



**Esa Tuominen**

# Yritysjohtajien arvot ja johtamiskäsitykset

## Empiirinen pitkittäistutkimus Lahden seudun PK-huonekaluteollisuudesta

Akateeminen väitöskirja,  
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella  
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa 3  
toukokuun 17. päivänä 2013 klo 12.

Ohjaaja  
Professori Antti Haahti, Lapin yliopisto

Esitarkastajat  
Professori Markku Virtanen, Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, pienyrityskeskus  
Professori Ossi Pesämaa, Hanken Svenska handelshögskolan

Vastaväittäjä  
Professori Ossi Pesämaa, Hanken Svenska handelshögskolan

Lapin yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Copyright: Esa Tuominen  
Taitto: Terhi Turkia

Myynti:  
Lapin yliopistokustannus  
PL 8123  
96101 Rovaniemi

puh. +358 40 821 4242  
fax +358 16 362 932  
julkaisu@ulapland.fi  
www.ulapland.fi/lup

Painettu  
ISBN 978-952-484-630-1  
ISSN 0788-7604

PDF  
ISBN 978-952-484-631-8  
ISSN 1796-6310

## TIIVISTELMÄ

Tuominen, Esa

YRITYSJOHTAJIEN ARVOT JA JOHTAMISKÄSITYKSET.

Empiirinen pitkittäistutkimus Lahden seudun PK-huonekaluteollisuudesta. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2013, 297 s., Acta Universitatis Lapponiensis 255

Väitöskirja: Lapin yliopisto

ISSN 0788-7604

ISBN 978-952-484-1

Modernissa tutkimuksessa johtajan suhde johdettaviinsa on kohonnut strategiaturkimuksen ydinalueelle. Tässä PK-yritystutkimuksessa arvioitiin yritysjohtajien johtamiskäsityksiä, joihin sisältyvät arvovärityneet strategiset ja taktiset, yrityksen menestymiseen vaikuttavat valinnat. Tutkimus ankkuroitiin kansainväliseen STRATOS-tutkimusohjelmaan ja sen malliin, josta kehitettiin oma sovellus johtamiskäyttämisen analysoimiseen. Tämä on Stratos-ohjelman viimeinen tutkimus. Empiirinen verifiointi perustuu Lahden seudun huonekalutehtaiden yritysjohtajien haastatteluihin, jotka toteutettiin vuosina 1997–1998 paikallisena kokonaisotantana sekä vuoden 2012 keväällä toteutettuihin teemahaastatteluihin. Samoihin yritysjohtajiin kohdistuneet teemahaastattelut syvensivät ymmärrystä löydetyistä typologiasta ja vahvistivat tutkimustulosten ilmiäilyä.

Tehtävänä oli kuvata ja eritellä huonekaluteollisuuden yritysjohtajien johtamiskäsityksinä ilmeneviä arvoja. Tutkimustehtävän toteuttamiseksi asetettiin seuraavat tavoitteet: kuvata PK-yritysjohtajien arvoja ja johtamiskäsityksiä, selittää johtamiskäsityksissä esiintyviä ryhmäeroja, tyypitellä johtamiskäsityksiä sekä analysoida johtajatyypien strategisia valintoja ja strategia-ajattelun keskeisiä piirteitä. Yritysjohtajien työelämän arvot ja tavoitteet faktorianalysoitiin ja ryhmittelyanalyysin avulla muodostettiin kaksi yrittäjätyyppiä – vuorovaikutusjohtaja ja autoritaarinen johtaja.

Vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien ryhmäeroja selitettiin indikaattoreilla ”henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valtavat tulokset” sekä ”henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen”. Vuorovaikutusjohtajat olivat tyytyväisiä yrityksen tavoitteiden ”tuottavuus” ja ”joustavuus” saavuttamiseen.

Avainsanat: arvot	(YSA)	oppiva organisaatio	(YSA)
johtajuus	(YSA)	PK-huonekaluteollisuus	
johtaminen	(YSA)	strateginen johtaminen	(YSA)
johtamiskäsitykset		typologiat	(YSA)
laatujohtaminen	(YSA)	yrittäjyys	(YSA)

**ABSTRACT** The study examines the leadership values of the SME furniture industry owners and managing directors in the area of the city of Lahti in Finland in two cross sectional samples; the first a local enterprise population study in 1997–1998, and the second – a revisit in form of a thematic study among the same local entrepreneurs during the spring year 2012. The aim was to describe, analyze and interpret entrepreneurs’ values, value based strategic choices, mainly within personnel policy, and subjective company performance in order to develop a values based typology. The re-visit grounded the statistical analysis results into focused thematic discussions with selected entrepreneurs, and enhanced the face validity of the research results.

This research is part of the international STRATOS-research programme. In this study we bring our own contribution through a focus on quality related values and attitudes, which played a minor role in the original study. The STRATOS-Group studied the value systems, objectives, strategies and policies influences on performance of small and medium industrial firms.

In this study, a typology of managers was established, and two types were elaborated on the basis of the analysis of values as desirable and desired (intrinsic and instrumental values). The typology of entrepreneurs found, described and analyzed was named as: **The Interactive** entrepreneurs and **The Authoritarian** entrepreneurs. The entrepreneurs’ values and attitudes of the *Interactive* entrepreneurs can be characterized as follows:

- The target setting and result evaluation process should be realized in close co-operation between leadership and subordinates.
- Those who carry out day to day decisions should have a hand in making them.
- The satisfaction with the achievement of objectives of the business: productivity and flexibility.

The *interactive entrepreneur* utilizes the following principles of the interactive planning processes:

- he delegates and empowers
- he appreciates the flexibility and light movements of the firm.

The leadership values of the *authoritarian* entrepreneur can be characterized as follows:

- he sets the goals and objectives himself
- he makes the business plans himself
- he does not delegate and empower.

Key words: Entrepreneurship, Leadership values, SME Furniture industry, Learning Organizations, Strategic Management, Total Quality Management, Typologies



## ALKUSANAT

Tein vuosina 1993–1995 – laatuajattelusta innostuttuani – Eija Anttosen (1995) kanssa työkirjan ”Asiakkaan kuuntelu laatupalvelussa” ammattikorkeakoulujen opetustehtäviäni varten. Tämän materiaalin perusteella laadin luonnoksen väitöskirjan aiheeksi ja esittelin suunnitelmani Helsingin yliopiston dosentti Urpo Saralalle. Hän totesi, että idea on hyvä, mutta suunnitelmaa voisi parantaa. Hän kehotti ottamaan yhteyttä Tampereen yliopistoon PK-yrittäjyyden professori Antti Haahteen, eurooppalaisen STRATOS-tutkijaryhmän jäseneen.

Toimin siihen aikaan Lahden muotoiluinstituutin hallituksen jäsenenä ja pohtiessani hankettani rehtori, professori Antti Hassin kanssa hän sanoi, että ota kohderyhmäksi PK-huonekaluteollisuus: ”Ala kaipaa uutta tuoretta tutkimustietoa”. PK-huonekaluteollisuus sopi hyvin tutkimuskohteekseni, koska toimiala on Lahden seudulla äärimmäisen tärkeä ja koska olin jo perehtynyt huonekaluteollisuuteen ja erityisesti huonekaluteollisuuden Venäjän vientiin erilaisten vientiprojektien konsulttina.

Kiitokset kaikille edellä mainituille, erityisesti ohjaajalleni Antti Haahdelle sekä tutkimuksen esitarkastajille professori Markku Virtaselle ja professori Ossi Pesämaalle. Kiitokset akateemikko Erik Allardtille ja dosentti Leenamajja Otalalle sekä dosentti Tuomo Alasoinille ja pääsihteeriksi Seppo Leppäselle kriittisestä palautteesta, jonka purkaminen aiheutti monta vuotta kestäneen käsitteiden täsmennysprosessin. Myös tilastollinen analyysi vaati useamman vuoden pitkäjänteisen työn. Kiitokset tilastotieteen lehtori Pekka Vasarille tilastollisten analyysimetodien ohjauksesta ja YTM Terhi Turkialle konsultoinnista työn eri vaiheissa.

