

Strategiset päätökset ja niiden taustatekijät pienissä puutuotealan yrityksissä Länsi-Suomen suuraluepilotti – Satakunta

Pekka Ollonqvist, Tuomas Nummelin ja Maria Riala

Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute -sarjassa julkaistaan tutkimusten ennakkotuloksia ja ennakkotulosten luonteisia selvityksiä. Sarjassa voidaan julkaista myös esitelmiä ja kokouskoosteita yms.

Sarjassa ei käytetä tieteellistä tarkastusmenettelyä. Kirjoitukset luokitellaan Metlan julkaisutoiminnassa samaan ryhmään monisteiden kanssa.

Sarjan julkaisut ovat saatavissa pdf-muodossa sarjan Internet-sivuilta.

<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/>
ISSN 1795-150X

Toimitus

PL 18, 01301 Vantaa
puh. 010 2111
faksi 010 211 2102
sähköposti julkaisutoimitus@metla.fi

Julkaisija

Metsäntutkimuslaitos
PL 18, 01301 Vantaa
puh. 010 2111
faksi 010 211 2102
sähköposti info@metla.fi
<http://www.metla.fi/>

Tekijät Ollonqvist, Pekka, Nummelin, Tuomas ja Riala, Maria			
Nimeke Strategiset päätökset ja niiden taustatekijät pienissä puutuotealan yrityksissä Länsi-Suomen suuraluepilotti - Satakunta			
Vuosi 2012	Sivumäärä 67	ISBN 978-951-40-2367-5 (PDF)	ISSN 1795-150X
Alueyksikkö / Tutkimusohjelma / Hankkeet Etelä-Suomi / PUU-ohjelma / 3531 Puutaloteollisuuden kannattavan kasvun edellytykset			
Hyväksynyt Henrik Heräjärvi, PUU-ohjelman vetäjä, 18.4.2012			
Tiivistelmä Tässä tutkimuksessa analysoitiin pienten ja keskikokoisten (pk) puutuotealan yritysten strategisia ja niiden taustatekijöitä. Haastatteluaineisto kerättiin Satakunnasta kesällä 2011 puolistrukturoidulla haastatteluilla. Aineistoon koostuu seitsemästä yrityshaastattelusta ja toimialakehittäjän haastattelusta. Aineistoa käsiteltiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Strateginen kehittäminen painottui kaikissa haastatteluissa yrityksissä vahvasti käytännön parannuksiin, kuten tuotantotila- ja koneinvestointeihin. Tästä huolimatta asiakkaat sekä markkinat ja kilpailu vaikuttivat vahvasti strategisten päätösten taustalla. Yritysten asiakassuhteet olivat tyypillisesti pitkiä, mikä kertoo siitä, että yritykset osaavat huomioida asiakkaitensa tarpeet. Voidaan todeta, että haastateltujen yritysten kohdalla markkinalähtöinen strategia vaikuttaa toimivalta ratkaisulta. Strategisten päätösten valmistelu ei juuri eronnut erilaisten päätösten välillä. Poikkeuksena olivat ne päätökset, joihin oli saatu ulkoista rahoitusta esimerkiksi Finnveralta. Näiden kohdalla päätöksen valmistelu oli laajempaa ja yksityiskohtaisempaa kuin niissä päätöksissä, joissa käytettiin vain omaa pääomaa. Ero näkyi selvimmin markkinoita, kilpailijoita ja asiakkaita käsittelevissä kohdissa. Aiemmissa puutuotealan pk-yrityksiä koskevissa tutkimuksissa raaka-ainelähteiden läheisyys, työvoiman saatavuus ja yrittämiselle myönteinen asenneilmasto ovat tulleet esiin kilpailukykyä lisäävinä tekijöinä. Tässä tutkimuksessa näiden merkitys ei kuitenkaan tullut esiin tai korostunut. Kiinnostavaa oli myös, että osaamisen kehittämiseksi ei tunnutu antavan kovin paljon arvoa. Haastatteluissa ei tullut esiin yhtään osaamisen kehittämiseen pyrkinyttä strategista päätöstä, eikä siitä juuri keskusteltu haastatteluissa.			
Asiasanat pk-yritykset, strategiset päätökset, strateginen kehittäminen, puutuoteala			
Julkaisun verkko-osoite http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2012/mwp234.htm			
Tämä julkaisu korvaa julkaisun			
Tämä julkaisu on korvattu julkaisulla			
Yhteydenotot Pekka Ollonqvist, PL 18, 01301 Vantaa. pekka.ollonqvist@metla.fi			
Muita tietoja			

Sisällys

1. Tiivistelmä	7
2. Yhteenveto yritysjohdolle	7
3. Johdanto	9
4. Tutkimuksen tavoite	11
5. Tutkimuksen viitekehys	12
5.1. Strateginen kehittäminen pienissä puualan yrityksissä.....	12
5.2. Kilpailuedut – resurssi- ja osaamis pohjaisia vai markkinoiden ja asiakkuuksien kautta?13	
5.2.1. Strateginen kehittäminen – resurssipohjainen näkökulma	14
5.2.2. Strateginen kehittäminen – osaaminen.....	15
5.2.3. Strateginen kehittäminen – markkinat ja kilpailu.....	16
5.2.4. Strateginen kehittäminen – asiakkuudet.....	17
5.3. Strategisen päätöksenteon taustatekijät puutuotealan pk-yrityksissä	19
5.3.1. Kilpailuedut yrityksen perustamisessa	19
5.3.2. Kasvu ja strateginen kehittäminen.....	19
5.3.3. Strategia, verkostot ja yritys yhteistyö	20
5.3.4. Toimintaympäristö ja strateginen kehittäminen	21
5.3.5. Kilpailuetujen elvyttäminen strategisella kehittämisellä.....	21
5.4. Strategiset päätökset ja yrityksen kasvu	22
6. Tutkimusmenetelmä ja otos	24
6.1. Strategisen päätöksenteon käytännöt puutuotealalla – asiantuntijahaastattelu	24
6.2. Yritysjohdon haastattelulomake ja haastatteluotos	25
6.2.1. Kysymyskokonaisuudet.....	25
6.2.2. Otos ja aikataulu	28
7. Tutkimustulokset	30
7.1. Asiantuntijahaastattelu.....	30
7.1.1. Yritystoiminnan kehittyminen.....	30
7.1.2. Asiantuntijatuki pienten yritysten strategiatyölle	33
7.2. Tutkimustulokset strategisesta päätöksenteosta.....	33
7.2.1. Strategisten päätösten ympäristö	33
7.2.2. Strategisten päätösten kuvaus.....	34
7.2.3. Strategisten päätösten taustavalmistelu ja laatu arviointi	36
7.2.4. Strategisten päätösten taustatekijöiden kattavuuden ja merkittävyyksien vertailu39	
7.2.5. Valmistelun kattavuus ja taustatekijöiden merkittävyys yritysjohdolle eri päätöstyypeissä	42
7.2.6. Yrityksen strategian vaikutus vastausten kattavuuteen ja merkittävyyteen.....	42
7.2.7. Ulkoiset ja sisäiset taustatekijät – kattavuudet ja merkittävyydet	44
7.2.8. Kokemus- ja koulutustaustan vaikutus taustatekijöiden kattavuuteen ja merkittävyyteen	45
7.2.9. Rahoituslähteen vaikutus taustatekijöiden kattavuuteen ja merkittävyyteen	47
7.3. Kehityspotit.....	50
7.3.1. Strategisten päätösten tuotto-odotukset, kustannukset ja riskit	50
7.3.2. Kehittämiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät	51
7.3.3. Yrityksen tulevaisuus – sisäiset ja ulkoiset muutokset sekä kehityshaasteet	51

8. Tulosten tarkastelu	51
9. Johtopäätökset	56
10. Käsitteet	58
Viitteet	60
Liitteet	65
10.1. Asiantuntijahaastattelun kysymykset.....	65
10.2. Yrityshaastattelujen kysymyslomake	65

Kuvat

Kuva 4.1 Tutkimusasetelma.....	12
Kuva 5.1 Resurssipohjainen kilpailuetujen tunnistaminen ja kehittäminen (Rangone, 1999)....	15
Kuva 5.2 Markkina-asemoitumisen viisi kilpailuvoimaa ja kilpailuetujen tunnistaminen (Porter, 1979, 1980)	16
Kuva 5.3 Tunnistamisen ja markkinoille sijoittumisen tiedon käyttö yrityksissä (muokattu Lindblom et al. 2008).....	17
Kuva 5.4 Asiakkuustarkastelun kriittiset näkökulmat (muokattu Storbacka et.al. 1998)	18
Kuva 5.5 Strateginen päätöksenteko ja yrityksen kasvun vaiheet.....	22
Kuva 5.6 Strategisten valintavaihtoehtojen määrittely, kilpailuetujen taustatekijöiden tunnistaminen sekä tuottojen ja riskien ennakointi	23
Kuva 7.1 Yrityshaastatteluvastausten kattavuus kaikista strategisista päätöksistä (n=16) taustatekijöiden mukaan.....	38
Kuva 7.2 Strategisten päätösten (n=16) taustatekijöiden merkittävyys taustatekijöiden mukaan	38
Kuva 7.3 Yritysten välinen vertailu taustatekijöiden kattavuuden (vasemmalla) ja merkittävyyden (oikealla) suhteen. Ylimpänä asiakkaat, toisena markkinat ja kilpailijat, kolmantena resurssit ja neljäntenä osaaminen.	40
Kuva 7.4 Merkittävyyksien ja kattavuuksien vastaavuudet taustatekijöittäin. Vaaka-akselilla vastaajien arvio merkittävyydestä ja pystyakselilla arvio kattavuudesta	41
Kuva 7.5 Strategisten päätösten taustatekijöiden kattavuuden ja merkittävyyden vertailu eri strategialuokitteluilla. Vasemmanpuoleinen sarake sisällöllinen strategia (n=3), keskellä muodollinen (n=7) ja oikealla korvaava (n=6) strategialuokittelu. Kuvissa pystyakselina kattavuus ja vaaka-akselina merkittävyys.	43
Kuva 7.6 Strategian vaikutus kattavuuteen ja merkittävyyteen. Ylimpänä sisällöllinen, keskellä muodollinen ja alhaalla korvaava strategialuokka. Vasemmalla päätösten taustatekijöiden kattavuudet ja oikealla merkittävyydet.	44
Kuva 7.7 Sisäisten (resurssit ja osaaminen) ja ulkoisten (asiakkaat ja markkinat ja kilpailijat) taustatekijöiden kattavuudet (vasemmalla) ja merkittävyydet (oikealla) (n=16).....	45
Kuva 7.8 Koulutustaustan vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Vasemmalla teknillinen (n=7) koulutustausta ja oikealla kaupallinen koulutustausta (n=9).....	46
Kuva 7.9 Koulutustaustan vaikutus kattavuuteen ja merkittävyyteen Vasemmalle teknillinen koulutustausta (n=7) ja oikealla kaupallinen koulutustausta (n=9).....	47
Kuva 7.10 Rahoituslähteen vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Vasemmalle päätökset joissa ulkoinen rahoittaja mukana (n=6) ja oikealla päätökset joissa ei ole kerrottu olevan ulkoista rahoittajaa mukana (n=10).....	49

Kuva 7.11 Rahoituslähteen vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Vasemmalla ulkoinen rahoitus (n=6) ja oikealla ei ulkoinen (n=10) rahoitus. Ylemmällä rivillä kattavuudet ja alemmalla merkittävyydet.....	50
Kuva 9.1 Strategiset päätökset sekä strategisiin päätöksiin ja strategian muutoksiin tai vaihtoehtoisesti vähittäisiin parannuksen rakennettavan kasvun kehitysarat	56

Taulukot

Taulukko 6.1 Yritysten osallistuminen ohjelmiin ja asiantuntija-arvion mukainen kehitys	28
Taulukko 6.2 Tutkimuksen otos.....	29
Taulukko 6.3 Yrityshaastatteluiden otos ja kato	29
Taulukko 7.1 Vastaavuudet – yritysکوhtainen arvio strategisten päätösten taustatekijöiden merkittävyydestä ja kattavuudesta. Yksikkö prosentti	41
Taulukko 7.2 Merkittävyyksien ja kattavuuksien vastaavuudet taustatekijöittäin. Yksikkö prosentti.....	42
Taulukko 7.3 Taustatekijöiden merkittävyyden (M) ja kattavuuden (K) vertailu päätöstyypeittäin. Yksikkö prosentti.....	42
Taulukko 7.4 Strategian vaikutus merkittävyyteen (M) ja kattavuuteen (K). Yksikkö prosentti	43
Taulukko 7.5 Ulkoisten ja sisäisten taustatekijöiden merkittävyyden ja kattavuuden vertailu. Yksikkö prosentti	45
Taulukko 7.6 Sisäisten ja ulkoisten taustatekijöiden merkittävyys ja kattavuus strategiatyyppin mukaan. Yksikkö prosentti.....	45
Taulukko 7.7 Koulutustaustan vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Yksikkö prosentti ...	47
Taulukko 7.8 Kattavuuden ja merkittävyyden vastaavuus rahoituslähteen mukaan. Yksikkö prosentti.....	48

Tietoikkunat

Tietoikkuna 1 Puualan yritystoimintaa tukeva hanketyö Satakunnassa.....	25
Tietoikkuna 2 Puutuotealan pienen ja keskisuuren yritystoiminnan edistyminen Satakunnassa	31
Tietoikkuna 3 Maatilayrittämisen strateginen kehittäminen sahauksen mikroyritystoimintana .	35
Tietoikkuna 4 Kärkiyritysten ja osaamispalveluyritysten verkostoyhteistyö.....	55

1. Tiivistelmä

Tämän Länsi-Suomen suuralueen pilottitutkimuksen kohteena oli puutuotealan pienten ja keskisuurten (pk-) yritysten strateginen päätöksenteko, jota tutkittiin yritysjohton haastatteluilla. Satakunnassa tehdyissä haastatteluissa (7 yritystä) mitattiin päätösvalmistelun kattavuutta eri taustatekijöiden suhteen sekä merkityksiä, joita yritysjohto päätöksenteossa oli antanut eri taustatekijöille. Tutkimuksessa mitattiin päätösvalmistelun kattavuutta asiakkaiden, yrityksen markkinoilla kohtaaman kilpailun, käytettävissä olevien aineellisten resurssien sekä osaamisen suhteen. Kattavuutta arvioitiin kunkin taustatekijän kohdalta valmistelun sisällön ja laajuuden sekä tiedonhankinnan ja sen tulkinnallisen käytön osalta. Johdonmukaisuus valmistelun kattavuuden ja taustatekijöiden tärkeysarvioiden välillä oli yksi tutkimuskohteista.

Yrityksen strategisten päätösten myönteisistä vaikutuksista kehittymiseen ja kasvuun saatiin aineistossa viitteitä. Asiakkaat nousivat esiin merkittävimpänä strategisten päätösten taustatekijänä sekä valmistelun kattavuuden että yritysjohton sille antaman merkityksen suhteen. ”Markkinat ja kilpailu”-taustatekijän tärkeys tuli myös selvästi, joskin vaihtelevasti, esille sekä kattavuuden, että merkittävyyden suhteen. Asiakkaat sekä markkinat ja kilpailu ovat ulkoisia tekijöitä, joihin yritysjohto mukautuu strategisessa päätöksenteossa. Ne tulkitaan markkinoilta yritykseen suuntautuviksi strategisiksi näkökulmiksi ja tunnistettiin painotetuiksi yrityksestä markkinoille suuntautuvien strategisen näkökulmien ohi. Materiaaliset ja aineettomat tuotannontekijät eivät tässä aineistossa nousseet esiin ensisijaisina kilpailuetujen lähteinä. Tämä tulos poikkeaa aiempien matalan teknologian toimialojen pk-yritysten strategisen päätöksenteon tutkimusten tuloksista. Osaamisen merkitys jäi aineiston yritysten strategisissa päätöksissä vähäiseksi. Yksikään käsitellyistä strategisista päätöksistä ei ollut suuntautunut osaamisen kehittämiseen ja osaamisen merkitys päätösten taustatekijänä oli jäänyt keskimääräistä matalammaksi.

Strategisten päätösten johdonmukaisuuden oletettiin olevan yhteydessä yrityksen visioon ja sen toteutusstrategiaan. Tutkimusaineistosta saatiin viitteitä siitä, että niillä yrityksillä, joilla strategian toteuttaminen ja seuranta oli organisoitua, toteutetut peräkkäiset strategiset päätökset olivat johdonmukaisempia kuin yrityksissä, joissa strategian seuranta ei ollut systemaattista. Haastatteluaineisto jäi liian suppeaksi, jotta voitaisiin tehdä johtopäätöksiä strategisten päätösten ja niihin vaikuttaneiden taustatekijöiden kehittymisestä ja muuttumisesta yrityksen elinkaaren aikana.

Sillä, oliko yritysjohton koulutus- ja kokemustausta teknillinen vai kaupallinen, ei todettu olevan selvää vaikutusta strategisten taustatekijöiden arvioihin. Strategisten päätösten taustatekijöiden valmistelu osoittautui kattavasi päätöksissä, joiden hankevalmistelulla oli ulkoisen rahoittajan vaatimus asiakkaita ja markkinoita koskevasta taustavalmistelusta. Taustavalmistelun kattavuus oli keskimäärin matala omaehtoisissa hankkeissa. Raaka-ainelähteiden läheisyyttä, työvoiman saatavuutta tai yrittämiselle myönteistä asenneilmastoa ei tämän tutkimuksen haastatteluissa tuotu esille kasvua ja kilpailukykytekijöiden kehitystä tukevana tekijöinä. Yrityskohtaisen julkisen yritystuen merkitystä arvioitiin myönteisenä, kun taas ohjelmallinen toimialakehittäminen välittömiä hyötyjä toivottiin lisää. Haastatellut kokivat Internetin yleistymisen sekä tiedonvälityksen tehostumisen merkittävimmiksi ulkoista liiketoiminta- ja kilpailuympäristöä muuttaneiksi tekijöiksi.

2. Yhteenveto yritysjohdolle

Tämän pilottitutkimuksen kohteina olivat puutuotealan pienten ja keskisuurten (pk-) yritysten strategiset päätökset ja niiden valmistelun taustatekijät. Erityinen huomio tutkimuksessa keskittyi yritysten strategisten päätösten vaikutukseen yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta.

Tutkimuksessa mitattiin yritysjohton strategisen päätöksenteon valmiuksia sekä liiketoiminnan kilpailuetujen tunnistamista taustavalmistelussa. Yritysjohton päätösvalmiuksia tarkasteltiin arvioimalla neljän taustatekijän, asiakkaiden, yrityksen markkinoilla kohtaaman kilpailun, käytettävissä olevien aineellisten resurssien ja osaamisen suhteen tehdyn valmistelun kattavuutta. Kattavuuden tutkija-arviointi tehtiin kunkin taustatekijän kohdalta valmistelun sisällön ja laajuuden sekä tiedonhankinnan ja sen tulkinnallisen käytön osalta. Kilpailuetujen etsinnän ja kehittämisen ennakoitiin strategisessa päätöksenteossa muodostuvan näiden neljän näkökulman perustalta. Painotukset eri taustatekijöiden osalta voivat eri yrittäjillä ja eri kysymyksiin liittyvissä päätöksissä erota toisistaan. Yritysjohtoa pyydettiin haastattelujen lopussa arvioimaan eri taustatekijöiden tärkeyttä kunkin toteutetun strategisen päätöksen osalta. Yritysjohton taustatekijöiden suhteen tekemän valmistelun kattavuuden ja taustatekijöiden merkityksestä tehtyjen arvioiden oletettiin olevan johdonmukaisia.

Aiempi yritysten strategisen päätöksenteon tutkimus on tuonut keskeisimpinä kilpailuetujen lähteinä matalan teknologian toimialoilla esille omien materiaalien ja aineettomien tuotannontekijöiden yhdistelmän sekä yrityksen käyttämän liiketoimintamallin ainutlaatuisuuden. Tuotantolaitteistojen ja tuotteiden samankaltaisuus houkuttavat matalan teknologian toimialoilla kilpailijoita vastatoimiin. Tämä edellyttää yritysjohtolta jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Asiakkaat sekä markkinat ja kilpailu ovat tämän tutkimuksen tulosten mukaan ulkoisia tekijöitä, joihin yritysjohto strategisessa päätöksenteossa mukautuu. Ne edustavat markkinoilta yritykseen suuntautuvia strategisia näkökulmia ja ovat tuloksissa selvemmin esillä kuin resurssien ainutlaatuisuutta korostava yrityksestä markkinoille suuntautuvat strategiset näkökulmat.

Yritysjohton strategisten päätösten taustavalmistelun kattavuutta arvioitiin laadullisesti yritysjohton haastatteluvastausten perusteella. Taustavalmistelun kattavuusarvio pohjautuu kolmen tutkijan toisistaan riippumattomasti tekemiin arviointeihin. Tutkija-arvioinnit perustuivat määriteltyyn haastatteluvastausten pisteytykseen. Yritysjohtoa pyydettiin haastattelun lopuksi, tärkeimpien strategisten päätösten tultua käsitellyiksi, arvioimaan kunkin taustatekijän, asiakkaiden, yrityksen markkinoilla kohtaaman kilpailun, käytettävissä olevien aineellisten resurssien ja osaamisen, tärkeyttä kyseisen päätöksen suhteen. Päätöksen valmistelun kattavuutta ja johdon tekemää merkittävyysarviointia verrattiin kunkin tarkastellun neljän näkökulman osalta. Kattavuuden ja merkittävyyden oletettiin korreloivan ja siten kuvaavan voimavarojen kohdentamista erilaisten strategisten päätösten valmistelussa.

Tämän tutkimuksen aineistossa asiakkaat nousivat esiin merkittävänä strategisten päätösten taustatekijänä sekä valmistelun kattavuuden että yritysjohton sille antaman merkityksen suhteen. Markkinat ja kilpailu nousivat myös aineistossa esiin tärkeänä taustatekijänä sekä kattavuuden että merkittävyyden suhteen, joskin vaihtelevasti.

Suurin osa haastatteluisia tärkeiksi nimetyistä strategisista päätöksistä oli tehty tuotannollisiin resursseihin liittyen. Haastateltujen toimialojen pk-yritysten käyttämät koneet ja laitteet ovat markkinoilla vapaasti saatavissa, kuten myös merkittävä osa käytettävästä tuotantoteknisestä tiedosta ja osaamisesta. Tämänkin tutkimuksen aineistossa resurssien ja osaamisen merkittävyys arvioitiin keskimäärin matalaksi.

Tutkimuksen aineiston yritysten kohdalla markkinanäkökulma on strategian osalta resurssinäkökulmaa merkittävämpi. Yrityksen tuotemarkkinoilla kohtaama kilpailu sekä muiden valmistajien että korvaavien tuotteiden taholta on merkittävä yrityksen kasvuun ja markkina-asemaan vaikuttava tekijä, joka luo sekä mahdollisuuksia että uhkia. Täten yrityksen tarjooma vaikuttaa vahvasti siihen, miten yritys kohtaa kilpailuympäristön. Yritys voi siis pyrkiä vaikuttamaan tarjoomaan ja asiakkuuksiin strategisilla päätöksillä.

Tutkimuksessa haastatelluista seitsemästä yritysjohtajasta kolmella oli teknillinen koulutus- ja kokemustausta ja neljällä kaupallinen. Tämä puutuote- ja rakennusalan pk-yrityksissä

tyypillinen kokemus- ja koulutustausta ei tämän tutkimuksen aineistossa tuonut esille eroja suhteessa kaupallisen taustan omaaviin yritysjohtajiin strategisten päätösten valmistelun kattavuuden tai taustatekijöiden merkitysarvioiden osalta. Strateginen kehittäminen painottui johdon taustasta riippumatta kaikissa aineiston yrityksissä vahvasti käytännön parannuksiin. Yritysjohto ei maininnut yhtäkään osaamiseen kehittämiseen tähdännyttä strategista päätöstä ja osaamisen kehittämiseksi annettiin myös taustatekijänä suhteellisen vähäinen merkitys.

Yrityksen vision syvälliseen kehittämiseen ja erityisesti sen toimeenpanoon liittyvää strategista panostamista voitiin havaita vain joissakin tämän tutkimuksen yrityksissä. Liiketoiminnan perustaksi luotu visio ja sen toteutuksen johdonmukaisuus on liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa yleisesti tunnustettu tärkeäksi myös pk-yrityksissä. Ne helpottavat yritystoiminnan strategisessa kehittämisessä siirtymistä liiketoiminnan laadulliseen kehittämiseen, pois pelkistä tuotantolaitteistojen parantamisista. Sisällöllinen visio ja strategia olivat tämän tutkimuksen aineistossa yhteydessä pitkän aikavälin suunnitelmalliseen kilpailuetujen kehittämiseen. Tämä ilmeni esimerkiksi toissijaisten toimintojen ulkoistamisina sekä asiakasrajapinnan ratkaisujen kehittämisenä. Joidenkin tämän tutkimuksen yritysten muodollisesti kirjattu visio ja strategia jäivät vaille merkitystä ilman aktiivista toimeenpanoa, toteutumisen seuranta ja henkilöstön sitouttamista.

Aineellistumaton (hiljainen) tieto ja osaaminen ovat pk-yrityksille merkittäviä aineellistunutta osaamista ja materiaalisia resursseja täydentäviä tekijöitä lyhytaikaisia kilpailuetuja kehitettäessä. Niillä on myös tärkeä rooli uusien koneiden ja laitteiden käyttöönoton yhteydessä tavoitellun kilpailuedun käyttöön saamisessa. Asiakkuuteen liittyvillä valinnoilla on kiinteä yhteys yrityksen markkinoihin ja niiden kokoluokkaan. Tämän tutkimuksen pieneen aineistoon saatiin mukaan sekä liiketoiminnan oston rakentuvan uusperustannan että toimintojen ulkoistamisen strategisia päätöksiä. Havainnot tukevat päätelmää rakenteellisten muutosten aktiivisesta käytöstä kilpailuetujen etsinnässä kasvun ja kannattavuuden ratkaisuja etsivissä yrityksissä.

Taustatekijöiden valmistelu osoittautui systemaattisen kattavaksi sellaisissa päätöksissä, joiden hankevalmisteluun liittyi ulkoisen rahoittajan vaatimus asiakkaita ja markkinoita koskevasta taustavalmistelusta. Toisaalta omaehtoisissa hankkeissa keskimääräinen strategisten päätösten taustavalmistelun kattavuus on jäänyt matalammaksi. Raaka-ainelähteiden läheisyyttä, työvoiman saatavuutta tai yrittämiselle myönteistä asenneilmastoa ei tämän tutkimuksen haastatteluissa tuotu esille kilpailukykytekijöinä, toisin kuin aiemmissa tämän toimialan pk-yritysten tutkimuksissa. Haastatellut kokivat Internetin yleistymisen sekä tiedonvälityksen tehostumisen merkittävimmiten ulkoista liiketoiminta- ja kilpailuympäristöä muuttaneiksi tekijöiksi.

3. Johdanto

Perinteisten matalan teknologian toimialojen pk-yritysten tulo- ja työllisyysvaikutuksilla on tärkeä merkitys erityisesti maaseutualueilla¹ (Storhammar ja Virkkala, 2003; Nordic SMEs, 2003; OECD, 2008). Pk-yritysten työllistävä merkitys ei ole Suomessa vähentynyt verrattuna kymmenen vuoden takaiseen (Vallin, 2002). Näiden positiivisten vaikutusten ylläpitäminen

¹ Maaseutumaisiksi luokitellaan kunnat, joiden väestöstä alle 60 % asuu taajamissa ja suurimman taajaman väkiluku on alle 15 000 sekä joissa vähintään 60 %, mutta alle 90 % asuu taajamissa, suurimman taajaman ollessa alle 4000 asukkaan taajama. Suomessa sovelletaan usein laajaa maaseutumääritelmää, joka pitää sisällään pienet kaupungit (EU:n käyttämä maaseutumääritelmä, joka sisältää kaikki alle 30 000 asukkaan kunnat) (OECD 2008). OECD käyttää maaseudun kriteerinä asukastiheyttä alle 150 asukasta/km². Suomeen sovellettuna tämä merkitsee, että 79 % väestöstä asuu maaseutumaisissa kunnissa ja vain 21 % kaupunkimaisilla alueilla (= Helsingin seudulla) (Kietäväinen, 1996).

onkin omaksuttu tärkeäksi osaksi kilpailukyvyyn kehittämisen tukipolitiikkaa Suomen lisäksi myös muissa Pohjoismaissa (Nordic SMEs, 2003). Ajankohtainen perustelu puutuotealan uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja kysyntäsegmenttien etsimiselle on se, että metsäsektori hakee sekä Suomessa että koko maailmassa uusia kasvumahdollisuuksia.

Puutuoteteollisuuden yritystoiminnan kehitys Euroopassa on alan kattojärjestön² ennakoinnissa kaksijakoinen. Globaaleilla markkinoilla toimivien suuryritysten pyrkimykset kustannusjohtajuuteen ohjaavat kehitystä konsolidointeina sekä muina omistusjärjestelyinä. Panostusten systemaattiseen tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- (T&K&I) toimintaan ennakoitaan kasvavan ensisijaisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivissa suurissa yrityksissä. Toisaalta, uusien kilpailuetujen kehittämismahdollisuudet pk-yritystoiminnassa liitetään tässä tiekartassa palvelutoiminnan kehittämiseen, paikallisuuteen ja alueellisuuteen. Pk-yrityksillä on tarpeita kehittää keskeisten asiakassegmenttien tarpeiden tunnistamista ja tehostaa asiakaslähtöisten tarjoomien ja liiketoimintaratkaisujen suunnittelua. Asiakaskohtaisten tarpeiden ja vaatimusten mukainen massaräätälöinti on eräs kilpailuetuja mahdollistava kehittämisalue. Timwood (2004) nostaa jäsenyydet vahvoissa ja tehokkaasti toimivissa arvoverkkoissa pk-yritysten mahdollisuudeksi (CEI-Bois, 2005). Globaalien veturiyritysten kansainväliseen liiketoimintaan tukeutuvien tuotannollisten arvoverkkojen muodostamista puutuotealan pk-yritysten kilpailukyvyyn ja kasvun edistäjinä on käytetty toimialan politiikkatyössä Suomessa³. Ne ovat olleet merkittävässä osassa sekä kansallisissa teknologiaohjelmissa että maakunnallisissa elinkeinotoiminnan kehitysohjelmissä⁴. Ohjelmissa on esitetty jäsenyyksien tuovan osallistujille mahdollisuuksia osallistua uusien liiketoimintaratkaisujen kehittämiseen yleisen tuottavuuskehityksen rinnalla.

Oppimisen ja harjaantumisen avulla kehitettävien uusien kilpailuetujen on voitu empiirisissä aluetaloudellisissa vertailututkimuksissa osoittaa olevan tärkeitä matalan teknologian toimialoilla (Nordic SMEs, 2003; Bender, 2006). Matalan teknologian toimialojen pk-yrityksissä strategisilla päätöksillä tähdätään pääsääntöisesti kilpailuetujen kehittämiseen vähittäisten uudistusten kautta. Kuitenkin Forsman ja Hartikainen ovat omissa pk-yritysten innovatiivista kehittämistä analysoineissa tutkimuksissaan osoittaneet vääräksi aiemman päätelmän että aktiivisuus uusien ratkaisujen kehittämisessä edellyttäisi tähän tarkoitukseen liittyvää erityisosaamista tai erikseen osoitettuja resursseja (Forsman, 2009; Hartikainen, 2009). Julkisen vallan tukimuotoja ja -keinoja uudistusten tekemiseen on etsitty mm. kansainvälisissä innovaatiotutkimuksissa⁵.

Internet-yhteyksien kehittyminen ja laajentuva käyttöönotto on syrjäyttänyt perinteisiä informaatiota ja asiakastietoa välittäviä kanavia (messut, kurssit, konsulttipalvelut) asiakassuhteiden rakentamisessa ja tiedon ja osaamisen välittämisessä. Sähköisistä kehitysalustoista on tullut uudenlainen näkyvyyden ja markkinapaikkojen luomisen mahdollisuuksia avaava ja haasteita luova elementti matalan teknologian pk-yrityksille. Tiivis

² Ohjelma-asiakirja (Roadmap 2010) vuonna 2003 perustuu puutuotealan eurooppalaisen edunvalvonnan keskusjärjestön CEIBois (The European Confederation of woodworking industries) tutkimusprojektiin toimialan kehittämismahdollisuuksista ja vaihtoehtoista. Ohjelma-asiakirja tunnistaa toimialan kohtaavan kasvavaa kilpailua Etelä-Amerikan, USA:n sekä Itä-Euroopan maiden puutuoteteollisuuden tahoilta (<http://www.ceibois.org>).

³ (Suomen puutuoteteollisuus 2020)

⁴ Kansallinen PuuOske osaamiskeskusohjelma sekä Puu-Suomi- toimintaohjelma olivat kansallisia katto-ohjelmia 1999-2006 (Paajanen et.al. 2007; Salonen & Järnefelt, 2006). Niiden maakunnallinen käytännön toteutus tapahtui hankeaktivaattorien toimesta (Järnefelt et.al., 2002). Toteutusvastuu Satakunnassa oli puutuotealuevaastavalla vuodesta 2002 alkaen. Puutuotevastaava toimi tämän tutkimuksen asiantuntija-arviointien tekijänä (Perko, 2004).

⁵ Metsä ja puutuotealan osalta ks. esim. COST E 30 Economic integration of urban consumers' demand and rural forestry production (kotisivu: www.joensuu.fi/coste30/ sekä COST E 51 E51: Integrating Innovation and Development Policies for the Forest Sector. (kotisivu:www.boku.ac.at/coste51/).

kommunikaatio ja yhteistyö osaamista tuottavien palvelutoimittajien kanssa tarjoavat pk-yrityksille vaihtoehtoisen ratkaisun kestävien kilpailuetujen saavuttamiseen.

