta nähdään, että neljä ensimmäistä faktoria selittävät koko-  
naishajonnasta 62.7 prosenttia, jota voidaan pitää riittävänä tasona. Jokaisen faktorin  
eigenvalue-arvo on suurempi kuin 1.5, mitä pidetään yleisesti raja-arvona muodostetta-  
ville faktoreille. Tätä on havainnollistettu myös kuvassa 8.



**Kuva 8.**

Faktoriratkaisulle suoritettiin varimax-metodin mukainen rotointi. Sen avulla muuttujien lataukset kullekin faktorille saadaan mahdollisimman suuriksi, jolloin faktorien tulkinta helpottuu. Kuva 9 kuvaa rotatointua ratkaisua muuttujien saamine faktorilatauksiin.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
Vastuullisuus, yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus	,861	,235		
Ympäristö, ekologisuus, kestävä kehitys	,824	,124		,266
Yrityskaupat, yritysjärjestelyt	,698		,392	-,129
Kotimarkkinat, Suomi	,649			-,463
Riskinhallinta, turvallisuus, tietoturva	,619	,273	,190	,279
Uudistuminen, muutos, toiminnan uudelleenjärjestelyt		,708		
Joustavuus, ketteryys, nopeus	,436	,660	,181	-,211
Kumppanuudet, verkostot, yhteistyösuhteet	,342	,654	-,140	,211
Asiakashyöty, asiakaskokemus, asiakaslupaus	,144	,619	,379	
Digitaalisuus, virtuaalisuus, tietotekniikka	,253	,600	,311	
Kasvu, laajentuminen, investoinnit	,111	-,171	,881	
Talous, tehokkuus, omistaja-arvo	,151	,301	,722	-,119
Tuotanto, valmistus, toimitusketju, prosessit		,226	,627	,467
Henkilöstö, osaaminen, toimintatapa, arvot	,214	,435	,599	
Brändi, imago, maine	,427	,296	,481	-,144
Markkinat, asiakkuudet, markkinointi, asema markkinoilla	-,234	,412	,475	-,448
Kansainvälisyys, kansainvälistyminen, globalisaatio	-,161			,744
Tuote, palvelu, konsepti, valikoima, tuotteistus		,411	,172	-,629
Tutkimus ja kehitys, innovaatiot, luovuus	,216	,466	,362	,563
Erikoistuminen, keskittyminen	,157	,235	,155	,543

Kuva 9.

Faktorit on nimetty faktorilatausten korkeimpien faktorilatausten avulla seuraavasti:

#### Faktori 1. Yhteiskuntavastuu

Tässä faktorissa korkeimman latauksen saa *vastuullisuus, yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityskansalaisuus*. Myös *ympäristö, ekologisuus ja kestävä kehitys* saa korkean arvon.

Edellä mainitusta johtuen tämä faktori voidaan nimetä Yhteiskuntavastuun faktoriksi.

#### Faktori 2. Muutos ja ketteryys

Kakkosfaktorin korkeimman latauksen saa *uudistuminen, muutos ja toiminnan uudelleenjärjestelyt*. Toiseksi eniten latauksia tulee muuttujalle joustavuus ja ketteryys. On luontevaa, että faktorin nimi on muutos ja ketteryys.

#### Faktori 3. Kasvu ja kannattavuus

Kolmosfaktorin korkein lataus on muuttujalla *kasvu, laajentuminen ja investoinnit*. Toisena on *talous, tehokkuus ja omistaja-arvo*. Kun faktorin kolmanneksi korkeimmalle nousee muuttuja tuotanto, valmistus, toimitusketju, prosessit, voidaan faktori nimetä Kasvun ja kannattavuuden faktoriksi.

#### Faktori 4. Tuote- ja palveluportfolion kehittäminen valituille markkinoille

Yhteisen nimittäjän löytäminen nelosfaktorille oli hieman haastavaa. Korkeimman latausten määrän saa kansainvälistyminen ja globalisaatio. Kun muut muuttujat liittyvät enemmän tuotteisiin, palveluihin, tutkimustyöhön ja innovaatioihin, sekä erikostumiseen ja keskittymiseen voidaan faktori nimetä tuote- ja palveluportfolion kehittäminen valituille markkinoille.