Haastattelututkimuksen organisoitiin Lahdessa vuonna 1996 perustettu projektiorganisaatio ”Yrittäjyys ja laatupalvelu Lahden seudulla”. Projektin tavoitteena oli edistää huonekaluteollisuuden perustutkimusta. Kysymyksessä oli interventiohanke (luku 1.6). Projektin ohjausryhmään valittiin edustajat kuntien ja alueen hallinnosta sekä yliopiston ja ammattikorkeakoulun kouluttaja- ja tutkijapiireistä. Hankkeen aloitteentekijöistä projektin ohjausryhmän jäseniksi tulivat: Päijät-Hämeen liiton maakuntajohtaja Pekka Hopeakoski, Lahden kaupungin apulaiskaupunginjohtaja Markku Porvari, Hollolan kunnanjohtaja Seppo Jokipelto, Nastolan kunnanjohtaja Pauli Syyrakki, elinkeinoasiamies Mauno Manninen sekä tämän tutkimuksen tekijä. Lisäksi projektin asettamien ohjausryhmien jäseninä suunnittelu- ja kehitystyöhön osallistuivat suunnittelupäällikkö Reijo Jouttimäki ja projektipäällikkö Lauri Kuukasjärvi Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksesta sekä yhteyspäällikkö Pentti Nikula Päijät-Hämeen liitosta. Yritysjohtajien haastattelut vuosina 1997–1998 Lahden seudulla suo-

rittivat Lahden ammattikorkeakoulun laadunhallinnan opiskelijat, jotka olivat tämän tutkimuksen tekijän oppilaita (liitteet 1 ja 2). Kiitokset opiskelijoille ja haastattelututkimukseen osallistuneille 48 yritysjohtajalle. Tutkimus täydennettiin pitkittäistutkimukseksi vuonna 2012, jolloin teemahaastattelujen avulla täydennettiin johtamiskäsityksiin liittyvää tietoa (liite 2).

Interventioryhmän työtä jatkoi myöhemmin Juhani Saukkosen ja Lauri Kuukasjärven aloitteesta perustettu Päijät-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan huonekaluteollisuuden tutkimus- ja kehittämistyötä pohtinut asiantuntijaryhmä, jonka jäsen tämän tutkimuksen tekijäkin oli. Prosessin yhtenä hankkeena toteutettiin laaja yritysjohtajien vientikäsityksiä kartoittanut tutkimus Vaasan yliopiston tutkimusjohtaja Jarmo Niemisen johdolla vuosina 2002–2003. Lahden seudun huonekaluteollisuuden yritysjohtajat haastatteli tämän tutkimuksen tekijä. Prosessin seurauksena käynnistettiin useita hankkeita Päijät-Hämeen osaamiskeskusohjelman koordinoimana. Yksi hankkeista oli Venäjän viennin kärkiverkko Scandinavian Design, Extended Kitchen stores, jonka projektipäällikkönä tämän tutkimuksen tekijä toimi vuosina 2003–2006. Jo aikaisemmin tämän tutkimuksen innoittamana oli käynnistetty Venäjän vientiin kohdistuneen suuren mielenkiinnon johdosta projekti ”Yrittäjyys- ja laatupalvelu, huonekalujen Venäjän vientiprojekti 1998–2000”, jonka projektipäällikkönä tämän tutkimuksen tekijä oli. Tutkimusta rahoittivat tutkimuksen tekijän lisäksi Päijät-Hämeen liitto, Lahden kaupunki, Hollolan kunta ja Nastolan kunta sekä Palvelupuntari Oy ja Texfurn Oy. Kiitokset kaikille edellä mainituille yhteistyökumppaneille.

Tutkimusaineiston kuvauksessa luvussa viisi sovelsin Suomen laatu-palkintomallia (EFQM-malli). Kiitokset ”Excellence Finland -kehitysohjelman” arvioijakollegoilleni. Arviointiprosessiin kuuluvien keskustelujen sekä tutkimusraportteihin perehtymisen kautta sain mahdollisuuden muodostaa oman käsitykseni kokonaisvaltaisen laatuajattelun merkityksestä yrityksen operatiivisen tehokkuuden jatkuvaan parantamiseen.

Tohtori Juha Vaso ja maisteri Esa Juurola lukivat ja kommentoivat tutkimustani. Kiitokset heille, samoin kuin tyttärilleni Lauralle ja Suville, jotka lukivat, kommentoivat tai tukivat muuten hankettani sekä tyttärentyttärelleni Hannalle, joka hahmotteli vuorovaikutusjohtajien strategiatimantin. Jatkuvat keskustelut vaimoni Ullan sekä eMBA 1 ja Lifim 60 kurssitovereitteni sekä huonekaluklusteriin kuuluvien yritysjohtajien ja asiantuntijoiden kanssa pitivät hankkeen kurssissa pitkän prosessin aikana.

Lahdessa 7.11.2012

Esa Antti Olavi Tuominen

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

TAULUKKOLUETTELO .....	XII
KUVIOLUETTELO .....	XV
ASETELMALUETTELO .....	XVI
KUVALUETTELO .....	XVII
TUTKIMUSMALLILUETTELO .....	XVIII

1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ .....	1
1.1 Tutkittava ilmiö .....	1
1.2 Tutkimuksen kohde, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	4
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	5
1.5 Tutkimuksen rajaukset .....	9
1.6 Huonekaluteollisuus Lahden seudulla .....	9
1.7 Tutkimusraportin rakenne .....	16
2 TEOREETTISEN NÄKÖKULMAN VALINTA YRITTÄJYYDEN JA STRATEGISEN JOHTAMISEN TEORIOISTA .....	17
2.1 Stratos-ryhmän teoria PK-yritystutkimuksen viitekehyksenä .....	17
2.2 PK-yrittäjien monet kasvot .....	23
2.3 Katsaus yrittäjyystutkimukseen .....	29
2.4 Strategisen johtamisen tutkimussuuntauksia .....	36
2.4.1 Liiketoiminnan johtamistutkimuksen malleja .....	37
2.4.2 Katsaus strategisen johtamistutkimuksen historiaan .....	41
2.4.3 Strateginen suunnittelu ja strategiaprosessit .....	43
2.4.4 Agenttiteoria ja huolehtivan johtamisen teoria .....	54
2.4.5 Strategisen johtamisen resurssinäkökulma .....	56
2.5 Yrittäjyystutkimuksen ja strategisen johtamistutkimuksen yhtymäkohtia .....	64
3 ARVOT, OPERATIIVINEN TEHOKKUUS, TUTKIMUSMALLI JA -KRITEERIT .....	69

3.1	Yrityksen arvot ja kulttuuri .....	71
3.2	Katsaus moderniin arvotutkimukseen .....	80
3.3	Operatiivinen tehokkuus .....	90
3.4	Oppivan organisaation toimintamalli .....	100
3.5	Tutkimusmallin konstruointi .....	114
3.6	Tutkimuskäsitteiden ja tutkimuskriteerien määrittely .....	118
4	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	121
4.1	Muuttujien valinta ja operationalisointi .....	122
4.2	Näytteen muodostaminen vuosina 1997–1998 ja teema- haastattelut vuonna 2012 .....	125
4.2.1	Tilastollisen aineiston kuvaus .....	125
4.2.2	Fokusoitu teemahaastattelu keväällä vuonna 2012 .....	126
4.3	Tilastollisen päättelyn metodi .....	126
4.4	Perusjoukon indikaattoreiden ryhmittelykriteerit .....	127
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	133
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	137
5.1	Haastatteluaineiston kuvaus .....	137
5.1.1	Taustatietoja .....	137
5.1.2	Arvot, tavoitteet ja kilpailuedut .....	137
5.2	Johtamiskäsitysten ryhmäerojen kuvaus .....	141
5.2.1	Tutkimuskriteerinä suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus .....	142
5.2.2	Tutkimuskriteerinä valtuuttaminen .....	161
5.2.3	Tutkimuskriteerinä joustavuus .....	163
5.3	Pääkomponenttianalyysi .....	167
5.3.1	Korrelaatiomatriisi .....	170
5.3.2	Kolmen faktorin malli .....	171
5.3.3	Johtamiskäsitysten ryhmittelyanalyysi .....	174
5.4	Vuorovaikutusjohtajat ja autoritaariset johtajat .....	178
5.4.1	Taustatietoja .....	178
5.4.2	Strategisen ajattelun piirteitä .....	179
5.4.3	Vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien johta- miskäsitysten vertailua Stratos-ryhmän tutkimustuloksiin .	182
5.5	Yhteenvedo löydettyjen johtajatyyppeiden strategia-ajattelusta .....	187
5.5.1	Johtaminen ja strategia-ajattelu .....	188
5.5.2	Tutkimustuloksena vuorovaikutusjohtajien strategiatimantti .....	193