Aktiivinen strateginen kehittäminen parantaa yrityksen kykyä havaita kehittämismahdollisuuksia ja rohkaisee tavoittelemaan niitä. Markkinoiden erityspiirteiden havainnointi liittyy myös strategisten kehittämismahdollisuuksien monipuoliseen käyttöön ja sitä kautta kilpailuetujen tunnistamiseen.

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa keskenään kilpailevien resurssiperustaisen, kysyntä- ja markkinalähtöisen sekä asiakkuuslähtöisen teorian osuvuutta arvioitiin tämän tutkimuksen aineistossa. Erityinen mielenkiinto kohdistettiin siihen, miten yrityksen strategia ja sen taustatekijät ovat kehittyneet ja muuttuneet yritysten toiminnan aikana. Systemaattisen ja satunnaisen parantamisen erilaisuudet tiivistyvät päätösvalmiuksissa. Asiakkaisiin sekä markkinoihin ja kilpailuun liittyvät uudet ratkaisut avaavat uusia kilpailuetujen kehittämismahdollisuuksia matalan teknologian toimialojen pk-yrityksissä.

4. Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa selvitettiin puutuotealan pk-yritysten strategisia päätöksiä ja niiden valmistelua analysoimalla valmistelun taustatekijöitä. Strategisten päätösten taustatekijöitä tutkittiin sekä valmistelun kattavuuden että taustatekijöille yritysjohdossa annetun merkityksen osalta. Tutkimuksessa vertailtiin yrityksen hallussa olevien aineellisten ja aineellistumattomien tuotantotehtävien sekä markkinoita ja kilpailijoiden käyttäytymistä koskevien taustatekijöiden merkitystä kilpailuetujen kehittämisessä. Tämän ohella tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkaiden mukanaoloa yritysten strategisessa päätöksenteossa.

Yritysjohtoa pyydettiin haastattelussa erottelamaan käsiteltyjen strategisten päätösten osalta markkina- ja kilpailuympäristöä, päätöksen aikaisia ja tavoiteltuja asiakkaita, resursseja ja osaamisia. Taustatekijöiden valinta perustui liiketalouden teorioihin. Analysoidut tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä ovat puutuotealan pk-yritysten strategisen päätöksenteon taustatekijävalmistelun tyypillisyydet, niiden tunnistamisen ja säännönmukaisuuksien kautta arvioituina?
- Miten strategiset päätökset ovat vaikuttaneet yrityksen kehittymiseen ja kasvuun?
- Voidaanko muutoksia yrityksen strategiassa tunnistaa strategisia päätöksiä havainnoimalla?
- Miten yrityksen strategiset päätökset ja niihin vaikuttaneet taustatekijät ovat kehittyneet ja muuttuneet yrityksen elinkaaren aikana?
- Miten ulkoiset tekijät ja tapahtumat paikallisessa ja muussa toimintaympäristössä (kilpailutekijät, institutionaaliset muutokset) ovat vaikuttaneet yritysten strategian kehitykseen ja minkälaisena yritysjohto hahmottaa yrityksen tulevaisuuden näkymät?

Tutkimus eteni kuvassa 4.1. esitetyllä tavalla vaiheistettuna. Ensin strategisen päätöksenteon toimintaympäristöä puutuotealan pk-yrityksissä tarkasteltiin eräänä matalan teknologian toimialana. Empiirisissä tutkimuksissa on tullut esille näiden toimialojen yrityksille tyypillisiksi havaittuja toimintamalleja, joiden esiintymistä mitattiin tässä aineistossa (esim. Hirsch-Kreinsen, 2006; Bender, 2006). Puutuotealan yritystoiminnan kansainvälistämistä ja kilpailukykyä kehittämistä on tuettu systemaattisesti teknologia- ja toimintaohjelmilla Suomessa 1990-luvun puolivälin jälkeen (Paajanen ym., 2007; Salonen & Järnefelt, 2006; Salonen & Tenhunen, 2007). Ohjelmista ja niiden merkityksestä tehtyjä päätelmiä on esitetty tietokunnassa Puualan kehittämisen hanketyö Satakunnassa. Tutkimustehtävän määrittelyssä ja haastattelukysymysten muotoilussa käytettiin teoreettisen viitekehyksen ohella tukena asiantuntijahaastattelua, jonka teemat on esitetty liitteessä 1 ja tulokset luvussa 7.1. (vrt. Alexandersson, et.al., 2005). Yrityshaastattelujen kohteeksi valittiin otos puutuotealan pk-

yrittäjistä Satakunnassa (aineisto Mansikkaviita 2007). Pilottikohde valittiin Länsi Suomen Puuverkon alueelta jossa METLalla on kasvuhakuisia ja tehokkaasti toimivia pirkanmaalaisia puutuotealan yrityksiä palvelevaa kehityshanketyötä⁶. Satakunta osoittautui tämän tutkimuksen tavoitteita ajatellen Pirkanmaata paremmaksi yhtenäisenä jatkuneen tiedepuustoperustaisen kehittämistoiminnan takia. Tässä strategisen päätösten tutkimushankkeessa tutkittiin myös kehittämistukien merkitystä ja vaikutuksia. Puutuotealan pk-yritysten johtoa pyydettiin haastatteluissa tarkastelemaan enintään viittä tärkeimmäksi arvioitua strategista päätöstä vuoden 1995 jälkeen.



Kuva 4.1 Tutkimusasetelma

5. Tutkimuksen viitekehys

5.1. Strateginen kehittäminen pienissä puualan yrityksissä

Yrityksen johtamisstrategia perustuu joko dokumentoituun tai tarkentamattomaan visioon, jonka pohjalle yritysjohto laatii yrityksen toiminta-ajatuksen sekä niiden toteutusstrategian. Yritysjohtajan tekemät strategiset päätökset voidaan jakaa strategiaa toteuttaviin ja sitä muuttaviin. Strategian muutoksen käynnistys voi tulla yritysjohtajan sijasta vaihtoehtoisesti yrityksen asiakkailta tai verkostokumppaneilta, jotka tavoittelevat tai etsivät uudenlaisia ratkaisuja. Yritysjohto pyrkii strategisilla päätöksillä parantamaan yrityksen kilpailuetuja.

⁶ Pirkanmaan puutuotealan toimenpideohjelma 2007-2013 (2006-2007), Elinvoimainen puuverstas (2009-2012)

Yritysten kasvun ja kannattavuuden liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa on ollut käytössä suuri joukko sekä yrityksen resursseja ja osaamista että yrityksen ulkopuolisia, toimintaympäristön kilpailullisuutta mittaavia syytekijöitä (esim. Wiklund 1998). Oman tutkimustraditionsa muodostavat niiden rinnalla yritysjohton visionääriset ennakkoinnit tulevista kilpailuetujen kasvumahdollisuuksista sekä yrittäjämotivaation muutosten laadullinen tutkimus (yritysjohton visioista esim. Minzberg (1991) ja kasvussaan onnistuneiden puutuotealan perheyriyten kasvudynamiikasta esim. Halttunen (2004)).

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä haetaan yrityksen strategisen kehittämisen kannalta keskeisiä taustatekijöitä visionäärisen kehittämisen sekä visioiden muutosten sijasta. Eri lähestymistapojen validiteettia vertaillaan niiden väittämien soveltuvuutta arvioimalla. Tarjonta- ja kysyntälähtöisten tutkimustapojen lyhyellä katsauksella tarkastellaan painotuksia, joilla yrittäjä tai yritysjohto strategiatyössä käsittelee tuotemarkkinoiden rakennetta ja yrityksen kohtaamaa kilpailua sekä yrityksen käytössä olevia aineellisia ja aineettomia tuotannontekijöitä. Asiakkuuksien kehittämiseen perustuvan tutkimusotteen tarkastelulla tuodaan esille yleistä markkinainformaatiota yksityiskohtaisempien tietojen käyttö yrityksen liiketoiminnan kehittämisperustana.

Tutkimuksessa sovelletaan sekä yrittäjyyden kvantitatiivisiin malleihin perustuvaa lähestymistapaa että eritellään kvalitatiivisesti yksittäisten yritysten ratkaisuja. Edellisen lähestymistavan avulla etsitään säännönmukaisuuksia taustatekijöiden (koulutus- ja työtausta, johtamiskokemus, ym.) sekä päätöstyypin (alihankinta- ja muut tuotantosuhteet, uudet markkinaratkaisut, tms.) suhteen. Jälkimmäisellä pyritään tulkitsemaan strategista päätöksentekoa yksittäisissä yrityksissä (dokumentoidun strategian olemassaolo ja käyttötavat, päätösvaihtoehdot sekä tuotto- ja riskiodotukset yksittäisissä strategissa päätöksissä) (vrt. Storhammar & Virkkala, 2003; Halttunen, 2004).

5.2. Kilpailuedut – resurssi- ja osaamis pohjaisia vai markkinoiden ja asiakkuuksien kautta?

Osa yritysjohton strategisten päätösten taustatekijöistä liittyy liiketoiminnan sopeuttamiseen markkinoiden kilpailuolosuhteisiin ja osa taas käytettävissä oleviin materiaalsiin resursseihin ja osaamiseen. Asiakkuuksiin ja niiden hallintaan liittyvät taustatekijät muodostavat oman päätösten taustatekijäryhmän. Strategisia päätöksiä rajaavat myös yrityksen toimintaympäristön tekijät, joihin yritysjohtolla on mahdollisuus vaikuttaa enimmillään välillisesti.

Strateginen päätös koostuu tavoitteiden kiteyttämisestä nykytilan ja toimintavaihtoehtojen kautta, sisällön rajauksista ja liiketoiminnan uusista painotuksista sekä toteutuksen aikataulutuksesta (Porter, 1980, Ansoff, 1984). Strategian muutokset ovat strategisten päätösten erityisryhmä joissa yritysjohto suuntaa liiketoimintaa kokonaan uudelleen. Strategian muutokset tehdään monissa yrityksissä muodollisesti toteutettuina prosesseina. Vaihtoehtojen määrittely strategista päätöstä varten sekä niihin liittyvien tuotto- ja riskiodotusten kirjaus ja käsittely voivat yritysjohton työssä perustua erittelemättömään valmisteluun tai edetä systemaattisesti visiosta ja missiosta johdettuna prosessina. Käytännön päätöksenteko on useimmiten jotain näiden ääriesimerkkien väliltä. Tässä tutkimuksessa etsitään strategisten päätösten taustatekijävalmistelun kattavuuteen ja merkityksiin perustuen toteutuksen säännönmukaisuuksia. Yritysjohton oletetaan tarkastelevan strategisia valintoja ja kehittämistä joko toimintaympäristön avaamien mahdollisuuksien tai yrityksen omien tuotannontekijävahvuuksien näkökulmasta.

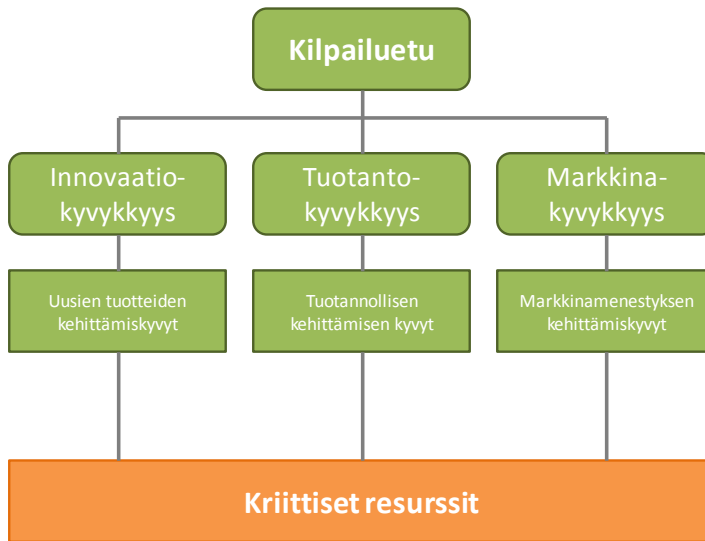
Yritystutkimuksessa kilpailuetuja, kasvua ja kannattavuutta on lähestytty useista teoreettisista lähtökohdista. Markkinapohjainen ja toisaalta resurssipohjainen näkökulma ovat saaneet paljon suosiota kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä soveltavissa johtamisen tutkimuksissa (keskustelusta ks. Wiklund, 1998). Seuraavassa käydään lyhyesti läpi näiden kahden tarkastelukulman aiempaa tutkimustietoa tämän tutkimuksen viitekehysten pohjaksi.

5.2.1. Strateginen kehittäminen – resurssipohjainen näkökulma

Harvinaisuus sekä vaikea kopioitavuus ja korvattavuus ovat kilpailuetujen keskeisiä elementtejä staattisessa resurssipohjaisten kilpailuetujen mallissa. Polkuriippuvuudet menneisiin ratkaisuihin tarjoavat yhden vahvan perustelun resurssipohjaiselle kilpailuetujen strategisen kehittämisen tutkimustavalle (Barney, 1991). Vaikeaan kopioitavuuteen ja korvattavuuteen rakentuvien kilpailuetujen ylläpitämisen mahdollisuudet rakentuvat eroihin muuntokustannuksissa (Wernerfelt, 1984).

Kilpailuedut omaava yritys voi olettaa, että tuotantokustannukset kopioivalle yritykselle ovat muuntokustannuksilla lisättynä sen omia tuotantokustannuksia suuremmat. Kopiointiin tarvittavien tuotannon muutosten aiheuttamat muuntokustannukset kuitenkin vaihtelevat ja resurssipohjaisen mallin perusoletus liittyy muuntokustannusten suhteeseen tavoiteltavaan hyötyyn. Korkeat muuntokustannukset hyötyyn suhteutettuina rajoittavat kilpailijoiden halukkuutta resurssien ja kilpailuetujen kopiointiin (Arhio, 2007). Resurssipohjaisten kilpailuetujen mallin keskeinen taustaoletus on, ettei yrityksen strategisista muutoksista aiheudu muutoksia kilpailuolosuhteisiin yrityksen markkinoilla sekä ettei toimialalla tapahdu sellaisia radikaaleja innovaatioita, joiden seurauksena koko resurssiperustainen kilpailuetu katoaa. Staattisten teknologia- ja kilpailuolosuhteiden oletukset erottavat resurssipohjaista lähestymistapaa markkinalähtöisestä (Lindblom et al., 2008). Yritystoiminnan historiasta löytyy tunnettuja esimerkkejä radikaalien innovaatioiden romuttamista resurssipohjaisista kilpailueduista (esim. painettujen puhelinluetteloiden kerran tehtyjen ladoksien kilpailuedun katoaminen painotekniikan uusilla ratkaisuilla).

Rangone (1999) on eritellyt pienyrityksen tuotannontekijävahvuuksista nousevia kilpailuetujen mahdollisuuksia strategisissa päätöksissä. Rangonen mukaan kilpailuedut voidaan jakaa tuotannollisiin, markkina- sekä innovaatiopohjaisiin (kuva 5.1.). Tuotannollinen kyvykkyys määrittellään kilpailuetuja omaavien tuotteiden valmistamisen ja markkinakyvykkyys niiden myynnin ja markkinoinnin tehokkuutena. Innovatiivinen kyvykkyys kattaa laajasti edellytykset uusien kilpailuetujen tunnistamiseen, toteutuksen mahdollistavien hankkeiden käynnistämiseen ja läpivientiin. Yrityksessä olevien tuotteiden valmistamisen, myynnin ja innovatiivisen kehittämisen resurssien oletetaan olevan sekä materiaalisia, että aineettomia. Materiaalisiin resursseihin luetaan raaka- ja tarveaineet, koneet ja laitteet sekä välituotteet ja valmisteet. Tuotantokoneiden ja -laitteiden hankinta ja niiden käytön suunnittelu on teollisten pk-yritysten johdolle yleisesti prioriteettiasemassa strategisessa päätöksenteossa. Näin on siitä huolimatta, että uusi kone tai laite on näillä toimialoilla normaalisti kaikkien yritysten ostettavissa. Hankittavien koneiden ja laitteiden käyttöönotto avaa mahdollisuuksia liiketoiminnan samanaikaisiin uudistuksiin, mutta siihen liittyvään tuotannollisen tai muun kyvykkyuden kehittämiseen kiinnitetään yleensä vähän huomiota.



Kuva 5.1 Resurssipohjainen kilpailuetujen tunnistaminen ja kehittäminen (Rangone, 1999)

Koneiden käyttöönotossa uuden osaamisen tarve on yrityksessä pääsääntöisesti vähäinen, mutta avautuvien tuotteisiin tai markkinoihin liittyvien uusien liiketoimintaratkaisujen kohdalla pääsääntöisesti suuri. Konehankintaan liitetyn tuotantoprosessin käyttösuunnittelun ja tuotteiden markkinoinnin kehittämisen kautta on mahdollista hankkia pitkäkestoisia kilpailuetuja.

Markkinakyvykkyyttä tarkastellaan Rangonen (1999) tutkimustavassa tarjontalähtöisenä. Tällöin on kyse keinoista, joilla yrityksen markkinointiin erikoistuneet henkilöt kehittävät tuotteita erottumaan kilpailijoiden tuotteista (Kotler, 1984). Tarjontalähtöinen markkinointikyvykkyys, joka on osoittanut toimivuutensa kertahyödykkeiden markkinoilla, on saanut kritiikkiä erityisesti investointitavaroiden ja muiden ammattimarkkinoiden (B2B) tutkimuksessa (Grönroos, 1989).

Innovatiivinen kyvykkyys kattaa laajasti ne osaamiset, joihin perustuen yritys haluaa nykyisillä ja tulevaisuudessa kehitettävillä tuotteilla vastata markkinoilla tunnistettuun kysyntään. Tässä on kyse ennakoivaan strategiatyöhön käytettävissä olevasta osaamisesta yrityksessä. Osaamista voidaan lisätä rekrytoinneilla. Liian kapeaan tehtäväkuvaan perustuva rekrytointi ei kuitenkaan pääsääntöisesti tarjoa mahdollisuuksia ennakoivaan kehittämiseen, koska liian tiukasti määritelty työnkuva voi rajoittaa kykyä ajatella yrityksen kehitystä laajemmin.

5.2.2. Strateginen kehittäminen – osaaminen

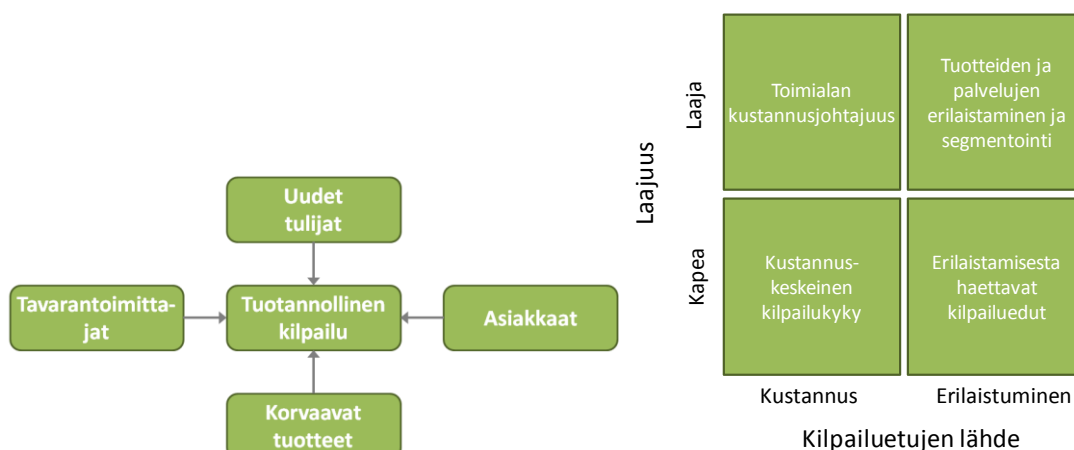
Aineettomat resurssit ovat kilpailuetujen näkökulmasta yritysjohdolle erillinen strategisen kehittämisen kohde. Osaamisen strategisen kehittämisen kohdealue on liikkeenjohdon kirjallisuudessa eriytynyt resurssiperustaisten kilpailuetujen tarkasteluista. Makadok (2001) jakaa kyvykkyuden analysoinnin resurssien käytön ja niiden hallussapidon kautta avautuviksi mahdollisuuksiksi. Henkilöstön kyvykkyuteen ja taitavuuteen liittyvien tekijöiden merkitys kilpailuetujen kehittämisessä on tunnistettu (Barney 1991, Hoskisson et al. 2011). Tutkimustulokset perustelevat niiden erillistä tarkastelua suhteessa aineellisiin resursseihin. Aineellisten resurssien siirtäminen toisen yrityksen käyttöön on normaalisti selkeästi rajautuva tehtävä, kun taas henkilöstön kyvykkyuteen sitoutunut tieto ja osaaminen on harvoin mahdollista siirtää käytettäväksi sellaisenaan toisessa yrityksessä. Yrityksen henkilöstöä pidetään pk-yritystutkimuksissa keskeisenä potentiaalina pysyvien kilpailuetujen luomisessa. Tällöin on myös kyse nopeudesta, jolla kilpailuetujen kehittämisessä reagoidaan muuttuneisiin olosuhteisiin (Prahalad & Hamel, 1990). Organisaation kyvykkyysiin liitetään tutkimuksissa myös johdon kyvyt käyttää osaamista dynaamisesti (esim. Teece et al. 1997).

Yritysjohdon aktiivisia päätöksiä korostetaan osaamiseen perustuvassa kilpailuetujen kehittämisen lähestymistavassa. Resurssien ja osaamisen erillisuus kilpailuetujen tutkimusperinteessä juontuu Penrosen (1959) tekemiin erotteluihin resursseista varantoina ja käyttövirtoina. Kyvykyys liitettiin alkuaan toimintoihin, joilla varantoja ja virtoja käsitellään erillisinä (Penrose, 1959). Yritysjohdon mahdollisuudet materiaalisten resurssien ja osaamisen hyväksikäyttöön sisältävät myös kysymykset yritysysteistä, osaamisintensiivisten palvelujen käytöstä, rahoituspäätöksistä sekä yrityksen institutionaalisen toimintaympäristöstä (katsaus esim. Hoskisson et.al., 2011). Keskeisessä roolissa on myös osaamista kehittävä ja tarjoava oppimisympäristö. Pk-yritysten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja muiden oppilaitosten yhteistyön sekä Internet-pohjaisten oppimisympäristöjen todettiin rakennuspuusepäntuoteteollisuuden innovaatiotutkimuksessa liittyvän tiiviisti osaamisen ja kokemusten siirtoon (Arhio, 2007).

5.2.3. Strateginen kehittäminen – markkinat ja kilpailu

Liikeidean kehittäminen yrityksen liiketoimintamalliksi sen kilpailuympäristössä muodostaa markkinalähtöisen strategiaproessin ytimen. Strategisten päätösten taustalla ovat tunnistetut uuden tai uudelleen muotoiltavan kilpailuaseman tuomat haasteet (Porter, 1985,1991). Yritysjohdo tavoittelee kehitettävällä liikeidealla kilpailuetujen kallista kopioitavuutta ja vaikeaa korvattavuutta kilpailijoiden taholta. Kopioitavuutta ja korvattavuutta tarkastellaan tässä lähestymistavassa suhteessa kilpailijoihin, toisin kuin resurssipohjaisessa tulkinassa.

Kuvassa 5.2. on esitetty markkina- ja kilpailuolosuhteisiin sopeutumisen liiketoimintamallin peruselementtejä. Kuva esittää Porterin (1979) viisi kilpailuvoimaa ja Porterin (1980) yrityksen yleistetyt kilpailulliset strategiavaihtoehdot. Kilpailuolosuhteet sekä omien kilpailuetujen mahdollisuudet ja tavoitteet ovat mukana markkinoilta yritykseen etenevässä strategisessa päätöksenteossa.



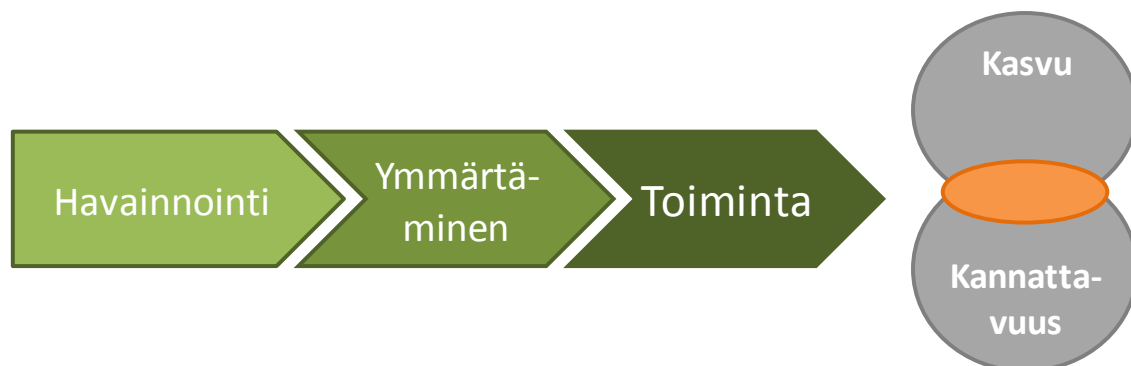
Kuva 5.2 Markkina-aseoitumisen viisi kilpailuvoimaa ja kilpailuetujen tunnistaminen (Porter, 1979, 1980)

Markkinalähtöinen strategisten päätösten tarkastelutapa perustuu markkinoilla tunnistettuja mahdollisuuksia hyödyntäviin valintoihin resurssien ja osaamisen ylivoimaisuusoletusten sijasta. Yleinen liiketoimintastrategian linjaus Porterin tarkoittamassa mielessä rakentuu oletukselle kustannuspohjaan ja erilaistamiseen nojaavista painotuksista sekä kilpailuolosuhteisiin sopeutumiseen liittyvistä valinnoista. Yritysjohdon oletetaan markkinalähtöisessä lähestymistavassa tekevän strategiavalintoja tunnistamassaan kilpailuympäristössä. Välittömän kilpailutarkastelun rinnalla oletetaan arvioitavan myös uusien markkinoille tulijoiden, kuin myös korvaavia tuotteita valmistavien yritysten kilpailulliset vaikutukset ja asiakkaiden sekä tavarantoimittajien markkinavoima hinnoittelussa.

Yrityksen ulkopuolella olevat taustatekijät sekä yrittäjän itse tekemät strategiset valinnat ja ratkaisut muodostavat kilpailullisen erittelyn perustan. Yrittäjällä ei normaalisti ole markkinavoimaa vaikuttaa yrityksen ulkopuolella oleviin markkinoiden kilpailullisiin taustatekijöihin (tuotantopanosten tarjoajien ja tuotemerkkinakilpailijoiden markkinavoima sekä markkinoille tulon helppous ja korvaavien tuotteiden ja palvelujen mahdollisuudet).

Markkinapohjaisten uusien kilpailuetujen etsintään liittyvät myös yrityksen hallussa oleva markkinointitieto ja sen käyttö (Day & Wensley, 1988). Day on artikkeleissaan (1994 ja 2002) käsitellyt monipuolisesti kysymystä markkinaorientoituneen organisaation kilpailueduista ja niiden kehittämishyödyistä. Yritysjohdolta edellytetään kykyä organisoida markkinoiden tunnistamiseen ja sijoittumismahdollisuuksiin liittyvän kriittisen tiedon hankintaa ja käyttöä. Edellisellä tarkoitetaan informaation etsintää kuluttajista, kilpailijoista sekä jakelukanavista ja jälkimmäisellä havaintoaineiston sekä aiemman kokemuksen ja tietämyksen perusteella tehtäviä tulkintoja omista mahdollisuuksista sijoittua kilpailijoiden edelle (Day, 2002). Day (2002) korostaa tunnistamisen systemaattisuuden, harkinnan ja ennakoivuuden merkitystä markkinareagointiin perustuvassa strategisessa suunnittelussa.

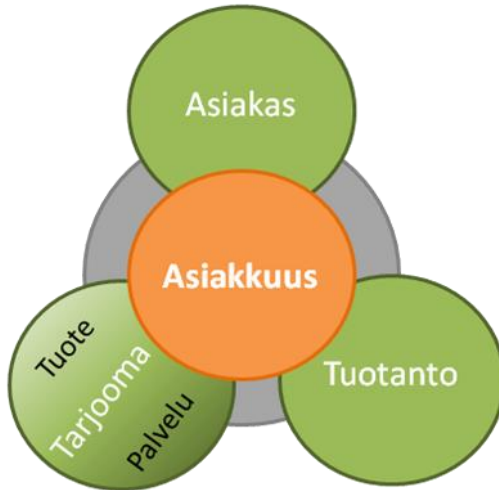
Kannattavuus ja kasvu ovat yritysjohdolle pääsääntöisesti erikseen seurattavia tavoitteita. Kasvua voidaan ainakin rajoitetusti lisätä tinkimällä kannattavuudesta (mikäli suljetaan volyymin kustannustasoon vaikuttaminen pois tarkastelusta) ja toisaalta kannattavuuden kasvattaminen on ainakin jossain määrin mahdollista tinkimällä markkinaosuuksista (kuva 5.3.). Tunnistamisen ja tietämyksen käyttö markkinapohjaisessa kilpailuetujen kehittämisessä toteutetaan ainutkertaisissa oloissa edellyttäen erillistä markkina-analyysiä. Markkinaorientaation yhteydessä on kyse myös nykyisten ja ennakoitavien kuluttaja- ja käyttäjäarvojen tunnistamisesta ja organisaatiolle luotavista kyvyistä reagoida niihin kilpailuetuja tarjoavilla tavoilla (Narver & Slater, 1990).



Kuva 5.3 Tunnistamisen ja markkinoille sijoittumisen tiedon käyttö yrityksissä (muokattu Lindblom et al. 2008)

5.2.4. Strateginen kehittäminen – asiakkuudet

Asiakkuus on hintakilpailukykyä laajempi yritysjohton päätöstehtävä. Siinä erotetaan kilpailuetujen kehittämistarkastelu yrityksen omista resurssista, osaamisesta sekä markkinaorientoitumisesta (Storbacka, 2005). Asiakkuustarkasteluun perustuvan strategisen kehittämisen lähtökohta on asiakkaiden arvonmuodostuksen ja -tuotannon tunteminen (kuva 3.4.) (Storbacka ja Lehtinen, 1997). Yritys ei tyydy vain markkinoiden kysynnästä tai kilpailusta yleisesti tehtyjen havaintojen tulkitsemiseen. Asiakkuuksiin rakentuvan lähestymistavan perusoletus on, ettei asiakkaille riitä markkinoilla tarjolla olevien tuotteiden tai palveluja vertailu, vaan valinnat perustuvat eri toimittajien tarjoomista odotettujen hyötyjen toteutumisarvioihin (Grönroos, 2009).



Kuva 5.4 Asiakkuustarkastelun kriittiset näkökulmat (muokattu Storbacka et.al. 1998)

Toisiaan helposti korvaavien tuotteiden ja palvelujen kohdalla ero tarjonta- ja asiakasnäkökulmien suhteen on vähämerkityksinen. Valintapäätös on monesti mahdollista kuvata yksinkertaisena hintavertailuna. Tarjoomien muodostumisen ja sisältöjen erittelyjen merkitys kasvaa tuotteiden ja tavoiteltavien hyötyjen monimutkaistuessa. Puutalotehtaiden talotoimitustarjonta on esimerkki monimutkaisista tarjoomista kuluttajamarkkinoilla. Grönroosin (1991) erittelyssä palveluelementtien kytkeminen fyysisiin tuotteisiin on lähentänyt palvelu- ja tavaratuotantoa. Asiakkuustarkasteluun rakennettavaa kilpailuetujen etsintää voidaan monen toimialan kohdalla selittää samankaltaistuvan tavaratuotannon kiristämällä hintakilpailulla. Palvelut muodostavat tärkeän erilaistamisen ja asiakaskohtaisen räätälöinnin lähteen. Palveluelementti muodostaa tärkeän osan yksilöinnissä jota tuotteiden kohdalla rajoittavat kustannustekijät. Tarjooman kopiointi on tavaroiden kopiointia vaikeampaa ja synnyttää aina muutuskustannuksia kilpailijoille.

Pysyvien asiakkuuksien luomisen tavoite on eräs tarjooman kilpailuetujen kehittämiseksi tyypillinen ominaisuus. Asiakkuustarkastelu voidaan esittää kolmiona, jonka kulmissa ovat asiakas, tuotanto ja tarjoama. Asiakkaalle voidaan tarjota joko pelkää fyysistä tuotetta tai siihen voidaan liittää palveluita. Yritysten asiakkuustarkastelussa on eroja riippuen siitä miten eri toimintoja painotetaan liiketoimintamallissa. Eroja voidaan tarkastella tuote- ja tuotantosuuntautuneen sekä asiakaslähtöisen painotuksen näkökulmista (Ventovuori ym., 2002).

Tuotantosuuntautunut asiakkuus on lähellä materiaaliresursseihin tukeutuvaa kilpailuetujen kehittämistä. Strategisilla päätöksillä kehitetään yrityksen kilpailuetuja ja asiakassuhteita uudistamalla tai parantamalla tuotannonohjausta ja arvontuotannon laatua. Yritys tavoittelee tällä toimintamallilla asiakkaita, jotka suosivat edullisia ja helposti saatavilla olevia tuotteita (Ventovuori ym., 2002). Tarjooman laatua demonstroidaan mm. laatumäärittelyillä sekä tarkoilla toimitusajoilla ja -ehdoilla.

Tuotesuuntautunut asiakkuus rakentuu tuotteen ympärille. Yritys kehittää strategisilla päätöksillä tarjoomassaan eniten laatua, suorituskykyä tai ominaisuuksia tarjoavia tuotteita. Kustannustehokkuutta täydennetään ja osin korvataan tuoteominaisuuksilla, todellisilla tai näennäisillä, jotta yritys erottuisi kilpailijoistaan (Ventovuori ym., 2002). Tämä lähestymistapa eroaa tuotantosuuntautuneesta siinä, että siinä keskitytään kehittämään kilpailuetuja sekä asiakkaiden että markkinoiden kysyntärakenteiden näkökulmasta.

