

Ville Peltomäki

STRATEGISEN JOHTAMISEN LUONNE PK-YRITYKSESSÄ JA SUURYRITYKSESSÄ

Teknisten tieteiden tiedekunta
Kandidaatintyö
Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ

VILLE PELTOMÄKI: Strategisen johtamisen luonne pk-yrityksessä ja suuryrityksessä
Tampereen yliopisto
Kandidaatintyö, 29 sivua, ei liitesivuja
Tampereen yliopisto
Konetekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Kone- ja tuotantotekniikka
Tarkastaja: Matti Majuri
Toukokuu 2019

Strateginen johtaminen määrittää yritykselle tavoitteellisen ja johdonmukaisen suunnan. Tästä syystä sen tulisi olla osa jokaisen yrityksen päivittäistä johtamiskulttuuria. Aihealueen laaja kirjallisuus on kuitenkin muodostanut strategiasta monimutkaisen ja sekavan käsityksen. Tämän tutkimuksen tarkoitus on muodostaa selkeä kokonaiskuva strategisen johtamisen teoriakirjallisuudesta sekä strategian luonteesta valmistavan teollisuuden yrityksissä.

Tämän kirjallisuuskatsaukseen perustuvan tutkimuksen päätavoitteena on selvittää strategisen johtamisen luonnetta pk-yrityksessä verrattuna suuryritykseen rajaten toimiala valmistavaan teollisuuteen. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi aineistona on käytetty strategisen johtamisen kirjallisuutta, verkkojulkaisuja sekä tilastotietoja. Tutkimus rakentuu teoriakirjallisuuden määritelmiin sekä eri organisaatiokokojen ominaispiirteisiin, joiden pohjalta strategisen johtamisen luonnetta pohditaan kahden erisuuruisen organisaation toiminnassa. Aiheen merkityksellisyys ilmenee strategian kansainvälisestä suosiosta, mutta organisaation henkilöstöllä on harvoin yhtenäinen käsitys strategisista tavoitteista. Tutkimuksen on tarkoitus osoittaa, ettei strateginen johtaminen ole pelkän yritysjohton vastuualuetta.

Tutkimustulokset kuvaavat strategista johtamista koko organisaation yhteistyöksi, jossa viestimisellä ja luottamuksella on keskeinen rooli. Pk-yritykset kamppailevat rajallisten resurssien ja paikallisuuden kanssa ja puolestaan suuryrityksen strategiatyötä vaikeuttaa viestinnälliset haasteet ja ketteryden puute. Yhteistä strategiselle johtamiselle on kuitenkin toimintaympäristön tunteminen ja sen muutoksiin reagoiminen.

Avainsanat: strategia, strateginen johtaminen, strategiatyökalu, strategiaprosessi, organisaatio, pk-yritys, suuryritys, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|----|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 2. STRATEGINEN JOHTAMINEN..... | 2 |
| 2.1 Strategia käsitteenä..... | 3 |
| 2.2 Strategia prosessina..... | 5 |
| 2.3 Strategiatasot..... | 7 |
| 2.4 Strategiatyökalujen valinta ja hyödyntäminen..... | 9 |
| 2.5 Strategian viestiminen organisaatiossa | 11 |
| 2.6 Kriittiset menestystekijät..... | 12 |
| 3. PK-YRITYKSEN JA SUURYRITYKSEN OMINAISPIIRTEET | 13 |
| 3.1 Pk-yritys | 13 |
| 3.1.1 Resurssit..... | 14 |
| 3.1.2 Kansainvälisyys | 15 |
| 3.1.3 Organisaatiokulttuuri | 16 |
| 3.2 Suuryritys | 17 |
| 3.2.1 Resurssit..... | 17 |
| 3.2.2 Kansainvälisyys | 18 |
| 3.2.3 Organisaatiokulttuuri | 19 |
| 4. STRATEGIAN MERKITYS PK-YRITYKSESSÄ JA SUURYRITYKSESSÄ..... | 20 |
| 4.1 Kilpailutekijäanalyysi | 20 |
| 4.2 Pk-yrityksen strategiaprosessi..... | 22 |
| 4.3 Suuryrityksen strategiaprosessi..... | 23 |
| 4.4 Strategiatyön arvioiminen..... | 24 |
| YHTEENVETO | 25 |
| LÄHTEET | 26 |

1. JOHDANTO

Strategia on yksi vanhimmista johtamisen käsitteistä. Siitä huolimatta käsite on ajan kuluessa saanut moninaisia merkityksiä ihmisten keskuudessa. Strategia on yleinen puheenaihe, mutta organisaation henkilöstöllä on harvoin yhtenäinen käsitys strategisista tavoitteista ja toimintatavoista. Yhtenäisen käsityksen luomista vaikeuttaa strategisen johtamisen monet näkökulmat, joita historia on synnyttänyt. Usein strategian ajatellaan olevan ylimmän johdon toiminnan tulos, mutta todellisuudessa strategiassa onnistuminen vaatii onnistunutta vuorovaikutusta kaikkien henkilöstön jäsenten kesken.

Strateginen johtaminen on ajankohtainen aihe organisaation koosta riippumatta. On kuitenkin selvää, että organisaation koko vaikuttaa strategian merkitykseen ja ilmenemiseen yrityksessä. Suuryritysten ja pk-yritysten strategiaprosessit voivat erota huomattavastikin toisistaan, vaikka käsitemaailmassa puhutaankin samasta asiasta. Strategisen johtamisen toteuttaminen vaatii onnistuakseen hyvää reagointikykyä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä organisaation strategista osaamista. Oleellista on myös seurata ja arvioida strategiatyössä onnistumista ja kehityssuunnan oikeellisuutta.

Tässä kandidaatintyössä esitellään strategisen johtamisen teoreettisia käsitteitä ja malleja, joiden pohjalta organisaation strategista toimintaa pystyy ymmärtämään ja kehittämään. Teorian avulla voidaan tunnistaa muun muassa strategisen johtamisen prosessimaista luonnetta ja siihen vaikuttavia menestystekijöitä. Työssä selvitetään myös pk-yrityksille ja suuryrityksille tyypillisiä ominaispiirteitä, jotka ovat merkittävässä roolissa strategisen suunnan määrittämisessä. Sen lisäksi näiden ominaispiirteiden pohjalta pohditaan, mikä strategian rooli on kyseisissä organisaatiotyypeissä. Työssä esitellään myös toimintatapoja siihen, kuinka strategiatyössä onnistumista voidaan arvioida. Tässä tutkimuksessa käsittely rajataan koskemaan ainoastaan valmistavan teollisuuden yrityksiä.

Työn tavoitteena on esittää strategisen johtamisen teoriakirjallisuuden oleellinen sisältö ja pohtia teorian ilmenemistä erisuuruisten organisaatioiden strategisessa johtamisessa.

Tämän kandidaatintyön tutkimuskysymys on:

- Miten strategisen johtamisen luonne eroaa pk-yrityksessä verrattuna suuryritykseen valmistavassa teollisuudessa?

Työn tutkimuskysymys voidaan vielä jakaa useampaan alakysymykseen:

- Mitä strateginen johtaminen on teoriakirjallisuuden perusteella?
- Millaisia ominaispiirteitä pk-yrityksen ja suuryrityksen johtamisessa on?
- Miten strateginen johtaminen ilmenee ominaispiirteiden pohjalta erisuuruissa valmistavan teollisuuden yrityksissä?

Strateginen johtaminen on aiheena tärkeä, sillä siinä onnistuminen mahdollistaa organisaation menestymisen ja kasvun pitkällä aikavälillä. Samaan aikaan organisoidun strategiatoiminnan puuttuminen heikentää kilpailukykyä markkinoilla. Yritysten näkökulmasta strateginen johtaminen on aiheena merkittävä, sillä sen avulla resursseja pystytään kohdistamaan suunnitelmallisemmin ja kilpailukyky paranee. Organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa strateginen johtaminen on asioihin vaikuttamista prosesseja ja ihmisiä johtamalla, joten sen tulisi olla osa jokaista valmistavan teollisuuden yritystä. Aiheen merkitys korostuu erityisesti yrityksissä, jotka tavoittelevat kansainvälistymistä ja uusia markkinaosuuksia.

Luvussa 2 esitellään strategisen johtamisen oleellisia käsitteitä ja kuvataan teoriakirjallisuudessa esiintyviä malleja. Strategisten ilmiöiden ja ominaispiirteiden ymmärtäminen edellyttää tärkeiden käsitteiden tuntemista. Luvussa 3 selvitetään pkyrityksen ja suuryrityksen ominaispiirteitä, jotka liittyvät strategiseen toimintaan, ja lisäksi määritellään näiden kahden organisaatiotyypin erot. Luku 4 vertailee ja pohtii strategisen johtamisen merkitystä erisuuruissa valmistavan teollisuuden organisaatioissa ja esittelee johtopäätöksiä strategian ilmenemisestä yritysten ominaispiirteiden pohjalta. Lisäksi esitellään toimintatapoja, joilla strategisen johtamisen onnistumista pystytään arvioimaan. Lopuksi luvussa 5 esitetään yhteenveto tutkimuksessa havaituista tuloksista liittyen valmistavan teollisuuden strategiseen johtamiseen.

2. STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen johtaminen mahdollistaa onnistuessaan organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä. Ajallisesti tarkastellaan seuraavien kuukausien, vuosien ja jopa vuosikymmenten tulevaa toimintaa ja asioita. Strategiassa on pohjimmiltaan kyse johtamisesta. Tarkoitus on määrittää organisaatiolle tulevaisuuden suunta, jonka

tietäminen lisää johdonmukaisuutta kaikessa päivittäisessä työskentelyssä. Lindroos ja Lohivesi (2004, s. 159) toteavat, että kansainvälisten tutkimusten mukaan strategian hyvässä toteuttamisessa onnistutaan keskimäärin vain 1-3 kertaa kymmenestä. On selvää, että strategian toteuttamiseen kannattaa panostaa resursseja, sillä ilman toteutusta siitä ei käytännössä ole mitään hyötyä.

Tässä kandidaatintyössä strategia on aiheena merkittävässä roolissa. Käsitteenä strategia on vakiintunut kansainvälisesti ja sitä on käytetty erilaisissa asiayhteyksissä jo satojen vuosien ajan. Ongelmaksi strategia-sanalla nousee sen saama laaja merkitys. Kahden eri henkilön käsitykset strategiasta ovat mahdollisesti täysin päinvastaiset. Tässä luvussa esitellään teoriakirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä strategialle ja sen ydinkäsitteille. Strategialle on mahdotonta asettaa yhtä ja ainoaa määritelmää, joka olisi toimiva jokaiseen tilanteeseen ja ympäristöön.