5.6 Yritysjohtajien teemahaastattelut vuonna 2012 .....	195
6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA .....	203
6.1 Yhteenveto tutkimuksesta .....	203
6.2 Tutkimustulosten luotettavuuden ja pätevyyden arviointia .....	207
6.3 Ehdotuksia jatkotutkimusten kohteiksi .....	208
6.4 Johtamiskäsitysten uudistamiseen liittyvää pohdintaa .....	210
LÄHTEET .....	213
LIITTEET	
Liite 1. Saatekirje ja haastattelulomake .....	228
Liite 2. Haastattelumenettelyn kuvaus .....	258
Liite 3. SPSS-analyysin muuttujaluettelo .....	260
Liite 4. Tutkimustulosten reliabiliteetin arviointia .....	277
Liite 5. Yritysjohtajien arvot ja asenteet, tavoitteet sekä kilpailuedut – tunnusluvut (Statistics) .....	280
Liite 6. Päätyyppien ryhmittelytestejä .....	294

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Lahden ja Seinäjoen seutujen puutavaran sekä kalusteiden valmistuksen arvonlisäyksen kehitys vuosina 1988–1994, milj.mk (Lähde: Tilastokeskus 1998) .....	10
Taulukko 2a. Huonekalujen kotimaan markkinoiden kehitys (milj. mk) .....	12
Taulukko 2b. Huonekalujen kotimaan markkinoiden kehitys (milj. €) .....	12
Taulukko 3. Aloitetoiminta Suomessa vuonna 2005 (Antola ym. 2006, 70) .....	52
Taulukko 4. Arvot .....	138
Taulukko 5. Henkilökohtaiset tavoitteet ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen .....	140
Taulukko 6. Tärkeimmät työnantajan tavoitteet ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen .....	140
Taulukko 7. Tärkeimmät yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen .....	140
Taulukko 8. Yrityksen kilpailuedut (1) .....	141
Taulukko 9. Yrityksen omistajuus ja koko .....	143
Taulukko 10. Yrittäjien ikä ja koulutus .....	143
Taulukko 11. Perheyrityksen ikä ja perheyrittäjäyys .....	144
Taulukko 12. Yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen .....	145
Taulukko 13. Yrityksen strategiat: tuotteet ja markkinat .....	146
Taulukko 14. Yrityksen strategiat: kysynnän kausivaihtelut .....	146
Taulukko 15. Yrityksen strategiat: markkinoiden kasvuvauhti .....	147
Taulukko 16. Yrityksen strategiat: markkinointi-investoinnit .....	147
Taulukko 17. Yrityksen kilpailutilanne: kysynnän hintaherkkyys .....	147

### XIII

Taulukko 18. Yrityksen kilpailutilanne: merkittävien kilpailijoiden lukumäärä .....	148
Taulukko 19. Yrityksen kilpailutilanne: oma markkinaosuus (ka) .....	148
Taulukko 20. Yrityksen kilpailuedut (2) .....	148
Taulukko 21. Tavoitteet työnantajana ja tyytyväisyys työnantajan tavoitteiden saavuttamiseen .....	149
Taulukko 22. Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet ja tyytyväisyys henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen .....	150
Taulukko 23. Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ja käsitykset .....	150
Taulukko 24. Suunnitteluprosessin yhteistoiminnallinen toteuttamistapa .....	151
Taulukko 25. Ilmapiirin parantaminen .....	152
Taulukko 26. Ilmapiirin parantaminen – palkkataso .....	152
Taulukko 27. Oppimisen edistäminen .....	153
Taulukko 28. Koulutuskustannukset .....	154
Taulukko 29. Kirjallinen resurssisuunnitelma: nykytilanne .....	154
Taulukko 30. Kirjallinen resurssisuunnitelma: tulevaisuus .....	155
Taulukko 31. Tutkimusinvestoinnit ja teknologiamuutokset .....	155
Taulukko 32. Tiimityö ja yhteistoiminta .....	156
Taulukko 33. Suunnittelukäytäntö – tuotannon suunnittelu .....	156
Taulukko 34. Suunnittelukäytäntö – markkinoinnin suunnittelu .....	157
Taulukko 35. Suunnittelukäytäntö – henkilöstösuunnittelu .....	157
Taulukko 36. Suunnittelukäytäntö – kirjallinen suunnitelma .....	156
Taulukko 37. Vientikokemukset .....	158
Taulukko 38. Vientihaluu .....	158

## XIV

Taulukko 39. Maakunnallisen tuen vaikutus yrittäjyyteen .....	158
Taulukko 40. Laadun parantaminen .....	159
Taulukko 41. Palvelun laatu .....	160
Taulukko 42. Laadun seuranta .....	160
Taulukko 43. Kehityskeskustelut .....	161
Taulukko 44. Asiakas palaute: vierailut asiakasyrityksissä .....	161
Taulukko 45. Valtuuttaminen .....	163
Taulukko 46. Yrityksen tärkeimmät tavoitteet ja tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen .....	164
Taulukko 47. Yrityksen strategiat: tuotteet ja markkinat .....	165
Taulukko 48. Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet ja tyytyväisyys henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen .....	165
Taulukko 49. Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ja käsitykset .....	166
Taulukko 50. Perheyrittäjäisyys .....	166
Taulukko 51. Perusmuuttujien tunnusluvut (Statistics) .....	169
Taulukko 52. Korrelaatiomatriisi .....	170
Taulukko 53. Pääkomponenttien ominaisarvot ja osuus kokonaisvaihtelusta (Total Variance Explained) .....	172
Taulukko 54. Rotoitu pääkomponenttimatriisi (Rotated Component Matrix) .....	173
Taulukko 55. Ryhmäkeskukset (Final Cluster Centers) tunnuslukuineen .....	175
Taulukko 56. Päätyyppien tunnusluvut (J: 1=vuorovaikutusjohtaja, 2=autoritaarinen johtaja) .....	177
Taulukko 57. Johtajien ikäjakauma .....	178



Taulukko 58. Aikaisempien työpaikkojen lukumäärä .....	179
Taulukko 59. Oma omistusosuus-% .....	179
Taulukko 60. Päätyyppien tuottavuuslukuja (J: 1=vuorovaikutusjohtaja, 2=autoritaarinen johtaja) .....	180
Taulukko 61. Tuottavuusero vuosien 1995 ja 1996 välillä .....	181
Taulukko 62. Yritysten pyrkimys pitää kassavaroja .....	181
Taulukko 63. Yritysten voitonjako .....	182
Taulukko 64. Päätyyppien rahoituslukuja (J: 1=vuorovaikutusjohtaja, 2=autoritaarinen johtaja) .....	182
Taulukko 65. Yrityksen tärkeät tavoitteet .....	183
Taulukko 66. Henkilökohtaiset tärkeät tavoitteet .....	184
Taulukko 67. Työnantajan tärkeät tavoitteet .....	184
Taulukko 68. Strategiat/muutokset tuotepolitiikassa (viimeisten 3 vuoden aikana) .....	185
Taulukko 69. Kilpailuetujen kehittäminen .....	186
Taulukko 70. Strategisen suunnittelun soveltaminen PK-huonekalu- teollisuudessa .....	186
Taulukko 71. Strategisen suunnittelun laajuus PK-huonekaluteollisuudessa ja Stratos-ryhmän tutkimuksissa .....	187
Taulukko 72. Cronbachin alfat ( $\alpha$ ) (N = 33) .....	187

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tuotannon volyyymi-indeksin kehitys 1990-98 (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1998-14, 7). .....	10
Kuvio 2. Huonekalujen kotimaan tarjonnan kehitys 1990-98 (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1998-14, 8). .....	12
Kuvio 3. Ryhmien ominaisuuksien vertailu. ....	176