Kilpailuetujen kehittäminen lähtee asiakkuustarkasteluissa kokonaislaadun tuoton tavoitteesta. Strateginen kehittäminen sisältää koko asiakkaalle arvoa tuottavan prosessin, myös asiakasrajapinnan takana. Kehittäminen perustuu kasvavaan ymmärrykseen organisaatiossa

asiakkaiden tavoista tuottaa itselleen arvoa. Yrityksessä etsitään keinoja, miten asiakkaan prosessi ja yrityksen prosessi voidaan yhdistää niin, että asiakkaan arvontuotantoprosessi voisi vahvistua.

5.3. Strategisen päätöksenteon taustatekijät puutuotealan pk-yrityksissä

Tämän tutkimuksen viitekehystyössä eritellään myös aiempia tutkimustuloksia puutuotealan pk-yritysten kilpailuetujen kehittämistä yrityksen perustamisen, kasvun ja yritysysteistyön osalta.

5.3.1. Kilpailuedut yrityksen perustamisessa

Kokonaan uuden yrityksen perustaminen käynnistyy omistajien ja johdon tunnistamista kilpailuetujen mahdollisuuksista uudessa liiketoiminnassa. Perustamisessa on kyse uudesta tuotteesta, prosessista, organisatorisesta tai markkinointitarkistuksesta ja sen muuttamisesta ansaintamahdollisuudeksi. Henkilöyrittäjän kohdalla on monesti kyse hänen aiemman toimintansa ja osaamisensa käytöstä uudella tavalla. Aiempi yritys- ja muu kokemustausta saattaa selittää myös yrittäjän ja yritysjohtajan tiedonhankintaa ja -prosessointia yrityksen seuraavien strategisen päätösten yhteydessä. Yritystoiminta voi alkaa aiemman toiminnan ulkoistuksen, liikkeenluovutuksen tai muun sopimuksellisen muutoksen kautta.

5.3.2. Kasvu ja strateginen kehittäminen

Yritykselle syntyy yrityksen sisäisistä (esim. liiketoiminnan kasvun edellyttämistä) tai kilpailuympäristön muutoksista johtuvia strategisten muutosten tarpeita, sillä perustamisessa saavutettavat kilpailuedut ovat määräaikaista. Strategisen muutoksen valmisteluun liittyvät myös toimitusketjun kokonaisuuden hallinnan sekä lopputuottajan sekä osatoimittajien välisen yritysysteistyön muotojen tarkastelu sekä niiden toteutettavuuden ja edullisuuden arvioinnit (Kuitunen ym., 1999).

Strategia on mahdollista nähdä toimintaohjeena tielle jonka yritys valitsee etenemiselle kohti määriteltyä tulevaisuuden visiota. Yritysjohto hyötyy jo perustamisen yhteydessä tehdystä visiosta ja sen toteutusstrategiasta. Tavoitteiden ja strategian määrittely on tavallista myös pk-yrityksissä, mutta toimeenpanon ja toteutumisen seurannan organisointi ei niissä ole yhtä yleistä. Pk-yritystä on monesti mahdollista johtaa henkilökohtaisesti. Kuitenkin myös tällaisen yrityksen johtajalle on tärkeää huomata liiketoiminnan ja voimavarojen kasvun edellyttämät johtamisen organisointitarpeet.

Strategiaa, joka ei ole johtamisen työkalu, voi nimittää retoriseksi eli todellista merkitystä ja sisältöä vailla olevaksi dokumentiksi. Kirjattu ja organisaatiolle jalkautettu strategia täydentää yritysjohton aloitteellisuutta ja motivoituneisuutta. Halttunen (2004) osoitti tutkimuksessaan yrittäjien kasvumotivaation sekä yritysten kasvun ja kehityksen yhteyden puutuotealan pk-yrityksissä. Yrittäjämotivaatiota ja kasvupyrkimyksiä vahvistavat havaintojen mukaan liiketoiminnassa koetut onnistumiskokemukset, kuten menestys vientimarkkinoilla.

Toimialatutkimuksissa esiin tullut teknologisten ideoiden onnistunut hyödyntäminen innovaatioiksi on ollut usein merkittävässä osassa. Teknisten ideoiden kaupallistaminen edellyttää suunnitelmallista organisatorista ja markkinoinnin kehittämistä (Storhammar & Virkkala, 2003; Halttunen, 2004). Pienessä yrityksessä idean kehittäminen asiakastuotteeksi kuluttaa paljon yrittäjän aikaa ja vaatii usein myös sellaisia materiaali- ja osaamisresursseja, joita yrityksellä ei ole käytettävissä. Yrittäjän oma aktiivisuus on avainasemassa sekä strategisten päätösten käynnistämässä että toteutuksessa.

Strategisissa päätöksissä on pk-yrityksissä monesti kyse tuotantotilakysymyksistä ja tuotantoprosessin muutoksista. Kasvua tavoittelevan yrityksen konehankinnoissa monesti

syntyvä liikakapasiteetti on kustannus, jonka hallintaan johto voi liittää määräaikaisen osallistumisen arvoketjuyhteistyöhön esimerkiksi alihankintasuorittamisena. Pienten volyymien alihankintakumppanien löytäminen oli Storhammar ja Virkkalan (2003) tapaustutkimuksen mukaan helppoa kasvuyrityksille. Alihankkijoiden saanti vaikeutui volyymien kasvaessa. Investointeihin tuotantotiloihin ja tuotantokoneisiin liittyvät myös ratkaisut verkostotoimittajien laatuikäntännöistä ja yhteisen laaduntuottamisen kulttuurin aikaansaamisesta (Arhio, 2003).

Asiakaslähtöinen tai markkinaperusteinen kilpailuetujen kehittäminen kytkeytyy puutuotealan pk-yrityksissä toimialan vahvan globalisoitumisen tuomiin kilpailupaineisiin. Globaali kilpailuympäristö lisää tarpeita strategiseen joustavuuteen ja kilpailuetujen puolustamiseen erityisesti pk-yrityksissä (eri keinoista ja niiden tehokkuudesta ks. Välikangas, 2010). Kilpailuedut pohjautuvat markkinoilla kasvavassa määrin asiakaslähtöisiin ja joustaviin liiketoimintamalleihin tuotteiden ja palvelujen laadun ohella. Globaalin kilpailun liiketoimintaympäristö haastaa yrittäjien vuorovaikutuskyvyt sekä taidot toimia yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Luottamus ja avoimuus ovat nousemassa keskeisiksi osaamiseen liitetyiksi lautekijöiksi (Toivola, 2005).

5.3.3. Strategia, verkostot ja yritys yhteistyö

Samassa arvoketjussa toimivien yritysten kilpailukyky syntyy yhteisvaikutuksena asiakasrajapinnassa. Yrittäjä kokee verkoston muut osapuolet usein uhkana riippumattomuudelleen. Kilpailukyvyyn yhteisvaikutusten tunnistaminen vaatii erityishuomiota yritysjohtolta (ks. Vesala, 1997 ja kehittämistoimenpiteistä Kuitunen ym., 1999). Toivolan (2005) mukaan globaali kilpailu on kaventanut pk-yritysten mahdollisuuksia saada markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvää osaamista osallistumatta yhteistoimintaverkostojen työhön. Yhteistyö avaa pienellekin yritykselle mahdollisuuksia päästä markkinoille, joille sillä ei yksin ole mahdollisuuksia. Kehitettävien kilpailuetujen täysimääräinen hyöty on monesti mahdollinen vasta uusien markkinavolyymien kautta (esim. ikkuna- ja kalustevienti Neuvostoliittoon ja energiatehokkaiden ikkunoiden kysyntä Ruotsissa ks. esimerkkiyritykset Halttunen, 2004 ja Arhio, 2003). Vahvan tuotemerkin avulla saavutettu näkyvyys suuren alavirran kauppaketjun valikoimissa on tarjonnut uusia kasvumahdollisuuksia monelle puutuotealan pk-yritykselle (Halttunen, 2004).

Puutuotealan pk-yritykset tavoittelevat tuotannollisten ja muiden liiketoiminnan osien ulkoistamisilla markkinapohjaista liiketoimintaa säännöllisempää yhteistyötä (Toiviainen ym., 2004). Liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen puutuotealalla liittyi Storhammar ja Virkkalan (2003) tutkimushavaintojen mukaan vahvasti pysyvien liiketoiminnallisten yhteistyösuhteiden etsintää. Työnjakomallit nousivat vahvasti etualalle tavoiteltuina yhteistyöratkaisuuina. Kustannus- ja markkinaperusteiset verkostoitumismotiivit voidaan erottaa, kun on kyse yritysten oman erityisosaamisen tehostamisesta. Yritys voi kustannusperusteisessa verkostoitumisessa parantaa kustannuskilpailukykyä keskinäisellä tuotantosuhteiden järjestelyillä.

Vastaavasti markkinaperusteisella verkostoitumisella lisätään tarjoaman markkinavoimaa ja tuotteiden näkyvyyttä. Verkostoissa voidaan saada positiivisia kilpailukykyvaikutuksia resurssien täydennettävyyteen, mittakaavaetuihin, erikoistumiseen sekä nopeuden ja joustavuuden hallintaan verkostojäsenten osaamisista yhdistämällä (Kuitunen ym., 1999). Kilpailukykyvaikutukset rakentuvat jäsenyrityksessä oleviin avainosaamisiin ja – kykyihin ja resursseihin (Pralhad & Hamel, 1990). Verkostojen perimmäinen tarkoitus on parantaa sekä verkoston että jäsenyritysten kykyä vastata markkinoiden vaatimuksiin nopeudesta, joustavuudesta, laadukkuudesta sekä alhaisista kustannuksista (Lindblom ym., 2008). Verkostoitumiseen kannustavat edellisten lisäksi oppimisen ja informaation välityksen mahdollisuudet (Vesalainen, 2002). Verkostoyrityksillä ei ole itsenäisten tavoin tarpeita hajottaa resurssejaan markkinointiin, koska verkosto sinänsä toimii markkinointikanavana (Toivola, 2005).

Tuotannon uudelleenorganisointi yksittäisessä yrityksessä kasvaneen kysynnän takia tehdään usein siirtämällä yrityksen ydinosaamisten ulkopuolisia toimintoja partnereille, sarjatoimittajille tai alihankkijoille (Arhio, 2007). Verkostoyhteistyön syvyys voidaan määritellä laadullisella jaolla kertaluonteisiin alihankintasopimuksiin, projektikohtaiseen yhteistyöhön, vuosisopimukseen ja pysyvään kumppanuuteen. Heikosti sitoutuneiden jäsenten muodostamat verkostot ovat lyhytaikaisia kun taas vahvat sidokset luovat pysyviä kilpailuetuja. Veturiyrityksen näkökulmasta partnerit muodostavat vakiintuneen ja monesti vaikeasti korvattavan strategisen verkoston rakenteen, joihin alihankintasopimuksilla ei päästä.

Verkostotaloudessa yhteistoiminnan perusteina ovat myös pyrkimykset riskin jakamiseen, uuden teknologian omaksumiseen tai markkinoille pääsyajan lyhentämiseen (Vesalainen, 2002). Yritys voi tällöin keskittyä siihen, mitä se osaa parhaiten (Niemelä, 2002). Paikallinen yhteistyö oli kahdella Storhammar ja Virkkalan (2003) aineistossa haastatellulla puutuotealan yrityksellä kiinteää, toisella yhtäläisen tuotantoteknologian kokemustiedon vaihdon motiivilla ja toisella alueellisen yritysverkoston veturiyrityksen roolissa. Kaksi haastatelluista yrityksistä oli luonut valtakunnallisia verkostosuhteita alihankkijoiden ja yhteistyösuhteiden etäälle ulottuneen etsinnän lopputuloksena. Verkostoyhteistyön kehittämisen kohde markkinoinnin osalta oli keskusalueiden yritysten osaamisessa kun taas alihankkijoita on haettu maaseutualueilta ja mahdollisimman läheltä. Markkina-alueet ja niille sijoittuminen sekä asiakkaat olivat näille yritysjohtajille primäärisiä verkostosuhteiden kehittämisen kohteita, kun taas alihankkijatarjokkaiden helppo saatavuus selittää paikallisen yhteistyön kehittämisen toissijaisuutta.

5.3.4. Toimintaympäristö ja strateginen kehittäminen

Yrittäjän kotipaikka ja toisaalta yrityksen raaka-ainesidonnaisuus selittävät yritysten sijoittumista maaseudulle (Storhammar & Virkkala, 2003). Maaseudulla työllistymistä on myös edistetty pk-yritystoiminnan kehittämisen tukipolitiikassa. Raaka-aineen läheisyys, työvoiman saatavuus, työntekijöiden keskimäärin vahva sitoutuneisuus yrityksen tavoitteisiin sekä yrittämiselle myönteinen asenne ovat tulleet esille näissä puutuotealan pk-yrityksiä analysoineissa tutkimuksissa kehittämistä tukevana toimintaympäristön ominaisuuksina (Toiviainen ym., 2004). Yrityksille voi syntyä eroja myös toimintaympäristöllisten tekijöiden kautta kilpailuetujen kehittämisessä.

EU:n tukirahoituksesta on tullut tärkeä väylä tasoittaa alue- ja paikallistason eroja yritysten perustamisessa. Tukipanostuksella on vahvistettu maaseutuyrityksiä tukevan toimintaympäristön kehittämistä. Kuitusen ja Oksasen (2002) tutkimuksen mukaan lisäpanoksella on ollut myös positiivinen vaikutus yritysten verkostoitumiseen ja yritysten yhteistyölle teknologiakeskusten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Uuden teknologian soveltamisen kehittämistuki on pk-yrityksissä toistuvasti tarpeellinen ja monesti mahdollista saada paikalliselta kehittämysyksiköltä ja aikuiskoulutuskeskukselta (Kuitunen & Oksanen, 2002). Maaseutupaikkakunnilta on tutkimushavaintojen mukaan vaikeata löytää osaamisintensiivisten tukipalvelujen tarjontaa. Pienissä puutuotealan yrityksissä esimerkiksi Internet-palvelujen kehittämistä, jolla avataan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, voi hidastaa osaamispalvelujen tarjontavajaus maaseutuympäristössä.

5.3.5. Kilpailuetujen elvyttäminen strategisella kehittämisellä

Strategisilla päätöksillä tavoitellaan matalan teknologian pk-yrityksissä usein kilpailuetujen elvyttämistä joko ennakoivilla strategisilla päätöksillä tai reagoimalla menetettyjen kilpailuetujen korvaamiseen nopeasti. Myös yrittäjän tai yritysjohtajan kasvumotivaation merkitys korostuu muutoksissa ja strategisen joustavuuden tunnistaminen selviytymishaasteena on tärkeää (Hamel & Välikangas, 2003). Organisaatio-oppimista hallitsevat matalan teknologian pk-yrityksissä edelleen kyky selviytyä kriiseistä. Akuutti kilpailukykyyn liittyvä kriisi on

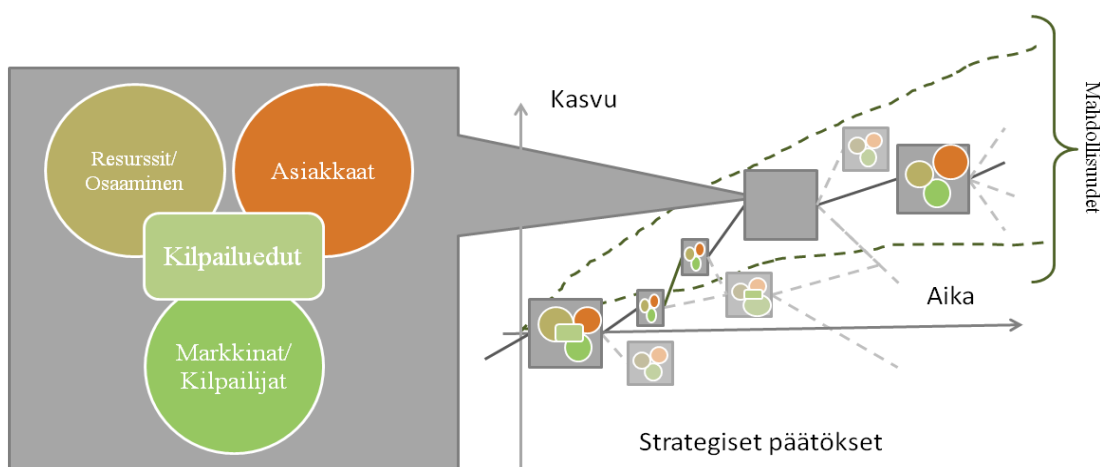
Halttusen (2004) haastattelutulosten mukaan ollut puutuotealan pk-yritysten pitkän ajan kehitystyön käynnistäjä.

5.4. Strategiset päätökset ja yrityksen kasvu

Kehittäminen toteutuu puualan pk-yrityksissä keskimäärin erillisinä, pääsääntöisesti asteittaisen parantamisen, päätöksinä. Strateginen kehittäminen on Halttusen (2004) havaintojen mukaan puutuotealan kasvuyrityksissä harvoin systemaattista ja pitkäjänteistä. Näin on huolimatta tutkimushavainnoista, joissa teknisesti kypsien toimialojen pk-yritysten onnistuneille strategisille päätöksille on osoitettu vahvoja positiivisia polkuriippuvuuksia (Amit & Schoemaker, 1993).

Yksinkertaisenkin idean muuttaminen tuotteeksi ja yritystoiminnaksi on kypsän toimialan pk-yrityksissä usein pitkä prosessi. Pk-yritysten kasvudynamiikkaan sisältyy tavallisesti nopeudeltaan vaihtelevia jaksoja jolloin kasvurytmi ja -dynamiikka poikkeavat toisistaan, perustellen kirjoitetun vision hyödyllisyyttä jatkuvuuden taustalla. Storhammar ja Virkkala (2003) havaitsivat puutuotealan pienten maaseutuyritysten yrittämisen lähtökohdaksi usein yrityksen avainhenkilön yksittäisen idean, jonka varaan strateginen kehittäminen rakennettiin. Uudet tuote- ja tuotantoprosessin kehittämisideat perustuivat tutkituissa yrityksissä raaka-aineen käsittelyyn tai muuhun tuotannolliseen osaamiseen (Storhammar & Virkkala, 2003). Yksin uusi tuoteidea tai koneinvestointi ei näissä yrityksissä tarjonnut pysyviä kilpailuetuja. Tuotekehitykseen panostuksen houkuttelevuutta puutuotealalla on vähentänyt alalle tulon matala kynnyks ja vaikeudet rajoittaa uusien liikeideoiden kopiointia. Kumpikin näistä kehittämisen esteistä on ominaista matalan teknologian toimialoilla.

Tämän tutkimuksen lähtökohta strategisten päätösten tutkimukseen on, että yrityksen kilpailuetuihin vaikuttavat sekä sen ulkopuolella olevat taustatekijät, että yrittäjän tekemät strategiset päätökset. Strategisilla päätöksillä vaikutetaan yrityksen kasvun ja kehityksen edellytyksiin, mutta myös suuntaan. Strategisten päätösten esittämisellä jonona kuvassa 5.5. havainnollistetaan peräkkäisten ratkaisujen polkuriippuvuuksia. Valintatilanteisiin liittyviä vaihtoehtoja kuvataan avautuvana suppilona, jossa seinämien etäisyydellä kuvataan yritykselle osaamisen rajoitteella mahdollisia ratkaisumahdollisuuksia kullakin hetkellä. Kuvaamalla suppilo avartuvana kuvataan vaihtoehtomahdollisuuksien laajentumista osaamisen ja resurssien kehittyessä (vrt. Meristö et.al., 2000).



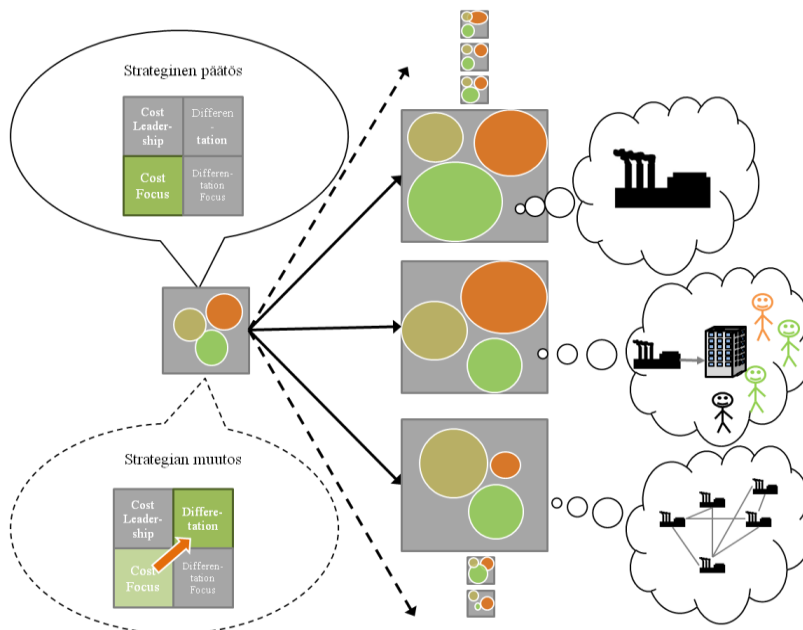
Kuva 5.5 Strategisen päätöksenteko ja yrityksen kasvun vaiheet

Strategiselle päätöksenteolle on tässä tutkimuksessa kuvattu neljä taustatekijäryhmää edellä tehtyyn tutkimuksen viitekehukseen perustuen. Markkinat ja kilpailijat sekä asiakkaat voidaan

tulkita ulkoisiksi tekijöiksi sillä perusteella, että yritysjohton vaikutusmahdollisuudet niihin ovat vähäisiä. Yrityksen kilpailijat, toimintaympäristö ja yleisen taloustilanteen kysymykset liittyvät markkinat ja kilpailijat -ulottuvuuteen. Myös ”asiakkaat”-ulottuvuus, johon kuuluvat yrityksen entiset, nykyiset ja tulevat asiakkaat, luokitellaan ulkoisiin taustatekijöihin. Yritysjohto voi vaikuttaa ulkoisiin taustatekijöihin vain epäsuorasti ja ne ovat myös muiden toimijoiden havaittavissa muodostaen toimialan kilpailu- ja liiketoimintaympäristön.

Resurssit ja osaaminen ovat yrityksen vaikutuspiirissä olevia taustatekijöitä. Luokka resurssit sisältää yrityksen aineelliset tuotantotekijät, esimerkiksi tuotantokoneet ja materiaaliressurit mm. puolivalmisteet ja komponentit, mutta myös toimitilat. Osaaminen-ulottuvuuteen luetaan aineettomat tuotantotekijät, esimerkiksi yrityksen työntekijöiden koulutukselliset potentiaalit, hiljainen tietotaito ja yrityksen verkostoitumisella saamat täydentävät elementit. Yritysjohto voi vaikuttaa näihin suoraan ja myös rajoittaa muiden toimijoiden mahdollisuuksia saada tietoa niistä.

Pk-yritysten johtajat tekevät strategisia päätöksiä etsiessään yritykselleen kilpailuetujen parannuksia tai kehittäessään kokonaan uusia kilpailuetuja. Jälkimmäisiin liittyy usein myös muutos yrityksen strategiassa. Uusi strategia, joka korvaa vanhan strategian yrityksessä, voidaan mahdollisesti tunnistaa tehtyjen investointien, rekrytointien tai toimialaan tai yrityksen kilpailulliseen asemaan tulleista muutoksista. Strategiset päätökset ovat pääosin uusien kilpailuetujen etsintää olemassa olevan strategian sisällä, harvoin strategian muutoksia. Kuvan 5.6 esimerkissä yritysjohto pohtii strategista päätöstä vaihtoehtonaan nykystrategiaa toteuttava päätös tai uuteen strategiaan siirtävä muutos.



Kuva 5.6 Strategisten valintavaihtoehtojen määrittely, kilpailuetujen taustatekijöiden tunnistaminen sekä tuottojen ja riskien ennakointi

Kuvassa 5.6. on esimerkkinä kuvattu yksi strategisen päätöksen kuvitteellinen valintatilanne. Yritysjohto on tunnistanut useita strategisen päätöksen toteutusvaihtoehtoja, kuten omien tuotantoresurssien hankkimisen ja yhteistyön muiden yritysten kanssa alihankintaverkoston kanssa. Yritysjohto on lisäksi arvioinut eri vaihtoehtojen vaikutuksia kilpailuetuihin sekä niiden tuotto- ja riskitekijöitä. Tämän tutkimuksen strategisten päätösten asetelma lähtee oletuksesta, että yritysjohto arvioi päätösvaihtoehtoja taustatekijöihin liittyvään informaatioon perustuen. Yritykselle ominaisia kasvun ja kilpailukyvyyn kehittämisen toimintamalleja tulkitaan taustatekijöiden merkitystä tarkastelemalla. Kussakin strategisessa päätöksessä on kyse

valinnasta, jonka toivotaan todennäköisimmin johtavan kasvuun ja kestäviin kilpailuetuihin. Yrityksen strategisten päätösten kokonaisuus tuo esille sen vision kasvun ja kannattavuuden suhteen.

6. Tutkimusmenetelmä ja otos

6.1. Strategisen päätöksenteon käytännöt puutuotealalla – asiantuntijahaastattelu

Tutkimuksen yrityshaastattelut suoritettiin puolistrukturoituina (liite 2). Aineistoa täydentänyt asiantuntijahaastattelu puolestaan oli teemahaastattelu (liite 1). Yritysten haastatteluissa kerättiin tietoa strategisten päätösten taustalla vaikuttaneista tekijöistä ja yritysten talouden ja kannattavuuden kehityksestä. Kilpailuetujen kehittämistä tulkittiin liiketalouden teorioista ja asiantuntijahaastattelun tuloksista rakennettua viitekehystä käyttäen.

Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, havainnollistamaan ja arvioimaan puualan yritysten strategiaan päätöksiin vaikuttavien asiakkaiden, markkinoiden ja yritys kilpailun, resurssien ja osaamisen merkityksiä. Lisäksi pohditaan kasaantuvan tiedon ja kokemuksen merkitystä kilpailuedellytysten kehityksessä. Teoreettinen analyysi on tutkimuksessa kahdessa tehtävässä. Se tuo yritysjohtajien haastatteluihin kysymyksen strategisen kehittämisen toimintasuunnasta eli siitä pohjautuuko se asiakkaisiin, markkinoihin vai yrityksen osaamiseen tai tuotantotehtäviin. Toisaalta se kokoaa yhteen aiemmissa tutkimuksissa puualan kehittämisen kannalta tärkeiksi havaittuja tekijöitä.

Asiantuntijahaastattelulla oli kaksi tavoitetta. Asiantuntija eritteli pyynnöstä kasvuorientoituneiksi luokiteltavat pk-yritykset satakuntalaisesta yritysjoukosta täydentäen ja ajantasaistaen aiemmin alueella tehtyä kattavaa yritysinventointia (Mansikkaviita, 2007). Tutkijat valitsivat haastateltavien yritysten otoksen näistä kasvuorientoituneiksi tunnistetuista yrityksistä. Kasvuyrityksen määrittely matalan teknologian toimialoilla on haasteellista⁷, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa yritysjoukko rajattiin asiantuntijan avulla. Näin otosvalinnassa voitiin keskittyä arvoketjua monipuolisesti edustavan otoksen tuottamiseen. Lisäksi asiantuntijan teemahaastattelulla haettiin täydentävää tietoa toimialan ohjelmallisen kehittämisen käytännöistä sekä kehittämisen kohdealueista ja painotuksista Satakunnassa. Tätä asiantuntijatietoa käytettiin täydentämään kirjallisuustarkasteluihin ja aiempaan tutkimustietoon perustuvaa viitekehystä. Tässä käytetyn aineistomenetelmän ja asiantuntijakysymysten taustana oli myös Ruotsissa tehdyssä puutuotealan yritysten kansainvälistymistutkimuksessa käytetty työmalli (Alexandersson et. al., 2005).

Kvantitatiivinen tutkimusosa rakentui yritysjohtajien taustatekijöiden merkittävydestä tekemien päättelyjen analyyseille ja vertailuille. Kvantitatiivisen tutkimusosan tavoite oli strategisista päätöksistä muodostuvien kehityspolkujen analyysi sekä merkittävyysarvioiden ja haastatteluvastausten sisäisen johdonmukaisuuden arviointi. Jälkimmäistä tavoitetta tutkittiin haastateltavien eri alaryhmien vertailuina.

Kvalitatiivinen tutkimusosa perustui yritysjohtajien haastatteluvastauksiin strategisten päätösten taustatekijäkysymyksistä. Kvalitatiivisen päättelyn tavoitteena oli tunnistaa strategisten päätösten taustatekijähavainnoista säännönmukaisuuksia ja eroja sisällöllisen haltuunoton valmiuksissa resurssi-, markkina- tai asiakkuusperustaista liiketoimintastrategiaa noudattaneilla haastatelluilla. Kvalitatiivisen päättelyn pohjana olivat tutkija-arviot taustatekijöiden kuvausten kattavuudesta.

⁷ Näitä toimialoja karakterisoivat vahva suhdannevaihtelu sekä innovatiivisten kasvuyritysten harvinaisuus.

6.2. Yritysjohdon haastattelulomake ja haastatteluotos

6.2.1. Kysymyskokonaisuudet

Asiantuntijahaastattelussa arvioitiin satakuntalaista puutuote- ja puurakentamisen pk-yritystoimintaa ja sen tukemiseen toteutettua yrityskehittämistä. Ohjelmatyöstä ja sen saavutuksista on tässä raportissa kaksi tietoiikkunaa.

Yritysjohdajien haastattelulomakkeessa (liite 2) pyydettiin kertomaan viidestä tärkeimmästä strategisesta päätöksestä vuoden 1995 jälkeen. Lomakkeessa oli tarkentavia kysymyksiä liittyen asiakkaisiin, ulkoisiin kilpailutekijöihin sekä yrityksen resursseihin ja osaamiseen liittyen. Näistä taustatekijäryhmistä tehtiin jokaisesta haastatelluille neljä kysymystä (poikkeus markkinat ja kilpailu 5 kysymystä). Haastateltavilta odotettiin vastauksissa erittelyjä taustatekijöiden mukanaolosta kussakin strategisessa päätöksessä. Kysymykset rakennettiin avaamaan haastateltaville mahdollisuuksia eritellä ja kuvata taustatekijän sisältöä ja merkitystä yritykselle tärkeissä strategisissa päätöksissä.

Haastateltavia pyydettiin myös kunkin päätöksen kohdalla arvioimaan, mihin kategoriaan (rahoitus, henkilöstö, asiakassuhteet, tuotteet, tuotantoprosessi) hän katsoi kyseisen päätöksen kuuluvan. Lisäksi kysyttiin päätöksentekoa varten valmistelluista vaihtoehdoista ja toteutumiseen, tuotoille ja riskeille asetetuista odotuksista. Yritysjohdajia pyydettiin arvioimaan tavoitteiden saavuttamista.

Haastatteluihin käytetyn lomakkeen kehittämistarve tuli esille haastatteluprosessin aikana, mutta vertailtavuuden mahdollistamiseksi muutoksiin ei lähdetty. Puolistrukturoitu lomake osoitti toimivuutensa, mutta strategisen päätöksenteon aihealueella tutkimusrajauksen tarkentamiselle on perusteita, jotta aineisto saataisiin kattavammaksi, eikä haastattelu tunnu vastaajille liian työläältä (Eisenhard, 1989). Toinen ratkaisuvaihtoehto voisivat olla uudet tiedonkeruumenetelmät, joissa vastaaja ei ole niin passiivisessa roolissa. Tässä voidaan hyödyntää myös kehittyneitä tiedonkäsittelykapasiteettia, jonka avulla voidaan analysoida monimutkaisempaa aineistoa.

Tietoiikkuna 1 Puualan yritystoimintaa tukeva hanketyö Satakunnassa

Heikki Perko ja Pekka Ollonqvist

Puutuote- ja huonekalualan pk-yritystoiminta on monipuolista Satakunnassa. Maakunnasta listattiin lähes 200 puutuotealan ja puurakentamisen yritystä kartoituksessa 2000-luvun puolivälissä. Puutuote- ja huonekalualan yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan edistämishankkeisiin arvioidaan Satakunnassa osallistuneen yli 150 yritystä (Mansikkaviita, 2007). Useilla näistä yrityksistä on ollut hankeyhteistyötä useassa yritystoiminnan tukihankkeessa.

Puutuote- ja huonekalualan yritystukitoiminta on Satakunnassa organisoitu alusta alkaen kysyntälähtöisesti politiikkaohjelmien maakunnallisen jalkautuksen rinnalla. Kehittämistyössä on lähdetty yritysten itse tunnistamista tarpeista ja tukien rakentaminen perustuu yrityksen nykytilasta ja tavoitteista tehtävään alkukartoitukseen. Mikroyritysten liiketoiminnan kehittämistarpeisiin vastaamisella on ollut merkittävä osuus myös ohjelmallisesti organisoidussa työssä. Verkottamisen organisoinnilla ja yhteistyön jatkuvuuden tuki ovat olleet merkittävässä osassa.

Tuki ja kehittämistyö erillishankkeissa 1995-2001

Puutuotealan yritystoiminnan ohjelmatyö käynnistettiin Satakunnassa laajapohjaisen PuuSuomi Satakunta-yhdistyksen aloitteesta osaksi Toimiva maaseutu 1996-2000 ohjelmatyötä.

Maakunnallinen teknologiakehitystyryitys PrizzTech Oy organisoii liiketoimintakoulutusta puualan pienyrityksille⁸. Puutuotealan kehittäjät antoivat myös maakunnallista menekinedistämistukea MMM:n tällä jaksolla organisoimille kampanjoille⁹.

Satakunnasta oli vuonna 1997 tunnistettu mekaanisen puunjalostuksen tulevaisuuden kannalta merkittävät yritykset kauppakamarien organisoiman yritysjohtajien tuella laaditun VISIO 2005 projektiotyön osana. Satakunnassa yritysten verkostoitumista sekä paikallista ja seudullista kehittämistä tukeva edistäminen oli osana maakuntaa suurempaa Lounais-Suomen aluekokonaisuutta.