2.1 Strategia käsitteenä

Strategia-käsite on saanut ajan kuluessa monia merkityksiä. Alun perin käsite on peräisin antiikin kreikan kielestä ja se on johdettu sanasta *strategos*, joka viittaa armeijan johtajaan. (Vuorinen 2014, s. 20) Nykyään käsite on liitetty vahvasti myös liike-elämään ja siitä on kehittynyt yksi johtamisen suunta. Strategia on yrityksen tietoinen valinta, jonka avulla se hallitsee sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2014, s. 19) Strategialla on tärkeä merkitys organisaation päivittäisten toimintojen organisoinnissa sekä kilpailukykyä kehittämisessä.

Näsi ja Aunola (2002, s. 15) määrittelevät kirjassaan lyhyesti ja ytimekkäästi strategian tarkoittavan yrityksen toiminnan juonta ja sen toteutumisen punaista lankaa. Kyseinen määritelmä sopii laajuudeltaan useaan tilanteeseen, mutta on informatiivisesti suppea. Vuorisen (2014, s. 15) mukaan strategialla tarkoitetaan päätösten ja toimenpiteiden joukkoa, joka mahdollistaa organisaation menestyksen tulevaisuudessa. Strategiaa voidaan ajatella myös pelkästään yritystoiminnan osana, jolloin muodostuu käsite yritysstrategia. Yritysstrategialla tarkoitetaan omistajien yritykseen sijoittaman pääoman allokoinnista sen toimintaympäristöön ja edellytyksiin nähden parhaiten tuottaville alueille. (Niemelä et al. 2008, s. 46) Tuotantostrategialla sen sijaan tarkoitetaan Heikkilän ja Ketokiven (2013, s. 58) mukaan monitasoista tuotantopäätöksiin liittyvää mallia, joka koostuu tuotantostrategian sisällöstä ja tuotantostrategiaprosessista. Jotta tuotanto voi luoda yritykselle kilpailukykyä, yrityksen strategian ja tuotannon välillä on oltava yhteys. Kokonaisuutena voidaan huomata, että määritelmien moninaisuus asettaa haasteen

strategian ymmärtämiselle. Täydellisen määritelmän etsimisen sijaan olennaisempaa on onnistua luomaan organisaatiolle yhtenäinen käsitys strategiasta, jonka jokainen toimintaan osallistuva henkilö ymmärtää.

Strateginen johtaminen tarkoittaa ammattitaitoa, joka pyrkii löytämään ratkaisut ja menetelmät liiketoiminnan kestäväan menestymiseen organisoimalla strategiatyön osaksi päivittäisiä prosesseja ja toimintatapoja. (Vuorinen 2014) Strategista johtamista ei voida kuvata prosessimaiseksi, sillä se on enemmän jatkuvaa kyvykkyyttä, jota hyödynnetään päivittäin vuodesta toiseen. Laamanen et al. (2005) puolestaan määrittelevät strategisen johtamisen viittaavan vaurautta tuottavaan konseptiin, jossa luodaan visio, asetetaan tavoitteet, rakennetaan ja toteutetaan strategia sekä tehdään siihen tarvittavia muutoksia tulevaisuudessa. Strategisen johtamisen merkitys rakentuu kilpailun ympärille. Erilaiset kilpailutilanteet muodostavat sisällöltään ja merkitykseltään erilaisia strategioita. Organisaatiot ovat liiketoiminta-alueillaan erilaisissa kilpailutilanteissa. Karkeasti voidaan tehdä kahtiajako, jonka mukaan organisaatio on kilpailutilanteen ulkopuolella tai sisäpuolella. Kilpailutilanteessa olevalle organisaatiolle strategia on välttämättömyys, jotta kilpailussa pystyy pärjäämään menestyksekkäästi. On pyrittävä erottautumaan jollakin tapaa kilpailijoista, mikä haastaa organisaation strategiset valmiudet. Kilpailun ulkopuolella oleva organisaatio hyötyy niin ikään strategiasta. On myös olennaista pohtia, onko tilanne todellinen vai onko mahdollista, ettei organisaatio tunnista olevansa kilpailussa mukana. Kummassakin tapauksessa strategialla on merkitystä toiminnan parantamisen kannalta. Sen avulla organisaatio pystyy kehittymään asiakastarpeiden tyydyttämisessä ja resurssien kohdistamisessa, mikä johtaa parempiin taloudellisiin tuloksiin ja asiakassuhteisiin. (Kamensky 2014)

Jokaisella organisaatiolla on omat toimintaperiaatteensa ja ne ovat joko kirjallisesti tai suullisesti jaettuina organisaation kaikkien sidosryhmien kanssa. Visio ja missio ovat toimintaperiaatteen kannalta oleellisia käsitteitä ja niiden tarkoitus on toimia apuna toimintaperiaatteiden muotoilemisessa sekä liiketoiminnan selkeän suunnan luomisessa. Visio tarkoittaa pitkän aikavälin näkemystä siitä, millaisena yrityksen tulevaisuuden kuva halutaan toteutuvan. Se on samalla yrityksen tulevaisuuden tahtotila.

Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat muun muassa selkeys, uskottavuus, johdonmukaisuus, voimakkuus ja riittävä aikajänne. Vision muodostamisessa oleellista on olla luova ja nähdä pitkälle yrityksen tulevaisuuteen. Vision on tarkoitus olla luonteeltaan suhteellisen pysyvä, joten sen aikajänne on suositeltavaa asettaa riittävän pitkälle, mielellään 10-20 vuotta tulevaisuuteen. (Kamensky 2014, s. 82) Laamanen et al. (2005) toteavat vision olevan näkemys siitä, minne organisaatio on menossa. He pitävät visiota strategiatyön keskeisenä elementtinä ja tulevaisuuden kuvana, joka

perustuu yrityksen johdon ymmärrykseen tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja siinä tavoitellusta strategisesta asemasta. Kamenskyn (2014) mukaan yritys hyötyy visiosta monella eri tapaa, sillä toimiva visio auttaa strategista suunnittelua ja toteutusta. Hyötyjä ovat esimerkiksi johtajien sitouttaminen, sidosryhmien vakuuttaminen ja huomion kohdistaminen oikeisiin ydinosaamisiin.

Organisaation toiminta-ajatus eli missio liittyy vahvasti yrityksen liiketoiminnan kattavuuteen. Kamenskyn (2014) mukaan mission tulee vastata kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Toimivalle missiolle voidaan asettaa kaksi perusvaatimusta. Mission tulee olla kaiken toiminnan perusta, joka pystyy ohjaamaan organisaation päivittäistä toimintaa. Toisena vaatimuksena sen tulee olla yrityksen strategisen arkkitehtuurin näkökulmasta mahdollisimman pysyvä elementti. Vision tavoin mission tulee siis ulottua pitkälle aikajänteelle yrityksen tulevaisuuden kuvassa. Laamanen et al. (2005) kuvaavat mission hyvin saman tyyppisesti kirjassaan ja sen kerrotaan olevan merkitykseltään läheinen liikeidea-käsitteen kanssa. He määrittelevät mission vastaamaan kysymykseen: ”Keitä me olemme ja mitä me teemme”. Kamensky (2014) toteaa, että yritys rajaa usein toiminta-alaansa mission avulla. Mission tulisi myös huomioida mahdollisimman monta sidosryhmää. Oleellista on, että missio koskettaa ihmisten tunteita ja koko organisaation henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen. Vain siten henkilöstön yhteinen työpanos edesauttaa mission toteutumista. Toinen tärkeä huomio on, ettei missio ole liian samankaltainen kilpailijoiden vastaavien kanssa. Erottuminen massasta on tärkeä tekijä kilpailuedun kannalta.

2.2 Strategia prosessina

Strategiatyö koostuu useista osaelementeistä, mikä vaikeuttaa kokonaiskuvan ymmärtämistä. Tästä syystä on kehitetty strategiaa kuvaavia malleja ja teorioita, joiden mukaan strategiatyö määritellään prosessiksi. Prosessikuvaus tiivistää kaikki strategisen johtamisen oleelliset tehtävät kokonaisuudeksi, jonka avulla organisaation on helpompi muodostaa kokonaiskuva oleellisista ja huomiota vaativista asioista. Prosessimaiset kuvaukset ovat suuntaa antavia malleja, ja siitä syystä teoriamallit eivät sellaisenaan ole kopioitavissa organisaatiolta toiselle.

Laajasti ja kokonaisvaltaisesti kuvattuna strategiaprosessi määritellään seuraavasti:

”Tyypillisesti strateginen johtaminen on prosessinomaista, jolloin suunnittelu, toteutus ja valvonta muodostavat jatkuvan, kehittyvän ja uusiutuvan prosessin. Strategioiden luomisen ja suunnittelun yhteydessä puhutaan usein strategiaprosessista. Vaiheet eivät kuitenkaan aina välttämättä etene suoraviivaisesti eteenpäin.” (Chakravarthy & Doz

1992, Laamanen et al. 2005 s. 111 mukaan) Strategian prosessimaisen luonteen ymmärtäminen auttaa organisaatiota seuraamaan toimintansa kehittymistä ja suunnittelemaan uutta tavoitesuuntaa.

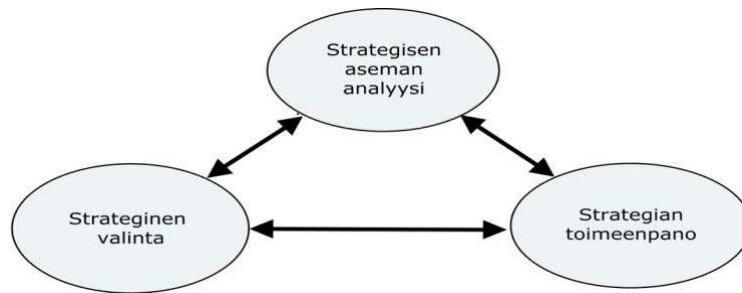
Näsi ja Aunola (2002) esittävät kirjassaan strategiamallin, joka jakaa strategiatyön viiteen erilliseen osaan kuvan 1 mukaisesti. Perinteinen lineaarinen strategisen johtamisen prosessi sisältää kaikki strategiatyön oleelliset osa-alueet. Kuvassa 1 on havainnollistettu mallin osa-alueet ja niiden ajallinen järjestys toteutuu vasemmalta oikealle.