Kuvio 4. Johtajatyypin tuottavuus (1996, 1 000 mk). .....	180
<b>ASETELMALUETTELO</b>	
Asetelma 1. Toimialan SWOT-analyysi .....	12
Asetelma 2. Lähestymistavat PK-yrittäjyyteen: Keskeiset kulttuuri- ja näkemyserot PK-yrittäjän ja suuren organisaation johtajan välisessä ajattelutavassa .....	27
Asetelma 3. Organisaatioiden tutkimuksen typologia .....	30
Asetelma 4. Yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin tunnusmerkit tässä tutkimuksessa .....	40
Asetelma 5. Strategisen suunnittelun neljä näkökulmaa (The four perspectives on strategy) .....	51
Asetelma 6. Strategiaprosessin avainkäsitteitä (Jarzabkowski ym. 2007, 15–17 Table 1) .....	53
Asetelma 7. Resurssien johtamisprosessi .....	57
Asetelma 8. Strategisen johtamisen ja yrittäjyyden tutkimuksen yhteiset teemat.....	66
Asetelma 9. Yrittäjyys- ja johtamistutkimuksen teoreettiset käsitteet .....	68
Asetelma 10. Organisaation määrittely kysymysten avulla .....	70
Asetelma 11. Yksilöosaamisen osatekijät .....	79
Asetelma 12. Arvomaailman ja käyttäytymisen suhde .....	80
Asetelma 13. Tavoiteasettelumalli (Expanded model of goal setting) .....	93
Asetelma 14. Sitoutumisen käsite .....	105
Asetelma 15. Yritysten tavoittelemia oppivan organisaation piirteitä .....	108
Asetelma 16. Demingin ympyrän laajennuksen malli kehittämissuunnitelmissa .	111
Asetelma 17. Oppivan laatuorganisaation malli .....	112

## XVII

Asetelma 18. Yrityskulttuurin tasot Scheinin mukaan .....	113
Asetelma 19. Organisaatiotutkimuksen teoreettiset käsitteet .....	115
Asetelma 20. Oppivan organisaation vertailu oppivan laatuorganisaation ominaisuuksiin .....	119
Asetelma 21. Käsitteiden määrittely: oppiva laatuorganisaatio ja tämän tutkimuksen tutkimuskäsitteet PK-yrityksen kontekstissa .....	120
Asetelma 22. Valitun mallin mukainen johtamiskäsitysten operationalisointi	124
Asetelma 23. Oppivan laatuorganisaation periaatteet ja tässä tutkimuksessa sovelletut tutkimusnäkökulman täsmentävät tutkimuskriteerit .	128
Asetelma 24. Tutkimuskriteerit ja arvoväittämät .....	132

### **KUVALUETTELO**

Kuva 1. STRATOS-ryhmän tutkimuskehys (Bamberger 1994, 14). .....	18
Kuva 2. Tutkimuksen teorettinen kehikko (Haahti 1989, 13). .....	22
Kuva 3. Käsitteiden ”tavoite”, ”arvo” ja ”ideaali” määrittelyä (Fröhlich ym. 1988, 93). .....	23
Kuva 4. PK-yrittäjän tehtävä rakenne epävarmassa toimintaympäristössä (Gibb 1993, 18). .....	25
Kuva 5. Strategisen suunnitteluprosessin malli (Pettigrew, Thomas & Whittington 2006, 195). .	44
Kuva 6. Strategian konteksti (Hambrick ym. 2001, 50). .....	45
Kuva 7. Yrityksen ansaintatapa (Räsänen 2000, 181; modifointi/Haahti). .....	47
Kuva 8. IKEAn strategiatimantti (Santalainen 2008, 101). .....	48
Kuva 9. Perheyrittäjän resurssipohjainen näkökulma (Pearson ym. 2008, 953). .....	62
Kuva 10. Perheyrittäjän sosiaalisen pääoman malli: resurssit ja kyvykkyydet (Pearson ym. 2008, 956). .....	62

## XVIII

Kuva 11. Itseis- ja välinearvojen erot (Hofstede 1980, 21). .....	72
Kuva 12. Työn muotoilun keinot ja niiden liittyminen työn ominaisuuksiin (Juuti 2006, 73). .....	94
Kuva 13. Porterin, Hackmanin ja Lawlerin Kontingenssimalli työn muotoilusta (Juuti 2006, 75). .....	96
Kuva 14. Kolbin malli (Juuti 2006, 86). .....	98
Kuva 15. Demingin oppimisympyrä (Karjalainen ym. 2000, 24). .....	110

### TUTKIMUSMALLILUETTELO

Malli 1. Porterin mallista johdettu tutkimusmalli .....	115
Malli 2. Porterin ja STRATOS-ryhmän malleista johdettu strategisen suunnittelun malli tässä tutkimuksessa .....	116
Malli 3. PK-yrityksen strategisen suunnittelun malli tässä tutkimuksessa .....	117
Malli 4. PK-yritysjohtajien johtamiskäsitysten tutkimusmalli .....	118
Malli 5. Vuorovaikutusjohtajien strategisen johtamisen malli .....	191
Malli 6. Autoritaaristen johtajien strategisen suunnittelun malli .....	192
Malli 7. Vuorovaikutusjohtajien strategiatimantti (© Esa Tuominen/ Hanna & TB) .....	194





# 1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

## 1.1 Tutkittava ilmiö

Yritysjohtajien arvot, strategiset valinnat ja yrityksen suorituskyky luokitte-luongelmana on tutkittava ilmiö väitöskirjaksi tarkoitettussa pitkittäistutki-muksessani. Tilastollinen otanta toteutettiin vuosina 1997–1998 ja paluu samoihin yrityksiin toteutettiin keväällä vuonna 2012 teemahaastatteluna. Keskeinen oletus on se, että päätöksentekijän valintoihin ja menestykseen yritysmaailmassa vaikuttavat päätöksentekijän arvomaailma, arvot ja asen-teet. Sopeutuminen ympäristön muutoksiin näkyy taktisissa valinnoissa. Tutkimuksen kohteena ovat PK-yritysjohtajien arvojen vaikutukset strate-gisiin valintoihin ja menestymiseen. Yritysjohtajien ajankohtaiset tulkinnat liiketoimintaympäristön (käytetään myös termiä toimintaympäristö) muu-toksista, yrityskohtaisista tekijöistä ja tuotemarkkinavalinnoista ovat lähtö-kohtana johtajien käsitysten muotoutumiselle sekä niiden tutkimukselle kä-sillä olevassa pitkittäistutkimuksessa. Keskityn yritysjohtajien arvojen vä-rittämään strategia-ajatteluun, erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvien johtamiskäsitysten ja -valintojen analyysiin löytääkseni aikaisemmin esitet-tyä kiinnostavamman ja pätevemmän yritysjohtajien arvoperustaisen tyyppit-elyn.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvä näkökulma ja ryhmäerojen tulkinta ovat tässä tutkimuksessa keskeisiä. **Muutoksen** johtamisessa halu muutok-seen ei riitä. Tarvitaan kykyä toiminnan tasolla tapahtuvaan henkilöstöjoh-tamiseen. Johtajan halu ja kyky muutokseen eivät nekään vielä riitä, vaan tarvitaan kyvykkyyttä koko työyhteisön tasolla. Johtajan tehtävänä on huo-lehtia siitä, että työyhteisöllä on käytettävissään **strategia ja sen toteutuk-seen liitetyt tavoitteet**, ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja halu sekä riittävä taito muutoksen läpiviemiseen. Työyhteisön kyvykkyyttä voidaan parantaa oppimisprosessia tehostamalla. Tällöin ratkaisevassa asemassa on johdon ja avainhenkilöiden asennoituminen oppimisen tarpeeseen ja mer-kittävyyteen. Tässä tutkimuksessa yrityksen avainhenkilöksi määritellään yritysjohtaja.

Tutkimuskohteena ovat Lahden seudun PK-huonekaluteollisuuden yri-tysjohtajien johtamiskäsitykset. Haastattelututkimukset tehtiin vuosina 1997–1998 (liite 1). Tutkimus täydennettiin pitkittäistutkimukseksi vuonna 2012, jolloin johtamiskäsityksiin liittyvää tietoa täydennettiin teemahaastat-telujen avulla saman alueen samoissa yrityksissä (liite 2).