PrizzTech Oy organisoii mm. puurakentamisen maakunnallista edistämistä¹⁰ osana TEKESin laajojen puutuotetoimialojen valmistusteknologiaohjelmien toimeenpanoa¹¹. PrizzTech Oy:n rooli ja tehtävät puutuotealan maakunnallisessa työssä arvioitiin uudelleen vuodesta 1999 käynnistettyjen valtakunnallisten PuuOske (1999-2006) ja PuuSuomi (1999-2006)-ohjelmien toimeenpanoa jalkautettaessa.

Pohjois-Satakunnassa oli käynnissä edellisten kanssa rinnakkaisena pienten ja keskisuurten puutuotealan yritysten yhteistoiminnan edistämistä useassa peräkkäisessä ohjelmassa 1990-luvun lopulla¹². Karvian kunta oli aloitteellinen yrityshankkeita käynnistettäessä ja Pohjois-Satakunnan puuteknologiapuiston syntyedellytysten selvittämisessä¹³. Hanketyön kantavina teemoina olivat markkinointi- ja tuotantorenkaiden sekä yhteismarkkinoinnin aikaansaaminen maaseutuyrityksille. Tuotanto- ja alihankintaverkostot olivat edelliselle rinnakkainen kehityskohde. Hankkeessa organisoitiin koulutusta erityisesti maatalouteen keskittyneen tuotannon täydentämiseksi ja korvaamiseksi puualan yritystoiminnalla.

Satakunnan puutuotevastaava 2001-2004

PrizzTech Oy valittiin maakunnallisena toteuttajana huolehtimaan puutuotealan valtakunnallisten kehittämisohjelmien koordinoitua toteutuksesta Satakunnassa¹⁴. Puutuotealan yritystoiminnan edistämisen ja siinä erityisesti pk-yritysten verkottamisen ja liiketoiminnan kansainvälistäminen tuki fokuoitiin organisoimalla se PrizzTech Oy:n palkkaaman puutuotevastaavan tehtäväksi vuoden 2001 puolivälistä (Perko 2004). Puutuotevastaavan tehtäväalue käsitti myös verkostomuotoisena toisessa valtakunnallisessa

⁸ PUIPIKE (1997-1998) Monitaito -koulutusohjelman tavoite oli liiketoiminta- ja yrittäjäosaamisen lisäksi kouluttaa yhteistyön ja verkostoitumisen taitoja pääosin eteläisen Satakunnan kuntien puurakentamisen ja kalustevalmistajien pienyrittäjälle.

⁹ Puun vuosi (1996) ja Puun aika (1997-2001).

¹⁰ Puukerrostalojen rakentamisen kehittämishanke Puu-Pori 2000 (1997-1998).

¹¹ Puunjalostuksen ja puurakentamisen teknologiahankkeet The Mechanical Wood Processing (PMT) and Wood Based Panels (PLT) Industry Technology Programmes 1992-1996 (Klus & Hirvensalo 1997), The Wood in Construction Technology Programme 1995-1998 (TEKES 2000), The Value Added Wood Chain Programme 1998-2003 (TEKES 2004) sekä huonekalualan teknologia- ja kehittämisohjelma Divaani 1999-2002 (TEKES 2003).

¹² Laatupuuta Ylä-Satakunnasta sekä Pohjois Satakunnan Puuosaaajat -markkinointi ja kehittämishankkeet suunnattiin rakentamisen puunkäytön ja huonekalua ja sisustusvalmistuksen verkottamisen ja muun yhteistyön kysymyksiin. Puuteknologiapuiston perustamisen edellytyksiä Pohjois-Satakunnassa selvitettiin Satakuntaliiton aloitteesta.

¹³ Pohjois-Satakunnan Puukamari (2001-2002)-kehittämishanke jatkoi Laatupuuta Ylä-Satakunnasta ja Pohjois-Satakunnan Puuosaaajat -hankkeissa käynnistettyä kehittämistyötä.

¹⁴ PuuOske (1999-2006) (Paajanen et.al. 2004, Paajanen et.al.2007) ja PuuSuomi (1999-2006) (Järnefelt et.al.2002, Salonen & Järnefelt 2006, Salonen & Tenhunen 2007)

osaamiskeskusohjelmassa toteutetun PuuOske (1999-2006) teknologiaohjelman teemojen maakunnallisen toteutuksen¹⁵. Tehtäväryhmään kuuluivat myös maa- ja metsätalousministeriön toimeenpanemien puutuotteiden menekinedistämisen kampanjoiden toteutus alueella¹⁶.

Maakunnallisen puutuotevastaavan rahoitus organisoitiin alueellisen maaseutuohjelman toimintaympäristössä Satakunnan TE-keskuksen maaseutuosastosta. Puutuotevastaavan tehtäviin yrityskehityksessä¹⁷ kuuluivat puutuotealan Satakunnan koordinaattorityön ohella kartoittaa laajasti maakunnan puutuotealan toimijat sekä toimia alueellisena verkostojen ja muun yhteistoiminnan aktivaattorina. Puutuotevastaavalla oli toimikaudellaan kolme teemaa:

Puutuotealan skenaariotyö Satakunnassa

Puutuotealan pk-yritysten skenaariotyö tehtiin mm. Satakunnan mekaanisen metsäteollisuuden vision 2010 pohjalta. Skenaariotyössä päivitettiin vuonna 1997 tehty Teollisuuden visio 2005 yritysjohtajien näkemyksistä toimialansa tulevaisuudesta. Puutuotealan keskeisimmiksi toimenpide-ehdotuksiksi nostettiin a) verkostoitumisen laajentaminen sekä pienyrittäjyyden toimintaedellytysten vahvistaminen veturiyritysten ympärille b) uusien teknologioiden jatkuvan hyödyntämisen ja liiketoiminnan kansainvälistämisen tehostaminen sekä c) uusyritystoiminnan koulutus.

Maaseutuyritykset puutuotealan kehityspotentiaalina

Metsiin ja niiden puuvaroihin perustuva maaseudun yritystoiminnan monipuolistaminen puunjalostustoiminnassa oli yksi Satakunnan maaseutuohjelman 2000-2006 painopistealueita. Tavoitteena oli nostaa puutuotteiden laatua, jalostusastetta ja yritystoiminnan kannattavuutta sekä edistää liitännäiselinkeinonharjoittajien verkottumista.

Kärkiyritys – kehityksen moottori

Kärkiyritystoiminta nostettiin keskeiseen rooliin puutuotetoimialan strategiatyössä. Strategia tuli käyttöön vuoden 2000 syksyllä. Sen taustaselvitys sisälsi yhteenvedon kärkiyritysten näkemyksistä puutuotealan kehittämistarpeista. Vastauksissa korostui tarve toimintaan sitoutuneille, teollisesti toimiville verkostojen jäsenille ja partnereille. Kärkiyritystoiminnalle

¹⁵ PuuOske (1999-2006) verkostohanke organisoitui teemoittain seitsemäksi osaamisen jalkauttamisen osahankkeeksi

1. Moderni puukaupunki ja rakennejärjestelmät Oulun Yliopisto Puustudio
2. Laadukas asuminen ja muotoilu TaiK (Helsinki)
3. Liiketoimintalähtöinen teknologian kehittäminen LaTY (Lappeenranta)
4. Puun käytön laaja-alaistaminen METLA (Joensuu)
5. Julkinen rakentaminen ja rakennejärjestelmät TamTKK(Tampere)
6. Uudet liiketoimintakonseptit VaYLevon (Vaasa)

¹⁶ Puu-Eurooppa 2001-2005 sekä teemavuosien kampanjat 2002, 2003 ja 2004 (Puu rakentamisessa)

¹⁷ Jakson aikaina toteutettiin

- a) Tietopuu 2002-2003 jossa tavoite oli maatilaperustaiseen yritystoimintaan rakentuvan yritysverkon aikaansaaminen sekä markkinoilta metsään että metsästä markkinoille katsovia innovatiivisia hanke ideoita keskuksena studioyritysmalli jossa ydinyritys toimii ideahautomon tapaan ja tiedonvälityksen yksikkönä talonrakentamisen elementtituotteiden pienimuotoisten tuotanto ja alihankintaverkojen työn koordinoijana (Tietopuu,2003)
- b) Puukamari 2001-2002 joka jatkoi huonekalualan yritysverkoston käynnistämiseen tähtäävää kehittämistä sekä pihamökkien rakentaja- alihankkijaryhmän organisointi sekä
- c) Erikoispuuryhmä 2002-2003 jossa tavoitteina olivat erikoispuun jalostamisen yhteistyön käynnistäminen ja varastoinnin organisointi. Puukamari-, Tietopuu- ja Erikoispuu-projektien projektipäälliköt sekä Puusuomi Satakunta ry:n edustaja osallistuivat Puu-Suomi-toimintaohjelman aktivaattorikoulutukseen.

rajattiin strategiassa verkosto-, kehittämis- ja kokoojaveturin toimintamallit.

Puutuotealan projektipäällikkö 2005-

Puualan yritystoiminnan tuki- ja kehittämistyö siirtyi maakuntatason toimijoiden hankevastuulle valtakunnallisten PuuOske (1999-2006) ja PuuSuomi (1999-2006) -ohjelmien päätyttyä. Prizztech Oy:n projektipäällikkö käynnisti yritystoiminnan maakunnallisia EU-rakennekehittämisen hankkeita puutuotealalle erityisesti maaseudun pienyritysten verkottamisen ja liiketoiminnan edistämiseksi¹⁸. Hanketyössä selvitettiin puutuoteyrittämisen ja teollisen toiminnan tarjoamia mahdollisuuksia maatilatalouden rakennemuutosprosesseissa sekä kannattavan liiketoiminnan tukimuotoja yritysverkostoihin perustuen. Hanketyönkohteena olivat myös sahayrityksperustaisen verkostojen aikaansaaminen sekä yritysten kokonaisvaltaista kehittämistä palvelevin toimintojen organisointi.

Materiaali- ja klusteriperusteisesta toimialajaosta luovuttiin kolmannen osaamiskeskusohjelman (2007-2013) käynnistyessä. Tukityöi organisoitiin toiminnallisiin klusterilinjauksiin perustuen. Prizztech Oyssa toteutetun osaamiskeskusohjelmatyön yhdeksi painoalaksi tuli energiateknologia. Samanaikaisesti Kankaanpään kaupunki oli Pohjois-Satakunnassa käynnistänyt energiatehokkaan rakentamisen systemaattista kehittämistä. Puutuotealan kehittämispäällikön toteuttamassa hankkeessa¹⁹ etsittiin uusia mahdollisuuksia energiatehokkaaseen aluerakentamiseen osallistuvien puuteollisuus-, eriste- ja rakennusalan yritysten verkottamiseen ja kehittämiskeskukseen aikaansaamiseen.

6.2.2. Otos ja aikataulu

Yritykset jaettiin asiantuntija-arvion perusteella kolmeen ryhmään: määrällisesti ja laadullisesti kehittyneisiin, määrällisesti kasvaneisiin ja laadullisesti kehittyneisiin. Määrällisen ja laadullisen kehityksen kriteereinä olivat yksi tai usea kehittämismuutos yhdistyneenä liikevaihdon toimialan keskiarvoa nopeampaan kasvuun. Määrällisen kasvun yrityksissä ei asiantuntija tunnistanut prosessien tai tuotteiden kohdalla kuin parantamiseen liittyviä muutoksia, mutta yritys oli liikevaihdolla mitattuna kasvanut keskimääräistä nopeammin.²⁰ Laadullisesti kehittyneissä yrityksissä oli toteutettu peräkkäisiä tuotevalikoiman tai prosessien parannuksia niiden liikevaihdon kehityksen jäädessä enintään toimialan keskimääräisen kasvun tasolle. Yritykset on jaettu näihin luokkiin taulukossa 6.1.

Taulukko 6.1 Yritysten osallistuminen ohjelmiin ja asiantuntija-arvion mukainen kehitys

Satakunnasta listatut puutuotealan yritykset	n. 200
Osallistunut kehitysohjelmiin	154
Kehitystä	41
-Määrällinen kehitys	14
-Laadullinen kehitys	8
-Määrällinen ja laadullinen kehitys	19
Näistä osallistunut kehitysohjelmiin	35

¹⁸ Maatilatalouden rakennemuutosprosessin tukihankkeessa (KISATA 2004 – 2006) etsittiin puutuoteteollisuuden tarjoamia mahdollisuuksia luoda edellytyksiä kannattavan liiketoiminnan syntymiselle yritysverkostoihin ja puutuotealan investoinneille maatilaympäristöön. Puutuotealalle palveluja tuottava yritystoiminnan käynnistäminen, sahayrityksperustaisen verkostotyön kehittämisen sekä yritysten kokonaisvaltaisten kehittäjäpalvelujen tiimin käynnistäminen olivat (KASSATA 2006-2007) -hankkeen pääsaavutukset.

¹⁹ Kumppaneista kilpailukykyä puualalle 2008-2009

²⁰ Tarkasteluajanjaksolla joillakin yrityksistä oli myös vuosia, jolloin liikevaihto oli laskenut.

Haastattelija otti yhteyttä 19 yritykseen, joista lopulta haastattelu onnistuttiin tekemään seitsemän yritysjohtajan kanssa. Tutkimustulokset ovat suuntaa-antavia, eivätkä aineiston pienen koon vuoksi yleistettävissä. Yrityksiä käsitellään tässä raportissa anonyymeinä, eikä määrällisen kehityksen lukuja myöskään ole tästä syystä mukana raportissa.

Tutkimuksen otokseen valittiin taulukon 6.1 määrällisesti ja laadullisesti kehittyneistä yrityksistä 10. Kuten taulukosta 6.2 nähdään, otokseen valittiin lisäksi 9 muuta yritystä, jotta toimialaluokkien jakaumasta saatiin tasaisempi. Pilottivaiheessa haluttiin haastatella yrityksiä, joilla oli havaittu määrällistä ja laadullista kehitystä, koska voitiin perustellusti otaksua, että nämä yritykset olisivat tavoitelleet kasvua määrätietoisesti. Otokseen sisältyi seitsemän sisustustuotteita valmistavaa yritystä, kahdeksan hirsitalojen, taloelementtien ja kattotuolien valmistajia sekä neljä sahojen, höyläämöjen, kyllästämöjen ja lämpöpuun valmistajien edustajaa. Määrällisesti ja laadullisesti kehittyneistä yrityksistä haastateltiin neljä ja muista kolme.

Taulukko 6.2 Tutkimuksen otos

Otos	19
Määrällinen ja laadullinen kehitys	10
Vastauksia	7

Pilottitutkimuksen aineisto koostuu seitsemästä yrityshaastattelusta. Kuten taulukosta 4.3 näkyy, kato haastatteluotoksesta oli suuri.

Taulukko 6.3 Yrityshaastatteluiden otos ja kato

Otos	19
Vastauksia	7
Kato	12
Perui haastattelun	3
Muut syyt	9

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin useissa osissa loka-marraskuussa 2010 ja siihen sisällytettiin myös kasvuorientoituneiden yritysten arviointi. Asiantuntijahaastattelun teemat ovat raportin liitteenä 1.

Yrityshaastattelut tehtiin henkilökohtaisesti elo-syyskuussa 2011. Haastatteluaineistoa täydennettiin yritysten talous- ja henkilöstötiedoilla (www.finder.fi) sekä toimintaympäristön ja yritysten taustamateriaalilla, kuten puualan kehittämisohjelmaraporteilla.

Haastateltavien koulutus- ja kokemustausta otettiin mukaan taustatekijänä sen arvioimiseksi erottuvatko teknillinen tai kaupallinen kokemustausta strategisten päätösten taustatekijöiden tunnistamisessa ja arvottamisessa. Kolmen haastatellun koulutustausta oli teknillinen ja neljän kaupallinen (mukaan lukien maatalous). Taustakokemus jakautui lisäksi lähes puoliksi rakentamisen ja metsäalan kesken. Tyypillisin koulutustausta oli ammatillinen opistoaste. Haastateltavilla on keskimäärin yli 15 vuoden työkokemus alalta ja yrittäjäkokemustakin oli viidellä vastaajista yli 10 vuotta. Tyypillisesti haastateltava omisti lähes 100 prosenttia yrityksestä, mutta mukaan mahtuu myös muutama jakautunut omistussuhde. Yhdessä yrityksessä haastateltu oli palkattu toimitusjohtaja. Tyypillisin yhtiömuoto yrityksissä oli osakeyhtiö.

Haastatellut yritykset oli tavallisesti perustettu mahdollistamaan aiemman toiminnan ja osaamisen käyttöä uudella tavalla. Mukana oli yksi MBO²¹-perustaminen ja yksi maatilansivuelinkeinona kasvanut liiketoiminta. Teemahaastatteluna tehty maatilayrittäjän mikroyritystoiminnan kehityskuvaus on esitetty erillisenä tietokuvana.

7. Tutkimustulokset

7.1. Asiantuntijahaastattelu

7.1.1. Yritystoiminnan kehittyminen

Satakunnassa ei ole havaintoja siitä, että kansainvälistyneet veturiyritykset olisivat suoraan luoneet uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia pk-yrityksille. Yksittäisiä alueen puutuotealan yrityksiä on osallistunut kansainvälisen liiketoiminnan hankintaverkostoihin. Niissä kärkiyritys, kuten telakka, on toiminut Suomessa. Jäsenyyksistä suuryritysten vetämissä globaaleissa arvoketjuissa ja verkostoissa ei ole esimerkkejä. Kokooja- ja kehittäjäveturien muodostamiin paikallisiin tai alueellisiin arverkkoihin osallistumista löytyy myös Satakunnasta

Satakunnassa on panostettu strategisen suunnittelun käynnistämisen ja sen jatkuvan ylläpidon varmistamisen kehittämiseen. Konkreettisimpana muotona on Progress-asiantuntijapalvelu, jolla palvellaan yritysten kilpailuetujen ylläpitämistä ja systemaattista kehittämistä (Järnstedt 2005).²²

Liiketoiminnallisen innovaatiotoiminnan ja hyvien käytäntöjen dokumentoinnin ja siirron tukihankkeilla on tärkeä merkitys pk-yritystoiminnan kehittymiselle. Yritykset Satakunnassa ovat myös tunnistaneeet asiakkuusasemoinnin ja verkostoratkaisujen mahdollisuudet tärkeiksi elementeiksi tuote- ja tuotantoinnovaatioiden valmistelun osana. Niiden käynnistymistä edistävä kehittäminen on ollut mukana puutuotealan hanketyössä Satakunnassa. Maakunnan puutuotealan pk-yrityksissä on myös tunnistettu kokonaan uusien radikaalien ratkaisujen kehittämisrahoitukseen liittyvät hankaluudet. Kehittämisrahoituksen organisointi on haastavaa, sillä keksintö ei hakuvaiheessa tavallisesti riitä ja uskottavuuden täytyy säilyä rahoittajien suuntaan koko ajan. Satakunnassa on joitakin puutuoteyritysten ”take off”-vaihetta lähellä olevia hankkeita.

Puutuotealalla (perustuotteet, muu puuntyöstö) ja arvoketjuissa (rakentaminen, sisustus) toimivilla mikro- ja pk-yrityksillä on edelleen käyttämättömiä kilpailuetujen kehittämisen mahdollisuuksia. Koneellistamisen, automaation ja muiden tuotantoresurssien lisäämisen hyötyjä voidaan parantaa osaamisen samanaikaisella kehittämisellä. Se voi rakentua joko yrityksen oman henkilöstön tai osaamisintensiivisen palvelujen (KIBS = knowledge intensive business services) käyttöön (esim. Internet-kehittäminen) Osaamisintensiivisen palvelun tuottajan saaminen mukaan pysyväksi jäseneksi verkostoon on osoittautunut tärkeäksi eduksi jatkuvan kehittämisen ilmapiiriin ylläpitämiselle yrityksissä.

Mittakaavaetujen, ydintoimintoihin keskittymisen tai muiden markkinoiden kilpailuetujen hyväksikäyttö on höyläyksen ja kyllästyksen yritystoiminnassa ollut monipuolista ja taloudellisesti kannattavaa Satakunnassa. Sahayrityksissä on panostettu jalostuksen nostoon minimissään pintakäsittelylaittein. Yritykset ovat myös aktiivisesti lähestyneet rakentajia ja kehittäneet palvelukonsepteja. Hanketyöhön perustuen sahayrityksissä käynnistetyssä tuotantolaitteistoyhteistyössä on havaittu vahvan käynnistäjän, mutta myös ylläpitäjän mukana pysymisen merkitys. Muussa tapauksessa toiminnan jatkuvuudesta huolehtiminen

²¹ Management buy-out – yrityksen toimiva johto ostaa yrityksen toiminnan itselleen.

²² http://www.prizzway.fi/?/tuotteet_ja_palvelut/progress_asiantuntijan_tarjoustyokalat

kehityshankkeen päätyttyä on vaikeaa. Yritysten verkostomuotoisessa yhteistyössä on saavutettu myös vakiintuneita ratkaisuja, joissa osapuolet ovat hyötäneet verkostotyön kehittämisestä. Asiakasarvon tunnistamisessa ja kehittämisessä Satakunnan puutuotealan mikro- ja pk-yrityksissä on saatu myönteisiä kokemuksia yritysjohdon tutkimus- ja kehittämisohjelmissa (TEKES, yliopistot) mukanaolosta. Yritysjohdo voi niissä saada käyttöönsä uusinta dokumentoitua tutkimustietoa tukemaan innovatiivista kehittämistä.

Tietoikkuna 2 Puutuotealan pienen ja keskisuuren yritystoiminnan edistyminen Satakunnassa

Heikki Perko ja Pekka Ollonqvist

Ohjelmatyön hyödyntäminen ja siitä hyötyminen

Yritysten osallistumiselle puutuotealan yritystoimintaa tukeviin hankkeisiin voi havaita kaksi toisistaan erottuvaa tavoitetta: 1. hankkeiden hyödyntäminen oman kasvun ja kehittämisen tukena sekä 2. hanketuen käyttö suppean yksittäisen tehtävän toteutuksessa. Kaksi kolmannelta hanketyöhön osallistuneista voidaan lukea ensimmäisen toimintamallin mukaisesti suhtautuviin. Ohjelmallinen yrityksen liiketoiminnan uudistaminen edellyttää onnistuakseen systemaattisia strategiapäätöksiä sekä niiden taustalle tulevaisuustavoitteiden kirkastamista ja polun rakentamista kasvu-uralla kulkemiselle. Ohjelmallinen verkottuminen sekä kärkiyritysyhteistyö tukevat ehkä parhaimmillaan pienten ja keskisuurten yritysten kasvutavoitteita. Pk-yritysten johtajat ovat pääsääntöisesti täysimääräisesti sidottuina operatiivisen toiminnan tehtäviin ja siksi tulevaisuuden mahdollisuuksien ennakointi ja vaihtoehtojen perusteellinen evaluointi onnistuu näiltä yrittäjiltä usein vain paneutumalla siihen erikseen strategiakurssien harjoitustyönä. Yritysjohdon on tärkeää oppia tunnistamaan mahdollisuudet kehittää asiakasarvoa tuottavia liiketoimintaprosesseja uusien kilpailukykytekijöiden taustalle. Pienyrittäjyyden ja yritysten liiketoimintaverkostoyhteistyön vahvistaminen ovat olleet keskeisiä puutuotealan tema-alueita Prizztechin kymmenen vuotta jatkuneessa ohjelmatyössä.

Puutuotealalla maatala- ja maaseutuyritysten uusi liitännäiselinkeinotoiminta sekä tilan tuotantosuunnan muuttaminen ovat olleet sekä maakuntaohjelmien että maaseutuohjelmien työohjelmassa Satakunnassa.

Yritysyhteistyön kehittäminen kärkiyrityshankkeiden kautta ja veturiyritysten ympärillä on voinut tukeutua potentiaalisten kärkiyritysten tunnistamiin mahdollisuuksiin ja toimijoiden verkostojäsenille ja partnereille asetettamiin vaateisiin. Kehittämisen- ja kokoojaketurimallit ovat olleet kansainvälistymistä tukevia veturiyritysverkostoja tavallisempia pk-yritysten kasvua edistävissä kärkiyrityshankkeissa. Kehittämisveturin innovatiiviseen osaamiseen perustuvissa yritysyhteistyön ja partneroitumisen ratkaisuissa on alueella syntynyt joitakin kaupallista menestystä tuoneita tuloksia. Samaten asemansa markkinoilla vakiinnuttaneen pk-yrityksen tuotannon laajentaminen kokoojaketuriratkaisuna verkottamalla uusia yrityksiä yhteistyöhön on synnyttänyt kannattavaa liiketoimintaa.

Seuraavassa tarkastellaan ohjelmallisen kehittämisen mahdollisuuksia menestyksekkäästi hyödyntäneitä yrityksiä erikseen

- maatalaperustaisia ja muita puuta prosessoivia mikroyrityksiä (Working with Wood),
- sisustamisen tuotteita valmistavien ja markkinoivien paikallisyriyten verkostoitumista (Living with Wood)
- tehdasvalmistuksen sekä palvelutuottajien verkostoja rakentamisen arvioketjuissa (Building with Wood)

Puuta prosessoivat uudet maaseutuyritykset

Metsät ja puuraaka-aine tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia maaseudun yritys- ja

elinkeinotoiminnan monipuolistamiselle. Puunjalostuksen yritystoiminta on valittu maaseudun yritystoiminnan yhdeksi painopistealueeksi Satakunnan maaseutuohjelmassa. Tavoitteena on nostaa puutuotteiden laatua, jalostusastetta ja yritystoiminnan kannattavuutta sekä edistää liitännäisten elinkeinonharjoittajien verkottumista.

Priztechin puutuotealan hanketyön yksi keskeinen tavoite on ollut maatilataustaisten mikroyritysten verkostojen aikaansaaminen kattavasti koko puutuoteteollisuuden arvoketjussa. Hanketyön ydin on ollut tunnistaa yrityksille verkostoyhteistyössä käyttökelpoisia liiketoimintamahdollisuuksia. Maatilan sivuelinkeinosta kasvaneesta yritystoiminnasta löytyy esimerkiksi ratkaisuja Satakunnassa arvoketjun eri vaiheista sekä rakentamisen että sisustamisen arvoketjuissa. Esimerkiksi käy kunnallisena käynnistetty yrittäjäverkko, johon sisältyy puun prosessoijia, mutta myös monipuolisesti sisustamisen ja rakentamisen tuote- ja palvelutoimintoja sekä kiinteistökehittämisen kattavan palvelun. Verkostokeskittymä on säilyttänyt osan alkuperäisen palvelukokonaisuuden toiminnoista ja myös puuta prosessoivista mikroyrityksistä. Puuta prosessoivat mikroyritykset ovat tässä palvelukokonaisuudessa kyenneet vahvistamaan asemaansa markkinoilla. Puutteet markkinatuntemuksessa sekä asiakastarpeisiin liittyvissä kehittämismahdollisuuksissa ovat tavallisia syytekijöitä, joihin kokoojaketun johtama kärkiyrityshanke kaatuu. Kehittämisrahoituksen organisointi tekee erityisosaamiseen perustuvan kehittämisveturitoiminnan haasteelliseksi. Innovatiiviset hankkeet esimerkiksi puukomposiitti- ja puuperäisten pintarakenteiden kohdalla tuottavat tulorahoitusta osallistujille vasta vuosia hanketyön käynnistymisen jälkeen.

Sisustamisen puutuotteiden paikallisyrittäjien verkostoitumisen menestyjät

Huonekaluja ja muita sisustamisen tuotteita valmistavan teollisuuden pk-yrityksille on ollut haastavaa kehittää pysyvästi kasvua tukevia kilpailuetuja. Toimialalle tulon matala kynnyksen yhdessä kilpailevien ratkaisujen ja tuotteiden helpon keskinäisen substituution kanssa ovat näillä toimialoilla todellisuutta. Pitkäjänteisen tieteellisen tiedon ja osaamisen hyväksikäytön myönteisestä merkityksestä kasvulle ovat esimerkkinä kansallisen tason menestyjäyritys Satakunnassa. Se on toteuttanut verkostojen kehittämisen toimintatutkimuksia yhteistyössä tiedeorganisaatioiden kanssa. Arvontuotannon avainkysymysten syvä tuntemus ja siihen liitetty asiakkuuksien ja niitä palvelevan arvoverkon kehittäminen ovat tässä verkostossa pysyvä kehityskohde.

Huonekaluja ja muita sisustamisen tuotteita valmistavien yritysten ja hankekehittäjien yhteistyö on jatkunut kaakkoisen ja pohjoisen Satakunnan alueella peräkkäisissä kehitysohjelmassa ja -hankkeissa. Tuotantoteknologiaan tehdyt investoinnit eivät ole osoittautuneet yksin riittäväksi tavaksi pysyville kilpailueduille. Systemaattinen yhteistyö asiakasrajapinnassa on osoittautunut tavaksi tuottaa pysyviä kilpailuetuja verkostoille. Kuntien osoittamalla tuotantotiloilla verkostojen käyttöön on ollut osaltaan vaikutuksia hankkeiden käynnistymisessä.

Liiketoimintaprosessien kehittäminen rakentamista palvelevissa arvoverkoissa

Suurien tehdastilojen tarve on tavallista rakentamisen moduulien ja komponenttien tehdasvalmistuksessa. Verkostoyhteistyö ei ole laajamittaisesti juurtunut Satakunnassa huolimatta liiketoimintaa palvelevan arvoketjun ylävirran yritystoiminnan runsaudesta ja monipuolisuudesta. Kankaanpään kaupunki muodostaa merkittävän poikkeuksen tähän. Kaupunkiin syntynyttä monipuolista puutuotteisiin perustuvan rakentamisen yritystoiminnan eri toimintamalleja soveltavaa yritysyritystä on osaltaan tukenut keskeisten yritysjohtajien mukanaolo Pohjois- Satakunnan elinkeinostrategian puutuotealan työryhmässä. Kaupunki on omalla toiminnallaan luonut edellytyksiä yritysten liiketoiminnan kasvattamiselle. Rakentamisen prosessi-integroinnin mahdollisuus menestyneissä hankkeissa on osoittanut puunkäytön laajentamisen vahvan riippuvuuden kiinteistö- ja rakennusklusterin sekä puutuoteklusterin yhteistyön tarpeista. Maaseudun mikroyritysten sekä maatilayritysten

puurakentamisen hankkeissa on koottu yhteen puurakentamisesta kiinnostuneita maatilayrittäjiä ja aktivoitu maaseutuyrityksiä pitkäjänteiseen liiketoimintastrategia ajattelun omaksumiseen. Käynnistetyllä liiketoimintamallien työstämisellä on luotu edellytyksiä yritysverkostotyölle, mutta pysyviä liiketoimintaverkostoja joudutaan vielä odottamaan.

7.1.2. Asiantuntijatuki pienten yritysten strategiatyölle

Satakunnan mikro- ja pk-yritysten liiketoiminnan kehittämisen edistäminen saatiin koordinoituksi PuuSuomi –puutuotealuevastaavan tehtävien käynnistyessä vuonna 2001. Satakunnan puutuotealan visio 2010 yhdessä Satakunnan maakuntaohjelman sekä maaseutuohjelman kanssa on voitu kytkeä tukemaan maakunnallista puutuotealan yritystoiminnan kehitystyötä. Ratkaisulla on myös voitu parantaa yhteistyötä maakunnan seudullisten kehittämissyhtiöiden kanssa. Maaseudun mikroyritystoiminnan kehittämällä on ollut vahva rooli puutuotealan kehittämistyössä vuodesta 2004 alkaen. Maatilayritysten osana tapahtuvaa yritystoimintaa on tuettu monipuolisilla rakennekehityshankkeilla.

Suuraluevastaavan työ vuodesta 2010 alkaen työ- ja elinkeinoministeriön käynnistämässä uudessa PuuSuomi-verkosto-ohjelmassa on osa Metsäalan strategista ohjelmaa (MSO)²³. Suuralueen koordinointi mahdollistaa yhteiset työmallit, joiden avulla edistetään yritysten pysymistä maakunnassa ja kotimaassa. Puutuoteala oli yksi kuudesta painoalasta Pohjois-Satakunnan elinkeinostrategian valmistelussa vuonna 2005. Puutuotealan strategiatyön kehittäjäryhmä asetti tavoitteeksi rakentamista palvelevan tuoteosateollisuuden miniklusterin aikaansaaminen Kankaanpäähän ”Energiatehokas rakentaminen”-avainosaamisalueelle. Strategista tavoitteen asettamista tuki se, että Pohjois-Satakunnan seudulla oli merkittäviä rakennustuoteosateollisuuden ja palvelurakentamisen toimijoita. Näillä oli kiinnostusta uuden yhteisen kestävän kehityksen rakentamisen konseptin aikaansaaminen. Hanketyötä tukeva Länsi-Suomen ammattioppilaitosten puutuotealan yhteinen koulutushanke on osoittautunut tärkeäksi linkiksi kehitysohjelmien toimeenpanon kannalta.

7.2. Tutkimustulokset strategisesta päätöksenteosta

7.2.1. Strategisten päätösten ympäristö

Haastateltavilta yritysjohtajilta kysyttiin yritysten strategiseen päätöksentekoon liittyvistä hallinnollisista rakenteista. Kirjattu visio ja strategia oli kolmella yrityksellä. Vision ja strategian yhteys yrityksen kehittämiseen oli löyhä sillä kaksi yritysjohtajista oli tehnyt harjoitustyönä strategian yritys- tai toimitusjohtajakurssilla ilman suoria yhteyksiä oman yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Yhden yritysjohtajan 7 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen laatimaa strategiaa voidaan pitää sisällöllisenä dokumenttina, joka ohjaa käytännön toimintaa. Kahden muun osalta kirjattu strategia tulkittiin muodolliseksi dokumentiksi ilman yhteyksiä käytännön johtamistyöhön. Sisällöllistä strategiaa käyttäneiden määrä aineistossa oli vähäinen, kun sitä verrataan aiemmissa tutkimuksissa todettuun pk-yritysten menestyksellisen kasvun ja tietoisien kasvustrategian väliseen positiiviseen yhteyteen (esim. Mäki-Fränti 2006).