Kuva 1. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (mukailtu Näsi & Aunola 2002).

Kyseinen jaottelu lineaariseksi prosessiksi ei sovellu täysin nykymaailman toimintaympäristöön, sillä maailma on ennen ollut nykyistä hidastempisempi, selkeämpi ja ennustettavampi. Tästä syystä edellä mainittu prosessikuvaus on ollut toimiva suuryritysten strategiatyössä vuosikymmeniä sitten. Nykyään strategiaa ei nähdä yhtä lineaarisena toimintana, mikä tekee lineaarisesta mallista tietyissä tilanteissa harhaanjohtavan. (Vuorinen 2014, s. 41)

Lineaarisen käsityksen rinnalle on määritelty paremmin nykymaailman toimintaympäristöön soveltuva prosessikuvaus. Nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi ei sido strategiatyön osa-alueita tiettyyn ajalliseen järjestykseen, vaan kokoaa strategiasta kokonaisuuden, jota voi tarkastella jatkuvana prosessina. Tämä kuvaus ei siis ota kantaa vaiheiden keskinäiseen järjestykseen eikä ajalliseen keston, mikä mahdollistaa strategiatyön joustavuuden ja paremman reagoitavalmiuden toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Vuorinen 2014, s. 42)



Kuva 2. Nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi (mukailtu Whittington et al. 2014)

Jatkuva prosessimalli jakaa organisaation strategiатыön kolmeen, joita ovat kuvan 2 mukaisesti strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Prosessin vaiheet on kuvattu kuvassa 2 jatkuvaksi sykliksi, jonka tarkoitus on havainnollistaa vaiheiden ajallisesti vapaata järjestystä. Organisaatio pystyy tilanteen mukaan valitsemaan tarpeellisen vaiheen käyttöönsä ja hyödyntämään mallia strategian suunnittelussa ja käytännön toteuttamisessa.

Vuorinen (2014, s. 42) toteaa vaiheiden mahdollisen numerojärjestyksen pätevän ainoastaan tilanteessa, jossa organisaation liiketoiminta on vasta aluillaan, eikä aiempaa toimintahistoriaa ole. Muussa tapauksessa vaiheet tulevat eteen vaihtelevasti, kuten kuvassa 2 on esitetty. Strategisen aseman analyysiä tehdessä on tärkeää jaotella organisaation toimintaympäristö pienempiin osiin. Onnistuneen analyysin tekemiseen on kyettävä kehittämään tuntemusta organisaation ympäristöstä ja sen sisäisestä rakenteesta. Vaiheessa on tarkoitus tehdä lukuisia osa-analyysejä, jotka voidaan lopuksi koota yhteen isommaksi kokonaisuudeksi. Analyysien kohteina voivat olla esimerkiksi organisaation tahtotila, ympäristö, kilpailijat ja omat resurssit. Strategisessa valinnassa tarkoitus on tunnistaa, arvioida ja valita mahdollisia vaihtoehtoja. Organisaation tulisi tässä vaiheessa pohtia esimerkiksi tuotevalikoimaa, kilpailukykyä ja tulevaisuuden suuntaa. Strategian toimeenpanossa korostuu tehtyjen analyysien ja päätösten toteuttaminen käytännössä. Tärkeitä tekijöitä tässä vaiheessa on muutoksen toteuttaminen, ihmisiä sitouttava kouluttaminen sekä asioiden organisointi. (Vuorinen 2014, s. 43)

2.3 Strategiatasot

Strategian ajatellaan usein olevan ainoastaan organisaation johtoon liittyvä käsite. Strategialla on kuitenkin useita tasoja, mikä on pääsyy ongelmien ilmenemiseen yhteistä ymmärrystä ja näkemystä luodessa. On tärkeää tiedostaa eri tasojen olemassaolo ja niiden väliset yhteydet. Usein yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen toimiva periaate on vähentää strategiatasojen määrää, ja pyrkiä luomaan vähäisistä tasoista helposti viestittävässä olevat sisällöt henkilöstölle.

Näsi ja Aunola (2002) jakavat strategiatasot kirjassaan kolmeen kategoriaan: funktionaalinen strategia, yritysstrategia ja liiketoimintastrategia. Jaon mukaan funktionaalinen strategia on toimintakohtaista ja se ottaa kantaa toimintojen hyödyntämiseen tietyillä bisnesalueilla pärjäämiseen. Tähän strategiaan ajatellaan kuuluvan organisaation rahoitus, markkinointi, valmistus, henkilöstövoimavarat sekä tutkimus- ja kehitystyö. Yritysstrategia on oleellinen osa monialaisia yrityksiä. Sen tarkoitus on kattaa organisaation konsernitason päivittäiset strategiset päätökset, synergioiden etsiminen ja kehittäminen, kokonaisuuden investointien ja resurssiallokaatioiden priorisoinnit, linjojenvahvistukset, yritysmyyntit ja yritysostot. Liiketoimintastrategian on tarkoitus käsitellä liiketoimintatasolla tapahtuvat strategiset linjaukset ja päätökset. Niiden tärkein tehtävä organisaation kannalta on etsiä kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Näsi & Aunola 2002)

Kamensky (2014) esittää kirjassaan yksityiskohtaisen jaon, jonka mukaan tunnistettavissa on jopa kuusi strategiatasoa. Nämä kuusi strategiatasoa ylhäältä alaspäin ovat:

1. Omistajastrategia
2. Konsernistrategia
3. Toimialastrategia
4. Liiketoimintastrategia
5. Funktiostrategia
6. Yksilöstrategia

Omistajastrategia korostuu etenkin laaja-alaisesti omistetussa perheyrityksessä, jossa on tarpeellista miettiä omistamisen ja irtautumisen periaatteita sekä sukupolvenvaihdokseen liittyviä kysymyksiä. Usein omistajastrategia voidaan kuitenkin sisällyttää konsernistrategiaan eli ryhmätason strategiaan. Konsernistrategiassa pääajatuksena on organisaation omistajien tahto. Se painottuu miettimään, missä liiketoiminnoissa organisaatio on mukana ja millä painoarvolla. Toimialastrategian rakentaminen on oleellista vain tilanteessa, jossa konserni koostuu useammasta toimialasta ja nämä edelleen useista liiketoiminta-alueista. (Kamensky 2014, s. 22)

Liiketoimintastrategia kertoo, miten organisaatio aikoo voittaa kyseisen kilpailulajin, ja mitä periaatteita tässä kilpailussa käytetään. Näin ollen kyseinen strategia ottaa kantaa organisaation eri toimintoihin ja prosesseihin. Nämä toiminnot ja prosessit on vielä mahdollista purkaa omiksi funktiostrategioiksi, kuten esimerkiksi markkinointi-, tuotekehitys- ja tuotantostrategiaksi. Kamenskyn (2014) mukaan kyseisten

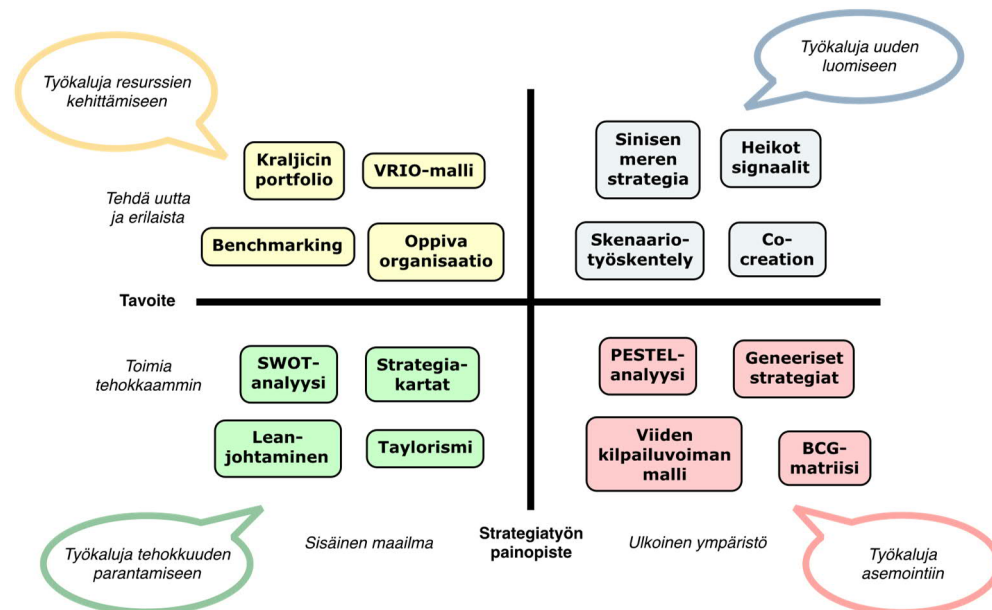
funktio- ja tavoite- strategioiden käyttö usein sekoittaa strategian ymmärtämistä, joten on kannattavampaa puhua toimintokohtaisista toimintasuunnitelmista. Usein on myös turhaa ottaa strategia-käsitettä mukaan yksilötasolle. Sen sijaan organisaatiossa voidaan soveltaa yksilötasolle strategioista ja toimintasuunnitelmista purettuja henkilökohtaisia tavoite- ja toimenpideohjelmiä. (Kamensky 2014)

Kamenskyn mukaan useimpien yritysten tulisi rakentaa strategiansa vain kahden strategiatason ulottuvuudelle. Nämä kaksi tasoa ovat konsernistrategia eli ryhmätason strategia ja liiketoimintastrategia eli liiketoimintatason strategia. Tästä poikkeuksena Kamensky pitää organisaatiota, jossa on vain yksi liiketoiminta-alue, mikä mahdollistaa liiketoiminta- ja konsernistrategian yhdistämisen yhdeksi ainoaksi strategiaksi. Toisena poikkeuksena on moniportainen organisaatio, jossa liiketoimintastrategian lisäksi saatetaan tarvita useampia konsernistrategioita. (Kamensky 2014) Strategian rakentaminen kahdelle tasolle vaatii näiden kahden tason vahvaa ymmärtämistä. Kaikki organisaatiot, jotka ovat mukana enemmän kuin yhdessä liiketoiminta-alueessa, tarvitsevat konsernistrategiaa. Tämä johtuu siitä, että organisaation strategian on tarkoitus olla enemmän kuin summa liiketoimintastrategioista. Konsernistrategian tarkastelun painopisteenä on organisaation ylin taso eli omistajien tahto. Määritettynä tulee olla toiminta-ajatus, visio, arvot sekä keskeisimmät strategiset tavoitteet. Sen lisäksi huomiota tarvitsee kiinnittää tietämykseen liiketoimintojen nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä synergian aikaansaamisesta organisaatiossa. (Kamensky 2014) Toinen kahdesta oleellisesta strategiatasosta on liiketoimintastrategia. Tämän tason pääajatus rakentuu ajatukseen, jonka mukaan organisaation päivittäinen kilpailu käydään ennen kaikkea liiketoimintatasolla. Tämä selittyy esimerkiksi toiminnoilla, joissa mukana päivittäisessä työssä ovat asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Olennaiseksi tekijäksi liiketoimintastrategiassa nousee kilpailuetu ja sen saavuttaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen. Niinpä liiketoimintastrategia voidaan määritellä kilpailustrategiaksi, jonka avulla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. (Kamensky 2014, s. 24)