Eurooppalainen Stratos-ryhmä<sup>1</sup> keskittyi tutkimustoiminnassaan integroituun PK-yrittäjien arvojen, asenteiden, strategisten valintojen ja yritysten menestymisen tutkimukseen. Bamberger (& Bonacker 1994, 8) totesi, että tutkijaryhmän perustavaa laatua oleva hypoteesi on olettamus siitä, että yrittäjän arvoissa ilmenevä persoonallisuus sellaisenaan määrittää ja linjaa yrityksen strategiset valinnat, sen käyttäytymisen, kehittymisen ja suorituskyvyn. Tämänkaltaisen tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on alistettava kriittisen analyysin kohteeksi, koska kohteena on ilmiö, joka on teoreettisena käsitteenä hyvin monisyinen ja laaja. Empiirisen tutkimuksen kohteena olevien indikaattorien määrä on puolestaan aina käytännön syistä varsin rajoitettu. Sen vuoksi huolellinen tutkimuksen suunnittelu ja tutkimusmenetelmien valinta ovat keskeisessä asemassa. Tutkijan työskentely Stratos- ja Interstratos-tutkimusryhmän jäsenenä vuodesta 1996 lähtien on luonut edellytykset tutkimustyön harjoittamiselle. Tutkijan monipuolinen ja pitkäaikainen toimialan tuntemus ja työskentely alalla asiantuntijatehtävissä on mahdollistanut tutkimuksen toteutuksen. Yritysjohtajan työ ja oppivan laatuorganisaation konsultointitehtävät vuosina 1998–2005 sekä PK-huonekaluteollisuuden Venäjän vientiprojektien konsultointi vuosina 1998–2000 ja 2003–2006 ovat antaneet mahdollisuuden perehtyä alaan ja tutkimusmenetelmiin syvällisemmin, mutta myös hidastaneet raportointia. Tutkimusaineiston poiminta kattaa aikajänteen vuosien 1991–1996 lamasta vuosien 2008–2011 lamaan. Pitkittäistutkimuksellisista syistä teemahaastattelu toteutettiin kohdejoukossa kevätkesällä vuonna 2012 pyrkien syventämään ymmärrystä arvojen ilmentymisestä strategisissa ja taktisissa valinnoissa. Tarkastelusta rajattiin pois kuitenkin ympäristön muutosten vaikutusten tarkastelu.

Stratos-ryhmän kehittämä teoria on luonut edellytykset sille, että PK-yritysjohtajan luonteenpiirteistä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista voidaan tehdä varsin kattava analyysi. Teoriaa on koeteltu useiden tutkimusten näkökulmasta. Luonteenpiirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella yritysjohtajia voidaan luokitella. Arvojen, strategian ja suorituskyvyn tutkimus on kuitenkin vaikeasti lähestyttävä ilmiö, joten koetellun Stratos-ryhmän kehittämän tutkimusmallin soveltaminen tämän ilmiön tutkimuksen yhteydessä on perusteltua. (Hofstede 1980, 13–20; Kaila 1976, 238–239; Tuomela & Patoluoto 1976, 231–235; Puhakka 2002, 204–206; Saapunki 1993, 28–53; Haahti 1987, 35; Haahti 1989, 40–47; Haahti 1992, 85–87; Fröhlich & Pichler 1988, 36–59; STRATOS 1990; Bamberger ym. 1994, 10–18; Niiniluoto 1997, 59–60; Ketokivi 2009, 45–61; Rhoades & Covey 2010, v–vii.

---

<sup>1</sup> Jatkossa useimmiten pelkkä ryhmä/tutkimusryhmä.



## PK-yritysjohtajien typologia Stratos-ryhmän mukaan

Stratos-ryhmän kehittämä metodologia sisältää sen, että arvoja voidaan tutkia yleisten ja välineellisten arvojen tasolla yritysjohtajien henkilökohtaisina tavoitteina, heidän tavoitteinaan työnantajina sekä yritykselle asetettuina tavoitteina (Bamberger ym. 1994, 8–9).

Haahti haki ryhmän jäsenenä vastausta tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat yrittäjien vallitsevat arvostukset ja tavoitteet” (Haahti 1987, 34–35). Arvoja tutkittiin tällöin Suomessa ja mitattiin 85 asenneväittämällä, joista yrittäjä oli ”täysin samaa mieltä” (= 5) tai ”täysin eri mieltä” (= 1). Arvoväittämät faktoriansalysoitiin arvostuksien rakenteen kuvaamista varten. ”Arvojen riittävän selkeäksi kuvaukseksi saatiin neljän faktorin rakenne” (Haahti 1987, 34). Haahten alustava, suomalaiseen tutkimukseen perustuva tulkinta yritysjohtajien arvostuksien rakennekuvaukseksi oli seuraava (Haahti 1987, 35–37): ”Patruuna”, ”Paikkakuntasidonnainen, demokraattinen”, ”Osallistava me-hengen luoja” ja ”Hyvä tulos hyvillä työntekijöillä”. Haahti tarkensi (1992, 83–87) arvosuuntatuneisuutta kuvaavaa luokitteluaan Stratos-ryhmän tutkimuksen (STRATOS 1990, 39) perusteella. Tutkimuksen kohteena olivat tällöin kolmella eri toimialalla kahdeksassa Euroopan maassa toimivat yritysjohtajat.

Fröhlich ym. (1988, 39–43) kuvasivat edelleen yritysjohtajien arvoindikaattoreita (Werte-Indikatoren) Stratos-ryhmässä kehittäen arvoihin perustuvaa luokittelua ja samalla arvoihin perustuvaa uutta tyypittelyä. Fröhlich ym. (1988) ryhmittelivät yritysjohtajien arvofaktorit löytäen kiinnostavan yritysjohtajien tyypittelyn.

Arvojen faktorikuvauksen ja ryhmittelyanalyysin avulla löydettiin neljä ryhmää typologian muodostamisen perustaksi. **Typologia** nimettiin seuraavasti:

- yleismies,
- uudistaja,
- organisaattori ja
- rutiinin taitaja.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ja tulkitaan PK-yritysjohtajien johtamiskäsitteitä. Johtamiskäsitteistä puhuttaessa tutkimuksen kohteena ovat yritysjohtajien arvot. Samalla on hyväksytty näkemys, jonka mukaan arvojen ja asenteiden erottelu on vaikeaa. Siksi tekstissä käytetään useimmiten termiä ”arvot” ja joissakin kohdissa sanaparia ”arvot ja asenteet”. Johtamiskäytännön analysoinnissa sovelletaan myös **oppivan organisaation** käsitteistöä (Senge 1999, Sarala & Sarala 1996, Alasoini & Halme 1999). Tämä on Stratos-tutkimusohjelman viimeinen tutkimus, jossa on kehitetty oma

sovellus johtamiskäyttäytymisen analysoimiseksi. Empiirinen verifiointi perustuu Lahden seudun huonekalutehtaiden yritysjohtajien haastatteluihin.

Aineiston deskriptiivisessä osassa on hyödynnetty oppivan laatuorganisaation mallia, joka on kuvattu tarkemmin Tuomisen raportissa (2009).<sup>2</sup> Raportin haastattelut perustuivat 48 yritysjohtajan johtamiskäsityksiin. Tässä tutkimuksessa perusaineistossa on 36 PK-yritysjohtajan haastattelut (liitteet 1 ja 2).

## 1.2 Tutkimuksen kohde, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteena ovat Lahden seudun PK-huonekaluteollisuuden yrittäjien johtamiskäsitykset. Tutkimustehtävänä on kuvata ja eritellä johtamiskäsityksinä ilmeneviä arvoja. Tutkimustehtävän toteuttamiseksi asetetaan seuraavat tavoitteet:

1. kuvata PK-yritysjohtajien vallitsevia arvoja ja johtamiskäsityksiä,
2. selittää johtamiskäsityksissä esiintyviä ryhmäeroja,
3. tyypitellä johtajia sekä
4. analysoida johtajatyypin strategisia valintoja ja strategia-ajattelun keskeisiä piirteitä ja
5. analysoida johtajatyypin erilaisten strategisten valintojen vaikutavuutta yrityksen suorituskykyyn.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- a. Mitkä ovat PK-yritysjohtajien vallitsevat arvot ja tavoitteet?
- b. Vaikuttavatko PK-yritysjohtajien arvot yrityksen suorituskykyyn?
- c. Voidaanko PK-yritysjohtajien tavoitteita ja strategista ajattelua kuvata ja mitata?
- d. Voidaanko PK-yritysjohtajat tyypitellä modernilla, Stratos-ryhmän tyypittelystä poikkeavalla tavalla osajoukkoihin?
- e. Voidaanko eri johtajatyypin johtamien yritysten suorituskyvyssä todeta eroavuuksia tilastollisesti merkitsevällä tasolla?

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä perustuu Stratos-ryhmän kehittämään PK-yrittäjyyden teoriaan. Ryhmän kehittämää strukturoitua haastattelumallia kehitettiin tätä

---

<sup>2</sup> Raportti on esitelty seuraavissa symposiumeissa: The 4<sup>th</sup> ISET and Experience Stratos Research Meeting 11.–14.3.2008 ja The 5<sup>th</sup> ISET and Experience Stratos Research Meeting 17.–21.3.2009. Tutkimustuloksia esiteltiin myös 8. ISET-Symposiumissa 14.–16.4.2012.

tutkimusta varten lisäämällä siihen laatua ja ulkomaankauppaa kuvaava osio (liite 1). Tutkimuksen kohteena ovat Lahden talousalueen PK-huonekalutehtaiden johtajat. Haastattelut tehtiin vuosina 1997–1998. Haastattelututkimukseen osallistui 48 yritysjohtajaa. Tavoitteena oli kokonaisuutena ja tässä onnistuttiin verrattain hyvin (liite 1, luku 5). Tämä tutkimus koostuu 36 PK-yritysjohtajan haastattelusta. Stratos-mallin ohella tutkimuksen kuvauksessa on hyödynnetty Suomen laatupalkintomallia (luku 5) ja oppivan organisaation periaatteita tutkimuskriteerien muotoilussa (luvut 3 ja 4).