Enemmistöllä haastatelluista yrittäjistä oli hyvin käytännönläheinen lähestyminen strategiseen päätöksentekoon. Haastatteluissa käsitellyistä päätöksistä pääosa oli toteutettu olemassa olevan liiketoiminnan parannuksina ilman havaittavaa yhteyttä strategiseen kehittämiseen. Yritysjoukkoon mahtui myös poikkeuksia ja niitä eritellään myöhemmin tekstissä. Strategista päätöksentekoa ei haastatelluissa yrityksissä tyypillisesti oltu organisoitu muusta päätöksenteosta erillisenä. Yrittäjä itse tai toimitusjohtaja vastasivat strategisten päätösten valmistelusta. Strategisten päätösten tulosseuranta oli järjestetty lähes kaikissa haastatelluista

²³ <http://www.tem.fi/mso>

yrittäjistä muutamilla käytännöllisillä mittareilla. Tyypillisimpiä mittareita olivat myynti, raaka-aineen hinta ja lopputuotteen markkinahinta.

Haastattelun taustatietoihin sisältyi kysymyksiä osallistumisesta teknologia- ja muihin kehittämissuunnitelmiin ja -hankkeisiin. Myönteinen vastaus teknologia- ja kehittämissuunnitelmiin osallistumisesta saatiin vain yhdeltä yritysjohtajalta. Muut vastaajat eivät joko muistaneet osallistumisestaan suunnitelmiin tai eivät olleet osallistuneet niihin. Haastatteluvastauksissa nousivat myönteisinä esiin ELY-keskusten ja TEKESin yrityskehityshankkeiden rahoitustyökalujen merkittävät positiiviset vaikutukset yrityksen kehitykseen. Tulosta tulkitaan siten, että teknologia- ja kehittämissuunnitelmiin välillisiä vaikutuksia yrityskehitykseen ei oltu tiedostettu.

7.2.2. Strategisten päätösten kuvaus

Haastateltuja pyydettiin luokittelemaan tehdyt päätökset seuraaviin luokkiin: rahoitus-, tuotanto-, asiakassuhde-, tuote-, henkilöstö-, tuotanto- tai muu päätös. Useimmissa päätöksistä oli kyse tuotantolaitteiston ja -ympäristön parantamisesta eikä henkilöstön tai sen osaamisen kehittämiseen liittyneitä päätöksiä mainittu yhtäkään.

Tuotantopäätökset

Tuotannon parantamiseen ja kehittämiseen liittyneitä päätöksiä voidaan pitää monesta syystä merkittävimpiin kuuluvina pk-yrityksissä. Ne sitovat runsaasti pääomaa ja ohjaavat yrityksen tulevaa kehitystä valittuun uomaan. Tähän kategoriaan kuuluvat päätökset niin tuotannon uudesta organisoinnista kuin uuden tuotantokoneen hankinnasta. Esimerkkinä tästä päätöstyypistä kyselylomakkeessa oli alihankintapäätös.

Haastateltavat luokittelivat eniten päätöksiä (9) tuotantopäätöksiksi. Puhtaina tuotantopäätöksinä tulivat esille varastohallin hankkiminen, tuotantotilojen yhdistäminen, hallin vuokraus oman rakentamisen sijasta ja uuden työstökoneen hankinta. Suurin osa tuotannon parantamiseen tai kehittämiseen liittyneistä päätöksistä oli tuotantolaitteiston tai -tilojen hankintaa. Toteutuneet tuotantopäätökset ovat mahdollistaneet tuotannon uudelleenorganisointia yrityksessä, vaikka suoranaisia kehittämisen organisatorisia päätöksiä ei tuotu haastatteluissa esille.

Rahoituspäätökset

Rahoituspäätökset luokiteltiin omaksi kategoriakseen, koska pk-yrityksissä on tavallista, että ulkopuolisen yritystoiminnan rahoituspäätöksillä luodaan liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Etenkin kasvuyrityksille voi olla suuri merkitys sillä, miten kasvu on rahoitettu. Esimerkkinä rahoituspäätöksestä oli kyselylomakkeessa rahoituksen hakeminen Finnveralta.

Haastateltavat luokittelivat useita strategisista päätöksistä samanaikaisiksi rahoitus- ja tuotantopäätöksiksi. Otoksen yrityksissä Finnveran merkitys rahoittajana oli dominoiva, eikä kukaan maininnut saaneensa riskirahoitusta enkelisijoittajilta. Kaikki rahoituspäätökset oli tehty perusliiketoiminnan kehittämiseksi, pääasiassa tuotantotiloihin tehtyinä investointeina. Strategisina päätöksinä niitä voitiin tulkita merkinä kasvuhaluudesta.

Asiakassuhdepäätökset

Asiakastoiminnan strategiset päätökset pidettiin erillisenä luokkana, jolloin tuotteiden kysyntään liittyvät yleiset liiketoiminnan kehittämisen kysymykset saatiin erilleen. Tähän luokkaan ennakoitiin esimerkiksi päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan kanssakäymiseen asiakkaiden kanssa, mutta myös päätöksiä, joissa yritys keskittää toimintansa tiettyihin

asiakassegmentteihin. Kyselylomakkeessa esimerkki asiakassuhdepäätöksestä oli kanta-asiakasjärjestelmä.

Asiakassuhteiden kehittämisen strategisia päätöksiä tuotiin esiin hyvin vähän. Asiakkaiden ja asiakkuuksien kysymysten voidaan kuitenkin päätellä olleen keskeisesti mukana strategisissa päätöksissä, mutta hyvin moninaisilla tavoilla.

Suora vaikutus päätöksenteon taustatekijänä on tuotu esiin vain muutamassa vastauksessa. Tyypillisimmin asiakkaiden vaikutus näkyy liiketoiminnan kehittämisen päätöksissä, joilla pyritään vastaamaan asiakastarpeisiin. Puhtaaksi asiakassuhdepäätökseksi tulkittiin yhteistyöprojekti asiakkaan kanssa tuotteen kehittämiseksi asiakkaan tarpeeseen soveltuvaksi. Lisäksi tarkoituksena oli soveltaa uudenlaista toimintatapaa asiakassuhteeseen.

Haastateltujen yritysten asiakaskunta on vaihteleva ja yritykset tuottavat tuotteita sekä kuluttajajärjestelmille että yritysasiakkaille. Yhdessä sekä asiakassuhde- että tuotepäätökseksi luokitellussa tapauksessa yritys siirtyi tuotannossa hyödyntämään alihankintaverkkoa voidakseen toimia aiempaa joustavammin ja tehdä kseen räätälöityjä tuotteita asiakkaille. Laadun ja toimitusten joustavuuden mainitseminen kustannustehokkuuden rinnalla voidaan näissä tapauksissa tulkita mahdolliseksi kustannusten minimoinnin tavoitteeksi. Usein myös mainittiin asiakkaiden arvostavan luotettavaa ja varmaa toimittajaa.

Tuotepäätökset

Tuotepäätöskategorian ajateltiin sisältävän esimerkiksi päätöksiä uusista tuotteista (mainittu kyselylomakkeessa) ja asiakassegmenteistä. Puhtaita tuotepäätöksiä olivat yhdistelmäateriaalien käytön kehittäminen sisustustuotteissa sekä uuden mökkimalliston suunnittelu. Yhdistelmäateriaaliin perustuvalla tuotteella yrityksen kilpailuprofiilia voitiin muuttaa ja yritys pystyi erottautumaan massamarkkinoista. Uuden mökkimalliston kehittäminen tarjontalähtöisenä ei tavoittanut uusia asiakassegmenttejä.

Tietoikkuna 3 Maatilarittämisen strateginen kehittäminen sahausken mikroyritystoimintana

Pekka Ollonqvist

Maatilarittäjän kenttäsiirkeliyhankinta sivulinkeinoiminnan toteuttamiseksi ajoittui tilan sukupolvenvaihdokseen yli 20 vuotta sitten. Yrittäjän ensisijainen tavoite oli tilan hakkuumahdollisuuksien itsenäinen käyttö ja sivutulojen hankinta, mutta rahtisahaus käynnistyi pian toiminnan aloituksen jälkeen oman sahausken rinnalle. Maatilarittäjä lähti mukaan osakeyhtiömuotoiseen kuuden mikroyrittäjän kumppanuusverkostoon, joka käsitti sahausken ohella kuivauksen, höyläyksen, kuljetuksen ja vientiagentuuritoiminnan. Riittämätön vientimarkkinoiden kysynnän ja räätälöityjen asiakastarpeiden tuntemus koitui yhteishankkeelle kohtalokkaaksi kompastuskiveksi ja maatilarittäjä haki vaihtoehtoa laajentamalla ja vakiinnuttamalla sahausta uuden kenttäsiirkelin oston yhteydessä. Sahatuottoisten muiden dimensioiden markkinointi oli keskeinen ja pysyvä kannattavuusongelma yrittäjän omien ja itse ostamien tukkien prosessoinnissa.

Laajentunut sahauskapasiteetti, joka edellytti raakapuuhankinnan suunnitelmallisuuden parantamista, sai yrittäjän hankkimaan itselleen tietojenkäsittelyn valmiudet. Uusi osaaminen tuli käyttöön liiketoiminnan uudessa linjauksessa ja mahdollisti erikoispuutavaran sahausken käynnistämisen. Yrittäjä solmi yhdessä höyläämömikroyrittäjän kanssa toimitussopimuksen saunaelementtejä rakentavan verkoston kokoojajaveturina toimivan vientiyrityksen kanssa. Yrittäjän tuotantosuunnitteluun laajentuneet tietojenkäsittelyvalmiudet avasivat mahdollisuuksia pihamajojen valmistukseen saunaelementtiviennin jäätyä lupaukseksi. Yrittäjä

yhdisti pihamajojen valmistuksen aloitukseen systemaattisen liiketoimintasuunnitelman, jonka tekemisen taidon hankki kehittäjäyrityksen tuella. Tähän suunnitelmaan yrittäjä liitti myös lämpöyrittäjyyden käynnistämisen yhdessä toisen sirkkelisahayrittäjän kanssa. Tämä kunnalle menevän lämpötoimituksen organisointi tarjosi ratkaisun sahatuottoisten muiden dimensioiden markkinointiongelmalle. Toiminnan vakiinnuttaminen mahdollisti lämpölaitososuuskunnan perustamisen. Osuuskunta, jonka jäsenet koostuvat sekä kenttäsiirkeliyrittäjistä että metsänomistajista, ei ole tarjonnut kokopäivätoimisia tehtäviä ja kuormittaa osapäiväisenä joitakin jäsenistä.

Kenttäsiirkelisahaus on tarjonnut yrittäjälle motivoivan tavan hankkia toimeentuloa. Varsinaisen liiketoiminnan kasvusuunnittelun on estänyt haluttomuus riskinottoon vieraalla pääomalla toimittaessa. Menestynyt lämpöyrittäjyys osuuskunnassa on kuitenkin kannustanut harkitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia tällä alueella. Yrittäjä näkee lämpöyrittäjyyden ja kenttäsiirkelin yhdistämisessä sellaisia vakiinnuttamismahdollisuuksia, joilla voidaan poistaa yrittäjän riskirahoitusta kohtaan tuntemaa epävarmuutta.

Yrittäjällä on ollut suuri valmius ja motivaatio hankkia uudenlaista koulutusta ja toimintavalmiuksia suppean maatilatalouden taustakoulutuksen täydennykseksi. Tapauskohtaisesti hankittu koulutus, jossa yrittäjä on oman käsityksensä mukaan reagoanut välittömiin tarpeisiin, on samalla avannut uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan laajentamiselle ja monipuolistamiselle. Koulutuksella hankittu osaaminen on ulottunut sahatavaran laatuosaamisesta osuuskuntahallintoon varsinaisten tuotannollisten erityisosaamisten ohella. Asiakastarpeiden ja -ryhmien arvojen ymmärtäminen yhdessä markkinakilpailun tunnistamisen osaamisen kanssa ovat yrittäjän mukaan ylivoimaisesti tärkeimmät strategisen kehittämisen taustatekijät puutuotealan pienyrittäjän rakentaessa kilpailuetuja liiketoiminnalleen. Tuotannollinen osaaminen rakentuu tukitoimialoilla tuotettujen koneiden ja laitteiden käytön osaamiseen eikä tarjoa pysyviä kilpailuetuja yksittäiselle mikroyrittäjälle. Tuotteiden ja tuotantoprosessien strategisen merkityksen painoarvo riippuu tuoteryhmästä, mutta on joka tapauksessa asiakas- ja markkinaosaamista vähäisempi.

7.2.3. Strategisten päätösten taustavalmistelu ja laatuarviointi

Voidaan olettaa, että strategisia päätöksiä tekevä yritysjohto osaa eritellä tarkemmin niitä taustatekijöitä, joita se pitää tärkeimpinä. Kattava päätösvalmistelu voidaan nähdä ehtona onnistuneille ja tuottoisille strategisille päätöksille. Luvussa 5 on tuotu esille kilpailuettujen määräaikaisuus matalan teknologian toimialoilla, varsinkin keskimääräistä suurempia tuottoja antavien etujen kohdalla ja siitä seuraavat strategisten päätösten tarpeellisuudet. Kasvu edellyttää markkinavolyymien kasvattamista ja resurssien määrällisiä ja laadullisia muutoksia. Strategisten päätösten haastatteluvastauksia voitiin arvioida viiden yritysjohtajan osalta. Lisäksi kahden yritysjohtajan kohdalla strategiseen päätöksentekoon liittyi erityiskysymyksiä (toiminnan käynnistäminen ja toisaalta toiminnan lopetuksen suunnittelu), joita käsitellään myöhemmin tässä kappaleessa.

Päätöksenteon taustavalmisteluun, aineiston käyttöön ja tekijöiden keskinäiseen painotukseen voidaan olettaa liittyvän sekä päätöskohde-, että yrityskohtaisia tyypillisyyksiä. Kuhunkin päätökseen kuuluu todennäköisesti myös yrityksen kehityspolun ja -vaiheen ainutkohtaisia elementtejä.

Yritysjohtajan strategisten päätösten taustavalmistelun kattavuuden arviointi rakennetaan annettujen vastausten laatuarvioihin perustuen. Haastatteluvastausten kattavuuden oletettiin viestivän kunkin strategisen taustatekijän merkityksellisyyttä tietotarpeiden tunnistamisen, hankinnan ja uuden tiedon käytön kautta päätökseen liittyvässä toimintojen kehittämisessä (informaatiovalmiuksien tulkinnasta ks. esim. Cohen & Levinthal, 1990).

Päätelmät taustatekijävalmistelun vastausten kattavuudesta

Haastatteluissa vastaajia oli pyydetty erittelemään taustatekijöiden tilaa jokaisen strategisen päätöksen yhteydessä. Haastattelulomakkeessa taustatekijät oli eritelty viitekehyksen mukaisesti asiakkaisiin, markkinoihin ja kilpailijoihin, resursseihin sekä osaamisiin. Kustakin taustatekijästä esitettiin keskimäärin neljä kysymystä.

Vastausten kattavuuteen perustuva laatuarviointi tehtiin tutkijatyönä. Kattavuuden arvioinnin tavoite oli tarkastella vastauksen sisältöä ja laajuutta kunkin taustatekijän kohdalta. Tutkijatyönä tehty arvio on riippumaton yritysjohtajien tekemistä merkittävyysarvioinneista, mikä mahdollistaa taustatekijävastauksista riippumattomat analyysit. Kolmen tutkijan ryhmä arvioi kukin itsenäisesti vastausten kattavuutta käyttäen seuraavaa asteikkoa.

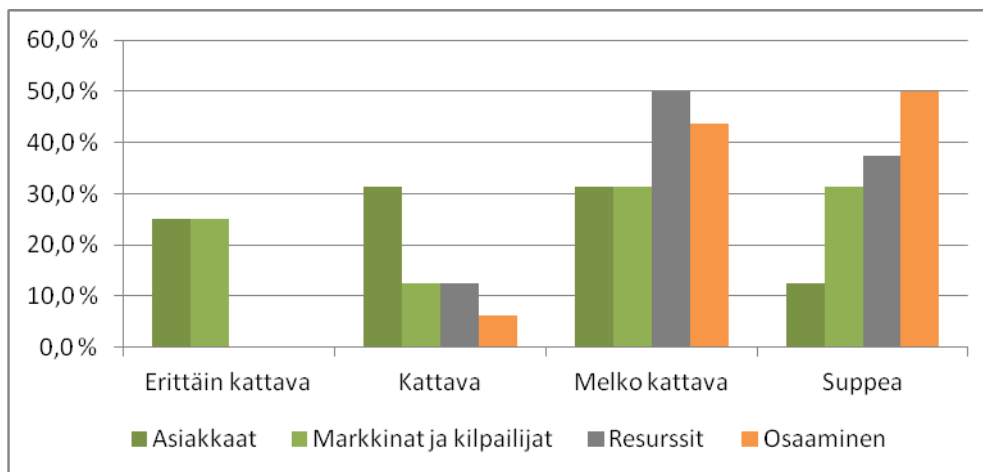
1=Tyhjä vastaus.	Vastaaaja ei ole tunnistanut/ jäsentänyt päätökseen liittyviä tekijöitä ulottuvuuden suhteen.
2=Tyydyttävä vastaus	Muutamaan alakohtaan joitakin vastauksia, joiden sisältö voi olla hyvin puutteellinen
3=Melko hyvä	Useisiin alakohtiin tunnistettu tekijöitä. Erittely puutteellinen ja yksityiskohtaisuutta puuttuu.
4=Hyvä	Jokaiseen alakohtaan tunnistettu asioita. Yksityiskohtaisuus, erittely ja relevanssi puutteellista
5=”Täydellinen” vastaus	Tunnistettu yksityiskohtaisesti jokaiseen alakohtaan päätökseen vaikuttavia tekijöitä tai seurauksia ulottuvuuden suhteen.

Edellä kuvattu vastausten kattavuuden määrittely rakentui siihen, kuinka moneen kohtaan kyseisen taustatekijän osalta oli vastattu ja miten yksityiskohtaisia ja olennaisia vastaukset olivat. Puutteellisimmat vastauksista olivat tyhjiä kohtia, kun taas parhaan arvion saaneissa vastauksissa eriteltiin yksityiskohtaisesti esimerkiksi asiakassegmentit, asiakkaiden tarpeet, asiakassuhteiden laatu ja kesto ja lisäksi annettiin kuvaavia esimerkkejä.

Tutkija-arviot yksittäisten vastausten kattavuudesta yhdistettiin, jotta saatiin yhtenäinen arvio vastausten laadusta. Jos yksittäisen tutkijan arvio poikkesi huomattavasti muiden arvioista, etsittiin syitä poikkeamille ja pyrittiin löytämään kompromissiratkaisu. Tulosanalyysin yhteydessä vastausten kattavuus on jaoteltu neljään tasoon: erittäin kattava, kattava, melko kattava ja suppea. Tulosten esittelyn yhteydessä päädyttiin käyttämään nelitasoista²⁴ asteikkoa, kuten yritysjohtajien tekemissä strategisten päätösten taustatekijöiden merkittävyysarvioissa.

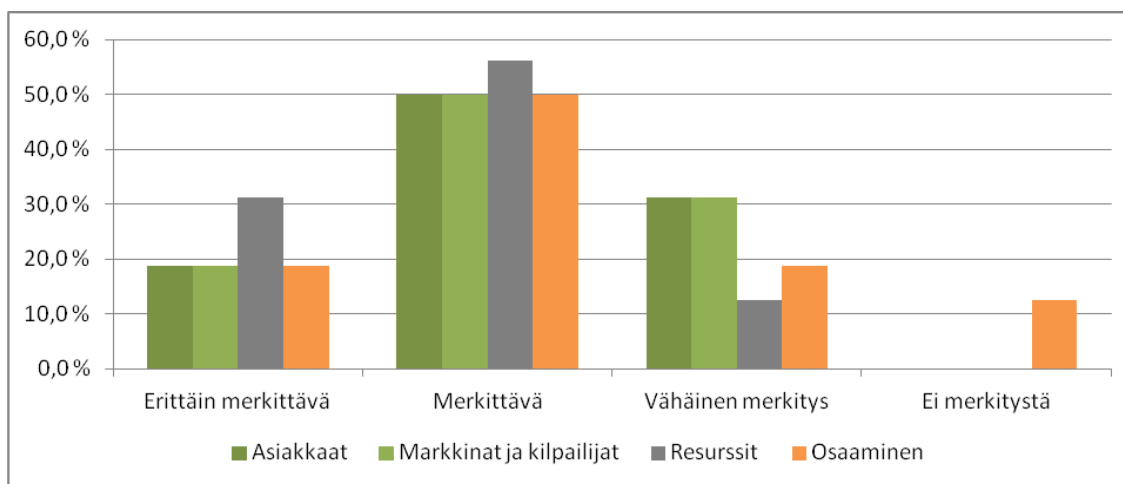
Haastatteluvastausten kattavuus vaihteli eri taustatekijöiden kohdalla. Kuvassa 7.1. on asiakkaat sekä markkinat ja kilpailijat -ulottuvuuksien kattavuus keskimäärin parempi kuin resurssit ja osaamiset -ulottuvuuksissa (resurssit ja osaamis-ulottuvuuden kattavuus yli 50 % päätöksistä heikompi kuin melko kattava). Markkinat ja kilpailijat-ulottuvuuden jakaumassa havaittiin lievä kaksihuippuisuus, joka tulkittiin siten, että markkinat ja kilpailijat-ulottuvuus on vastauksissa käsitelty joko erittäin kattavasti, tai suhteellisen suppeasti. Asiakas-ulottuvuudessa jakautuman lievä painottuminen kattaviin vastauksiin voidaan tulkita asiakas-ulottuvuuden korostuneena merkittävyytenä strategisten päätösten taustatekijänä otoksen yrityksissä.

²⁴ Tuloksissa esitetty 4-portainen asteikko saadaan tutkija-arvioiden 5-portaisesta affiinilla ($f(x)=ax+b$) kuvauksella.



Kuva 7.1 Yrityshaastatteluvastausten kattavuus kaikista strategisista päätöksistä (n=16) taustatekijöiden mukaan

Vastaajia pyydettiin haastattelun lopuksi arvioimaan kunkin taustatekijän suhteen merkitystä erikseen kustakin strategisesta päätöksestä. Taustatekijät oli haastatteluissa luokiteltu seitsemään luokkaan²⁵ tutkimuksen taustakehikon mukaisesti, siten että resurssit ja osaaminen oli jaoteltu alakategoriioihin. Kuvassa 7.2. on haastateltavien merkitsevyysarvioiden jakautuminen kunkin taustatekijän suhteen kaikissa tutkimuksessa arvioiduissa strategisissa päätöksissä. Tyypillinen arvio oli merkittävä kaikkien neljän ulottuvuuden kohdalla. ”Ei merkitystä”-vastaukset osaamis-ulottuvuudessa olivat kiinnostava poikkeus edellisestä. Haastateltavien merkittävyysvastausten jakauma eroaa tutkijoiden tekemien kattavuusarvioiden jakaumasta. Jakautumien erilaisuus antaa perusteita kattavuuden ja merkittävyyksien vertailuille.



Kuva 7.2 Strategisten päätösten (n=16) taustatekijöiden merkittävyys taustatekijöiden mukaan

²⁵ Haastatteluissa käytetyt taustatekijöiden ulottuvuudet: asiakkaat, markkinat ja kilpailijat, resurssit (tuotteet), resurssit(tuotantoprosessi), osaaminen(tuotteet), osaaminen(tuotantoprosessi) ja osaaminen (johtaminen).

7.2.4. Strategisten päätösten taustatekijöiden kattavuuden ja merkittävyyksien vertailu

Strategisten päätösten taustatekijöiden kattavuuden ja merkittävyyden vertailun taustalla on oletus, että yritysjohdon rajallinen aika käytetään niiden taustatekijöiden pohtimiseen, joita pidetään yrityksen toiminnan ja siten myös kyseisen strategisen päätöksen kannalta merkittävimpinä.

Seuraavassa tarkastellaan tätä oletusta yrityskohtaisesti sekä taustatekijäulottuvuuksittain. Taustatekijöiden merkittävyysarvioissa on yritysten välillä pieniä eroja. Taustatekijöille annettu merkittävyys vaihtelee päätöksittäin eikä systemaattista riippuvuutta päätösten merkittävyyksien välille ole havaittavissa. Osa yrityksistä päätellään keskittyvän ulkoisiin tekijöihin eli asiakkaisiin sekä markkinoihin ja kilpailijoihin. Osalle osaamiset tai resurssit ovat merkittävimpiä. Ulkoisten ja sisäisten taustatekijöiden merkittävyysarvioissa koko yritysjoukon sisällä on kuitenkin hyvin vähäinen ero. Osa yrityksistä käyttää merkittävyyksien arviointiin selvästi laajempaa skaalaa kuin toiset ja ainoastaan yksi koko skaalaa. Kuvassa 7.3 on esitetty yksityiskohtainen tarkastelu.



Kuva 7.3 Yritysten välinen vertailu taustatekijöiden kattavuuden (vasemmalla) ja merkittävyyden (oikealla) suhteen. Ylimpänä asiakkaat, toisena markkinat ja kilpailijat, kolmantena resurssit ja neljäntenä osaaminen.

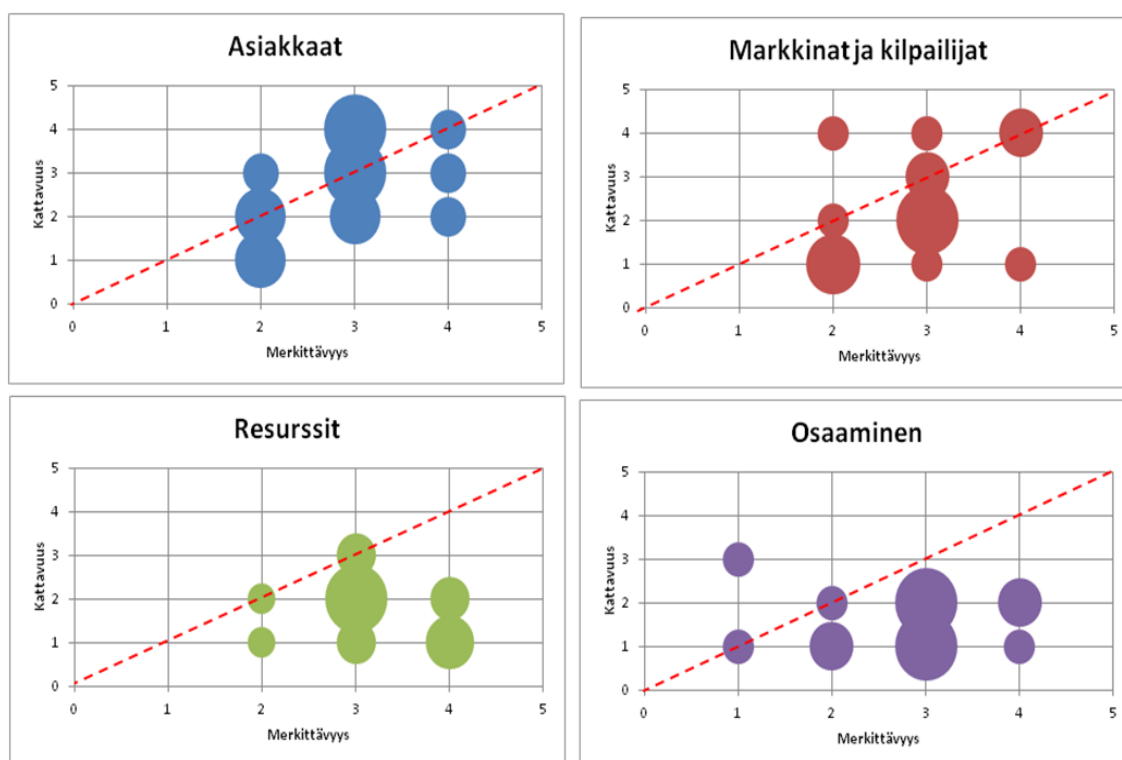
Taulukossa 7.1 esitetään yrityskohtaisesti se, miten hyvin yritysjohton arvio kunkin taustatekijän merkittävyydestä vastaa vastauksen kattavuudesta saatuja havaintoja. Ensimmäisessä sarakkeessa ovat niiden tapausten prosenttiosuudet, joissa merkitsevyysarvion ja kattavuushavainnon välillä on yhtenevyys, seuraavassa sarakkeessa osuus, jossa merkittävyyсарvio ylittää kattavuushavainnon ja kolmannessa sarakkeessa tapaukset joissa kattavuushavainto on merkitsevyysarviota korkeampi. Yritysten välillä voidaan havaita joitain eroja. Yleisesti vastausten kattavuus on jäänyt suppeammaksi kuin vastaajien taustatekijälle antama merkittävyyden antaisi odottaa.

Taulukko 7.1 Vastaavuudet – yrityskohtainen arvio strategisten päätösten taustatekijöiden merkittävyydestä ja kattavuudesta. Yksikkö prosentti.

Yritys	Samat	Merkittävyys>Kattavuus	Kattavuus>Merkittävyys
A	15,0	70,0	15,0
B	25,0	58,3	16,7
C	33,3	66,7	0,0
D	41,7	58,3	0,0
E	12,5	62,5	25,0

Tarkemmassa analyysissä kiinnostavaa on esimerkiksi se, ettei yritysten C ja D osalla yhdessäkään päätöksessä kattavuus ole merkittävyyttä suurempi. Muilla yrityksillä näitä päätöksiä on, joten vaikuttaa siltä, että päätösvalmistelu näissä kahdessa yrityksessä on pinnallisempaa.

Strategisten päätösten taustatekijöiden kuvailun kattavuutta ja yritysjohdon kullekin taustatekijälle antaman merkityksen johdonmukaisuutta on tarkasteltu taustatekijöittäin kuvassa 7.4. ja taulukossa 7.2. Neljälle strategiselle taustatekijälle on kuvassa 7.4. lisätty johdonmukaisuutta kuvaava katkoviiva. Katkoviiva kuvaa tilannetta, jossa kattavuus- ja merkittävyysarviot ovat yhtenevät. Viivan yläpuolella olevissa pisteissä kattavuus on suurempi kuin merkittävyys, alapuolella olevissa pisteissä tilanne on päinvastoin.



Kuva 7.4 Merkittävyyksien ja kattavuuksien vastaavuudet taustatekijöittäin. Vaaka-akselilla vastaajien arvio merkittävyydestä ja pystyakselilla arvio kattavuudesta

Taulukko 7.2 Merkittävyyksien ja kattavuuksien vastaavuudet taustatekijöittäin. Yksikkö prosentti

Taustatekijä	Samat	Merkittävyys>Kattavuus	Kattavuus>Merkittävyys
Asiakkaat	37,5	37,5	25,0
Markkinat ja kilpailijat	31,3	56,3	12,5
Resurssit	18,8	81,3	0,0
Osaaminen	12,5	81,3	6,3

Resurssit-taustatekijän kohdalla kattavuushavainnot ovat enintään vastaajien antaman merkittävyyden tasolla. Havainnon selityksenä ovat yritysjohton haastatteluvastauksissaan tekemät niukat erittelyt resurssien kohdalla. Toisaalta materiaaliset resurssit ovat matalan teknologian toimialan pk-yrityksille merkittävä strategisten päätösten kohde, joten on kiinnostavaa, että niiden kattavuus on varsin matala. Yksi mahdollinen selitys tälle on se, ettei ulkopuoliselle tutkijalle haluta paljastaa resurssiosaamista edes luottamuksellisesti. Asiakkaat-taustatekijän kohdalla kattavuus on useiten vastaajien antamia merkityksiä suurempi. Tulos voidaan tulkita siten, että yritykset analysoivat asiakasulottuvuutta kattavasti myös silloin, kun asiakkaat eivät kyseisen päätöksen kohdalla ole erityisen merkityksellinen taustatekijä. Taustatekijöiden kattavuuden ja merkittävyyden yhtenevyys on aineistossa vähäistä.

7.2.5. Valmistelun kattavuus ja taustatekijöiden merkittävyys yritysjohtolle eri päätöstyypeissä

Seuraavassa vertailussa arvioidaan valmistelun ja tärkeyden johdonmukaisuutta tuotanto-, tuotantotila-, verkosto- ja asiakaspäätösten välillä. Tässä tutkijaluokittelussa tuotantotilapäätökset eriytettiin tuotteita ja tuotantoprosessia koskeneista päätöksistä. Verkostopäätöksessä yritys joko ulkoistaa osan omasta tuotannostaan tai ottaa suorittaakseen valmistusta toiselta yritykseltä (ks. Pajarinen 2001). Siitä, onko alihankkijana toimiminen verkostoitumista, on myös eriäviä mielipiteitä. Asiakaspäätöksissä puolestaan korostuu asiakkaiden rooli.

Tuloksissa (taulukko 7.3) ei löydetty merkittäviä eroja päätöstyyppien välillä, kun taustatekijöiden kattavuutta ja merkittävyyttä vertailtiin päätöstyypeittäin.