2.4 Strategiatyökalujen valinta ja hyödyntäminen

Strategiatyökalut, joita voidaan kutsua myös strategisiksi menetelmiksi, ovat strategiatyön käytännön sovelluksia. Niiden avulla organisaatio pystyy työskentelemään konkreettisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Juuti ja Luoma (2009, s. 99) jaottelevat strategiatyökalut kirjassaan neljään luokkaan niiden tavoitteen sekä strategiatyön painopisteen mukaan. Tavoitteen osalta vaihtoehdot ovat uuden ja erilaisen tekeminen tai toimiminen tehokkaammin. Painopiste puolestaan rajoittuu sisäiseen- tai ulkoiseen ympäristöön.

Organisaation tulevaisuuden tavoitteet ja strategiatyön painopiste vaikuttavat strategiatyökalun valintaan. Näiden kahden tekijän määrittäminen auttaa organisaatiota onnistumaan strategiatyökalun valinnassa. Työkaluja voidaan jaotella niiden tavoitteen perusteella useampaan luokkaan, mikä helpottaa oikean työkalun valitsemista kuhunkin tilanteeseen. Organisaation strategiatyön onnistuminen vaatii johtamiselta oikeiden työkalujen tunnistamista ja niiden tuomista osaksi jokapäiväistä toimintaa.



Kuva 3. Strategiatyökalujen luokittelu tavoitteen perusteella (Juuti & Luoma 2009, mukailtu Vuorinen 2014)

Vuorinen (2014, s.32) luokittelee strategiatyökalut neljään ryhmään niiden strategisen painopisteen ja tavoitteen mukaan. Ryhmät jaottelevat työkalut resurssien kehittämiseen, tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen sekä aseointiin. Kyseinen jaottelu muodostaa kuvan 4 mukaisen kehyksen, jossa työkaluryhmät sijoittuvat kuviossa eri lohkoihin. Kehyksen avulla organisaation on helpompi valita kuhunkin tavoitetilaan parhaiten soveltuva työkalu. Strategiatyökaluja on olemassa runsaasti, joten kehyksessä esitettyjen työkalujen lisäksi lohkoihin asettuu todellisuudessa enemmän vaihtoehtoja. Esimerkiksi toimintansa tehokkuuteen parannusta haluava organisaatio näkee kehyksestä tilanteeseen sopivimman työkaluryhmän, jonka jälkeen päivittäisen toiminnan tueksi voidaan valita SWOT-analyysi, strategiakartat, Lean-johdaminen tai Taylorismi.

Organisaatio hyötyy strategiatyökaluista ja niiden käyttämisestä monella tapaa. Sisäisen toiminnan kannalta työkalut auttavat ymmärtämään paremmin omaa sekä asiakkaiden toimintaa. Ulkoisen ympäristön osalta ne auttavat hahmottamaan paremmin ympäristöä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia. Näiden kahden ulottuvuuden hahmottaminen parantavat organisaation kilpailuetua kilpailijayrityksiin nähden ja auttavat tekemään kilpailun kannalta onnistuneita päätöksiä. Ideaalitulanteessa strategiatyökaluja onnistuneesti hyödyntävä organisaatio näkee laajemmin, valitsee viisaammin sekä toimii tehokkaammin. (Vuorinen 2014, s.36)

Todellisessa maailmassa olosuhteet eivät usein kuitenkaan ole organisaation kannalta ideaaliset, mikä tekee strategiatyöstä haastavaa. Todellista maailmaa ei myöskään tule tulkita liian yksinkertaiseksi, mikä vältetään käyttämällä useampia strategiatyökaluja samanaikaisesti. Työkaluja ei kuitenkaan ole järkevää hyödyntää liian orjallisesti, vaan on tarpeen käyttää myös tilannekohtaista pohdintaa ja harkintaa. Lisäksi työkaluja käyttäessä strategiasta tulee muodostaa nopeasti muutettava, jotta organisaatio pystyy reagoimaan tarvittaessa muuttuvaan todellisuuteen. (Vuorinen 2014, s. 36)

2.5 Strategian viestiminen organisaatiossa

Strategiaan liittyvien asioiden koetaan usein kuuluvan vain harvoille henkilöille organisaatiossa. Kamensky (2014, s. 341) toteaa tämän ajatuksen olevan täysin harhaanjohtava kahdesta syystä. Strategian toteutuminen vaatii organisaatiolta ja sen henkilöstöltä jokapäiväistä työntekoa. Toisena syynä on koko organisaation strateginen osaaminen, joka vaikuttaa yrityksen kykyyn, haluun ja rohkeuteen uudistua. Tästä syystä on oleellista kiinnittää huomiota, miten organisaatio viestii strategiset tavoitteet koko henkilöstölle ilman epäselvyyksiä.

Yksi viestinnän perusopeista kertoo, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät sanoman eri tavalla. Tämä ilmiö usein vain korostuu organisaation strategiaan liittyvässä viestinnässä, sillä viestintään osallistuvien tahojen todellinen maailma ja käsitemaailma eroavat toisistaan merkittävästi. Käsitemaailmaa suurempi haaste löytyy todellisesta maailmasta, joka henkilöiden välillä eroaa huomattavasti johtuen heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan. Tästä syystä strategian viestiminen on toteutettava kohderyhmäkohtaisesti eri tyyliellä, mutta samalla on kyettävä pitämään huolta viestittävän strategian yhtenäisen sisällön säilymisestä. (Kamensky 2014, s. 344)

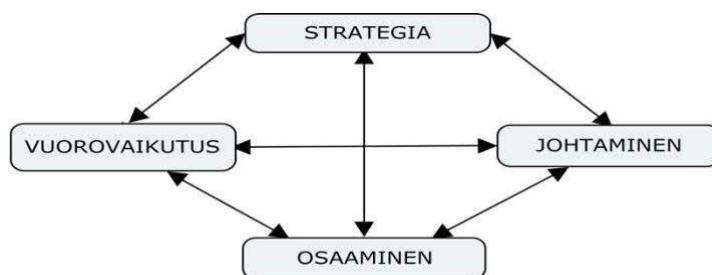
Kamensky (2014, s. 344) toteaa kirjassaan strategiaviestintää helpottavaksi tekijäksi ammattitaitoisen strategisen kouluttamisen. Sen avulla organisaation henkilöstölle pystytään kouluttamaan tarvittavat strategian perustaidot, ja niitä jalostamalla

organisaation strateginen osaaminen kasvaa, sillä se koostuu kaikkien yksilöiden strategiataidoista. Kouluttamisen on oleellista painottua joukkueajatteluun, sillä organisaatio toimii yhdessä kohti tavoitteita. Strategisen viestinnän onnistuminen vaatii koko organisaation yhteistyötä ja tahtoa. Strategisen osaamisen ollessa yksi ydinosaamisista, on organisaatio vahvoilla muuttuvissa kilpailutilanteissa.

Strategisen viestinnän onnistumiseen on muitakin keinoja. Usein strategian arkipäiväistäminen auttaa viestinnän onnistumista. Arkipäiväistäminen vaatii organisaatiolta toimivaa kommunikointia henkilöstön kesken. Konkreettisesti tämä tarkoittaa henkilöstön tietoisuutta esimerkiksi strategian liittymisestä organisaation menneisyyteen, sen toteutumisen seurauksista sekä informaatiota muutoksista päivittäisissä toiminnoissa ja toimintatavoissa. (Mantere et al. 2006, s. 52)

2.6 Kriittiset menestystekijät

Strateginen johtaminen on taito, jossa onnistuminen vaatii useiden tekijöiden yhtäaikaisen onnistumisen. Tekijöiden yksittäinen onnistuminen ei merkitse, sillä menestystekijät ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Kamensky (2014) nimeää strategisen johtamisen kannalta neljä tärkeintä asiaa, jotka ratkaisevat organisaation menestyksen pitkällä aikavälillä. Nämä neljä asiaa ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Samat neljä asiaa voidaan nähdä tärkeimpinä myös liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Näistä tekijöistä erityisesti strategia, johtaminen ja osaaminen ovat olleet jo pitkän aikaa huomion keskipisteenä johtamistieteissä. Sen sijaan vuorovaikutus on huomion kohteena uudempi tekijä, mutta samalla yhtä tärkeä. (Kamensky 2014)



Kuva 4. Strategisen johtamisen menestystekijät (mukaiiltu Kamensky 2014, s. 28)

Kamensky (2014) esittämät neljä menestystekijää muodostavat yhdessä kuvan 3 mukaisen viitekehysten, jonka kaikki neljä särmää ovat olennaisia menestyksen kannalta. Kuvassa 3 olevat nuolet kuvaavat näiden tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutussuhteiden väliset riippuvuudet ja niiden ymmärtäminen ovat strategisen johtamisen kulmakivi. (Kamensky 2014)

Johtamisen kannalta kriittiset menestystekijät ulottuvat kuvan 3 kuvion jokaiselle särmälle. Menestystekijät voidaan tiivistää kymmeneksi kriittiseksi tekijäksi ja niitä ovat:

- yhteinen strategia- ja bisneskieli
- kyky, halu ja rohkeus uudistua
- tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
- joukkuepelin sisäistäminen
- kyky keskittyä olennaiseen
- pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
- riittävä liiketoimintaosaaminen
- toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
- kokonaisnäkemys johtamisesta
- verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot (Kamensky 2014)

Kriittiset menestystekijät voidaan nähdä sijoitettavan kuvan 3 kuvioon. Esimerkiksi kyky keskittyä olennaiseen liittyy vahvasti strategiaan ja puolestaan verkosto-osaaminen sijoittuu vuorovaikutuksen alle. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että yhdenkin särmän heikkous tai puuttuminen kuviossa vie edellytykset organisaation menestykseltä pitkällä aikavälillä. (Kamensky 2014, s. 53)

3. PK-YRITYKSEN JA SUURYRITYKSEN OMINAISPIIRTEET

Organisaatiot voidaan jaotella karkeasti kahteen ryhmään niiden toimintalaajuuden perusteella. Tässä tutkimuksessa organisaatiot ryhmitellään kahtia suuryrityksiksi ja pkyrityksiksi. Kyseisistä ryhmistä voidaan tunnistaa kummallekin organisaatiotyypille ominaisia piirteitä, jotka ovat osa organisaation päivittäistä toimintaa. Nämä piirteet on otettava huomioon johdettaessa yritystä, ja niiden tunnistaminen edesauttaa taloudellisen kasvun ja kilpailuedun saavuttamista. Tässä luvussa määritellään kahtiajaon organisaatiotyypit, ja pohditaan kummankin liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Samat tekijät ovat tunnistettavissa kummastakin organisaatiotyypistä, mutta niiden laajuus ja luonne eroavat toimintalaajuudesta riippuen.