Yritysten strategisen johtamisen tutkimus on kehittynyt tämän tutkimuksen tekoaikana voimakkaasti. Strategisen johtamisen tutkimus on tiettyllä tavalla lähentynyt yrittäjyystutkimusta. Teoreettisen taustan hahmottamiseksi luodaan katsaus moderniin arvo-, strategia- ja yrittäjyystutkimukseen sekä kuvataan strategisen yrittäjyyden teoriaa (luvut 2 ja 3).

Yritysjohtajien tyypittelyä varten yritysjohtajien arvoja kuvaavat indikaattorit ryhmiteltiin pääkomponentti- ja ryhmittelyanalyysin sekä muiden tilastollisten menetelmien avulla. Analyysi rakentui aikaisemmalle johtamiskäsitysten tutkimusten kontribuutiolle. Virhelähteet on kuvattu ja virhelähteiden kontrollointiin liittyvät menettelytavat on selostettu (luku 4).

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Strategia, strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu voidaan määritellä monella tavalla. Leppäälho (1991, 123–132) kuvasi pienen yrityksen strategisen ajattelun ja työskentelyn tasoja kolmen tason mallilla:

1. strategisen ajattelun taso,
2. suunnittelujärjestelmän taso ja
3. toiminnan taso.

Strategisen ajattelun tasolla tärkeää on kokonaisnäkemys, ymmärrys siitä, mitkä ovat yritykselle tärkeitä asioita ja mitkä ovat näiden asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet sekä kehityssuunnat. Ne **tulkitaan suunnittelu-järjestelmän tasolla**, jolloin pysähdytään miettimään, mitkä ovat oikeita asioita yrityksen päämäärien saavuttamiseksi ja miten asiat tehdään oikein. Näitä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kysymyksiä käsitellään arjen valintoina, joihin liittyvissä keskusteluissa luodaan samalla yhteinen kieli asioiden tulkinnalle ja toteuttamiselle. Toiminnan tasolla määritellään toimenpiteet strategioiden toteuttamiseksi, tehdään ne ja tulkitaan toimenpiteiden vaikuttavuus ja saavutetut tulokset.

Painopisteenä tässä tutkimuksessa ovat ne itseisarvot ja välinearvot, jotka ohjaavat strategisen ajattelun tason määrittelyä ja strategisia valintoja.

Tutkimuksessa kuvataan suunnittelujärjestelmän tasoa sekä esitetään joitakin tulkintoja toiminnan tasosta.

Perusolettamuksena on, että huonekaluteollisuuden yritysten kehittymistä voidaan kuvata yritysjohtajien strategia-ajatteluun liittyvien käsitteiden avulla. Leppälho (1991, 13–17) kuvaili strategia-ajattelun eri koulukuntia mintzbergiläisittäin Näsin mallia noudattaen niin sanotun ”onnenapilamallin” avulla seuraavasti:

Yrityksen strategiamaailman muutos-, analyysi- ja kehitysalueet ovat yrityksen

- suhde toimialaan,
- tuote- ja markkinavalinnat,
- sisäisten järjestelmien ja olosuhteiden kehittäminen sekä
- avainhenkilöt ja yrityksessä vallitsevat arvot.

Yrityksen suhde toimialaan käsittää perinteisen yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kuvauksen. Tuote-markkinavalinnoilla tarkoitetaan sitä, mitä tuotteita yritys tekee ja missä se haluaa toimia.

Sisäisten järjestelmien määrittelyssä paneudutaan muun muassa yrityksen johtamisjärjestelmiin. Tietojärjestelmä on keskeinen osa johtamisjärjestelmää. Suunnitteluprosessia kuvattaessa paneudutaan siihen, miten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät valinnat oli saatu aikaan. Analysoidaan sitä, oliko henkilökunta osallistunut päätöksentekoon, vai päättikö yritysjohtaja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä valinnoista yksin.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat yritysjohtajan strateginen ajattelu ja yrityksen strategia. Johtajatyypin luokittelu perustuu arvojen tutkimukseen. Johtajatyypin muodostamisen lähtökohtana ovat tutkimuskriteerit, jotka nojaavat oppivan organisaation periaatteisiin. Stratosryhmässä muodostettu typologia perustui kyseessä oleviin faktoreihin latautuneiden muuttujien ryhmittelyyn (Fröhlich ym. 1988, 59–62). Johtajatyypin muodostamisen lähtökohtana oli tällöin arvojen ryhmittely intuitiivinen–analyttinen -ulottuvuudella (Bagozzi & Foxall 1995, 185–187). Fröhlich ym. (1988, 59) kuvasivat tämän **ryhmittelyn** taustaoletuksia ja piirteitä seuraavalla tavalla:

Yrittäjätyyppi A (*Allrounder*) eli yleismies on sekä hyvin innovatiivinen että hallinnollisesti rutinoitu toimeenpanija. Yrittäjätyyppi P (*Pioneer*) eli innovaattori on vahvasti uudistava ja luova henkilö. Hänen ominaisuuksiinsa ei kuitenkaan liity vahvuus panna asioita yritys yhteisön arjessa täytäntöön. Yrittäjätyyppi O (*Organizer*) eli organisaattori on kyvykäs organisoimaan ja hallinnoimaan asioita. Hän saa asiat arjessa kehittymään suunnitelmien mukaisesti, mutta suunnitelmat ja ideat kehitetään toisten henkilöiden toimesta. Yrittäjätyypiltä R (*Routineer*) puuttuu sekä innovatiivinen

että hallinnollinen lahjakkuus. Hän on päivittäisiin tuotanto- ja myyntirutiineihin keskittyvä pienyrittäjä/johtaja. (Fröhlich ym. 1988, 60–62)

Fröhlich ym. (1988, 168) päätyivät tutkimuksensa johtopäätösosassa arvioon, jonka mukaan ryhmän tekemää yrittäjätyyppien luokittelua tulisi kehittää edelleen: ”*Es darf davon ausgegangen werden, dass im vorliegenden europäischen STRATOS-Projekt in mehreren Bereichen Grundlageforschung geleistet wurde: ...*

- *in der Unternehmerforschung*
- *neue Unternehmertypologie...*”

Tässä tutkimuksessa otetaan Fröhlichin ym. (1988) esittämä haaste vastaan ja luonnostellaan sekä esitellään toisenlaiseen teoriaan ja luokitteluun perustuva yrittäjien **tyypittely**. Työelämään liittyvät arvot ovat samat ja käsite, jota tutkitaan, on sama ja sen operationalisointi on tehty käytännössä samalla tavalla kuin Stratos-ryhmä teki.

Arvot ymmärretään osaksi kognitiivista rakennetta, kuten asenteetkin. Stratos-ryhmä valitsi arvoteoreetikoista ryhmänsä jäsenen Eduard Gabelen väitöskirjatutkimukseen perustuvan näkökulman, joka oli lähellä Englandin yritysjohdon arvojärjestelmien tutkimuksia (Gabele, Kirsch & Treffert 1977). Arvot käsitteellistettiin **haluttavina** ja **haluttuina** ilmiöinä ja asioina, joissa erotetaan toisistaan itseisarvot, toisin sanoen yleiset, perustavaa laatua olevat arvot instrumentaalisisista, välineellisistä arvoista.

Välineellisten arvojen tutkimuksissaan ryhmä sovelsi Hofsteden (1980) käsitteistöä, jossa välineellisiä arvoja tutkittiin tavoitejärjestelmän. Siten johdon henkilökohtaiset tavoitteet, yrityksen tavoitteet ja johdon työntekijöihin sekä työlöihin liittyvät tavoitteet, niiden tärkeys ja niiden saavuttamiseen liittyvä tyytyväisyys edustivat ryhmän tutkimuksissa johdon ilmaisemia välineellisiä arvoja (Haahti 1987, 56–73).