Taulukko 7.3 Taustatekijöiden merkittävyyden (M) ja kattavuuden (K) vertailu päätöstyypeittäin. Yksikkö prosentti

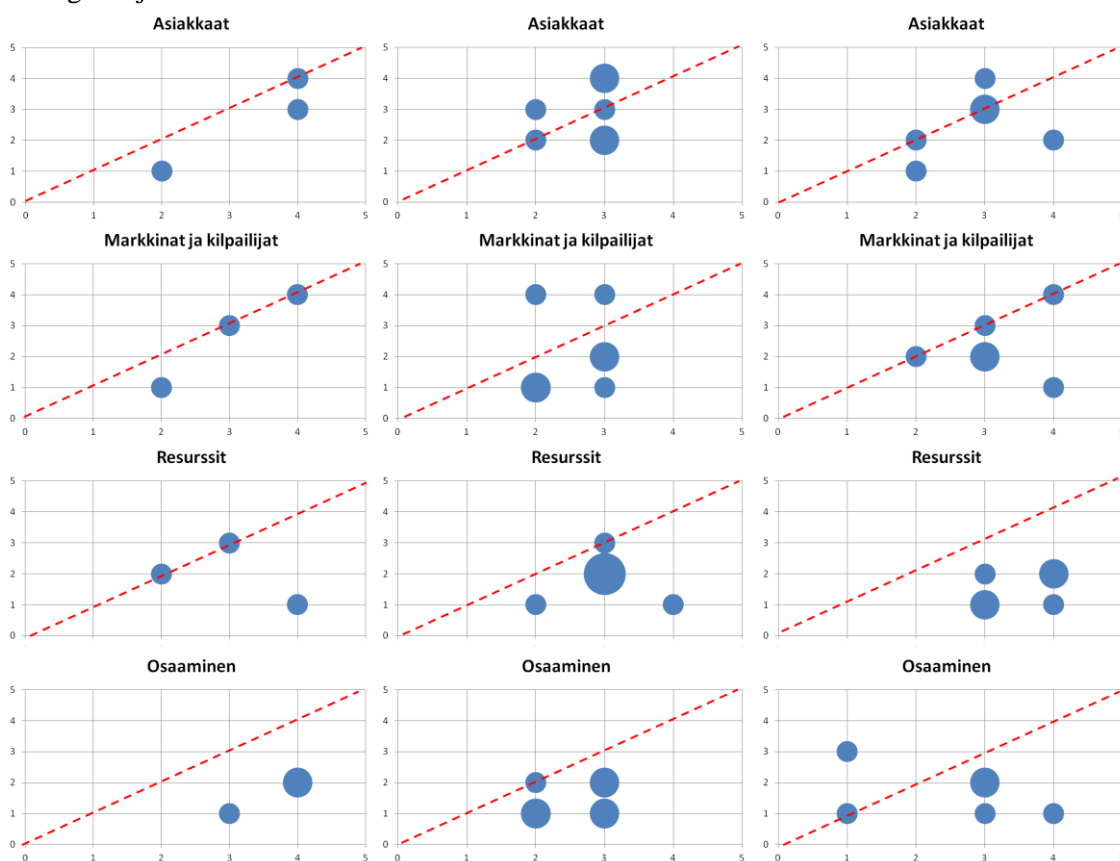
	Tuotantopäätös (n= 6)			Tuotantotilapäätös (n=4)			Verkostopäätös (n=4)			Asiakaspäätös (n=2)		
	Samat	M>K	K>M	Samat	M>K	K> M	Samat	M>K	K>M	Samat	M>K	K>M
Asiakkaat	33,3	33,3	33,3	25,0	50,0	25,0	50,0	25,0	25,0	50,0	50,0	0,0
Markkinat ja kilpailijat	50,0	33,3	16,7	25,0	50,0	25,0	25,0	75,0	0,0	0,0	100,0	0,0
Resurssit	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0	100,0	0,0
Osaaminen	16,7	66,7	16,7	25,0	75,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0

7.2.6. Yrityksen strategian vaikutus vastausten kattavuuteen ja merkittävyyteen

Haastatellut yritykset voidaan ryhmitellä luokkiin sen perusteella, miten yrityksen strategia ja sen seuranta on toteutettu. Luokiksi valittiin sisällöllinen, muodollinen ja korvaava strategia. Sisällöllinen strategia on dokumentoitu ja sen toteutumisen seuranta on organisoitu säännölliseksi. Muodollisen erottaa edellisestä toteutuksen ja toteutumisen seurannan

puuttuminen. Henkilöstö tuntee harvoin yrityksen muodolliseksi jääneen strategian, eikä henkilöstöä ole sitoutettu sen toteuttamiseen. Korvaavasta strategiasta voidaan puhua silloin, kun yrityksen strategisista päätöksistä muodostuu selkeä kehittämiskokonaisuus, jonka toteuttamiseen myös henkilöstö on sitoutettu ilman, että yrityksellä on dokumentoitua visiota ja sen toteuttamisen strategiaa.

Kuvassa 7.5 ja taulukossa 7.4 on esitetty strategisten päätösten taustatekijöiden ja kattavuuden vertailu strategiatyypin mukaan. Strategiatyypin välillä on pienehköjä eroja. Huomionarvoiseksi voidaan lukea merkittävyyttä suurempien kattavuuksien puute sisällöllisen strategian tapauksessa ja muodolliseen strategiaan liittyvä taustatekijöiden erityisen kattava kuvaus. Suhteellisesti paras kattavuuden ja merkittävyyden yhtenevyys liittyy sisällölliseen strategiaan ja vastaavasti heikoin muodolliseen.

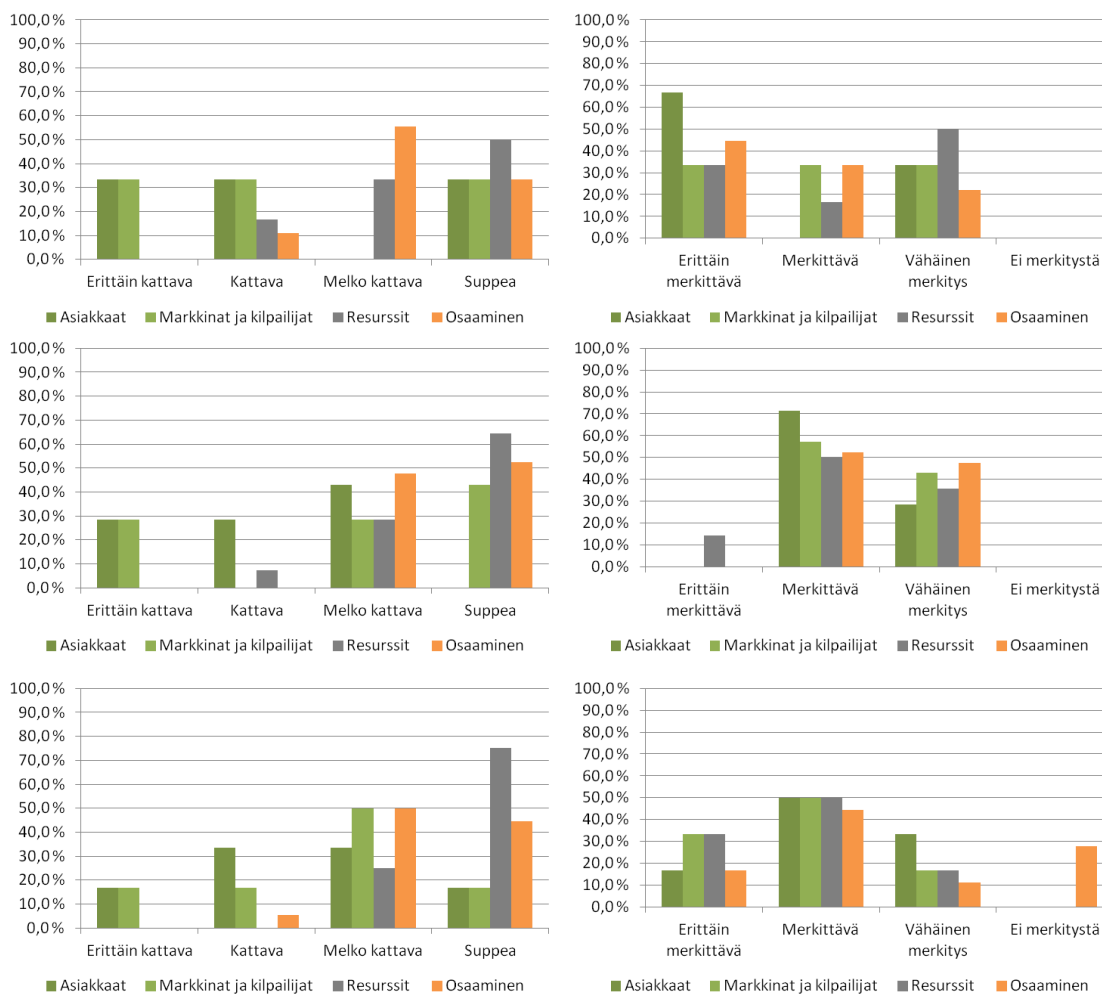


Kuva 7.5 Strategisten päätösten taustatekijöiden kattavuuden ja merkittävyyden vertailu eri strategialuokitteluilla. Vasemmanpuoleinen sarake sisällöllinen strategia (n=3), keskellä muodollinen (n=7) ja oikealla korvaava (n=6) strategialuokittelu. Kuvissa pystyakselina kattavuus ja vaaka-akselina merkittävyys.

Taulukko 7.4 Strategian vaikutus merkittävyyteen (M) ja kattavuuteen (K). Yksikkö prosentti

	Sisällöllinen (n=3)			Muodollinen (n=7)			Korvaava (n=6)		
	Samat	M> K	K> M	Samat	M> K	K> M	Samat	M> K	K> M
Asiakkaat	33,3	66,7	0,0	28,6	28,6	42,9	50,0	33,3	16,7
Markkinat ja kilpailijat	66,7	33,3	0,0	0,0	71,4	28,6	50,0	50,0	0,0
Resurssit	66,7	33,3	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0	100,0	0,0
Osaaminen	0,0	100,0	0,0	14,3	85,7	0,0	16,7	66,7	16,7

Taustatekijöiden merkittävyyden ja kattavuuden havaintojen jakaumista (kuva 7.6) voidaan todeta, että merkittävyyden osalta jakautumat ovat huipukkaampia muodollisen ja korvaavan strategian yhteydessä. Vastaavasti kattavuudet ovat sisällöllisellä tyyppillä jakautuneet tasaisemmin kuin muilla tyypeillä, joilla on havaittavissa keskittyneisyyttä heikoimmille kattavuuksille. Strategiatyyppi ei näytä vaikuttavan kattavuuksissa erottelevasti, vaan resurssien ja osaamisen osalta yleinen taso on heikko. Kaikilla strategiatyypeillä resurssien ja osaamisen keskimääräinen kattavuus on alempi kuin asiakkaiden ja markkinoiden kohdalla. Strategiatyyppi tuo siis joitakin eroavia piirteitä kattavuuden ja merkittävyyden suhteen, mutta aineistosta johtuen ei selkeää luokittelua voida perustaa tähän tyypittelyyn.



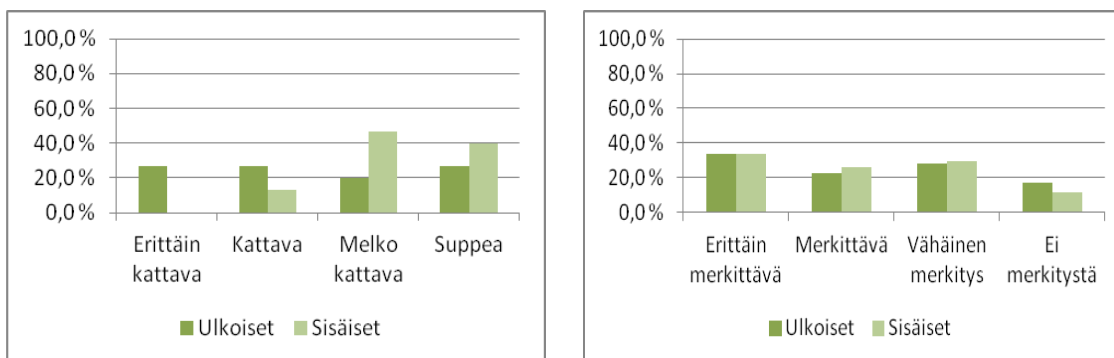
Kuva 7.6 Strategian vaikutus kattavuuteen ja merkittävyyteen. Ylimpänä sisällöllinen, keskellä muodollinen ja alhaalla korvaava strategialuokka. Vasemmalla päätösten taustatekijöiden kattavuudet ja oikealla merkittävyydet.

7.2.7. Ulkoiset ja sisäiset taustatekijät – kattavuudet ja merkittävyydet

Tutkimuksen viitekehyksen mukaan päätösten taustatekijät voitiin luokitella ulkoisiin (asiakkaat, markkinat ja kilpailijat) ja sisäisiin (resurssit ja osaaminen). Voitaisiin olettaa, että näiden välillä on eroja sen mukaan, onko yrityksen strategia markkina- vai resurssipohjainen.

Kuvassa 7.7 taustatekijöiden merkittävyyden välillä ei ole eroa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välillä, eivätkä tulokset anna tukea päättelylle strategioiden yksinomaisesta markkina- tai resurssilähtöisestä näkökulmasta. Ulkoisten taustatekijöiden valmistelun osalta kattavuus on

selvästi suurempi kuin sisäisten. Samankaltaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä taulukon 5.5 perusteella. Ulkoisten taustatekijöiden osalta merkittävyydet ja kattavuudet osuvat sisäisiä selvästi useammin samaan tai kattavuus on korkeampi, kun taas sisäisten osalta tilanne on päinvastainen. Havainto ei tue oletusta siitä, että pk-yritysten johto keskittyisi vain materiaalisten resurssien hankintaan. Aineistosta saatujen merkittävyys- ja kattavuusarvioiden mukaan yritykset painottavat markkinoiden ja asiakkaiden analyysijä.



Kuva 7.7 Sisäisten (resurssit ja osaaminen) ja ulkoisten (asiakkaat ja markkinat ja kilpailijat) taustatekijöiden kattavuudet (vasemmalla) ja merkittävyydet (oikealla) (n=16).

Taulukko 7.5 Ulkoisten ja sisäisten taustatekijöiden merkittävyyden ja kattavuuden vertailu.

Yksikkö prosentti

	Samat	Merkittävyys>Kattavuus	Kattavuus>Merkittävyys
Sisä	15,6	81,3	3,1
Ulko	34,4	46,9	18,8

Eroja ei näy juuri myöskään strategiatyypin mukaan (taulukko 7.6). Kaikilla tyypeillä sisäisten taustatekijöiden vastaavuus on ulkoisia heikompi. Kiinnostavaa on myös, että sisällöllisen strategian yritykset ja korvaavan strategian yritykset ovat ulkoisten taustatekijöiden osalta hyvin samankaltaisia. Näitä yrityksiä voikin yhdistää jokin muu kuin keinotekoinen strategiatyypin. Muodollisen strategian omaavilla yrityksillä puolestaan kattavuus on merkittävyyttä suurempi monen ulkoisen taustatekijän osalta. Aineisto on kuitenkin liian pieni, jotta voitaisiin sanoa onko näillä yrityksillä vahvempi taipumus markkinalähtöiseen liiketoimintaan.

Taulukko 7.6 Sisäisten ja ulkoisten taustatekijöiden merkittävyys ja kattavuus strategiatyypin mukaan. Yksikkö prosentti

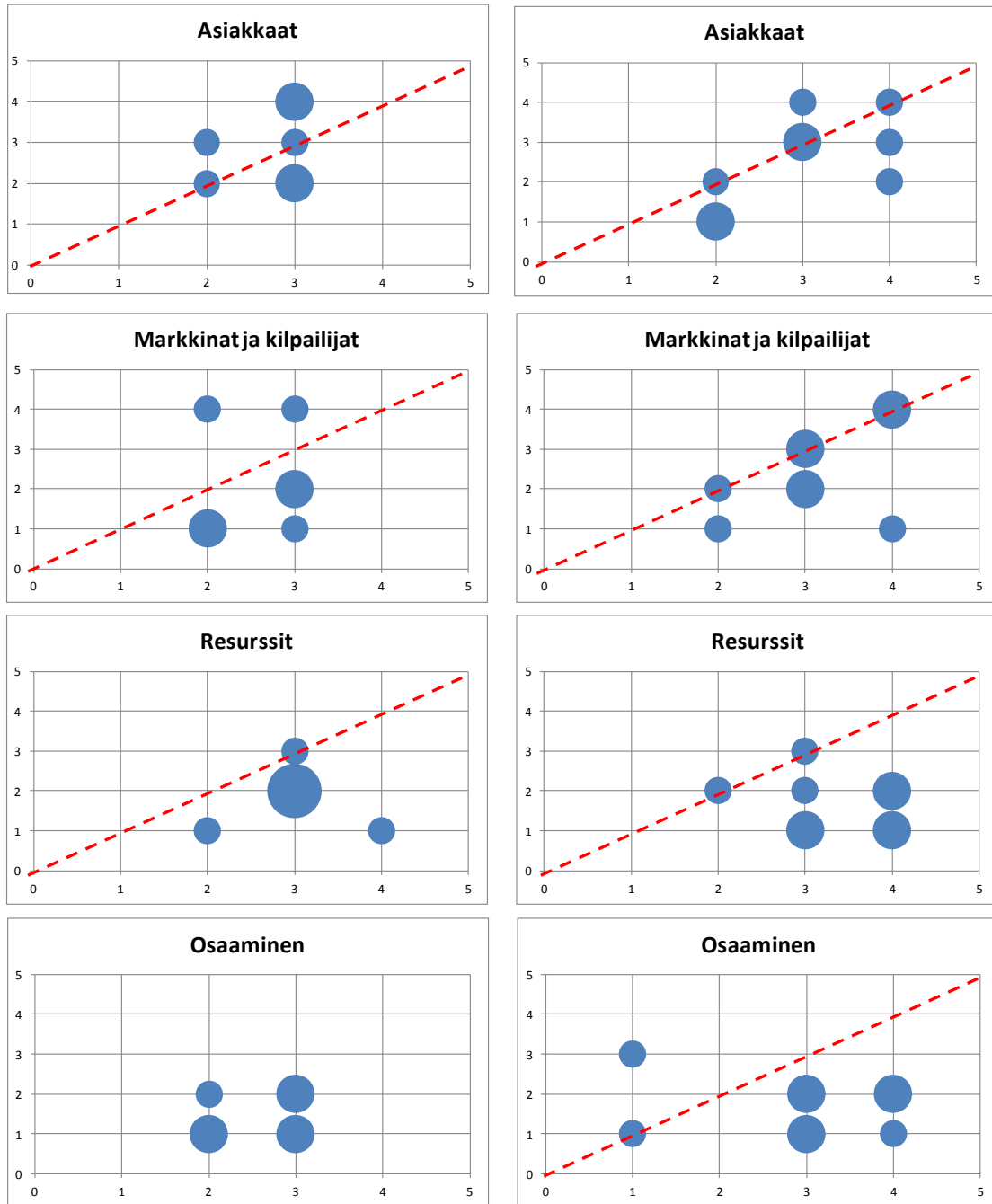
	Sisällöllinen (n=3)			Muodollinen (n=7)			Korvaava (n=6)		
	Samat	Merkittävyys>Kattavuus	Kattavuus>Merkittävyys	Samat	Merkittävyys>Kattavuus	Kattavuus>Merkittävyys	Samat	Merkittävyys>Kattavuus	Kattavuus>Merkittävyys
Sisä	33,3	66,7	0,0	14,3	85,7	0,0	8,3	83,3	8,3
Ulko	50,0	50,0	0,0	14,3	50,0	35,7	50,0	41,7	8,3

7.2.8. Kokemus- ja koulutustaustan vaikutus taustatekijöiden kattavuuteen ja merkittävyyteen

Vastaajien kokemus- ja koulutustaustat jaettiin kahteen luokkaan, teknillisiin ja kaupallisiin. Teknillinen koulutustausta oli kahdella vastaajista ja kaupallinen kolmella vastaajista.

Teknillisesti koulutetuilla oli haastatelluissa yrityksissä rakennusalan koulutus. Kaupalliseen koulutukseen lukeutui esimerkiksi metsänhoitaja- ja maatalousalan koulutus.

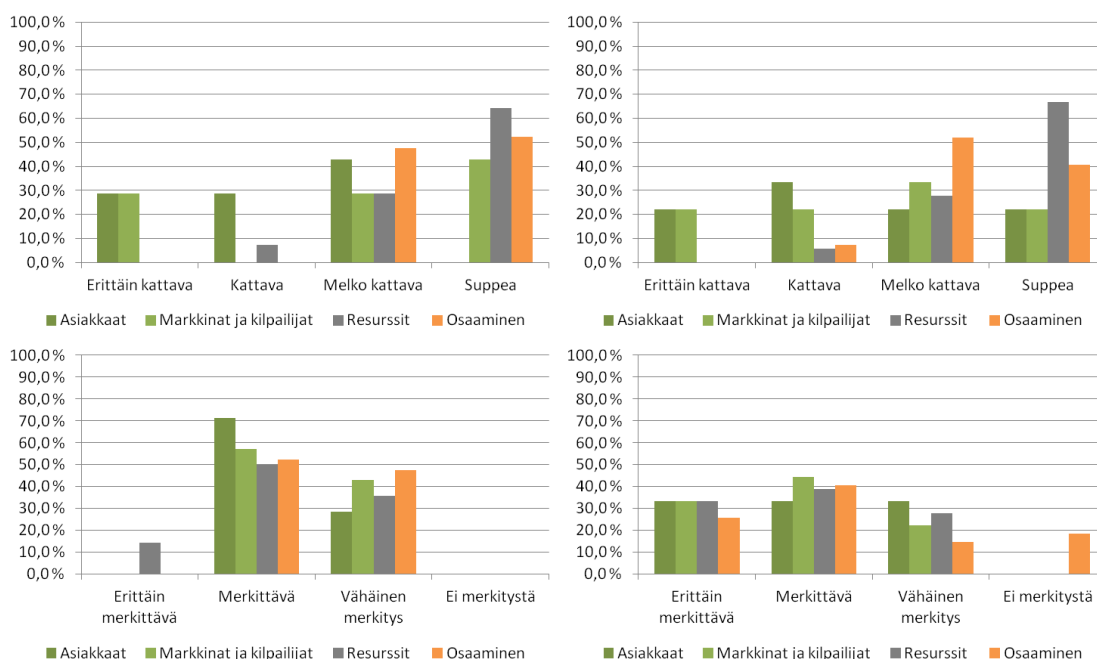
Taustatekijöiden kattavuuksien ja merkittävyyksien vertailut koulutustaustan suhteen on esitetty kuvissa 7.8 ja 7.9 sekä taulukossa 7.7. Koulutustausta ei juuri vaikuta taustatekijöiden merkittävyyteen tai kattavuuteen. Kaupallisen taustan omaavat vastaajat käyttävät merkittävyyksistä koko skaalaa, kun taas teknillisen taustan omaavilla vastaukset keskittyvät asteikon keskivälille. Kokemus- ja koulutustaustan kohdalla ei saatu esille taustatekijöiden merkittävyyteen tai kattavuuteen liittyviä systemaattisia eroja.



Kuva 7.8 Koulutustaustan vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Vasemmalla teknillinen (n=7) koulutustausta ja oikealla kaupallinen koulutustausta (n=9)

Taulukko 7.7 Koulutustaustan vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Yksikkö prosentti

	Teknillinen (n=7)			Kaupallinen (n=9)		
	Samat	Merkittävyys> Kattavuus	Kattavuus> Merkittävyys	Samat	Merkittävyys> Kattavuus	Kattavuus> Merkittävyys
Asiakkaat	28,6	28,6	42,9	44,4	44,4	11,1
Markkinat ja kilpailijat	0,0	71,4	28,6	55,6	44,4	0,0
Resurssit	14,3	85,7	0,0	22,2	77,8	0,0
Osaaminen	14,3	85,7	0,0	11,1	77,8	11,1



Kuva 7.9 Koulutustaustan vaikutus kattavuuteen ja merkittävyyteen Vasemmalle teknillinen koulutustausta (n=7) ja oikealla kaupallinen koulutustausta (n=9).

7.2.9. Rahoituslähteen vaikutus taustatekijöiden kattavuuteen ja merkittävyyteen

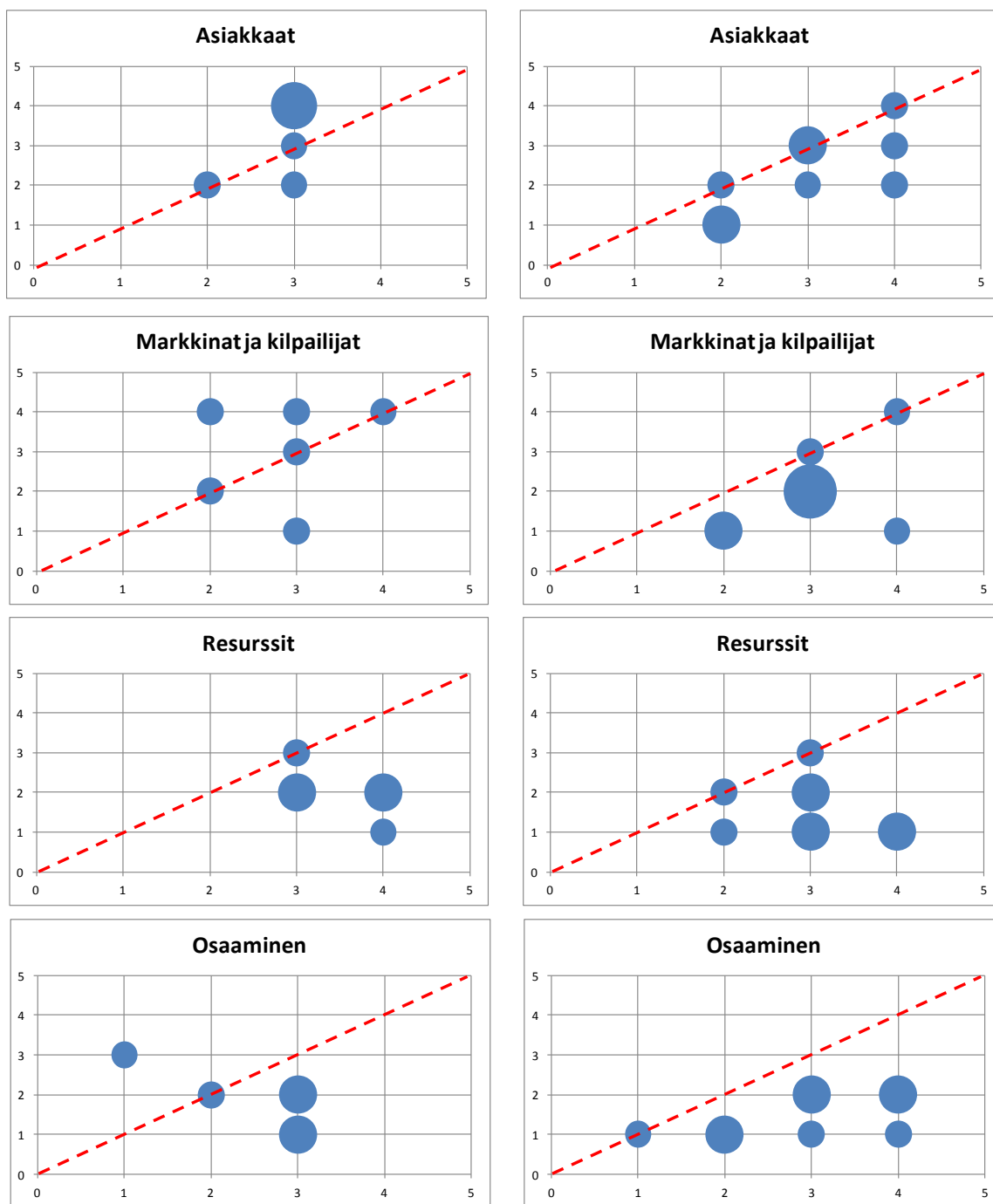
Seuraavassa tarkastellaan strategisiin päätöksiin liitetyn rahoituslähteen vaikutusta päätösten taustatekijöiden merkittävyyksiin ja kattavuuksiin. Kuudessa päätöksessä oli mainittu päätökseen liittyvä ulkopuolinen rahoittaja, esimerkiksi Finnvera. Toiseen kategoriaan jäivät 10 päätöstä, joissa rahoituksen lähdettä ei mainittu tai siinä käytettiin omaa pääomaa.

Taulukosta 7.8. havaitaan, että kattavuus ei ole merkittävyyttä suurempi minkään sisäisellä rahoituksella toteutetun päätöksen kohdalla. Ulkoinen rahoittaja todennäköisesti vaatii tietyn standardin mukaisen erottelun päätökseen vaikuttavista tekijöistä, mikä voi johtaa siihen, että yritykset joutuvat näiden kohdalla tekemään systemaattisempaa valmistelutyötä.

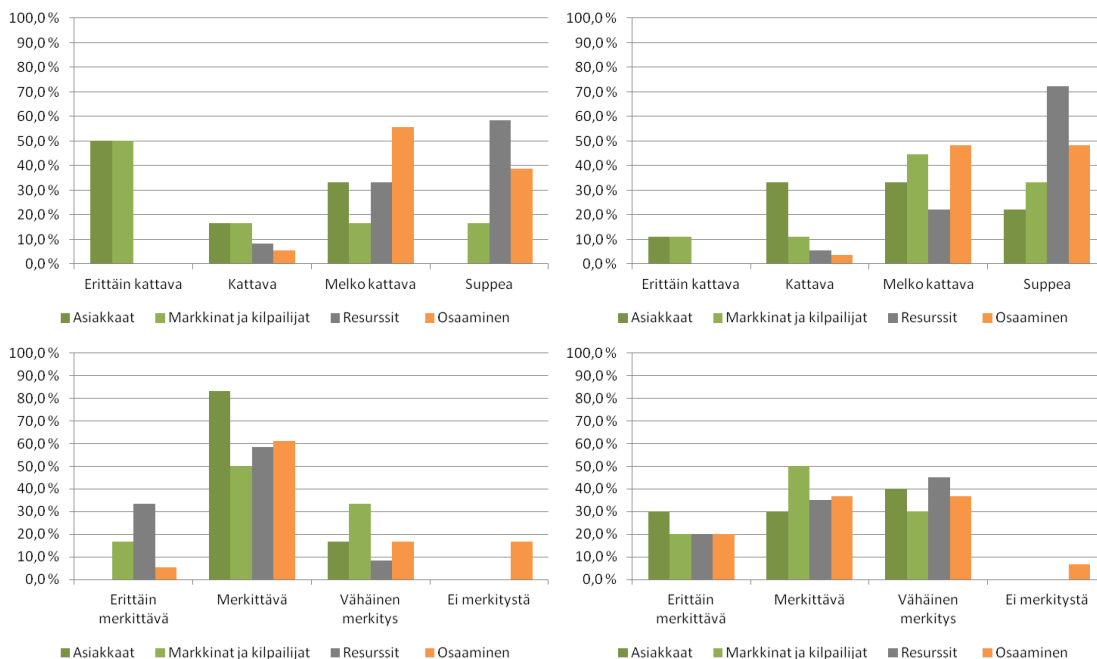
Taulukko 7.8 Kattavuuden ja merkittävyyden vastaavuus rahoituslähteen mukaan. Yksikkö prosentti

	Ulkoisen rahoitus			Sisäinen rahoitus		
	Samat	Merkittävyys> Kattavuus	Kattavuus> Merkittävyys	Samat	Merkittävyys> Kattavuus	Kattavuus> Merkittävyys
Asiakkaat	33,3	16,7	50,0	40,0	60,0	0,0
Markkinat ja kilpailijat	50,0	16,7	33,3	20,0	80,0	0,0
Resurssit	16,7	83,3	0,0	20,0	80,0	0,0
Osaaminen	16,7	66,7	16,7	10,0	90,0	0,0

Kuvat 7.10 ja 7.11 tukevat tätä johtopäätöstä, koska ulkoisen rahan päätöksissä ulkoisten tekijöiden kattavuus on selvästi parempi kuin sisäisen rahan päätöksissä. Voidaan siis olettaa, että ulkoista rahaa jakavat tahot painottavat kriteereissään näiden alueiden osaamista ja erottelua. Vaikuttaa siis siltä, että ulkoista rahaa haettaessa yritysjohtajat tekevät valmistelutyötä, joka jää vaillinaisemmaksi silloin, kun yritys käyttää omaa rahaansa.



Kuva 7.10 Rahoituslähteen vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Vasemmalle päätökset joissa ulkoinen rahoittaja mukana (n=6) ja oikealla päätökset joissa ei ole kerrottu olevan ulkoista rahoittajaa mukana (n=10)



Kuva 7.11 Rahoituslähteen vaikutus merkittävyyteen ja kattavuuteen. Vasemmalla ulkoinen rahoitus (n=6) ja oikealla ei ulkoinen (n=10) rahoitus. Ylemmällä rivillä kattavuudet ja alemmalla merkittävyydet.

7.3. Kehityspolut

Puolet haastateltujen mainitsemista strategisista päätöksistä on tehty ennen vuotta 2002. Useimmat haastatelluista yrityksistä ovat hankkineet ensin tuotantotekijät tekemällä rahoitus- tai tuotantopäätöksen. Tämän jälkeen yritykset seuraavat erilaisia päätöspolkuja. Useimmat yritykset mainitsivat vain kaksi tai kolme päätöstä, mitä voi pitää vähäisenä 15 vuoden ajanjaksolle. Vastaajien voi tulkita tunnustaneen strategisina ensisijaisesti sellaisia päätöksiä, joiden tavoitteiden tulemat ovat jo selvillä.

On ymmärrettävää, että merkittävä osa strategisista päätöksistä on tehty yritystoiminnan alkuvuosina. Yrityksen perustettaessa omaksuma liiketoimintamalli ja sen taustalla oleva kirjoitettu tai periaatteellinen strategia kaipaavat tarkennuksia kasvuhakuisuuden sisällön tarkentuessa. Kasvuhakuisen yrityksen on vahvasti kilpailulla toimialalla tyypillisesti tarpeellista hakea uusia kilpailuetuja, joten vaikuttaa epätodennäköiseltä, että yritykset olisivat saavuttaneet pysyvät kilpailuedut näillä alkuvaiheen päätöksillä.

7.3.1. Strategisten päätösten tuotto-odotukset, kustannukset ja riskit

Kaikkien mainittujen päätösten onnistumisen todennäköisyys oli vastaajien mukaan vähintään keskimääräistä suurempi ja useimpien kohdalla suuri. Tämä voi olla seurausta siitä, että vastaajat ovat haluttomia kertomaan päätöksistä, jotka eivät ole toteutuneet suotavasti. Toisaalta voi olla, että yritykset ovat tehneet vain päätöksiä, joissa on suuret mahdollisuudet onnistua, mikä olisi ehkä järkevää. Tätä voi tukea myös huomio, että päätöksille mainittiin harvoin olleen vaihtoehtoja. Ainoastaan kahdelle päätökselle mainittiin vaihtoehto, jotka olivat tuotantotilojen vuokraus tai niiden rakentaminen itse.