## 6 Johtopäätökset

Strategisen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta on valtavasti, mutta ihan viime vuosiin asti se on pitkälti tukeutunut vanhoihin perusteorioihin. Strategiatyö mielettään helposti pitkäksi ja raskaaksi prosessiksi, johon liittyy paljon analyysityötä. Tämä mielikuva on varmasti etäännyttänyt sitä juuri opinnäytetyön kohteena olevista pk-yrityksistä. Tosiasia on kuitenkin se, että strategia, näkymä yrityksen tulevaisuudesta, voi muodostua monella eri tavalla ja eri työkalut ja teorit tarjoavat sen muodostamiseen oman lisänsä.

Tutkimuksessa esitellyt perusteorit ovat pitkälti syntyneet aikana, jolloin toimialojen rajat olivat selviä ja liiketoimintaympäristö vakaampaa ja tulevaisuus helpommin ennustettavissa. Tällöin oli perusteltua käyttää strategiaprosessiin paljon aikaa, koska oli todennäköistä, että valitulla strategialla pärjättiin pidempi aika. Tyypillisesti ainakin 2-3vuotta eteenpäin. Perusteorioille ominaista on se, että niissä yritys aina pyrkii sopeutumaan vallitseviin olosuhteisiin strategian avulla, ei muuttamaan niitä. Miles and Snown mukaan erilaiset strategiat syntyvät yritysjohton kohdatessa kolme pysyvää (sisäistä) ongelmaa: Liiketoimintaongelman, tuotanto-ongelman ja hallinto-ongelman. Ongelmat esiintyvät yleensä samanaikaisesti ja niihin löydetty ratkaisut toimivat yrityksen strategisena viitekehysenä.

Strategiateorioista ehkä tunnetuin ja käytetyin on Porterin kilpailustrategia. Kilpailustrategian muodostamisessa tärkein asia on nähdä yhteys yrityksen ja ympäristön välillä. Kaike ydin on kuitenkin toimiala tai toimialat, jossa yritys toimii ja kilpailee. Toimialan rakenne ja business-logiikka määrittävät kilpailukentän ja mitkä strategiat ovat yritykselle mahdollisia. Viisi eri kilpailuvoimaa määrittävät toimintaympäristöä, jolla pärjätäkseen yritys valitsee yhden strategian kolmesta mahdollisesta (Kustannusjohtajuus, erottautuminen tai keskittyminen).

Uusista, dynaamisista mainittakoon Sinisen meren strategia (W.Chan Kim ja Renée Mauborgne). Tässä liiketoimintaympäristö jaetaan kahteen selvästi erottuvaan osioon, punaiseen mereen ja siniseen mereen. Punainen meri edustaa olemassa olevia toimialoja ja markkinoita, jossa toimialojen raja-aidat ovat määriteltyjä ja hyväksytyjä, kilpailu ja businesslogiikka hyvin tunnettuja. Markkinat eivät juuri kasva ja yritykset joutuvat ennen

pitkää luopumaan katteistaan ja koveneva kilpailu tekee meren punaiseksi. Tämä vastaa pitkälti tilannetta, johon perusteoriat pyrkivät vastaamaan eli yritys sopeutuu vallitsevaan kilpailutilanteeseen.