3.1 Pk-yritys

Pk-yritys on käsite, jota käytetään pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Määrittelyssä kiinnitetään huomiota yrityksen työntekijöiden määrään, liikevaihtoon ja omistukseen.

Suomessa pk-yritykseksi määritellään yritys, joka täyttää seuraavat vaatimukset:

- Työntekijöitä on vähemmän kuin 250
- Vuosiliikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on korkeintaan 43 miljoonaa euroa
- 25 prosenttia tai enemmän yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei ole pk-yritystä suuremman organisaation omistuksessa (Euroopan unionin julkaisutoimisto 2015)

Pienet ja keskisuuret yritykset voidaan edelleen jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat mikro-, pieni- ja keskisuuri yritys. Taulukkoon 1 on koottu määritelmät tälle jaottelulle. Jaottelukriteereinä toimii samat tekijät, kuin pk-yrityksen määritelmässä. Esimerkiksi mikroyrityksen työntekijämäärä on alle 10 ja joko liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2015)

Taulukko 1. *Pk-yritysten jaottelu eri kokoluokkiin. (Mukailtu Euroopan Komissio 2015)*

| Yritysluokka | Työntekijät | Liikevaihto TAI | Tase |
|--------------|-------------|-----------------|-------|
| Mikro | <10 | 2m € | 2m € |
| Pieni | <50 | 10m € | 10m € |
| Keskisuuri | <250 | 50m € | 43m € |

Pk-yritys on maailmanlaajuisesti käytössä oleva käsite, mistä johtuen sille on olemassa erilaisia määritelmiä kohdemaasta riippuen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Kanadassa pk-yrityksiksi luetaan työntekijämäärältään alle 500 henkilön yritykset. Puolestaan Hong Kongissa valmistavan teollisuuden pk-yritykseksi luetaan 100 työntekijän yritykset ja muiden osalta 50 hengen yritykset. (Carter & Jones-Evans 2006, s. 10) Määritelmien erilaisuus maiden välillä vaikeuttaa kansainvälisen vertailun tekemistä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan suomalaisiin valmistavan teollisuuden yrityksiin.

3.1.1 Resurssit

Yrityksen käytettävissä olevat resurssit voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Tunnistettavissa on kuusi erilaista resurssityyppiä: rahavarat, fyysiset, inhimilliset, teknologiset, maineelliset ja organisatoriset. (Matlay 2005, s. 275) Pkyrityksen kohdalla kilpailukyky ei muodostu resurssien suuresta määrästä, vaan huomion keskipisteenä johtamisessa on saada aikaan mahdollisimman paljon olemassa olevilla resursseilla.

Tyypillinen ominaisuus pk-yritykselle on suhteellinen niukkuus resursseissa. Varsinkin puhuttaessa mikro- ja pienistä yrityksistä, resurssit ovat usein täydessä kuormituksessa, mikä korostaa strategisen johtamisen merkitystä. Carter ja Jones-Evans (2006) listaavat kirjassaan useita pk-yrityksille tyypillisiä strategisia ongelmia koskien resursseja ja niiden hallintaa. Yksi haasteista on pula pääomavaroista. Siitä syystä pk-yritys joutuu todennäköisemmin rahoittamaan toimintaansa ja mahdollisia investointeja vieraalla pääomalla varsinkin ensimmäisinä toimintavuosinaan. Toinen haaste liittyy pk-yrityksen luonteeseen ja omistajajohtajuuteen. Omistaja hallinnoi usein yrityksen kaikkia funktioita, mikä johtuu pk-yrityksen resurssipulasta palkata funktioiden johtoon useampaa henkilöä. Resurssien käyttö voi vaikeutua, kun johtamistyötä ei ole kyetty hajauttamaan. Tähän liittyen pk-yrityksissä saattaa olla resurssien niukkuuksien aiheuttama huono palkkataso. Pieni palkkataso ei tee pk-yrityksestä houkuttelevaa työpaikkaa, joten pätevän johtohenkilöstön löytäminen on hankalaa. (Carter & Jones-Evans 2006)

Pk-yritysten resurssit systeemeihin ja valvontaan on lähtökohtaisesti heikot. Informaation hallinta korostuu varsinkin uusien yritysten alkutaipaleella. Informaation puutteesta aiheutuu yritykselle usein huonoja päätöksiä, jotka kuluttavat epäedullisella tavalla jo niukkoja resurssivarastoja. Sen lisäksi ominainen ongelmakohta pk-yritykselle on teknologisten taitojen vähyyden. Resursseja kilpailukykyä edistäviin teknologisiin kehityksiin ei usein ole, joten teknologia ohjaa yrityksen strategiaa ja yrityksen on sopeuduttava ulkoisten tekijöiden aiheuttamiin muutoksiin. (Carter & Jones-Evans 2006)

3.1.2 Kansainvälisyys

Liiketoiminnan kansainvälistyminen on yksi tärkeä tekijä pk-yrityksen kasvun kannalta, sillä liiketoiminta on usein paikallista pienestä yrityskoosta johtuen. Samalla se on myös suuri haaste kasvavalle organisaatiolle, sillä kansainväliset markkinat ovat kilpailutilanteeltaan haastavimmat. Onnistuminen kansainvälistymisessä parantaa huomattavasti yrityksen mahdollisuutta kasvaa tulevaisuudessa suuryritykseksi.

Kansainvälistyminen on muodikkouden lisäksi monille pk-yrityksille ehdottomuus. Kansainvälisesti aktiivisten yritysten on huomattu saavuttavan kasvua nopeammin, kuin pelkillä kotimaan markkinoilla pysyttelevät yritykset. On tärkeää, että yrityksellä myös kokemusta ja perspektiiviä ulkomaiden markkinoilta, vaikka sen toiminta olisikin lähtökohtaisesti keskittynyt kotimaan liiketoiminta-alueelle. Näkemys kotimarkkinoiden ulkopuolelta antaa yritykselle tietämystä ja sen kautta vahvistaa sen kilpailukykyä. (Carter & Jones-Evans 2006).

Carterin ja Jones-Evansin (2006, s. 469) mukaan pk-yritysten kansainvälistymistä tutkittaessa esiin nousee kolme teoreettista lähestymistapaa: nouseva kansainvälistyminen, verkostoteoria, resurssiperusteiset perspektiivit. Nousevan kansainvälistymisen taustalla on ihmistoiminnan käyttäytymisteoria. Sen vaikutuksesta pienet ja keskisuuret yritykset aloittavat kansainvälistymisensä usein naapurimaista, sillä niiden uskotaan olevan maantieteellisesti, kulttuurillisesti ja liiketoiminnallisesti samankaltaisia ympäristöjä kilpailla kuin alkuperäinen kotimaa. Verkostoteoria tarkoittaa tiivistettynä sitä, että yritys aloittaa vientiprosessinsa luomalla suhteita, joiden avulla yritys saa kokemuseräistä tietämystä markkinoista. Teoriassa markkinat nähdään suhteiden muodostamana systeeminä, jossa toimijoina ovat muun muassa asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Resurssiperusteinen perspektiivi antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksestä, jossa päätökset markkinavalinnoista ja tuotestrategioista perustuvat ympäröivän todellisuuden lisäksi yrityksen kapasiteettiin ja resursseihin. Yrityksellä on siis omanlaisensa kapasiteetti resurssien suhteen ja sen strategiset päätökset niihin liittyen mahdollistavat kansainvälisen kasvun ja kansainvälistymisen.

3.1.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin tehtävä on ohjata yrityksen päivittäistä toimintaa ja se vaikuttaa suuresti siihen, miten organisaatio toimii. Ahokankaan ja Pihkalan (2002) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas prosessi, joten sen johtaminen ja hallitseminen vaativat kulttuurin ylläpitävien rakenteiden ymmärtämistä ja niihin vaikuttamista. Robbins et al. (2015) määrittelevät kirjassaan organisaatiokulttuurin kokonaisuudeksi, joka muodostuu artefakteista ja luomuksista, arvoista sekä perusoletuksista. Artefakteja ja luomuksia ovat esimerkiksi organisaation käyttämä teknologia ja toiminnassa näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Arvot ovat yrityksen johdon määrittämiä standardeja, jotka motivoivat toimimaan organisaation tavoitteiden eteen ja ne voivat olla joko näkyviä tai piileviä. Perusoletukset puolestaan ovat organisaation sisälle juurtuneita totuttuja ajattelutapoja, jotka ovat historiallisen kehityksen synnyttämiä. Niitä voivat olla esimerkiksi ihmissuhteiden luonne ja alitajuiset toimintatavat.