Vastaajat mainitsivat päätöksiin liittyviä tuotto-odotuksia vaihtelevasti. Useat vastaajat eivät halunneet kertoa tuotto-odotuksista tai eivät muistaneet niitä. Mainitut tuotto-odotukset vaihtelivat nollatuloksesta liikevaihdon selvään kasvuun. Yhdellä vastaajista liikevaihdon

tavoiteltu kasvu oli 30 % vuodessa, kun taas euromäärissä vaihtelu oli kymmenistä tuhansista satoihin tuhansiin. Kustannuksista kerrottiin yksityiskohtaisemmin, etenkin tuotantolaitteiden kustannukset kerrottiin tarkasti. Mainittujen kustannusten vaihteluväli oli kymmenistä tuhansista miljooniin. Se, että kustannuksista osattiin kertoa tarkemmin, voi johtua siitä, että ne olivat haastatelluille tutumpi asia kuin päätösten mahdollisten tuottojen arviointi.

Päätöksiin liittyviä riskejä kuvailtiin satunnaisesti. Tyypillisin mainittu riski liittyi talouteen, joka saattoi olla yrityksen itse kokema rahoitusriski tai yleisempi markkinariski. Muita riskejä olivat esimerkiksi ympäristön tilaan liittyvät riskit. Riskianalyysyjä yritysjohtajat mainitsivat tai muistivat tehdyn harvoin. Tämä voi kytkeytyä siihen, että vastaajat kokivat päätösten onnistumisen todennäköisyyden suureksi.

7.3.2. Kehittämiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Haastatellut yritysjohtajat kokivat Internetin yleistymisen ja tiedonvälityksen tehostumisen selvästi merkittävimmiksi ulkoista liiketoimintaympäristöä muuttavaksi tapahtumaksi. Internetin kerrottiin antavan yrityksille uusia keinoja tavoittaa asiakkaita, mutta myös mahdollisuuksia löytää kokonaan uusia asiakassegmenttejä ja ryhmiä sekä organisoida tilausten ja laskutuksen toiminnot uudelleen. Yritysten tiedonvälitystä ja laskutusta on Internet-pohjaisilla palveluilla voitu tehostaa, mikä näkyy nopeutuneena liiketoimintasyklinä. Hyötyjä oli erityisesti vientikaupassa. Haastatelluista yritysjohtajista kukaan ei kuitenkaan maininnut tehneensä mitään strategisia päätöksiä Internetiin liittyen, vaikka useilla on mm. omat kehittyneet Internet-sivustoversiot käytössä.

Muita tärkeiksi koettuja ulkoisia tapahtumia olivat 1990-luvun lama, vuosien 2008-2009 taantuma ja huonekaluteollisuuden väheneminen Suomessa. Arviot näiden ulkoisten tapahtumien vaikutuksista yritykseen vaihtelivat. Huonekaluteollisuuden kotimaan valmistuksen supistuminen oli vaikuttanut yhdellä haastatelluista yrityksistä toimintaan positiivisesti käynnistäen uuden tuotesegmentin kehittämistyön.

7.3.3. Yrityksen tulevaisuus – sisäiset ja ulkoiset muutokset sekä kehityshaasteet

Tutkimuksen pieni haastattelutuotos sisälsi erilaisia tulevaisuusnäkyviä. Otosaineiston yritysten tunnistaminen kasvuorientoituneiksi perustui päättelyyn niiden aiemmasta kehityksestä. Ulkoisia olosuhteita koskevat ennakoinnit haastatteluvastauksissa olivat pääosin kielteisiä yritysjohtajien kantaessa huolta rahoituksen saatavuudesta ja sen tulevasta kustannuksista. Uusien tuotteiden kehittämistä ja liiketoiminnan kasvua koskevat odotukset olivat pääosin pessimistisiä. Asiakkuuksien kehittämiseen liittyvien tuotteiden ja palvelujen kehittämismahdollisuudet olivat ainoita yritysjohtajilta saaduista myönteisistä tulevaisuuden näkymistä. Nettikaupan ja palveludimensioiden kehittäminen tuotiin esille liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia koskevan kysymyksen kohdalla.

8. Tulosten tarkastelu

Pk-yritysten työllistävä merkitys on suuri EU-maiden matalan teknologian perinteisen teollisuuden toimialoilla (European Commission, 2002; European Commission, 2003; Bender, 2006). Suomen kansantaloudessa näiden toimialojen pk-yrityksillä on suuri taloudellinen ja sosiaalinen merkitys erityisesti maaseutumaisille alueille. Nämä yritykset työllistivät noin 62 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja niiden osuus koko yritystoiminnan liikevaihdosta oli 49 prosenttia vuonna 2007 (TEM 2009).

Suomalaisista yrityksistä vain pieni osa täyttää kasvuyrityksille asetetut tunnuksat ja kriteerit. Pk-yritysten joukossa ne ovat erityisen harvinaisia. Suomessa, jossa on kaikkiaan noin 250 000

yritystä (pois lukien maatilat), kasvuyrityksiksi luettiin alle 5 % 2000-luvulla. Tällöin kasvuyrityksiltä edellytettiin liikevaihdon 10 %:n kasvua kolmen peräkkäisen vuoden aikana (OECD, 2009). Puutuotealalla ja puutuotteita käyttävän rakentamisen toimialalla on Suomessa OECD (2009) kriteereillä²⁶ vain vähän kasvuyrityksiä (Loukasmäki, 2010). Tämän tutkimuksen aineistossa niiden yritysten, joista liikevaihdon kehitys oli tiedossa, liikevaihdon keskimääräinen kasvu (CAGR) on tarkasteluajanjaksolla ollut 6 % vuodessa. Saavutus on merkittävä huolimatta siitä, että OECD:n määrittelemä 20 prosentin kasvun kriteeri ei täyty.

Tämän pilottitutkimuksen otosaineistoksi haettiin asiantuntijahaastatteluun tukeutuen kasvuorientoituneita puutuotealan ja puutuotteita käyttävän rakentamisen pk-yrityksiä Satakunnasta. Puutuotealan tuotantokoneet, joiden hankintaa käytetään toimialalla pk-yrityksissä yleisesti kilpailuetujen lähteenä, ovat pääosin markkinoilta ostettavissa. Investointihankkeen haasteena on monesti parhaiten soveltuvan koneen ominaiskapasiteetin ja yrityksen käyttötarpeiden yhteensovittaminen.

Haastatellut yritykset muodostavat pienen, mutta tutkimuksellisesti monipuolisen puutuote- ja puurakentamisen arvoketjujen yritysten ryhmän strategisten päätösten suuntaa-antaville vertailuille. Aineiston pk-yrityksiä yhdistävät tekijät, kuten päätösten käytännönläheisyys, ovat merkittävämpiä kuin yrityksiä erottelevat tekijät, kuten alatoimiala. Yritykset olivat myös hyvin erilaisia ja erot korostuvat, koska haastatteluvastaukset saatiin vain seitsemältä otoksen 19 yrityksestä. Aineiston heterogeenisyys vaikeuttaa tulosten yleistämistä.

Havaintoa, että osa yritysjohtajista mainitsi vähemmän kuin viisi tehtyä strategista päätöstä vuoden 1995 jälkeen, voidaan tulkita osoituksena yritysjohton tavasta tunnistaa tekevänsä strategisia päätöksiä. Yritysjohto ei kenties koe pieniä muutoksia liiketoimintamallissa strategisina päätöksinä, kuten ei myöskään päätöksiä muuttumattomaksi kokemassaan strategisessa ympäristössä.

Kilpailuetuihin vaikuttavat taustatekijät jaettiin tutkimuksen viitekehyksessä resursseihin ja osaamiseen, markkinoihin ja kilpailijoihin sekä asiakkaisiin. Yksi tutkimuskohteista oli, kuinka hyvin nämä muuttujat kuvaavat yritysten päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Tuloksissa lähes kaikki taustatekijät todettiin merkittäviksi, mikä kertoo siitä, että ne vaikuttavat yritysten päätöksentekoon. Niiden samanlaiset painot ja jakaumat viittaavat kuitenkin siihen, etteivät ne erottele riittävän hyvin erityyppisiä päätöksiä tai yrityksiä.

Päätösvalmistelun kattavuus oli asiakkaat- sekä markkinat ja kilpailijat -taustatekijöiden kohdalla keskimäärin parempaa kuin resurssien ja osaamisen osalta. Markkinat ja kilpailijat -taustatekijän vastausten kattavuusjakaumaa voitiin tulkita siten, että osassa yrityksistä valmistelu oli erittäin kattavaa ja osalla suhteellisen suppeaa. Vastaajat lukivat eri taustatekijöiden kohdalla merkittäviksi yhteensä noin puolet, toinen puoli havainnoista jakautui tasaisesti erittäin merkittäviin tai vähämerkityksisiin. Merkittävyysarviointien jakauma poikkesi hieman edellisestä resurssit -taustatekijän kohdalla, mikä voi kertoa aineellisten resurssien merkityksestä puutuotealan pk-yrityksissä.

Osaan aineiston strategisista päätöksistä oli saatu ulkopuolista rahoitusta. Nämä strategiset päätökset erosivat taustatekijöiden keskimääräisen kattavuuden suhteen muulla rahoituksella toteutetuista hankkeista. Taustavalmistelun kattavuus voitiin todeta ulkoisen rahoituksen päätöksissä keskimääräistä paremmaksi, joten päätösvalmistelun kattavuustaso tulkittiin ulkopuolelta määritellyksi. Valmistelun kattavuus oli myös yritysjohton antamaa

²⁶ Yritykset, joiden vuotuinen kasvu liikevaihdon tai työntekijämäärän suhteen on ollut 20 % kolmen perättäisen vuoden ajan, ja joilla on tarkastelujakson alussa ollut vähintään 10 työntekijää ovat OECD kriteereillä kasvuyrityksiä. Tämä määritelmä, joka rajaa pois mikroyritykset osoittautui haastavaksi, eikä tämän tutkimuksen aineistoon saatu yrityksiä, jotka tämän määritelmän perusteella olisivat kasvuyrityksiä.

merkittävyyttä suurempi osassa asiakkaat sekä markkinat ja kilpailu -taustatekijöiden tapauksissa. Ulkoinen rahoittaja edellyttää standardiensa mukaisia erittelyjä päätökseen vaikuttavista taustatekijöistä. Tämä tulkittiin systemaattiseksi selitykseksi keskimääräistä kattavammalle valmistelulle ja osoitti yritysten keskimäärin tyytyvän vähemmän systemaattiseen valmisteluun omaehtoisissa strategisissa päätöksissä. Päätelmä on suuntaantava perustuessaan vain niukkaan materiaaliin ja sitä käytetään tässä helpottamaan keskustelua strategisten päätösten informatiivisista perusteista yrityksissä.

Erittely yritysjohtajan teknillisen ja kaupallisen koulutus- ja kokemustaan suhteen ei tuonut esille merkittäviä eroja päätösvalmistelun kattavuudessa tai merkitsevyysarvoissa. Kaupallisen taustan yritysjohtajien erittelyt eri taustatekijöiden merkittävyyksistä olivat monipuolisempia kuin teknisen taustan johtajilla.

Tutkijat tulkitsivat aineiston pohjalta myös yritysten strategista orientaatiota pohjautuen jakoon markkina-, resurssi- ja asiakkuuspohjaiseen strategiaan. Kaksi yritysjohtajista toi haastatteluissa esille asiakkuuksien kehittämiseen rakentuvan strategisen orientaation. Strategiaohjautuvasta taustavalmistelusta saatiin viitteitä analysoitujen strategisten päätösten taustatekijöiden tulkinnan kautta. Asiakkuusnäkökulmalla on dokumentoitu strateginen perusta kummassakin yrityksessä. Strategiapäätöstä ovat toisessa yrityksessä edeltäneet tuotannollista erikoistumista edistäneen alihankinnan käynnistäminen ja tuotantoteknologisen erityisosaamisen kehittäminen. Toisella yrityksistä oli muodollinen strategia ja toisella se oli kehitystyön alla haastatteluhetkellä.

Kaksi yrityksistä tulkittiin markkinaorientoituneiksi perustuen niiden tapaan kehittää yritys yhteistyötä verkostoitumalla ja etsimällä sen kautta uusia markkinoita olemassa oleville tuotteille. Strategisten päätösten toteutusjärjestys oli johdonmukainen strategisen kehittämisen kannalta. Myös pitkäkestoisten asiakassuhteiden tavoittelu sopi näihin yrityksiin. Tosin täytyy huomata, että kaikki haastatellut yritykset pyrkivät pitkiin asiakassuhteisiin ja usein saavuttivatkin nämä. Toisella näistä yrityksistä oli muodollinen strategia ja toisella säännöllinen kehitysseuranta ilman muodollista strategiaa.

Kaksi yrityksistä tulkittiin tuotanto-orientoituneiksi niiden strategisten päätösten rajoittuessa yritysten tuotantotiloihin ja koneisiin sekä muihin tuotantoprosessin vähittäisiin parannuksiin. Toinen yrityksistä on valinnut alihankintatoimittajuuden parantaakseen laajennetun tuotantokapasiteetin käyttöastetta ainakin määräaikaaisesti. Toinen on kehittänyt tarjontalähtöisesti tuotemallistoa asiakaslähtöisen massaräätälöinnin parantamisen sijasta. On kuitenkin huomattava, että kumpikin näistä yrityksistä on mikroyrityksiä, joiden strategisissa päätöksissä on saattanut olla kyse myös ns. ensimmäisistä kasvuinvestoinneista. Toisella oli muodollinen strategia ja toiselta sellainen puuttui.

Staattisessa tarjontalähtöisessä strategisessa päätös mallissa korostetaan aineellisia ja aineettomia resursseja sekä niihin liittyvien ainutlaatuisten ominaisuusyhdistelmien mahdollisuuksia yrityskehittämisessä. Materiaalista resurssiperustaa parantavan kehittämisen yleisyyttä aineistossa voidaan tulkita siten, että esille tuoduissa strategisissa päätöksissä on tavallisesti ollut kyse tuotantokapasiteetin kasvattamisesta. Tehtäessä investointeja koneisiin mm. ominaiskapasiteetti on konekohtainen ja poikkeaa monesti yrityksen välittömästä lisästarpeesta. Aineistossa esimerkki tästä on konehankinta, jossa liiketoimintaa laajennettiin uuden koneen vapaasta kapasiteetista johtuen uuteen kysyntäsegmenttiin. Laajennus avainliiketoiminnan ulkopuolelle voidaan tulkita väliaikaisena tapana uuden konekapasiteetin käyttöasteen nostamiseksi.

Raaka-ainelähteiden läheisyyttä, työvoiman saatavuutta tai yrittämiselle myönteistä asenneilmastoa ei tämän tutkimuksen haastatteluissa tuotu esille kilpailukykytekijöinä, toisin kuin aiemmissa tämän toimialan pk-yritysten tutkimuksissa. Tämä pätee myös aiemmissa tutkimuksissa toistuvasti esiin tulleisiin puuraaka-aineen saatavuuden ja hankintayhteistyön

kysymyksiin. Sen sijaan työvoiman saatavuus toimintaympäristön ominaisuutena tuli esiin joissakin haastatteluissa. Toimintaympäristön asenteiden merkitys nousi esille yhdessä haastattelussa, jossa paikallinen luonne ja luottamus todettiin riskiksi verkostoitumisen yhteydessä.

Johtamisen kirjallisuudessa osaamisen strategiset päätökset liitetään dynaamiseen yrityksen resurssien käyttöön. Kyvykkyystekijät ovat keskeisin dynaamisen (osaamisen) ja staattisen (resurssien) kilpailukykytarkastelun näkökulmaero. Osaamisen kehittäminen on aineiston perusteella jäänyt haastatteluissa yrityksissä vähäiselle huomiolle.

Erilaiset vakiintuneet tai määräaikaiset liiketoiminnalliset yhteistyösuhteet ovat tavallisia matalan teknologian toimialojen kasvuorientoituneissa pk-yrityksissä. Niille verkosto- ja alihankintaratkaisut ovat tarjonneet vaihtoehtoja hanketoteutukselle omina investointeina. Satakunnassa yritysten verkostoitumista on myös tuettu politiikkatoimin²⁷. Politiikkaohjelmien tavoitteena on ollut edistää yritysten kasvua ja kilpailuetujen kehitystä. Haastatteluista yritysjohtajista vain yksi mainitsi verkostoitumisratkaisun strategisena päätöksenä yrityksessään. Kolmella haastatelluista verkostoitumisesta oli kyse alihankintamuotoisesta yhteistoiminnasta, joko veturina tai osallistuvana yrityksenä. Alihankintatoiminta ei välttämättä ole verkostoitunutta liiketoimintaa osallistuvan yrityksen näkökulmasta, mikä kävi ilmi myös vastausaineistossa.

Yrittäjän jatkuvan strategisen kehittämismotivaation säilyttäminen on tärkeä ja haasteellinen tehtävä pk-yrityksissä. Perheyriksissä uuden sukupolven halukkuus jatkaa liiketoimintaa on yrityksen strategisen kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Seuraajakysymyksen ratkaisemattomuus eräässä tässä haastatelluista yrityksistä toi esiin yrittäjän kiinnostuksen loppahtamisen strategiseen kehittämiseen, siitä huolimatta, että yrityksen liiketoiminta on jatkunut pitkään menestyksellisenä. Yrityksen strategisen kehittämisen jatkamiseen joko sukupolvenvaihdokseen tai uuteen omistajuuteen liittyen on tärkeää varautua riittävän ajoissa, jotta hiljaisen tiedon ja kasvuhaluuden hallittu siirtäminen uudelle johdolle on mahdollista.

Uuden yrityksen perustaminen rakentuu yrittäjän tekemään arvioon kilpailueduista muiden käynnistämisedellytysten selvittämisen lisäksi. Maatilan sivuelinkeinona käynnistetyn yrityksen suunnitelmallisuus osoittautui tämän tutkimuksen aineistossa toimivaksi. Tietoikkunassa esitellyssä yrityksessä monituotteisuus ja tuotteiden monimarkkinaisuus sirkkelisahauksessa osoittautui liiketoiminnan kannattavuuden hallinnan kannalta haasteelliseksi. Yritys on esimerkki tapauksesta, jossa puuraaka-aineen (sahatukkien) suhde tuotteeseen (sahatavara ja -jalosteet) rajoittaa yrittäjän vahvan motivaation ilmaisemista yrityksen kasvun ja kehityksen kautta.

Puutuotealan ja puurakentamisen kehitysohjelmiin on annettu Suomessa merkittävästi julkista tukirahoitusta (tietoikkuna: Puualan kehittämisen hanketyö Satakunnassa). Satakunnan osallistuminen tuki- ja kehityshankkeisiin on ollut monipuolista ja aktiivista. Yritysjohtajilta kysyttiin tämän tutkimuksen haastatteluissa osallistumisesta eri kehittämishankkeisiin. Osallistuminen oli myös yksi otoksen valintakriteereistä. Moni haastatelluista yritysjohtajista ei maininnut osallistuneensa teknologiahankkeisiin. Moni haastatelluista yritysjohtajista ei myöskään tuonut esille puutuotealan kehitysohjelmiä tai niistä koituneita hyötyjä.

Erilliseen kysymykseen tukitoimintojen hyödyistä pääosa yritysjohtajista vastasi pitävänsä välittömiä hyötyjä vähäisinä yritykselleen. Neljä vastaajista ei kokenut ohjelmallista kehittämistä tarpeelliseksi oman yritystoimintansa kehittämiseksi ja kaksi arvioi ohjelmista olevan välillistä hyötyä ja suoria hyötyjä osalle yrityksistä. Toinen jälkimmäisistä oli itse mukana ohjelmissa tällä hetkellä. Yksi yritysjohtajista toi esille ELY-keskuksen rahoittamien tuotekehityshankkeiden merkittävän positiivisen vaikutuksen yrityksensä kehitykselle ja toinen

²⁷ Esimerkiksi Satakunnan maakuntaohjelmat, viimeisin 2011-2014.

ilmaisi toiveenaan kehittämisen suuremmasta käytännönläheisyydestä, esimerkkinä CE-merkin hakuprosessi. Yritykset hyötyvät parhaiten selkeästi rajatuista ja konkreettisista kehityshankkeista haastatteluvastausten perusteella arvioituna.

Tietoikkuna 4 Kärkiyritysten ja osaamispalveluyritysten verkostoyhteistyö

Heikki Perko

PuuSuomi-toimintaohjelman kehittämistyön taustalla olivat 2000-luvun alussa myös Puutuoteteollisuuden kehittämisvisio Satakunnassa 2010 -ohjelmatyön päätelmät. Visiossa ja kehittämisohjelmassa tuotiin näkyvästi esille tunnistetut verkostomuotoiseen yritys yhteistyöhön sisältyvät kehittämismahdollisuudet. Tieto maakunnan yritystoiminnan kilpailukykytekijöistä ja mahdollisuuksista kansainvälisillä markkinoilla sekä kehittämisen resursseista ja niiden käytöstä oli osana maakuntarajojen yli ulottuneessa yhteistyössä. Maakuntien toimialatyön tavoitteena oli myös pk-yritysten raaka-ainehuollon toimivuuden parantaminen alueellisiin metsäneuvostoihin tukeutuen. Samoin pyrittiin edistämään yritysten puuhoitoa ja metsätalouteen liittyvää puunjalostusyrittäjyyttä.

PuuSuomi-toimintaohjelman maakunnallisessa jalkautuksessa panostettiin kärkiyritysyhteistyön lisäksi alan teknisen kehittämisen kärkihankkeisiin ja niiden myötä syntyviin uusien teknisten ratkaisujen kaupallisen hyödyntämisen mahdollisuuksiin. PuuSuomi-toimintaohjelman koordinoitu yhteistyö tieteellisen tiedon jalkauttamisessa samanaikaisena toimineen PuuOske-osaamiskeskusohjelman kanssa oli hyödyllinen. Modernit puukaupungit sekä laadukkaan asumisen painopistealueet olivat etusijalla PuuOske-ohjelmakokonaisuudessa käynnistetyissä kärkihankkeissa Satakunnassa. Tavoitteena oli resurssien ja toimintojen kohdistaminen 2010 vision mukaisesti a) talonrakentamisen järjestelmäratkaisuihin ja b) laadukkaan asumisen kuluttajatuotteisiin.

Yhteistoiminnan pysyvien käytäntöjen esteiksi nousivat monesti näkemykselliset erot arvoketjuihin osallistuvien eri toimialoja edustavien yritysten välillä. Vakiintuneiden liiketoimintakäytäntöjen erojen hallinta esimerkiksi laatuun, hinnoitteluun tai yhteistoimintaan sitoutumiseen asiakokonaisuuksissa jäivät kehittämistyössä tuolloin vähälle huomiolle. Tuotannollisten verkostohankkeiden tarjoamia taloudellisia etuja on kuitenkin yleisesti opittu hyödyntämään puutuotetoimialan pk-yrityksissä. Pysyviä yhteisiä kilpailuetuja hyödyntämään rakennettua verkostoyhteistyötä on saatu melko vähän jatkumaan kehityshanketyön niissä päätyttyä.

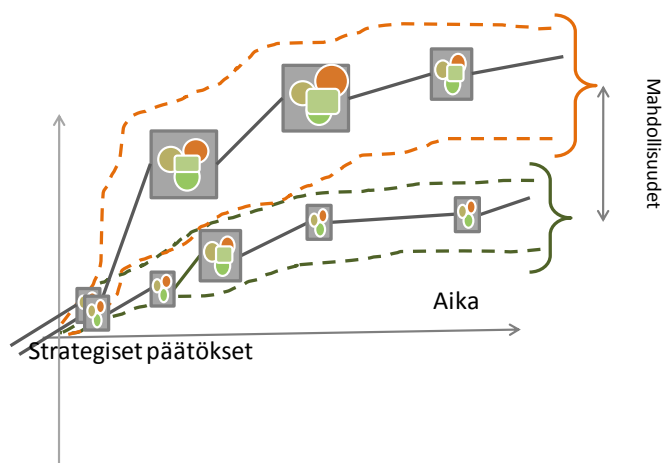
Taloudellisesti onnistuneita kärkiyritysten ympärille muodostettuja puutuotealan verkostohankkeita on onnistuttu käynnistämään myös Satakunnassa. Pysyvien tulosten vähäisyyttä auttaa ymmärtämään kommunikaatiokielen puutteista syntyvät vaikeudet teollisen valmistuksen ja osaamisintensiivisten palvelujen tuottajien välillä. Verkostokehittäminen edellyttää kommunikatiivista selkeyttä ja yksinkertaisuutta erityisesti mitä tulee puutuotealan pk-yritysten mukanaoloon. Osaamisintensiivisten palvelujen käytön edellyttämä kommunikaatiovalmius oli puutuotetoimialalla kärkiyrityksillä jo PuuSuomi-toimintaohjelman jaksolla, mutta muiden toimialan yritysten kohdalla valmiuksien kehitys on vienyt aikaa. Osaamisintensiivisiä palveluja tuottavien ja tarjoavien yritysten verkottaminen puutuotealan pk-yritysten kehittämisen tueksi on eräs nykyisen PuuSuomi-verkostohankkeen toimeenpanon haasteita. Osaamisintensiivisiä palveluja tarjoavat yritykset ovat Satakunnassa vieläkin liian harvoin löytäneet verkostoyhteistyömuotoisen kehittämisen kannalta välttämättömän yhteisen kielen teollisten pk-yritysten johdon kanssa. Toteutuneet hankkeet ovat lisänneet monipuolisesti yrittäjien tietoisuutta niistä mahdollisuuksista joita informaatioverkostoissa toimimalla on mahdollista saavuttaa.

9. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin strategista päätöksentekoa puutuotealan pk-yrityksissä. Tutkimuskysymyksinä oli, miten viitekehyksessä määritellyt taustatekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja miten ne muuttuvat yrityksen elinkaaren aikana. Strategisten päätösten valmistelua käsitellessä kysymyksissä eroteltiin asiakkaat sekä markkinat ja kilpailijat ulkoisina sekä materiaaliset resurssit ja osaaminen yrityksen sisäisinä taustatekijäryhminä. Taustatekijöiden merkittävyyden ja niitä esittelevien vastausten kattavuuden oletettiin olevan johdonmukaisia ja tämän johdonmukaisuuden olevan yhteydessä yrityksen visioon ja sen toteutusstrategiaan.

Tutkimusaineisto tarjosi jossain määrin tukea tälle oletukselle yksittäisten yritysten kohdalla, mutta peräkkäisten strategisten päätösten järjestyksen ja ajoituksen johdonmukaisuutta voitiin aineiston suppeuden puitteissa tulkita vain viitteellisesti. Taustatekijöiden merkittävyyksissä ei saatu eroja eri strategiatyyppien (sisällöllinen, muodollinen, korvaava) välillä. Toimenpanon ja seurannan organisointi voi yritysstrategian kohdalla olla strategian merkittävyyden edellytys. Jotkut vastaajista tulkitsevat strategisiksi vain päätökset, joihin on liittynyt merkittäviä kustannuksia. Tätä tulkintaa tukee havainto siitä, että kyseiset vastaajat erittelivät kustannuksia esimerkiksi riskejä paremmin. Investointimeno lisää yritysrisiä, mutta voi kuitenkin olla strategisen päätöksen toteuttamisedellytys. Tutkimuksen haastatteluissa käsitellyistä 16 strategisesta päätöksestä seitsemään liittyi rakennus- tai koneinvestointi.

Pk-yrityksen liiketoiminnan kasvun ja kehityksen uraa strategisten päätösten kautta tulkitaan kuvassa 9.1 kahdessa periaatteellisessa vaihtoehdossa. Yläosan kehitysura kuvaa sisällölliseen visioon ja strategiaan päätöksiin perustuvaa etenemistä. Uusien innovatiivisten mahdollisuuksien ”suppilolla” kuvataan niiden vaihtoehtojen joukkoa, jotka ovat käytettävissä kustakin valinnasta alkaen. Alaosan kehitysura rakentuu vähittäisiin parannuksiin perustuvista strategisista päätöksistä. Kehitysmahdollisuuksien ”suppilon” kapeudella tässä vaihtoehdossa kuvataan yrityksen osaamispotentialin ja edeltävien päätösten kautta määräytyviä mahdollisuuksia.



Kuva 9.1 Strategiset päätökset sekä strategisiin päätöksiin ja strategian muutoksiin tai vaihtoehtoisesti vähittäisiin parannuksen rakennettavan kasvun kehitysurat

Asiakkaisiin liittyvät strategiset päätösvalmiudet olivat kaikilla tässä tutkimuksessa haastatelluilla yritysjohtajilla jonkin verran parempia kuin markkinoiden ja kilpailun tai resurssien ja osaamisen kohdalla. Asiakkaiden merkitys erillisenä strategisen päätöksenteon taustatekijänä osoittautui tutkimustulosten perusteella yhdeksi yrityksistä minimaalisesti erotteluvaksi tekijäksi. Sen kehittäminen erilliseksi taustatekijäryhmäksi on jatkotutkimuksissa

perusteltua. Samoin saatiin perusteita osaamisen mittaamiseen erillään aineellisista panostekijöistä.

Strateginen kehittäminen osoittautui vahvasti tuotantokeskeiseksi. Tuotantopäätöksiin luettiin tällöin myös uuden tuotemalliston tuotteiden kehittäminen. Tulosta voi selittää kahdesta näkökulmasta. Toisaalta yrittäjät ovat kiinni jokapäiväisessä liiketoiminnassa ja suurin osa heidän työpanoksestaan menee operatiiviseen toimintaan. Toisaalta matalan teknologian toimialojen yritykset toimivat tyypillisesti kilpailurakenteissa, jotka eivät kannusta merkittäviin taloudellisiin uhrauksiin kilpailuetujen kehittämisessä.

Sopimuksellinen verkostoyhteistyö liittyi haastatelluissa yrityksissä alihankintaratkaisuihin. Osassa tapauksista yrityksen omaa arvontuotantoa on ulkoistettu ensisijaisten ja toissijaisten toimintojen erittelyihin pohjautuen. Toisaalta liikkapasiteetin kustannusten hallintaa on tehostettu tarjoamalla tuotannollisia alihankintapalveluja. Näissä toisistaan poikkeavissa strategisen kehittämisen lähestymiskulmissa edellinen tulkittiin johdonmukaisena osana yrityksen kilpailuetujen kehitystyötä. Jälkimmäisen puolestaan tulkittiin edustavan tuotannollisiin investointeihin erityisesti pk-yrityksissä liittyvää välittömien kapasiteettitarpeiden ja tarjolla olevien vaihtoehtojen heikkoa yhteensopivuutta.

Aineistoon sisältyi vähän sellaisia strategisia päätöksiä, jotka voisi tulkita liiketoiminnan kehittämispyrkimyksiksi asiakasrajapinnassa. Niiden visiotyöllä tapahtuvan kehittämisen mahdollisuuksia ei haastatteluvastausten mukaan tulkittuna ollut näissä yrityksissä havaittu. Tulkittuna esimerkkinä ovat liiketoiminnan kansainvälistämisessä korostuvat kohdemarkkinoiden asiakkuuksiin ja markkinakilpailuun liittyvät osaamistarpeet. Tarkoituksenmukaisen osaamisen hankkiminen tulkitaan välttämättömäksi edellytykseksi sekä kansainvälistämissuunnittelussa että kansainvälisten asiakaskumppanuuksien kehittämisessä.

Kysyntälähtöisten taustatekijöiden (asiakkuus, markkinat ja kilpailu) voitiin päätösvalmiuksien vertailuissa todeta olleen tarjontalähtöisiä (resurssit, osaaminen) kattavampia. Havainto tukee ennakkopäätelmää siitä, että matalan teknologian toimialojen yrityksillä on harvoin käytettävissä sellaisia resursseja tai osaamisia, joilla niiden olisi mahdollista saada pysyviä ylivoimaisia kilpailuetuja markkinoilla. Asiakkaat olivat strategisten päätösten taustatekijöinä markkinoita ja kilpailua vahvemmalla painoarvolla. Havainto tukee oletusta pk-yritysten tarpeista saada tietoa itselleen tärkeistä asiakassegmenteistä ja yksittäisistä asiakkaista. Osaaminen oli strategisten päätösten taustatekijänä vähän resursseja suuremmalla painoarvolla. Päätösten taustatekijäinformaatio tulkittiin vastausten perusteella vahvaksi liiketoiminnallisten strategisten päätösten kohdalla ja toisaalta heikoimmaksi päätöksissä alihankintaratkaisuihin.

Hankkeiden tukirahoituksen mainitsemista etenkin yritystoiminnan alkuvaiheiden strategisissa päätöksissä käytettiin hyväksi kattavuuksien ja merkittävyyskysymysten vertailuissa. Ulkopuolisen rahoituksen päätöksiä varten yritykseltä edellytetään sisällön suhteen määrämuotoista hankkeen taustatekijöiden erittelyä. Strategisten päätösten valmistelun kattavuus osoittautui ulkoisen rahoituksen hankkeissa muita hankkeita korkeammaksi. Ulkoisen rahoituksen päätösten osalta taustavalmistelun taso suhteessa muiden päätösten valmiuteen tukee käsitystä strategisten muutosten valmistelun käytännönläheisyydestä. Tällä tarkoitetaan, että tyypillisissä hankepäätöksissä yritysjohto on hakenut ratkaisua kapeaan erityisongelmaan tai kehitystarpeeseen laajan strategisen valmistelun sijasta.

Strategisten päätösten käytännönläheisyys selittää osaltaan myös henkilöstöön ja osaamisen kehittämiseen liittyvien päätösten puuttumista päätöshavainnoista. Tämä liittyy myös asiakkaisiin liittyvien kehittämishankkeiden vähälukuisuuteen. Haastatelluissa yrityksissä tyypillinen pyrkimys pitkiin asiakassuhteisiin muutaman keskeisen asiakkaan kanssa osoittaa toisaalta kykyä vastata nykyasiakkaiden tarpeisiin. Henkilöstön ja osaamisen kehittämispäätösten puuttumista voidaan myös tulkita viestinä pk-yrityksen ohuesta ja matalasta organisaatorakenteesta. Uuden osaamisen kehittämishenkilöstön merkitys pk-yrityksessä

arvioidaan liian usein vain kustannukseksi, jonka vierittäminen suoraan tuotteille on vaikeaa. Osaamisen kehittäminen voidaan kuitenkin kokea strategisissa päätöksissä merkittäväksi taustatekijäksi.