Sinisiä meriä voi syntyä kahdella tavalla. Yritykset itse synnyttävät uusia toimialoja tai pystyvät laajentamaan nykyistä toimialaa, jossa toimivat. Ideana on löytää uusia markkinoita tuotteille ja palveluille, jossa kilpailua on vähemmän ja katteet parempia. Tämä strategiamalli siirtää fokuksen pois kilpailijoista ja pyrkii löytämään kokonaan uusia markkinoita. Tässä onkin jo selkeä irtiotto perusteorioista. Ei sopeuduta, vaan etsitään uutta. Hieman vastaavanlainen ajatus on Clayton M. Christensenin julkaisemassa Disruptive Innovation mallissa. Rikotaan olemassa olevan toimialan sääntöjä uudella liiketoimintamallilla tai löydetään kokonaan uusi markkina- tai kuluttajaryhmä. Lean startup menetelmä taas syntyi nimensä mukaisesti startup -kentässä, mutta on levinnyt sieltä myös muiden, jo toimintansa vakiinnuttaneiden yritysten strategiatyökaluksi tai ainakin yhdeksi vaihtoehdoksi tarkastella tulevaisuutta. Idea pähkinänkuoressa on saada tuote tai palvelu mahdollisimman nopeasti markkinoille potentiaalisten asiakasryhmien saataville. Saadun palautteen avulla tuotetta kehitetään edelleen, kunnes se on valmis laajempaan tuotantoon. Ideasta tuotteeksi aika lyhenee merkittävästi ja tullessaan markkinoille se on jo useampaan kertaan testattu asiakkailta. Tämä malli on varsin kevyt ja käytännönläheinen ja siten saavuttanut merkittävän suosion myös muiden kuin startup -yritysten keskuudessa.

Tutkimus pyrki vastaamaan kysymyksiin *mitkä sisällöt painottuvat pk-yritysten strategioissa ja mitä yhtymäkohtia näillä sisällöillä on mahdollisesti toisiinsa?* Kysymyslomakkeella oli valittavana kaksikymmentä eri sisältövaihtoehtoa, jossa vastaajalla oli mahdollisuus valita miten eri sisällöt painottuvat heidän liiketoimintastrategiassaan tain yrityksen johtamisessa. Tulosten tarkastelussa kaikki annetut vaihtoehdot koettiin hyviksi ja merkityksellisiksi. Tehdyn faktorianalyysin mukaan voitiin tunnistaa neljä erilaista kokonaisuutta 1)*yhteiskuntavastuu*,2)*muutos ja ketteruus*,3)*kasvu ja kannattavuus* sekä 4)*tuote- ja palveluportfolion kehittäminen valituille markkinoille*.

Tarkemman sisällöllisen analyysin saamiseksi olisi pitänyt vielä haastella yrityksiä ja löytää ne konkreettiset asiat, jotka painottuvat juuri kyseisen yrityksen strategiassa. Toisaalta kyselyssä olleet muuttajat olivat myös kaikki yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta erittäin keskeisiä eli vastaajalla oli varmasti vaikea arvottaa niitä selkeään paremmuusjärjestykseen.

Millaista strategiamallia voisi sitten suositella pk-yritykselle esiteltyjen teorioiden ja tutkimustulosten perusteella. Vastaus on tietenkin se, että ei mitään. Yritykset ovat niin erilaisessa asemassa taloudellisen tilanteensa, ikänsä, toimialansa, markkinoiden kuin sidosryhmiensäkin suhteen, että mitään yksiselitteistä vastausta ei voi antaa. Yksi päätelmä on varmasti se, että jonkinlainen strategia pitää yrityksellä olla, jotta se voi taklata kasvuhaasteensa. Jos strategiatyö on yritykselle vieras ja uusi asia, asiaa kannattaa lähestyä käytännönläheisten ja yksinkertaisten mallien avulla (dynaamiset strategiakoulukunnat). Kun osaamista ja resurssia kertyy lisää, voi miettiä mitä klassiset strategiakoulukunnat toisivat lisää strategiaprosessiin. Varmasti analyysit ja prosessinomaisuuden, jotka tuovat uusia ulottuvuuksia ja syvyyttä strategiapohdintoihin.