Tässä tutkimuksessa tuotetaan käytännön näkökulmasta relevanttia tietoa, jonka avulla pyritään ymmärtämään tiettyjä yhteiskunnallisia ilmiöitä paremmin. Käytännöllisten kriteerien lisäksi tutkimukselle on asetettu tieteelliset kriteerit. Tiedeyhteisön keskusteluun tuodaan oma kontribuutio ja tiedeyhteisön vertaisarvioitsijat pyritään vakuuttamaan siitä, että ”*argumentilla on uutuusarvoa tutkijan valitsemassa tieteellisessä diskurssissa.*” (Ketokivi 2009, 37)

Tässä tutkimuksessa **oma kontribuutio** tulee uuden teoreettisen näkökulman ja sen mukaisen analyysikehyksen soveltamisesta ryhmän asetelmaan, ja saatujen tulosten uudenlaisessa yhdistelyssä uudeksi tulkinnaksi. Sen mukaisesti aineisto analysoidaan ja tehdään johtopäätöksiä eri periaatteiden ja toimintamallien avulla kuin ryhmä teki tutkimuksissaan vuosina 1979–1991. Erot näkökulmissa johtuvat siitä, että johtamiskäsityksiä tutkitaan erityisesti henkilöstöjohtamisen ja laadun näkökulmasta. Laatu-

symykset jäivät Stratos-tutkimusohjelmassa vähälle.

Oma kontribuutio muodostuu myös uudesta aineistosta, joka kerättiin Lahden alueella toimivan huonekaluteollisuuden johdolta strukturoidun kyselyn avulla 1997-8. Survey-tutkimuksen tekeminen edellyttää sekä huolellista tutkimuksen teoreettisten perusteiden määrittelyä että tutkimuskysymysten muotoilua. ”Tästä seuraa se survey-tutkimukselle ominainen piirre, että valmiiden vastausvaihtoehtojen tekeminen vaatii tutkittavien asioiden luokittelua ja käsitteellistä kategorisointia etukäteen. Tämä on mahdollista vain, jos tutkijoiden mielikuvat tutkittavista asioista ovat kiteytyneet ja on olemassa jäsentyneitä käsitteitä. Survey-aineistoihin, kuten muihinkin aineistoihin liittyy aina virheen riski” (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 118). Aineistoa täydennettiin keväällä 2012 samojen yritysten parissa tehdyillä teemahaastatteluilla.

Abstraktin käsitteen operationalisointi empirian tason tutkimusta varten on Alkulan ym. mukaan vaativa tehtävä. Ilmiön tutkimuksen taustalla tulee olla vahva teoria, muutoin ilmiötä kuvaavat indikaattorit saattavat olla harhaisia. Tällöin syntyy tutkimustulosten arviointiin liittyviä ongelmia, joiden aiheuttamat virheet saattavat olla systemaattisia tai satunnaisia tai molempia (Alkula ym. 1994, 80).

Ketokivi korosti operationalisoinnin merkitystä tieteellisessä argumentoinnissa. ”Operationalisoinnissa siirrytään teorian tasolta empiiriselle tasolle. Empiirisen tason käsitteistä tehdään sitten tutkimuksessa yksittäisiä mittauksia.” (Ketokivi 2009, 43)

Tämä vaatii tutkimuksen tekijältä laajaa teoreettista perehtymistä tutkimuksen aihepiiriin ja kokemusta tutkimustyöstä sekä halua yhteistoimintaan toisten tutkijoiden kanssa. Kysymyksessä oleva tehtävä saattaa olla ylivoimainen ilman yhteistoimintaa ja yhdessä tapahtuvaa pohdiskelua toisten tutkijoiden kanssa. Tämän tutkimuksen tekijä on tutkimuksen suunnittelussa toiminut yhteistyössä PK-yrittäjyyden teoriaa kehittäneen ja mallintaneen eurooppalaisen Stratos- ja Interstratos-ryhmän kanssa.

Sovelletun tutkimusmenettelyn suunnittelusta ja käytettyjen tutkimuskysymysten muotoilusta vastaa Stratos-ryhmä, jonka käyttämää menettelytapaa ja arvoihin liittyvää kytkentää kuvaava malli tulee esiin myöhemmin Fröhlichin ym. (1988) kuvaamana (luku 2). Abstraktin käsitteen operationalisoinnissa ja empiirisessä verifiointissa nojaututaan ryhmän tekemiin laajoihin tutkimuksiin sekä PK-yrittäjyyden teorian ja strategisen tutkimuksen mallien rakentamiseen. Käsitteiden ja kriteerien määrittelyssä nojaututaan oppivan organisaation periaatteisiin (Senge 1999) ja oppivan laatuorganisaation toimintamalliin (Sarala ym. 1996).

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kontekstit ovat:

- arvot,
- johtamiskäsitykset,
- typologiat



- strateginen johtaminen,
- yrittäjäyys,
- STRATOS-malli,
- Oppiva organisaatio ja
- PK-huonekaluteollisuus.

## 1.5 Tutkimuksen rajaukset

Stratos-ryhmän kehittämän tutkimusmallin omaan sovellukseen perustuen tutkitaan

1. johdon arvoja,
2. tuote-markkinastrategioita,
3. kilpailuedun kehittämistä ja
4. yrityksen toimintapolitiikkoja.

Tässä tutkimuksessa

- **keskitytään yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyviin johtamiskäsityksiin.**

## 1.6 Huonekaluteollisuus Lahden seudulla

### Vuosien 1991–1996 laman vaikutukset huonekaluteollisuuteen

Yritysjohtajien johtamiskäsitysten tutkiminen edellyttää tutkimuskontekstin tarkastelua. Siksi on perusteltua analysoida tutkimusajankohdan tilannetta keskeisimmän huonekaluklusterin piirissä. Lahden seudun ohella toinen merkittävä huonekaluteollisuuden keskittymä Suomessa on Seinäjoen seutu. Tässä tutkimuksessa aineiston kuvaus ja analysointi rajataan Lahden seudulle. Huonekalutuotannon keskittyminen Lahden seudulle ei tarkoita vain sitä, että tuotannon volyymit ovat alueella ainutkertaiset Suomen olosuhteissa, vaan myös sitä, että ylipäänsä kaikki alaan liittyvä osaaminen on ankkuroitunut vankasti Lahden seudulle. ”Lahden alue on Suomen suurin puutuotteiden ja alan palveluiden tuottaja” (Etelä-Suomen Sanomat 2007, 5). 1990-luvun alun talouslama Suomessa romahdutti Lahden seudun huonekaluteollisuuden kasvukehitystä huomattavasti suuremmassa mittakaavassa kuin Seinäjoen seudun talousalueella. Taulukossa 1 on kuvattu arvonlisäyksen muutosten eroja näiden kahden alueen välillä.

**Taulukko 1.** Lahden ja Seinäjoen seutujen puutavaran sekä kalusteiden valmistuksen arvonlisäyksen kehitys vuosina 1988–1994, milj. mk (Lähde: Tilastokeskus 1998)

<b>Lahden seutu</b> (Lahti, Hollola, Nastola, Orimattila, Asikkala)				
<b>Vuosi</b>	<b>Puutavarat</b>	<b>Huonekalut</b>	<b>Yhteensä</b>	
1988	126	633	759	
1989	121	775	896	
1990	144	715	859	
1991	123	419	542	
1992	115	426	541	
1993	160	305	465	
1994	146	326	472	
<b>Seinäjoen seutu</b> (Kurikka, Kauhajoki, Jurva, Seinäjoki, Lapua)				<b>Lahti ja Seinäjoki</b>
<b>Vuosi</b>	<b>Puutavarat</b>	<b>Huonekalut</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Yhteensä</b>
1988	53	136	189	948
1989	79	149	228	1 124
1990	36	163	199	1 058
1991	18	151	169	711
1992	18	118	136	677
1993	9	102	111	576
1994	9	123	132	604

Taulukossa 1 on puutavaran ja kalusteiden arvonlisäyksen kehitys viiden kunnan alueella Lahden sekä Seinäjoen seuduilla ennen talouslamaa ja laman synkimpinä vuosina 1988–1994. Huonekalujen valmistuksen arvonlisäys oli huippuvuonna 1989 Lahden seudulla 775 miljoonaa markkaa ja vuonna 1993 se oli 305 miljoonaa markkaa. Arvonlisäys siis romahti 470 miljoonaa markkaa eli 61 prosenttia vuoden 1989 arvosta. Seinäjoen seudulla huonekalujen tuotannon arvonlisäys oli vuonna 1993 pudonnut 37 prosenttia vuoden 1990 arvonlisäyksestä. Talouslama puraisi Seinäjoen seudulla huomattavasti lievemmin huonekaluteollisuuden arvonlisäykseen kuin Lahden seudulla. Vaikutukset yrittäjyyteen olivat kuitenkin molemmilla alueilla lamauttavat konkurssien, yrityssaneerausten sekä tappiollisten omaisuudenmyyntien jäljiltä. Tämän saman ilmiön tutkimuksen tekijä oli aikaisemmin havainnut perehtyessään laman syntyprosessiin ja äärimmäisen vakaviin seurausvaikutuksiin tehdessään kirjaa USA:n s & l -kriisistä<sup>3</sup> vuosina 1981–1985 (Tuominen 1991).