Pääosassa haastatteluaineiston yrityksiä on kehittäminen rakentunut materiaalien tuotannontekijäresurssien hankinnalle. Strategisen kehittämisen päätöspolut ovat yrityksissä toisistaan poikkeavia. Aineistoon sisältyi kuitenkin yrityksiä, joiden kohdalla toimintamalli oli vision ja sen toteutusstrategian mukainen ja edellä mainitusta yleisestä kaavasta poikkeava. Näissä yrityksissä sekundäärisen tuotannon ulkoistaminen tuotannollisten kilpailuetujen kehittämiseksi ja asiakasrajapinnassa tapahtuva kehittäminen olivat leimallisia (ulkoistamiseen liittyvästä päätöksenteosta ks. Pajarinen (2001)). Tutkimusaineiston yrityksissä oli verkostomuotoisen yhteistyön hyötyjä otettu vähän käyttöön. Verkostojäsenyyksien kautta avautuvia mahdollisuuksia vastata markkinoiden vaatimuksiin nopeudesta, joustavuudesta, laadukkuudesta ja alhaisista kustannuksista oli otettu niukasti käyttöön. Peräkkäisistä strategisista päätöksistä oli mahdollista tulkita positiivista polkuriippuvuutta suhteessa kasvutavoitteisiin.

Yritysjohtajat eivät tuoneet esille muutoksia taustatekijöissä strategisten päätösten välillä. Se on tulkittavissa yritysjohtajien vähäiseksi intressiksi toisaalta reagoida pieniin muutoksiin ympäristössä ja toisaalta muokata kilpailuetujaan vähäisiä parannuksia perusteellisemmin. Havainnot tukevat edellä todettua päättelyä strategisista päätöksistä keinona parantaa yrityksen tuotannollisia valmiuksia.

Tutkimusaineiston pohjalta ei ollut mahdollista tulkita yksiselitteisesti taustatekijöiden ja strategisten päätösten vaikutuksia yritysten kasvuun ja kehittymiseen. Tämän pilottitutkimuksen vähäisten havaintojen pohjalta ei ole mahdollista ennakoita yhtä polkua vaan kasvua voi saavuttaa eri tavoin. Joissain tapauksissa yhteys taustatekijöiden sekä kasvun ja kehityksen välillä on suoraviivainen. Suuressa osassa esitettyjä strategisia päätöksiä selkeää yhteyttä taustatekijöiden, päätösten ja kasvun välillä ei havaittu.

Pieni havaintoaineisto ei avannut mahdollisuuksia tehdä päätelmiä taustatekijöiden keskinäisten suhteiden yhteyksistä yrityksen kasvuun. Tässä tutkimuksessa on löydetty joitakin kasvuun vaikuttavia tekijöitä, mutta niiden pätevyyttä laajempaan yritysjoukkoon pitää vielä tutkia.

10. Käsitteet

Aineelliset resurssit: Mukana kiinteät (maa-alueet, kiinteistöt, rakennukset, koneet ja laitteet) sekä muu materiaallinen käyttöomaisuus (raaka- ja tarveaineet, puolivalmisteet) sekä vaihto-omaisuus (tuotevarastot). Aineelliset resurssit yksilöidään ja dokumentoidaan yritysten omaisuustaseessa myös niiden realisoitavuuden suhteen

Aineettomat resurssit: Erikseen tunnistettavia arvontuotannon tekijöitä. Tyypillisesti ajan kanssa syntyneitä normiperusteisia (tuotemerkit, oikeudet tai patentit) tai kilpailuetuja tuottavia (osaaminen, pätevydet ja kyvykkyydet). Myös sopimusperäiset yhteistyöaktiviteetit ja pääomarakenteen kehittäminen sekä virallistamaton brandi ja goodwill arvo.

Ansaintalogiikka: Liikeidean strategisen toteutuksen muotoilu. Ansaintalogiikka on malli tai suunnitelma, jolla palvelusta tai tuotteesta on tarkoitus aikaansaada liiketaloudellisesti kannattava.

Ansaintamalli (Value Capture): Tapa lunastaa arvolupaus asiakkaalle sopivalla tavalla.

Arvot (yrityksen strateginen suunnittelu): Taustaelementit organisaatiokulttuurille sekä prioriteeteille, joihin yrityksen päätökset perustetaan.

Arvoketju: Asiakastuotteen tai -palvelun tuottamiseen osallistuvien yritysten joukko, jonka keskinäisille suhteille on olennaista toisiaan täydentävyys. Arvoketjumäärittely korostaa osallistujien ajallista järjestystä arvontuotannossa. Yhdessä toimivien arvoketjun jäsenten

yhteinen tavoite on optimoida arvoketjun toiminta mahdollisimman suuren käyttäjäarvon tuottamiseksi pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla.

Arvoketjun johtaminen: Toteutetaan optimoimaan arvoketjun toimintaa mahdollisimman suuren arvon tuottamiseksi loppuasiakkaalle pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla.

Arvolupaus (arvoväittäjä): Mikä tietyn tuotteen tavoiteltu markkina on, mitkä sen päähyödyt ovat, ja mikä on sen hinta.

Arvoverkko: Monien rinnakkain toimivien arvoketjun osallistujien kuvaus. Mukana olijoilla voi toisiinsa nähden olla sekä täydentäviä että kilpailevia (poissulkevia arvontuotannon rooleja).

Asiakkuus: Asiakkuus on yhdistelmä osia, joista tärkeimmät ovat asiakassuhde, yrityksen tarjooma ja tuotantoprosessi, sekä yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuva arvontuotanto.

Asiakkuuden hallinta (CRM, customer relationship management): Johtamisessa sovellettu asiakaskeskeinen tapa toimia. Lähtökohtana ovat yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset. Kohtaamisia voidaan usein tunnistaa kumppanuuksina joissa molemmat osapuolet hyötyvät kumppanuudesta. Hallinnan kehittämisessä toimitaan asiakkuuden ehdoilla kohdistettaessa sitä asiakkuuden vaiheisiin. Asiakkuuden hallinnalla tavoitellaan pitkäaikaisia kaikille osapuolille hyödyllisiä (win win) asiakassuhteita.

Dokumentoitu tieto (documented knowledge): Tarkoittaa arvontuotannossa käytettävää tieteellistä tai muulla tavoin tuotettua tietoa joka on mahdollista siirtää muiden käyttöön kirjallisena.

Hiljainen tieto (tacit knowledge): Tarkoittaa arvontuotannossa tyypillisesti tekemällä ja toistamalla syntynyttä ainelistumatonta osaamista ja tietoa jonka siirto toteutuu välittömällä tiedonvaihdoilla.

Intenet ja e-liiketoiminta: Kattaa tietoverkkojen mahdollistamat uudet liiketoimintamallit käsittäen elektronisen kaupan lisäksi yrityksen kaikki liiketoimintaprosessit, esimerkiksi tilausten käsittelyn, markkinoinnin, toimituksen ja tukiprosessit.

Liiketoiminnan johtaminen: Yrityksen johtaminen tuotannontekijävahvuuksien (inside-out) tai toimintaympäristön avaamisen mahdollisuuksien (outside-in) näkökulmasta.

Kilpailuedut (competitive advantages): Yrityksen käytössä olevien aineellisten ja aineettomien tuotannontekijöiden avulla aikaansaatava asiakkuusarvon paremmuus arvontuotannossa.

Kyvykkyys (capability): Kokemuksen ja suorituskyvyn yhdistelmä joka tekee henkilöstä kelpoisen suorittamaan määritellyn vaatimustason täyttävän ratkaisun tehtävälle.

Liiketoimintakonsepti: Määrittelee ne tavat, joilla yrityksessä rakennetaan lisäarvo asiakkaalle, ansaintamalli sisältäen myös riippuvuudet tuote- ja palvelukonseptin ja tuotanto- ja jakelukonseptin välillä. Liiketoimintakonsepti määrittelee reunaehdot ja prioriteetit yrityksen liiketoimintamallille

Liiketoimintamalli (business model): Määrittelee tavan jolla yritys toimii markkinoilla sekä miten se arvontuotannossaan rakentaa ratkaisut asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Liiketoimintamallilla on tärkeä osuus etsittäessä [keinoja kilpailuetujen luomiseen ja kehittämiseen](#).

Liiketoiminnan avainprosessi: Kriittinen prosessi organisaation menestymisen kannalta

Markkinasegmentti: Ryhmä tai joukko kuluttajia tai muita yrityksen asiakkaita heterogeenisilla markkinoilla. Segmentillä oletetaan olevan yhtenäiset tarpeet muihin segmentteihin nähden.

Massaräätälöinti: Tuotantoperiaate, jossa yhdistyvät massatuotannon antamat kustannushyödyt ja tuotteen asiakasarvon varioitavuus.

Missio (yrityksen strategisessa suunnittelussa): Sillä johto ilmaisee yritystoiminnan perustarkoituksen (miksi yritys on olemassa).

Prosessi: Joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.

Pätevyys (competence): todettu kyvykkyys.

Sisäistynyt osaaminen (embedded knowledge): Yhdistelmä hiljaisesta ja dokumentoidusta tiedosta, joka on juurtunut yrityksen, toiminta-alueen tai muun sen omaavaan kohteeseen.

Strategia: Suunnitelma, jossa määritellään tavoiteltu päämäärä ja miten se pyritään saavuttamaan, erityisesti johtamista varten.

Strateginen joustavuus (resilience): Yrityksen tai muun organisaation valmius reagoida mission toteuttamisen edellyttämiin muutostarpeisiin.

Tarjooma (offering): Koostuu yrityksen markkinoilla asiakkailleen tarjoamasta kokonaisuudesta tuotteita ja palveluja. Niihin yritys pyrkii myös liittämään mielikuvia siitä, millä tavalla tarjooma palvelee juuri tätä asiakasta, Tarjooma voidaan nähdään prosessina jossa konkretisoituu yrityksen kyky tuottaa arvoa.

Teknologia: Kuvaus niille menetelmille, joilla yritys käyttämillään raaka-aineilla ja välituotteilla valmistaa käyttäjätuotteita tai palveluja. sisältäen tekniikan, menetelmät ja prosessit sekä ihmisen, tekniikan ja prosessien vuorovaikutussuhteet.

Tietointensiivinen palvelu (Knowledge Intensive Business Service): Tietointensiivisten palveluiden kuten konsultointia, suunnittelua, tiedon hankintaa, jakamista ja analysointia tai muiden korkeaa ammattitaitoa ja osaamista vaativien tehtävien tarjonta.

Tuotemerkki (brandi): Tuotteeseen, palveluun, konseptiin tai yritykseen liitetty tunnus, jolla se voidaan erottaa muista niin, että voidaan helposti kommunikoida ja käyttää sitä markkinoinnissa.

Verkosto (yritysverkosto, Enterprise Network): Koostuu organisaatioista tai yksilöistä, joilla on määritelty suhde keskenään.

Viitteet

Alexandersson, P. & Bülow, A.. & Kousha, S. 2005. Träindustriens strategi mot en ökad konkurrens. 'project report in Advantage Hardwood – tools for integrated regional and business development. Kalmar <http://www.advantagehardwood.org/>

Amit, R. & Shoemaker, P. 1993. Strategic Assets and Organisational Rent, Strategic Management Journal 14, s. 33–46.

Ansoff, I. 1984. Implanting Strategic Management, Hemel Hempstead, Herts. 510 s.

Arhio, K. 2003. Yhteistyö, laatu, oppiminen : tutkimus verkostomaisen toimintatavan ja yhtenäisen laatukäsityksen edistämisestä puutuoteteollisuudessa Keski- Pohjanmaan amk julkaisuja. 121 s.

Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina - Tapaustutkimus rakennuspuutuoteteollisuuden verkostosta. Jyväskylä Studies in Business and Economics no 59. Jyväskylä. 191 s.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), s. 99-120.

Bender, G. 2006. Policy and Innovation in Low-Tech – Knowledge Formation, Employment & Growth Contributions of the 'Old Economy' Industries in Europe – PILOT. Final Report of the Project. <http://www.pilot-project.org/publications/publications.html>

CEI-Bois. 2005. Roadmap 2010. Handbook "Tackle climate change: use wood" Part 2. European Confederation of Woodworking Industries. Brussels

Cohen, W. & Levinthal, D. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, s. 128–136.

Day, G. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, 58(4), s. 37-52.

- Day, G. 2002. Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), s. 240-252.
- Day, G. & Wensley, R. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), s.1-20.
- Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Ac. of Mgmt Rev*, No. 6, s. 532-550.
- European Commission. 2002. SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries. Observatory of European SMEs 2002 / No 2 <http://europa.eu.int/comm/enterprise>
- European Commission. 2003. Competence Development in SMEs Observatory of European SMEs 2003, No. 1 <http://europa.eu.int/comm/enterprise>
- Forsman, H. 2009. PK – yritykset innovaattoreina. Yhteenveto tutkimusraportista, 3/2009 suomennos ECEI 2009 –konfrenssein esitelmästä Antwerpenissä 10. - 11.9.2009. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/.../isbn9789522147400.pdf>
- Grönroos C. 1989. Defining Marketing: A Market-Oriented Approach, *European Journal of Marketing*, Vol. 23 Iss: 1, s..52- 60
- Grönroos, C. 1991. Strategic management and marketing in the Service Sector. Studentlitteratur. Lund.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva 565 s
- Halttunen, J. 2004. The Growth Dynamics of Industrial Family-owned Firms – a Systems Theory Approach. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 30. Un. of Jy. Jyväskylä.
- Hamel, G. & Välikangas, L. 2003 The Quest for Resilience *Harvard Business Rew* Sep 2003. s. 1-13.
- Hartikainen, P. 2009. Tätä peliä ei hävitä - Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin oppimishistoriasta 1968-2006. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 77. Un. of Jy. Jyväskylä. 193 s.
- Hirsch-Kreinsen, H. 2006. “Low technology – a forgotten sector in innovation policy. Paper presented at the International ProACT Conference, 15 – 17th March, 2006. Tampere, Finland <http://www.pilot-project.org/publications/publications.html>
- Hoskisson, R. & Covin, J. & Volberda, H. & Johnson, R. 2011. Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies* 48:6 September 2011 s. 1141-1168.
- Järnefelt, M. & Paajanen, T. & Pulkkinen, P. & Salonen, P. 2002. Toimialakehittäjän opas. PuuSuomi- toimintaohjelma. Vammalan 27 s
- Järnstedt, J. 2005 Kokonaisvaltainen Liiketoimintaympäristö. Pori. 94 s.
- Kotler, P. 1984. *Marketing Management*. Englewood Cliffs. NJ. 792 s.

- Kuitunen, K. & Kuivanen, R. & Mikkola, M. & Räsänen, P. 1999. Kehittyvä yritysverkosto-Toimittajaverkostot kilpailukyvyyn ja osaamisen lähteenä. VTT Automaatio, VTT tiedote No. 1976. Espoo. 148 s.
- Kuitunen, S. & Oksanen, J. 2002. Mikä rooli EU:n rakennerahastoilla on alueiden innovaatiotoiminnassa ja innovaatiopolitiikassa? Kauppa- ja teollisuusministeriön tutk & rap10/2002 150 s
- Lindblom, A. & Olkkonen, R. & Mitronen, L. & Kajalo, S. 2008. Market-Sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs. Contemporary Management Research. Vol. 4, No. 3, September 2008 s 219-236,
- Loukasmäki, P. 2010. Puutalojen ja rakennuspuusepäntuotteiden valmistus. Toimialarap. 5/2010 69 s.TEM. <http://www.temtoimialapalvelu.fi>.
- Makadok, R. 2001. Toward a synthesis of the resource based view and dynamic capability • views of rent creation. Strategic Management Journal 22: s 387 - 401.
- Mansikkaviita, T. 2007. Pohjois-Satakunnan puutuotealan kehittämismalli. Tampereen Amk. Metsätal, Puunhankinta ja logistiikka. Tampere 41 s.
- Meristö, T. & Kettunen, J. & Hagström-Näsi, C 2000. Metsäklusterin tulevaisuusskenaariot. Teknologia katsaus 95/2000.TEKES <http://www.tekes.fi/julkaisut/Metsaklusteri.pdf>
- Minzberg, H. 1991. Thinking as ”Seeing”. Teoksessa Näsi, J. (toim.) Areas of Strategic Thinking . Helsinki. s. 25-33
- Mäki-Fränti, P. 2006. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus – Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. KTM julkaisuja 41/2006.
- Narver, J. & Slater, F. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54(4), s.20-36.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki. 136 s.
- Nordic SMEs and Regional Innovation Systems. Final Report. 2003. Asheim, B & Coenen, L. & Svensson- Henning, M. eds. Department of Social and Economic Geography, Lund University. Lund. 95 s. www.iccr-international.org/eurocoop/.../asheim.pdf
- OECD 2008. Rural Policy Reviews: Finland. Paris.297 p www.oecd.org/publishing
- OECD 2009. Measuring entrepreneurship – A collection of indicators, 2009 edition. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme. www.oecd.org/statistics/measuringentrepreneurship
- Paajanen, T. & Kotilahti, T. & Hirvensalo, R. 2004. Keski Suomen puutuotealan toimialatyö. Tiedonanto 92. Puunjalostustekniikan osasto Teknillinen korkeakoulu. Espoo 47 s
- Paajanen, T. & Patokoski, R. & Saarenmaa, L. 2007. Tekemiseen tietämistä - tietämiseen tekemistä - Puutuotealan osaamiskeskuksen toimintakertomus 1999–2006. Tampere. 74 s.

- Paavola, S. 2009. Abduktiivinen argumentaatio - hypoteesien hakemisen ja keksimisen välittyneet strategiat. esitetty Suomalainen argumentaation tutkimus –konferenssissa Turun yliopistossa, 26.-27.11. 2009.
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa.ETLA sarja B 181. Helsinki 67.s
- Perko, H. 2004. Satakunnan puutuotealuevastaava hanke loppuraportti. Prizztech 12.12.2004.
- Pierce, C. 2001. Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia. Tampere 480 s.
- Porter, M. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March/April 1979
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy, New York: The Free Press. 405 s
- Porter, M. 1985. Competitive Advantage, New York: The Free Press 576 s
- Porter, M. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal **12**, s. 95–117.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990, ‘The Core Competence of The Corporation’, Harvard Business Rev,s. 79–91.
- Rangone, A. 1999. A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. Small Business Economics vol 12: p. 233–248,
- Saarikivi, M & Riihonen, S. 2003. Suomen puuteollisuuden kilpailukyvyyn parantaminen ja kansainvälistyminen piha- ja ympäristörakentamisessa. HKKK julk B - 4 9. Helsinki 117 s
- Salonen, P. & Järnefelt, M. 2006. PuuSuomi-toimintaohjelma 1998 – 2005. Loppuraportti http://www.puusuomi.com/download.php/download/document_data/10390/PUUSUOMI-LOPPURAPORTTI.pdf
- Salonen, P. & Tenhunen, R. 2007. PuuSuomi-laatuohjelman itsearviointi. Jyväskylä. 21 s <http://www.puusuomi.com/>
- Stendahl, M. 2009. Product Development in the Wood Industry - Breaking Gresham’s Law. Acta Universitatis agriculturae Sueciae. 2009:3. Uppsala diss-
[epsilon.slu.se/archive/00001921/01/ Kappan_Matti_Stendahl.pdf](http://epsilon.slu.se/archive/00001921/01/Kappan_Matti_Stendahl.pdf)
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki
- Storbacka, K. & Lehtinen, R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo.
- Storbacka, K. & Lehtinen, R. 1998. Asiakkuuden ehdoilla – johdatus uuteen asiakkuus - ajatteluun. Helsinki.
- Storhammar, E. & Virkkala, S. 2003. Maaseutuyritysten innovaatioprosessit - Kaupungin ja maaseudun vuorovaikutuksen näkökulma. Jyväskylän yliopisto, Tal.tiet tiedek./ Tutk. Kesk.s. Julkaisu 153. Jyväskylä

- Suomen kuntaliitto 1996. Maaseudulla on mahdollisuuksia - (Kietäväinen, T. toim.) Kuntaliiton maaseutuohjelma. 156 s lib.thl.fi:2345/http://lib.thl.fi:2345/lib4/src?...01002
- Suomen puutuoteteollisuus 2020- skenaario- ja strategiatyön loppuraportti. Metsäteollisuus ry. Helsinki. 47 s www.metsateollisuus.fi/.../Putu%20skenaariot%202020%20Raportti
- Teece, D. & Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), s.. 509-533.
- TEM.2009. Yrittäjyyskatsaus 2009. 168 s. www.tem.fi/files/25013/TEM_54_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf
- Tietopuu, 2003, . Prizz uutiset 4/2003. Pori
- Timwood.2005. Roadmap 2010 for the European Woodworking Industries. Conclusions. March 2, 2004 Stockholm,
- Timwood, 2004. Roadmap 2010 for the European Woodworking Industries Stockholm
- Toiviainen, E. & Huikari, J. & Larkomaa, P. 2004. Puualan paikalliset yritys- ja yhteistyöverkostot - tutkimus kolmelta paikkakunnalta. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö. raportti No 3. Oulu 188 s.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa - Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintana Acta Wasaensia No 144 Johtaminen ja organisaatiot . Vaasan yliopisto. Vaasa. 230 s.
- Vallin, A. 2002. Rakennuspuusepäntuotteiden valmistus – Puutalojen ja muiden rakennuspuusepäntuotteiden valmistus. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. 42 s.
- Ventovuori, T. & Kankainen, J. & Pekkanen, J. 2002. Projektituotannon asiakkuus. TKK rakentamistalouden laboratorio raportti 206. Espoo 63 s
- Vesala, K. 1997. Yrittäjyysmalli muistutuksena luottamuksen tärkeydestä organisaatiossa. Teoksessa: (Aaltio-Marjosola, I. toim). Organisaatio ja yrittäjyys, Juva:. s. 246–264..
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere, Finland. 220 s.
- Välikangas, L. 2010. The Resilient Organization – How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails. New York 288 s
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, Vol.5, s. 171–§80
- Wiklund, J. 1998. Small firm growth and performance: Entrepreneurship and Beyond. Jonkoping University press

Liitteet

10.1. Asiantuntijahaastattelun kysymykset

1. Kansallisen /kansainvälisen / globaalin kilpailun vaikutukset puutuotetoimialalla/puurakentamisessa sekä maantieteellisellä toiminta- alueella
 - arvoketjuihin/toimialalla/ toimialan yrityksiin?
 - pienet suuret; verkostot/integroidut...?
2. Tärkeiden keinojen valikoima jolla puutuoteteollisuuden yritykset voivat ylläpitää/kehittää kilpailuetujaan
 - toimintaedellytykset paikallisilla/alueellisilla markkinoilla?
 - innovatiiviset hankkeet?
3. Onko mikro- ja pk- yrityksillä puutuotealalla (perustuotteet, muu puuntyöstö) ja arvoketjussa (rakentaminen, sisustus) edellytyksiä ja minkälaisia
 - koneellistamisen/automaation ja muiden resurssien/osaamisen lisäämiseen?
 - skaalaetujen, ydintoimintoihin keskittymisen tai muiden markkinoiden kilpailuetujen hyväksikäyttö?
4. Miten mikro- ja pk yritykset voivat edetä asiakasarvon tunnistamisessa ja kehittämisessä?
5. Oma mukanaolo ohjelmissa joilla
 - yritysten kansainvälisiä toimintoja edistetään (missä/miten)?
 - kotimaassa/alueella pysymistä vahvistetaan (missä/miten)?
6. Toiminta puutuoteteollisuuden/ arvoketjun suhteen maantieteellisellä toiminta-alueella
 - EAKR rakennerahasto ja muut kehityshankkeet?
 - Puu Suomi ja Puuoske osaamisalueilla (substantiaalinen alue)?
 - erittely tärkeistä kysymyksistä edistämistoiminnassa?
7. Miten EU viranomaiset/ EU integraatio on vaikuttaneet kehittämistyöhön/toimialan arvoketjuihin?
8. Mitä muotoja alueiden välisessä/seudullisessa yhteistyössä on käytetty ?
9. Puutuotealan tulevaisuus?
10. Onko puutuotealalla/arvoketjuissa muutosvastarintaa kehittämiselle ja missä ketjun vaiheessa?

lähde: Alexandersson et al. 2005

10.2. Yrityshaastattelujen kysymyslomake

- **Taustatiedot yrityksestä**
 - Nimi
 - Perustettu (vuosi)
 - Toimiala (Toimialaluokitus 2008)
 - Sahatavara ja puutuotteet (TOL 16)
 - Puun sahaus, höyläys ja kyllästys (TOL 161)
 - Vaneriviilu ja puupaneelit (TOL 1621)
 - Muut rakennuspuusepäntuotteet (TOL 1623)
 - Puutalot (TOL 16231)
 - Muu rakennuspuusepäntuotteiden valmistus (TOL 16239)
 - Puupakkaukset (TOL 1624)
 - Muiden puutuotteiden valmistus (TOL 1629)
 - Huonekalujen valmistus (TOL 31)

- Keittiökalusteet (TOL 310210)
- Muu, mikä?
- Onko yritys on osallistunut teknologiaohjelmiin ja tai muunlaatuisiin toiminnan kehittämisen ohjelmiin (esim. PuuSuomi-toimintaohjelma) ja milloin (vuosi)? Arvioi teknologiaohjelmien merkitystä yritykselle (erittäin merkittävä, merkittävä, vähäinen merkitys, ei merkittävä)?

- **Yrityksen taloudelliset tunnusluvut**

Täydennä puuttuvat tiedot

Yleiset tiedot	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Liikevaihto (1000€)											
Liikevoitto-prosentti (%)											
Henkilöstön lkm.											
Oman ja vieraan pääoman suhde											
Return on Assets (ROA) =Net income / Total Assets											

- **Taustatiedot yrittäjistä (vastaajasta)**

- Nimi
- Syntymävuosi
- Tehtävä yrityksessä (esim. toimitusjohtaja, kehitysjohtaja)
- Omistajana yrityksessä, osuus n. prosenttia (%) ?
- Koulutus
 - a) Peruskoulu (luokat 1-9 tai 1-10)
 - b) Keskiasteen koulutus (ammattillinen perustutkinto tai lukio)
 - c) Keskiasteen jälkeinen koulutus, joka ei ole korkeakoulutusta (esim. erikoisammattitutkinto)
 - d) Ammatillinen opistoaste
 - e) Ammattikorkeakoulututkinto (tai alempi korkeakoulututkinto)
 - f) Ylempi korkeakoulututkinto (maisteri, dipl.ins.)
 - g) Lisensiaatti tai tohtorin tutkinto
- Koulutusala
- Työkokemus (keskeiset tehtävät)
- Yrittäjäkokemus (vuosia)

- Työkokemus toimialalta (vuosia) ja keskeiset tehtävät
- Oletko osallistunut strategiseen päätöksentekoon
 - tässä yrityksessä ?
 - aikaisemmissa työpaikoissa?
- **Taustatiedot yrityksen strategiaprosessista**
 - Onko yrityksellä kirjattu visio? On ollut vuodesta? Mitä asioita on kirjattu?
 - Onko yrityksellä kirjattu strategia? On ollut vuodesta? Mitä asioita on kirjattu?
 - Miten strateginen päätöksenteko on yrityksessä organisoitu?
 - Seurataanko yrityksessä strategian toteutumista? Kuvaile miten?
 - Miten strategian kehitystyö on organisoitu yrityksessä?

- **Strategiset päätökset**

Tarkastellaan merkittäviä strategisia päätöksiä yrityksen historiassa (esim. uudet tuotteet, konsolidoinnit/ ulkoistamiset, omistus/yhtiömuodon muutokset, kansainväliset liiketoimet). Tehdään lyhyt kuvaus merkittävimmistä strategisista päätöksistä ja lopuksi järjestä päätökset kokemaasi tärkeysjärjestykseen. Rajoitutaan **viiteen (5)** tärkeimmäksi koettuun strategiseen päätökseen Suomen EU:hun liittymisen (1.1.1995) jälkeen.

- **Strateginen päätös**

Seuraavat kohdat täytetään ja tarkastellaan erikseen jokaiselle viidelle tärkeimmälle päätökselle.

Yleiset tiedot

- Kuvaile päätöstä muutamalla lauseella. Mitä tehtiin? Mitkä olivat tavoitteet?
- Mihin kategoriaan päätös pääasiassa kuuluu?
 - a) Rahoitus (esim. Rahoituksen hakeminen Finnveralta)
 - b) Henkilöstö (esim. Henkilöstön atk-koulutus)
 - c) Asiakassuhteet (esim. Kanta-asiakasjärjestelmä)
 - d) Tuotepäätös (esim. uuden tuotteen ominaisuudet)
 - e) Tuotantopäätös (esim. alihankintapäätös)
 - f) muu, mikä?
- Milloin kyseinen päätös tehtiin (tarkkuudella kuukausi, vuosi)?
 - Miksi päätös tehtiin juuri silloin?
- Millaisia päätösvaihtoehtoja tilanteeseen liittyi? Kuvaile vaihtoehtoja muutamalla lauseella.
- Kuvaile perusteita millä päätösvaihtoehdot tuli valittua/hylättyä?
- Millainen tuotto-odotus liittyi päätökseen? (tarkkuudella 1000 €)
- Millaiset olivat päätöksen odotetut kustannukset? (tarkkuudella 1000 €)
- Minkälaisena arvioit/arvioitte tuolloin päätöksen onnistumistodennäköisyyden?
 - a) suuri
 - b) keskimääräistä suurempi
 - c) keskimääräistä pienempi
 - d) pieni
 - e) olematon
- Millaisia riskejä päätökseen tuolloin tiedettiin/arvioitiin liittyvän?
 - Mitä toimia tehtiin riskien vähentämiseksi?
- Saavutettiinko päätökselle asetetut tavoitteet?
- Miten yrityksen kilpailuedut muuttuivat?
- Osallistuiko tämän päätöksen tekoon yhteistyökumppaneita? Ketkä ja miten?
- Päätöksen tärkeysjärjestys (1=tärkein...)

Seuraavaksi tarkastellaan strategista päätöstä eri taustatekijöiden valossa. Mikä oli taustatekijöiden tila **ennen** päätöksentekohetkeä? Lisäksi arvioi taustatekijöiden merkittävyyttä strategiselle päätökselle.

Asiakkaat

- Tärkeimmät asiakassegmentit ja asiakkaat?
- Tärkeimpien asiakassegmenttien ominaisuudet (tarpeet, arvot, maksuhalukkuus)?
- Tyypillisen asiakassuhteen kesto (vuosia)?
 - Asiakasuskollisuus?
- Asiakkaiden osallistuminen tämän päätöksen tekoon?
- Asiakkaiden merkittävyys strategisen päätöksen taustatekijänä (erittäin merkittävä, merkittävä, vähäinen merkitys, ei merkitystä)?

Markkinat ja kilpailijat

- Tärkeimmät kilpailijat ja niiden vahvuudet?
- Kilpailijoiden tuotteet, eroavat ominaisuudet?
- Täydentävät/korvaavat tuotteet?
- Yrityksesi tuotteet tärkeimmille asiakassegmenteille?
- Uusien yritysten markkinoille pääsyn esteet (esim. kilpailutilanne, toimilupa)?
- Markkinoiden ja kilpailijoiden merkittävyys strategisen päätöksen taustatekijänä (erittäin merkittävä, merkittävä, vähäinen merkitys, ei merkitystä)?

Resurssit (esim. infrastruktuuri, raaka-aineet, koneet)

- Välttämättömät resurssit?
- Omistetut resurssit?
- Puutteellisten tai puuttuvien resurssien hankinta?
- Resurssien saatavuus, varmuus ?
- Resurssien merkittävyys strategisen päätöksen taustatekijänä (erittäin merkittävä, merkittävä, vähäinen merkitys, ei merkitystä)?

Osaaminen (esim. henkilöstön tietotaito, tuotannonohjaus)

- Välttämätön osaaminen?
- Omistettu osaaminen?
 - Kirjattu ja hiljainen tieto.
- Puutteellisten tai puuttuvien osaamisten hankinta?
- Osaamisen saatavuus?
- Osaamisen merkittävyys strategisen päätöksen taustatekijänä (erittäin merkittävä, merkittävä, vähäinen merkitys, ei merkitystä)?

• Merkittävät ulkoiset tapahtumat

Tarkastellaan merkittäviä ulkopuolisia tapahtumia (esim. Internetin yleistyminen), joilla on ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksen johtamiseen ja toiminnan organisointiin. Pyydetään luettelemaan tärkeiksi koettuja ja tarkastelemaan erikseen kahta (2) tärkeimmäksi arvioitua

Yleiset tiedot

- Kuvaile tapahtumaa muutamalla lauseella?
- Milloin tapahtui (vuosi, kuukausi)?
- Miten vaikutti yritykseen?

- **Tulevaisuus ja strategiset päätökset**

Tarkastellaan millaisena yritys/yrittäjä kokee tulevaisuuden ja millaisia murroksia on odotettavissa lyhyellä aikavälillä (5 vuotta) sisäiset ja ulkoiset. Onko näiden tekijöiden seurauksena tarvetta merkittävälle strategisille päätöksille.

- Tuotevalikoiman muutokset?
- Liiketoimintamallin muutokset (e-kauppa)?
- Laajeneminen?
 - Kotimaa
 - Uudet ulkomaan markkinat?
- Ulkoiset muutokset?

Strateginen päätös 1.	Erittäin merkittävä	Merkittävä	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
Asiakkaat				
Markkinat ja kilpailijat				
Resurssit (tuotteet)				
Resurssit (tuotantoprosessi)				
Osaaminen (tuotteet)				
Osaaminen (tuotantoprosessi)				
Osaaminen (johtaminen)				

Edellä oleva taulukko oli erikseen jokaiselle strategiselle päätökselle.