Pk -yrityksiin liittyvää strategisen johtamisen kirjallisuutta ja tieteellisiä tutkimuksia oli vaikea löytää. Löydetyt tutkimukset käsitelivät lähinnä (kansainväliset ja kotimaiset) osastrategioita kuten esimerkiksi IT, henkilöstöhallinto ja myynti. Koko yrityksen toiminnan kattavaa strategisen johtamisen tutkimusta ei löytynyt, joka olisi liittynyt selkeästi pk-yritykseen. Siksi olikin mielenkiintoista lähestyä tätä asiaa ja tarkastella niin sanottuja yleisiä strategisen johtamisen teorioita ja niiden soveltuvuutta pk-yrityksiin ja toisaalta etsiä uusia strategiatyökaluja ja vertailla näitä keskenään. Kiinnostava teema olisi tarkastella pk -yrityksen strategian ja sen menestymisen välistä yhteyttä. Eli kuinka hyvin pärjäävät ne yritykset, joilla on tunnistettavissa oleva strategia suhteessa niihin, joilla sitä ei ole. Ainakin startup yrityksissä tehdyn tutkimuksen mukaan paremmin pitkällä aikavälillä pärjäsivät ne yritykset, jotka olivat malttaneet alussa käyttää aikaa strategiapohdintoihin. Opinnäytetyössä on myös lyhyesti sivuttu hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä, joilla on selkeä yhteys strategiatyöhön, ainakin isoimmissa yrityksissä. Hallitustyö on monille pienemmille pk-yrityksille hyödyntämätön voimavara. Sama tilanne on myös johtoryhmä-

työskentelyn osalta, ainakin strategioiden muodostajana. Pk -yritysten hallitustyöskentelystä ja sen vaikuttavuudesta yrityksen menestymiseen riittäisi aineksia myös omaan tutkimukseensa.



## Lähteet

- Ahlstrand, B.;Lampel, J.;& Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari*. New York: Free Press.
- Ali-Yrkkö, J.;Kotiranta, A.;& Ylhäinen, I. (20. 11 2017). *Etla*. Noudettu osoitteesta [www.etla.fi: https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-79.pdf](https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-79.pdf)
- Christensen, C. M.;McDonald, R.;& Raynor, M. E. (2005). *What is disruptive Innovation*. Harvard Business Review.
- Churchill, N. C.;& Lewis, L. V. (1983). *The Five Stages of small Business Growth*. Harvard Business Review, May issue.
- Gans, J.;Scott, E. L.;& Stern, S. (5 2018). *Harvard Business Review*. Noudettu osoitteesta [www.hbr.org: https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy](https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy)
- Gnjidic, V. (2014). *Researching the dynamics of Miles and Snow`s strategic typology*. *Management, Vol. 19*.
- Gompers, P.;Gornall, W.;Kaplan, S. N.;& Strebulaev, I. A. (8 2016). *How do Venture Capitalists make decisions? NBER Working Paper Series*. Noudettu osoitteesta <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51659>
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, May-June issue.
- Ikäheimonen, T. (13. 10 2014). *Pk-yrityksen hallitus- välttämätön paha vai aitoa hyötyä*. Noudettu osoitteesta [www.ek.fi: https://ek.fi/blogi/2014/10/13/pk-yrityksen-hallitus-valttamaton-paha-vai-aitoa-hyotya/](https://ek.fi/blogi/2014/10/13/pk-yrityksen-hallitus-valttamaton-paha-vai-aitoa-hyotya/)
- Juuti, P.;& Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen, miten vastata kompleksien ja postimodernin ajan haasteisiin*. Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen. 2. painos*. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Kauppakamari*. (2017). Noudettu osoitteesta <https://kauppakamari.fi: https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/03/pk-hallitusbarometri2017.pdf>
- Kim, W. C.;& Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.
- Kim, W. C.;& Mauborgne, R. (2005). *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum Media.

- Luoma, M (2015). *Revisiting the strategy-performance linkage: An application on an empirically derived typology of strategy content areas*. Management Decision.
- Maliranta, M.;Pajarinen, M.;& Rouvinen, P. (23. 5 2018). *Etlä*. Noudettu osoitteesta [www.etla.fi](http://www.etla.fi): <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B277.pdf>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Power, B. (2014). *How GE Applies Lean Startup Practices*. Harvard Business Review.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How constant Innovation creates Radically Successful Business*. Crown Publishing Group.
- Rikama, S. (2017). *Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. TEM-analyysejä 77/2017*. Noudettu osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79254/voimakkaasti%20kasvuhakuiset%20pk-yritykset.pdf>
- Santalainen, T. (2005). *Strateginen ajattelu*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Tilastokeskus. (15. 12 2019). Noudettu osoitteesta [www.stat.fi](http://www.stat.fi): [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)
- Tilastokeskus. (19. 12 2019). Noudettu osoitteesta [www.stat.fi](http://www.stat.fi): <https://www.stat.fi/til/yrti/>
- Treacy, M.;& Wiersema, F. (1993). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Harvard Business Review.