Pk-yrityksen organisaatiokulttuurille tyypillistä on suhteellisen pieni henkilöstö. Suuressa roolissa kulttuuriin vaikuttamisessa on yrityksen johtotehtävissä toimivat henkilöt. Pkyritykset ovat hyvin usein yrittäjävetoisia. Carter ja Jones-Evans (2006) toteavat kirjassaan, että organisaatiokulttuurin kehittyminen lähtee liikkeelle nimenomaan yrittäjistä ja johtajista, eikä niinkään organisaation hallituksesta. Hallituksella on enemmänkin vaikutusta pk-yrityksen taloudellisiin asioihin. Future CEO 2017 –

tutkimuksessa pk-yritysten organisaatiokulttuuria tutkittiin pyytämällä toimitusjohtajia, hallituksen jäseniä sekä johtoryhmän jäseniä arvioimaan vallitsevaa yrityskulttuuriansa. Tutkimus osoitti, että ominaisia piirteitä pk-yrityksen kulttuurille on:

- turvallisuuden ja luottamuksen yrityskulttuuri
- kokeileva ja kommunikoiva yrityskulttuuri
- laatuksellinen yrityskulttuuri (Future CEO 2017)

Nykytilanteen lisäksi tutkimuksessa kysyttiin mielipidettä tulevaisuuden ihannetilasta yrityskulttuurin näkökulmasta. Ihannetilanteen osalta esille nousi voimakkaimmin kokeileva ja kommunikoiva organisaatiokulttuuri. Tulevaisuudessa pk-yrityksessä toivotaan siis rohkeaa ja kokeilevaa ilmapiiriä, jossa virheiden pelko ei saa olla vallitseva ottila. Kokonaisuutena voidaan huomata, että pk-yritykset ovat suuren kulttuurillisen muutoksen alaisena. (Future CEO 2017)

3.2 Suuryritys

Pk-yrityksen rinnalla tässä kandidaatintyössä käsitellään toisen kokoluokan organisaationa suuryritystä. Määritelmällisesti suuryritykselle ei ole olemassa ominaista teoreettista määritelmää kuten pk-yrityksellä. Tässä työssä suuryrityksellä tarkoitetaan organisaatiota, joka täyttää seuraavat kaksi ehtoa:

- Työntekijöitä 250 tai enemmän
- Vuosiliikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on yli 43 miljoonaa euroa

Lukumäärällisesti suuryrityksiä on huomattavasti vähemmän suhteessa pk-yrityksiin. Vuonna 2017 julkaistussa tilastossa suuryrityksiä oli Suomessa vain 615 kappaletta, joka on koko maan tuon hetkisten yritysten lukumäärästä vain 0,2 prosenttia. (Suomen virallinen tilasto 2017)

3.2.1 Resurssit

Suuryrityksen toiminnassa resurssien laajuus nousee esiin suurena erona suhteessa pienempiin yrityksiin. Resurssit määrittävät suuryrityksen valinta- ja toimintamahdollisuuksia. Lähtökohtaisesti suuresta henkilöstömäärästä johtuen käytössä on paljon fyysisiä resursseja, mikä on suuri kilpailuetu toiminnan kehittämisen kannalta. Suuremmalla resurssimäärällä yrityksen kapasiteetti työntekijöille on laaja ja samalla kapasiteetin suhteen on enemmän joustoa tuotannossa. Suuryrityksellä on resurssiensa puolesta hyvät valmiudet toimia muuttuvissa tilanteissa

toimintaympäristössään. Kuusterä (2002, s. 49) toteaa kirjassaan, että muuttuva toimintaympäristö vaatii uuden strategian jalkauttamisen, mikä johtaa edelleen uusien resurssien käyttöönottoon sekä nykyisten uudelleenkohdistamiseen. Suuryrityksen tapauksessa resurssit usein riittäisivät suunnanmuutokseen, mutta suuresta koosta johtuen uuden suunnan konkretisoiminen kestää ajallisesti huomattavasti pienempää yritystä enemmän, koska muuttuvia prosesseja ja organisaatorakenteita on enemmän.

Yritysverkostot ovat rooliltaan tärkeitä liiketoiminnassa. Suuryrityksen tapauksessa on oletettavaa, että liiketoimintaa on harjoitettu vuosikymmeniä. Tässä ajassa toiminnan varrelta on syntynyt useita asiakassuhteita ja -verkostoja, jotka ovat yksi tärkeä resurssilähde suuryritykselle. Liiketoiminnan toteuttaminen tuttujen ja luotettavien toimijoiden kesken on kustannuksellisesti kannattavaa. Suhteiden syntyessä ja laajentuessa myös yrityksen kasvava maine on yksi kilpailukykyinen resurssilähde. Oman toiminnan luotettavuuden ja laadun osoittaminen vahvistaa suuryrityksen asemaa markkinoilla ja saattaa myös luoda edellytykset uusien asiakassuhteiden muodostamiseen.

Organisatorisesta näkökulmasta suuren yrityksen sisäinen rakenne on usein pitkän aikavälin kuluessa muodostunut kokonaisuudeksi, joka voidaan nähdä yhtenä merkittävänä resurssina joka päiväisen työn organisoinnissa. Tämä aineeton pääoma sisältää yrityksen osaamista, vuorovaikutussuhteita sekä organisaation sisäistä tietoa. (Kuusterä 2002) Näiden hyödyntäminen ja toimivuus ihmisten työrutiineissa ovat oleellinen sisäisten prosessien toimivuutta. Toiminnan laajuus ja monimutkaisuus kasvavat yrityksen koon kasvaessa, joten aineettomien resurssien määrä edesauttaa yritystä toimimaan kannattavasti.

3.2.2 Kansainvälisyys

Kansainvälisyys vaatii suurelta yritykseltä toimivia verkostosuhteita, teknologista osaamista ja liiketoimintojen toimivuutta. (Ahokangas & Pihkala 2002) Nämä osaamisalueet ovat usein ominaisia erityisesti suuryrityksille. Suuren liiketoiminnan toteuttaminen on mahdollista usein juuri kansainvälisten markkinoiden löytämisestä. On tosiasia, että Suomen sisäiset markkinat ovat vain pieni murto-osa markkinoista, kun ajatellaan potentiaalin suuruutta globaalilla laajuudella.

Ominaista suuryritykselle on työkielen kehittäminen kansainvälisempään suuntaan. Usein liiketoiminnan kansainvälisyys edellyttää työkieleksi englantia. (Ahokangas & Pihkala 2002) Kielen vakiinnuttaminen kansainväliseksi parantaa kommunikointia asiakkaiden kanssa sekä yksikäsitteellistä päivittäisessä toiminnassa käytettäviä termejä, mikä

vähentää epäselviä tilanteita kielen osalta. Kielen kansainvälisyys edesauttaa myös suuryrityksille tuttuun tilanteeseen, jossa henkilöstö on monikansallista.

Suuryrityksille tuotannon laajuus on arkipäivää. Yksi ominaispiirre kansainvälisyyden toteuttamisessa on tuotannollisten yksiköiden sijoittaminen useampaan maahan kotimaan lisäksi, jolloin suuri osa yrityksen liikevaihdosta syntyy ulkomailla. (Ahokangas & Pihkala 2002) Sen lisäksi tuotannon sijaintipäätökset saattavat helpottaa suurten yritysten toimitusketjuja, sillä suuri osa asiakastoimituksista kulkeutuu niin ikään ulkomaille. Tuotannon hajauttaminen on mahdollisesti myös keino saada uudet asiakkaat kiinnostumaan yhteistyöstä. Paikallisuus on yksi asiakassopimuksiin vaikuttavista tekijöistä, joten joskus sijaintipäätöksiä voidaan perustella tästäkin näkökulmasta.

3.2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin merkitys suuryritykselle on suurempi kuin pk-yrityksellä. Suuryrityksen laajan henkilöstön ja pitkän toimintahistorian ansiosta kulttuuri on usein hyvin rutiinimainen ja se on osa jokaisen työntekijän päivittäistä toimintaa. Kulttuuri ilmenee suuryrityksessä esimerkiksi vahvojen arvojen kautta. Pitkä toimintahistoria on juurruttanut yrityksen vision kaikkien tietoisuuteen, mikä lisää arvojen tunnettuutta työntekijöiden keskuudessa. Suuryrityksen menestys vaatii ominaisesti vahvan brändin ja arvot, joiden radikaali muuttuminen on usein harvinaista yrityksen johdolta. Robbins et al. (2015) toteavat, että yrityksen arvot ovat osa johtamisympäristöä.

Arvojen lisäksi suuryrityksen kulttuurissa korostuu pohjimmaisat perusoletukset. Nämä pitkän ajan kuluessa syntyneet käsitykset ja uskomukset ovat suuryrityksen arjessa usein täysin itsestäänselvyksiä. Suuren henkilöstön johdosta sosiaalista vuorovaikutusta työntekijöiden välillä tapahtuu paljon, mistä johtuen arvot ja perusoletukset kulkeutuvat tehokkaasti koko organisaation laajuuteen. (Robbins et al. 2015) Työntekijöiden vahva kulttuurillinen side suureen organisaatioon parantaa työmotivaatiota, mikä edesauttaa liiketoiminnan jatkuvuutta. Suuryrityksen organisaatiokulttuuri on juurtunut pitkän toimintahistorian johdosta syvälle organisaatioon, mikä tekee sen muuttamisesta hyvin hitaan prosessin verrattuna pienemmän yrityksen suunnanmuutokseen.

Ahokangas ja Pihkala (2002) nostavat esiin työryhmä-käsitteen. Työryhmä muodostuu tai muodostetaan, kun työtehtävä on niin suuri, laajaa osaamista vaativa, tai hajautetusti suoritettava, että tehtävän suorittaminen ei onnistuisi yhdeltä henkilöltä. Työryhmien avulla ratkeaa usea fyysinen, taidollinen ja logistinen haaste samalla kertaa (Ahokangas

& Pihkala 2002) Suuryrityksille on ominaista hyödyntää kyseisiä työryhmiä, sillä suuren organisaation liiketoiminta on jakautunut pienempiin liiketoimintayksiköihin. Liiketoimintayksiköiden työryhmät toimivat toisaalta osana koko organisaation kulttuuria, mutta muodostavat myös ryhmän jäsenten kesken pienemmän ryhmäkulttuurin. Organisaatiokulttuurin kansainvälisyys tuo oman haasteensa työryhmätoimintaan, joten keskeinen huomio kiinnittyy ryhmän kykyyn saada aikaan yhteisymmärrys.

4. STRATEGIAN MERKITYS PK-YRITYKSESSÄ JA SUURYRITYKSESSÄ

Nykypäivän liiketoimintaympäristö on nopeasti muuttuva, mikä korostaa strategisen johtamisen merkitystä yrityksen menestymisessä ja kannattavuudessa. Merkityksen takana ovat lukuisat strategisen johtamisen sisältämät konkreettiset teot ja päätökset, joiden avulla muutoksen tuomiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Strategialla on toimiessaan suuri rooli kilpailuedun luonnissa sekä kasvun tavoittelussa, mutta se voidaan nähdä myös vaikeissa tilanteissa toimivana selviytymiskeinona. Yrityksille haastavia tilanteita ovat esimerkiksi talouden taantuma tai entisestään kiristynyt kilpailu markkinoilla.