## Liitteet

### Liite 1 Pk-yrityksen strateginen johtaminen

#### 1. Strategian sisältö

Skaala 1–10

(1=ei painotu lainkaan nykyisessä strategiassamme; 10=painottuu erittäin voimakkaasti nykyisessä strategiassamme)

Palauta mieleesi nykyinen liiketoimintastrategianne, joka voi olla joko kirjallisessa muodossa tai muulla tavoin hahmotettu. Merkitse kuinka voimakkaasti seuraavat sisältöalueet painottuvat strategiassanne.

- Kumppanuudet, verkostot, yhteistyösuhteet
- Ympäristö, ekologisuus, kestävä kehitys
- Tutkimus ja kehitys, innovaatiot, luovuus
- Tuotanto, valmistus, toimitusketju, prosessit
- Asiakashyöty, asiakaskokemus, asiakaslupaus
- Vastuullisuus, yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus
- Henkilöstö, osaaminen, toimintatapa, arvot
- Erikoistuminen, keskittyminen
- Kansainvälisyys, kansainvälistyminen, globalisaatio
- Kotimarkkinat, Suomi
- Uudistuminen, muutos, uudelleenjärjestely
- Kasvu, laajentuminen, investoinnit
- Digitaalisuus, virtuaalisuus, tietotekniikka
- Markkinat, asiakkuudet, markkinointi, asema markkinoilla
- Talous, tehokkuus, omistaja-arvo
- Yrityskaupat, yritysjärjestelyt
- Tuote, palvelu, konsepti, valikoima, tuotteistus
- Brändi, imago, maine
- Riskinhallinta, turvallisuus, tietoturva
- Joustavuus, ketteryys, nopeus

#### 2. Strategisen johtamisen luonne (kehittyneisyys)

Skaala 1–5

(1=täysin eri mieltä; 5=täysin samaa mieltä)

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat nykyistä suhtautumistanne strategiseen johtamiseen?

- Meillä on käytössä vakiintunut strategian laatimisen prosessi, jota hyödynnämme säännöllisesti
- Kokeilemme mielellämme uusia strategian tekemisen keinoja, jotta löytäisimme uusia näkökulmia liiketoimintaamme
- Henkilöstömme osallistuu merkittävässä laajuudessa strategiatyöhön
- Ulkoiset sidosryhmämme (esim. asiakkaat, kumppanit) osallistuvat merkittävässä laajuudessa strategiatyöhön
- Strateginen johtamisemme on kehittyneempää kuin vastaavanlaisissa yrityksissä keskimäärin

### 3. Muita kommentteja yritykseni strategiseen johtamiseen liittyen

[Tilaa avoimelle vastaukselle]

#### Haluan vastauksista yrityskohtaisen yhteenvedon

[Yksi ruutu johon rasti tai ei rastia]

Teorian taustaksi selvitettäviä/määriteltäviä asioita:

- strateginen johtaminen ja mitä sillä tarkoitetaan?
  - määrämuotoinen strategiaprosessi
  - strateginen ajattelu
  - liiketoiminnan suunnittelu

PK -yrityksen määritelmä

Kasvuyrityksen määritelmä

#### Perusteoriat strategiasta

Porter kilpailustrategiat

Miles & Snow strategioiden luokittelu

Uudet strategiatyön konseptit (artikkelit)

Yhteenvedo perusteorioista?

1. Johdanto
2. Strateginen johtaminen
  - a. prosessi/tekemisen jatkumo
  - b. konteksti/asiayhteyksiä (esimerkiksi kasvu, kansainvälistyminen, toimiala) konteksti->prosessi->sisältö
3. Strategioiden sisällöt
  - 1.2.3.

Yhteenvedo

4. PK-konteksti (mitä pk-yrityksistä on kirjoitettu)
5. Empiria
6. Johtopäätökset