Yrityskoko voidaan nähdä yhtenä jaottelukeinona, kun tarkastellaan strategisen johtamisen merkittävyyttä johtamisen näkökulmasta. Kyseisen näkökulman pohjalta pkyrityksen ja suuryrityksen välillä on eroavaisuuksia strategian merkityksessä. Molempien kokoluokkien yritykset toimivat rajallisten resurssien parissa, mutta yritysten koosta johtuvat laajuuserot muuttavat myös strategisen johtamisen painopistettä. Tässä luvussa vertaillaan kyseisiä strategisia painopisteitä kahden yrityskoon välillä sekä pohditaan, kuinka pk-yrityksen ja suuryrityksen tapauksessa strategiaprosessia tulisi rakentaa ja miten strategiatyön onnistumista tulisi arvioida.

4.1 Kilpailutekijäanalyysi

Yrityksen strategian tulisi aina perustua toimintaympäristössä vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Kilpailullisiin tekijöihin liittyvä oleellisesti strategisten bisnesalueiden (SBA) käsite, jonka Kamensky (2014, s. 96) määrittelee liiketoiminnan perustasoksi, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Edelleen kilpailustrategialla määritetään oman toiminnan kilpailuedut, joita pyritään ylläpitämään toimialalla menestymiseksi. SBA-tason löytämiseksi yrityksen liiketoiminta on lohkottava eli segmentoitava pienempiin osiin.

Segmentoinnin onnistuminen vaatii yrityksen mission huomioimista. Ennen segmentointia on oltava tiedossa, millaista kokonaisuutta ollaan lohkomassa osiin.

Kilpailutekijöihin liittyen on olemassa kolme keskeistä käsitettä, jotka ovat kilpailuetu-, kilpailukyky- ja kilpailuhaittatekijä. Yritys voittaa kilpailijansa kilpailutekijöiden kohdalla eli tekijöiden ollessa asiakkaalle tärkeitä, asiakas valitsee kyseisen yrityksen. Kilpailukyky tekijöiden osalta yritys on kilpailijoiden tasolla, joten se on asiakkaan näkökulmasta uskottava vaihtoehto eli osa asiakkaan harkintajoukkoa. Mikäli yrityksellä on kilpailuhaittatekijöitä, se ei ole kilpailijoiden tasolla, eikä asiakas siten myöskään koe yritystä vaihtoehtona. Kilpailutekijät määrittävät yrityksen pärjäämisen toimialallaan. Tässä tutkimuksessa toimialana tarkastellaan valmistavaa teollisuutta.

Tässä luvussa kilpailutekijäanalyysi tehdään luvussa 3 kuvattujen ominaispiirteiden pohjalta taulukon 2 mukaisesti. Kilpailutekijät on jaettu koskemaan kansainvälisyyttä, resursseja sekä organisaatiokulttuuria, ja jokaisesta kolmesta on kuvattu kummankin yrityskoon toiminnassa esiintyviä tekijöitä. Analyysi kuvaa kilpailutekijöiden luonnetta, kun pk-yritystä ja suuryritystä verrataan vastakkain kilpailijana samalla toimialalla.

Taulukko 2. *Kilpailutekijäanalyysi pk-yrityksen ja suuryrityksen välillä.*

| | kilpailutekijä | KILPAILUHAITTA | KILPAILUKYKY | KILPAILUETU |
|------------------------|---------------------|----------------|--------------|-------------|
| KANSAINVÄLISYYS | englanti työkielenä | | pk-yritys | suuryritys |
| | tuotannon sijainti | | pk-yritys | suuryritys |
| | asiakasverkostot | pk-yritys | | suuryritys |
| | tunnettuus | pk-yritys | | suuryritys |
| RESURSSIT | fyysiset | | pk-yritys | suuryritys |
| | muuntautumiskyky | suuryritys | | pk-yritys |
| | taloudelliset | | pk-yritys | suuryritys |
| | inhimilliset | | pk-yritys | suuryritys |
| ORGANISAATIO KULTTUURI | johtamisjärjestelmä | | pk-yritys | suuryritys |
| | kommunikointi | | suuryritys | pk-yritys |
| | rutiinimaisuus | | pk-yritys | suuryritys |
| | brändi | | pk-yritys | suuryritys |

Taulukosta 2 huomataan, että suuryrityksen kilpailuasema pk-yritykseen nähden on vahva, mikäli kumpikin toimivat toimialallaan samalla markkinasegmentillä. Analyysin

perusteella voidaan todeta, että suuryritys saa asiakasverkostojensa kautta suurta kilpailuetua pk-yritykseen nähden. Sen sijaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien edellyttämä muuntautumiskyky on pk-yrityksellä kilpailuetu, sillä pienemmän organisaation suuntaa on nopeampi muokata. Todellisuudessa tilanne ei aina ole edellisen kaltainen, vaan suuryritykset ja pk-yritykset toimivat usein eri markkinasegmenteillä. Pk-yrityksillä tämä tarkoittaa esimerkiksi alihankkijana toimimista, mikä muuttaa kilpailutilannetta. Kilpailutekijäanalyysi kuvaa kuitenkin yleisellä tasolla, mitkä ovat kyseisten yrityskokojen vahvuudet ja heikkoudet strategisten painopisteiden osalta.

4.2 Pk-yrityksen strategiaprosessi

Strategiatyöhön liittyy paljon etuja ja haasteita, jotka tulisi huomioida muodostettaessa pk-yrityksen strategiaprocessia. Suurimpana etuna suuryritykseen verrattuna esiin nousee yrityskoosta ja henkilöstön määrästä johtuva strateginen viestiminen. Pienemmässä yrityksessä viestimisoperaatio on selvästi yksinkertaisempi, sillä kommunikointi yritysjohdon ja strategian toteuttajien välillä on suoraviivaisempaa, ja esimerkiksi mikroyrityksien kohdalla parhaassa tapauksessa koko henkilöstö on vaikuttamassa strategiaprocessiin. Toinen oleellinen etu on pienestä yrityskoosta johtuva ketteryys ja joustavuus, minkä avulla toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen pystytään vastaamaan. Pk-yrityksen strateginen johtaminen sisältää myös useita haasteita, jotka rajoittavat strategiatyön laajuutta. Resurssien niukkuus ajankäytön ja rahan suhteen asettaa tietyt rajoitteet strategiatyölle. Strategiatyölle ei ole aina määrällisesti resursseja kohdistettavaksi yhtä paljoa kuin suuryrityksellä. Haasteena voidaan nähdä myös epäselvät toimenkuvat suuryritykseen verrattuna. Pienemmässä yrityksessä työnkuvat eivät aina ole täysin määritellyt, mikä vaikeuttaa strategiatyön toteuttamista. Strategiassa onnistuminen vaatii selkeät prosessit ja vastualueet, joiden mukaan arkipäiväinen toiminta toteutetaan.

Luvussa 2 esitetty nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi soveltuu ideologialtaan paremmin pk-yrityksen strategiaprocessin toteuttamiseen. Ketteryys ja joustavuus ympäristön muutoksiin edellyttää strategiatyöltä jatkuvuutta, jolloin strategiatyön vaiheita ei tule sitoa tiettyyn numerojärjestykseen. Vuorisen (2014, s. 42) mukaan kyseinen lähestymistapa tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. Strategiatasoista pk-yrityksen johtamisessa on oleellista keskittyä tasoihin 3,4 ja 6. Toimiala on tärkeää tuntea ja liiketoiminnan on oltava tehokasta. Sen lisäksi pienen organisaatiokoon vuoksi jokaisen työntekijän osallistaminen tehostaa resurssien käyttöä. Edellä kuvattujen ominaispiirteiden pohjalta pk-yrityksen strategiaprocessin kannalta merkityksellistä on:

- Tunnistaa ja analysoida markkinoita ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia jatkuvasti
- Asettaa selkeät tavoitteet ja arvioida tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti
- Pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa esimerkiksi kansainvälistymällä ja hankkimalla uusia asiakassuhteita
- Erottua kilpailijoista keskittymällä vain oleellisiin asiakastarpeisiin sekä erikoistumalla tuotteillaan
- Muodostaa koko yrityksen henkilöstöä osallistava strategiaprosessi, jossa rajalliset resurssit käytetään oleellisiin toimintoihin
- Hyödyntää rajallista tietoa ja osaamista oikeisiin asioihin ja noudattaa strategista linjaa esimerkiksi rekrytoinnin toteuttamisessa

4.3 Suuryrityksen strategiaprosessi

Pk-yritykseen verrattuna strategisella johtamisella on erilainen luonne suuremmissa organisaatioissa. Suuryrityksen etu strategiaprosessissa pk-yritykseen verrattuna on resurssien laajuus, mikä edesauttaa ajallisten ja taloudellisten resurssien saatavuutta strategiatyöhön. Pienistä organisaatioista poiketen suuryrityksellä on useammin mahdollisuus järjestää strategiapäiviä, jotka voivat rakentua informaatiokatsauksista ja työpajoista. Resurssien lisäksi strategian luonnetta muuttaa myös suuryrityksen asema markkinoilla, joka on suhteessa hyvin vahva pk-yrityksiin nähden. Kilpailullisia tekijöitä on toimintaympäristössä vähemmän suuremman markkinaosuuden ansiosta, mikä siirtää strategista painopistettä markkina-aseman turvaamisen suuntaan.

Suuren organisaation rakenne aiheuttaa strategiatyölle myös haasteita. Strategisia näkemyksiä ei tulisi suuryrityksessä rakentaa yhden ihmisen varaan, sillä yhdellä henkilöllä on harvoin kattava näkemys markkina-alueesta. Strategiset linjaukset tulisi tästä syystä muodostaa suuremman ihmisryhmän toimesta, jolloin näkemyksestä tulisi moninaisempi. Toisena haasteena suuressa organisaatioissa voidaan nähdä strategian viestiminen. Organisaation jäsenmäärän kasvaessa viestiminen monimutkaistuu, mikä korostaa hyvää strategian dokumentointia. Hyvällä dokumentoinnilla strategia saadaan jokaisen jäsenen tietoisuuteen ja siten osaksi jokapäiväistä työntekoa. Strategian ei myöskään saisi ajatella rakentuvan pelkkien numeroiden varaan, jotta strategia erottuu perinteisestä ennustamisesta.

Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi soveltuu rakenteeltaan suuryrityksen strategisen suunnittelun tueksi. Vuorisen (2014) mukaan kyseinen prosessimalli soveltuu suureen organisaatioon paremmin, sillä tarjolla on tietoa ja valmiuksia prosessin läpiviemiseksi nuorta yritystä enemmän. Siinä työjärjestys on määritelty tukemaan selkeää ja hyvää dokumentointia. Strategiatasoista suuryrityksen johtamisessa korostuu luvussa 2 kuvatussa listasta erityisesti tasot 2-6, sillä organisaation moninainen rakenne

vaatii strategian pilkkomista osiin. Suuryrityksen kannalta strategiaprosessissa on oleellista:

- Valmistella useita strategisista linjoja valmiiksi, jotta strategiatyö ei rakennu yhden näkemyksen varaan
- Dokumentoida strategia tarkasti, jotta viestiminen on sujuvaa
- Kiinnittää huomiota markkina-aseman turvaamiseen ja kasvuun
- Huolehtia suuresta brändiarvosta asiakkaiden keskuudessa
- Tehdä hallittuja suunnanmuutoksia, sillä suuri organisaatio ei ole ketterä

4.4 Strategiatyön arvioiminen

Sekä pk-yrityksessä että suuryrityksessä strategiatyötä tulisi arvioida säännöllisesti yrityksen johdon toimesta, jotta strategiatyössä onnistumista pystytään mittaamaan. Mantere et al. (2006) esittää kirjassaan, että avain strategiatyössä onnistumiseen on pitkäjänteisessä työssä. Innostuksen ylläpitäminen strategiatyössä on paljon vaikeampaa kuin sen herättäminen esimerkiksi päivän ajaksi yrityksen strategiapäivän työpajassa. Strategian ylläpitäminen arkisessa työympäristössä vaatii kykyä kääntää katse menneeseen aikaan, arvioida onnistumisia ja epäonnistumisia sekä tarkastella jo olemassa olevia tavoitteita myös kriittiseltä näkökannalta.

Strategiatyölle on ominaista katsoa ajallisesti tulevaisuuteen, mistä johtuen menneeseen palaaminen strategian toteutumista arvioimalla jää usein vähemmälle huomiolle tai pahimmassa tapauksessa sitä jopa pidetään strategiatyöhön kuulumattomana osana. Todellisuudessa menneisyyden arvioiminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä sen avulla pystytään hahmottamaan strategian onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneita tekijöitä. Mantere et al. (2006) toteaa, että strategian toteuttamisessa onnistuminen ei automaattisesti tarkoita strategian toteutumista. Strategian toteuttamisen arvioinnissa tarkastellaan, onko strategian eteen tehty työ ollut onnistunutta. Strategian toteutumisen arviointi puolestaan kiinnittää huomiota siihen, onko strategian sisältämät tavoitteet ja valinnat onnistuttu toteuttamaan. Kahden edellisen arviointikohteen lisäksi kokonaisvaltaisen arvioinnin saamiseksi on kiinnitettävä huomiota myös itse strategiaan, jolloin tarkastelun kohteena tulisi olla strategian ajankohtaisuus.

Strategisten tavoitteiden toteutumista tulisi arvioida seuraamalla sekä mitattavia asioita että asioita, joiden mittaaminen numeroissa ei ole mahdollista eikä oleellista. Hankalasti mitattavissa olevia asioita ovat esimerkiksi viestinnän onnistuminen ja johtamistavat. Oleellinen lähtötilanne arviointiin on muodostaa strategisille tavoitteille selkeä arviointiaikataulu. Aikataulussa esitetään yrityksen kaikki strategiset tavoitteet ja niiden toteutumisen seuraamiseksi määritetyt mittarit, jotka eivät kaikki välttämättä ole

numeerisia. Näiden lisäksi tarvitaan sovitut ajankohdat, milloin mittareita seurataan ja ketkä seurannasta ovat vastuussa. Mittareiden osalta seurannassa tulisi määrittää selkeä tavoitetaso ja sen lisäksi saavutettu tulos. Viimeiseksi saavutetun tuloksen pohjalta tulisi määrittää jatkotoimenpiteet. Tavoitteiden epäonnistuessa tämä tarkoittaisi korjaavien toimenpiteiden määrittämistä, sillä tavoitteiden epäonnistumisen tulisi aina johtaa toteutuksen arviointiin. (Mantere et al. 2006, s. 158)

YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli tutustua teoriakirjallisuuden pohjalta strategisen johtamisen käsitteisiin sekä tutkia strategian luonnetta erisuuruisten organisaatioiden johtamisessa valmistavassa teollisuudessa. Tutkimuksessa hyödynnettiin lähdekirjallisuudesta saatuja näkökulmia ja malleja, joita sovellettiin organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Strategia on puhekielessä saavuttanut moninaisen merkityksen, mikä on vaikeuttanut organisaatioiden jäsenten välistä viestintää. Eriävät näkemykset strategian merkityksestä vaikeuttavat yhteisien suunnan tavoittelua.

Tässä tutkimuksessa strategia määriteltiin yrityksen tietoiseksi valinnaksi, jonka avulla se hallitsee sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Strategialle on kuitenkin olemassa lukuisia määritelmiä, eikä käsitettä pystytä kuvaamaan määritelmällä, joka soveltuisi jokaiseen käyttötarkoitukseen. Oleellista on ymmärtää strategian liittyvän yrityksen pitkän aikavälin tulevaisuuden turvaamiseen. Sen avulla luodaan koko organisaatiota yhdistävä suunta, jonka avulla toimintaympäristössä pystytään kilpailemaan ja arkipäiväisestä työnteosta saadaan johdonmukaista. Strategialla on lisäksi prosessimainen luonne, mikä kuvaa strategisen johtamisen oleellisia tehtäviä kokonaisuutena.

Taulukko 3. *Strategisen johtamisen luonne pk-yrityksessä ja suuryrityksessä ominaispiirteiden pohjalta.*

| Organisaatio | Ominaispiirteet | Strateginen johtaminen |
|--------------|---|--|
| suuryritys | paljon resursseja ketteryyden puute laajat asiakasverkostot paljon tietoa ja kokemusta kansainvälisyys viestinnän haasteet | vaihtoehtoiset strategialinjat tarkka strategian dokumentointi aseman turvaus ja kasvu hallitut suunnanmuutokset brändiarvosta huolehtiminen |

| | | |
|-----------|---|---|
| pk-yritys | vähän resursseja yrittäjävetoisuus ketteryys joustavuus kommunikoiva viestintä vähän kokemusta | nopea muutoksiin reagointi selkeät tavoitteet kansainvälinen kasvu erottuminen kilpailijoista osallistava strategiaproessi strategia rekrytoinnin tukena |
|-----------|---|---|

Strateginen johtaminen on merkittävä kilpailutekijä valmistavassa teollisuudessa organisaation koosta riippumatta. Sen luonne kuitenkin eroaa pk-yrityksessä verrattuna suuryritykseen. Taulukko 3 kokoaa organisaation koosta riippuvat ominaispiirteet ja niiden pohjalta muodostuneet painopisteet strategisessa johtamisessa. Strategisen johtamisen onnistuista on myös tärkeä arvioida. Arvioinnin avulla nykytilanne pystytään määrittämään, ja strategiseen suuntaan voidaan suunnitella parannus- ja korjaustoimenpiteitä. Konkreettinen arvioiminen vaatii mittareita, joiden analysoimiselle tulee määrittää vastuuhenkilöt ja aikataulut.

Organisaation koosta riippumatta strategiassa menestyminen vaatii kriittisissä menestystekijöissä onnistumista. Strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi on avain pitkän aikavälin menestymiseen. Strategisen johtamisen luonne on kuitenkin muuttumassa, mikä edellyttää yrityksiltä rohkeutta uudistua. Esimerkkinä muutoksesta voidaan pitää digitalisaatiota, joka on muuttanut toimintaympäristöä merkittävästi. Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet tulee osata hyödyntää kilpailutilanteessa. Pitkistä strategiaproesseista tulisi luopua, sillä pahimmassa tapauksessa kyseinen strategia on jo vanhentunut, kun päästään toimeenpanovaiheeseen.

LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita. 189 s.

Carter, S. & Jones-Evans, D. (2006). Enterprise and small business: Principles, practice and policy. 2nd ed. Harlow, England: New York: FT Prentice Hall. 572 s.

Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*. 13: 5–14.

Euroopan Komissio. (2015). Käyttöopas pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unionin julkaisutoimisto. 54 s. Saatavissa (viitattu 26.3.2019):

http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a3501aa75ed71a1.0007.01/DOC_1

Future CEO 2017. (2017). Yrittajastaomistajaksi.fi Havainto 1/10: Pk-yritysten yrityskulttuuri suuren murroksen äärellä. julkaistu 10.3.2017. Saatavissa (viitattu 2.4.2019): <https://yrittajastaomistajaksi.fi/havainto-110-pk-yritysten-yrityskulttuurisuuren-murroksen-aarella/>

Heikkilä, J. & Ketokivi, M. (2013). Tuotanto murroksessa: Strategisen johtamisen uusi haaste. 2. p. Helsinki: Talentum. 272 s.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava. 296 s.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. 385 s.

Kuusterä, A. (2002). Suuryritys ja sen muodonmuutos: Partekin satavuotinen historia. Helsinki: Partek. 429 s.

Laamanen, T., Säiläkivi, V., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. (2005). Strategisen johtamisen käsitteet: englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOY. 148 s.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2004). Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY. 245 s.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006). Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita. 197 s.

Matlay, H. (2005). The impact of resource on SMEs: critical perspective. Emerald Group Publishing. Bradford. England. 300 s.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). Strategiasta tuloksiin: Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro. 175 s.

Näsi, J. & Aunola, M. (2002). Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy. 177 s.

Robbins, S. P., Judge, T. A & Vohra, N. (2015). Organizational behavior. 16th edition. Boston: Pearson. 690 s.

Suomen virallinen tilasto (SVT). (2017).: Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=2342-6217. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 13.4.2019]. Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/yrtil/index.html>

Vuorinen, T. (2014). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum. 284 s.

Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. & Johnson, G. (2014). *Exploring strategy: text & cases*. Harlow. Pearson Education. 783 s.