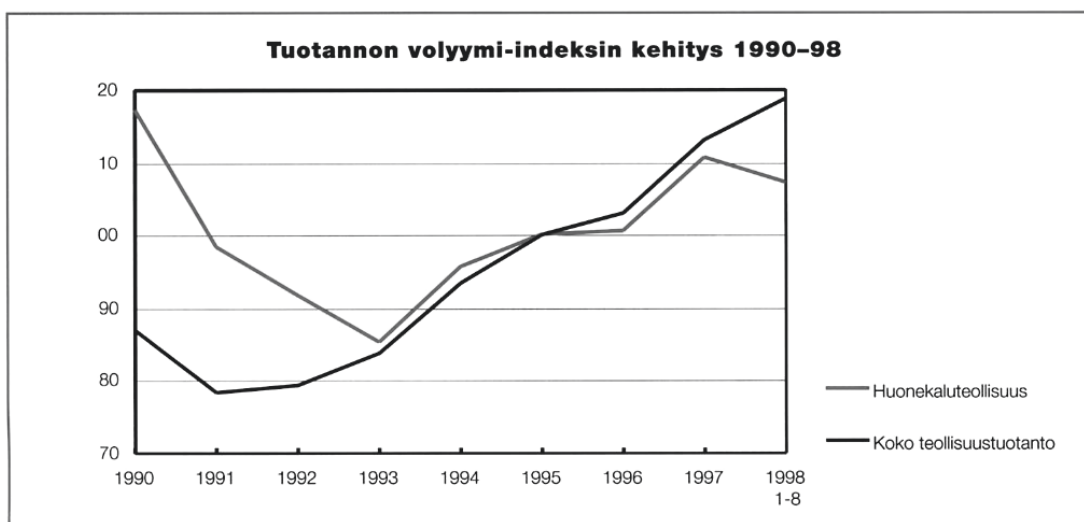
<sup>3</sup> USA:ssa oli 4 613 asuntoluottotoimintaa harjoittavaa säästöpankkia ja ”saving & loan” -laitosta (s & l) vuonna 1980. Niistä oli vuonna 1988 jäljellä enää 3 011 kappaletta. 35 prosenttia näistä yhteiskunnan keskeisistä toimijoista katosi muutamassa vuodessa presidentti Reaganin kaudella vuosina 1980 ja 1982 muotoiltujen pankkilakien sekä eräiden muiden tekijöiden vaikutuksesta. Prosessin syntyhistoriaan vaikuttivat tahallisesti tai tahattomasti rakennettu korkoloukku ja eräät muut tekijät (Tuominen 1991, 16–33).



## Vuosien 1991–1996 ja 2008–2011 lamavaikutusten vertailua

Huonekaluteollisuutta kohtasi vuosina 2008–2011 lähes yhtä jyrkkä ja erittäin nopeasti syventynyt lama kuin vuosina 1991–1996, jota kuvattiin edellä. Asiakaskato, nopeasti realisoituneet luottotappiot, yhtäkkiä kasvaneet raaka-aine- ja valmistusvarastot sekä kiinteät kulut ilman sisään tulevaa, ennakoitua kassavirtaa johtivat myös nyt konkursseihin.

Lama ei rajoittunut Suomeen, kuten aikaisempi ”pankkiriisi” vuosina 1991–1996, vaan se koski koko Euroopan huonekaluteollisuutta. ”Kun vuonna 2002 EU-maiden huonekalukaupan kauppataseen ylijäämä oli vielä melkein 3 miljardia euroa niin vuonna 2008 oli tyytyminen 1,2 miljardin alijäämään.” (Lindman 2011, 63) Lama ei koskenut enää vain huonekaluteollisuutta, vaan myös Euroopan alihankintateollisuutta.



**Kuvio 1.** Tuotannon volyyymi-indeksin kehitys 1990-98 (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1998-14, 7).

Lama vuosina 1990-1996 ei koetellut pelkästään Lahden ja Seinäjoen seutujen huonekaluteollisuutta, vaan koko maan tuotantoa, kuten Kuvion 1 perusteella voidaan päätellä. Vuosien 2008-2011 lama ei koetellut pelkästään Suomen, vaan koko Euroopan huonekaluteollisuutta. Suomen huonekalujen kotimaan tarjonnan (ml. vienti ja tuonti) kehitys supistui 52,7 prosenttia vuodesta 1990 vuoteen 1993 (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1998-14, 8), kuten Taulukon 2a perusteella voidaan päätellä. Vuonna 2009 huonekalujen kotimaan tarjonta oli 76,9 % vuoden 2007 tarjontaan verrattuna (Taulukko 2b) (TEM Toimialaraportti 3/2011, 28. [www.toimialaraportit.fi](http://www.toimialaraportit.fi)).

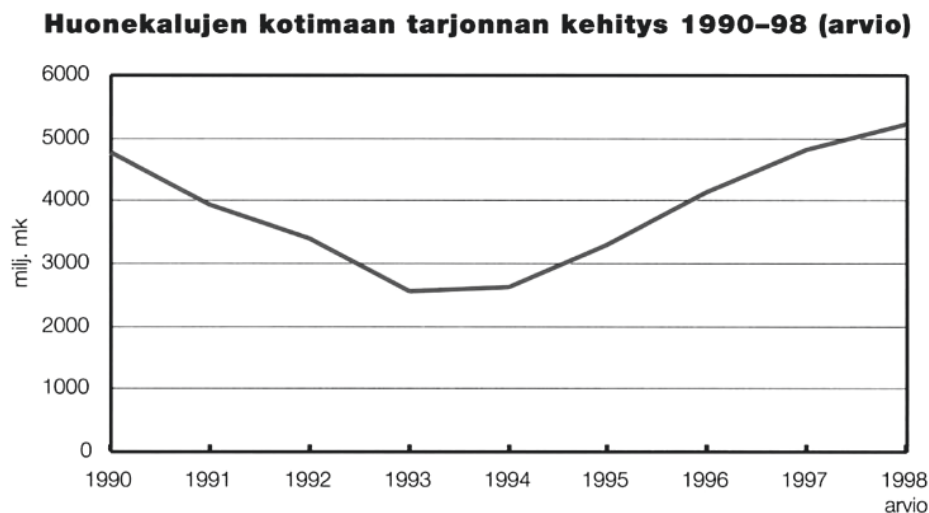
**Taulukko 2a.** Huonekalujen kotimaan markkinoiden kehitys (milj. mk)

Vuosi	1990	1993	1997
<b>Tuotanto</b>	<b>4 582</b>	<b>3 084</b>	<b>5 156</b>
-vienti	685	1 086	1 434
<b>Tuotanto kotimaahan</b>	<b>3 897</b>	<b>1 998</b>	<b>3 722</b>
+tuonti	868	516	1 073
<b>Tarjonta</b>	<b>4 765</b>	<b>2 514</b>	<b>4 795</b>

**Taulukko 2b.** Huonekalujen kotimaan markkinoiden kehitys 2006 - 2010 (milj. €)

Vuosi	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tuotanto</b>	<b>1290</b>	<b>1405</b>	<b>1385</b>	<b>1027</b>	<b>1025</b>
-vienti	218	243	235	124	117
<b>Tuotanto kotimaahan</b>	<b>1072</b>	<b>1165</b>	<b>1150</b>	<b>903</b>	<b>908</b>
+tuonti	450	495	490	375	420
<b>Tarjonta</b>	<b>1522</b>	<b>1660</b>	<b>1640</b>	<b>1278</b>	<b>1328</b>

Taulukon 2a perusteella voidaan päätellä, että laman jälkivaikutukset kestivät vuoteen 1997 saakka, jolloin huonekalujen tuotanto koko maassa saavutti vuoden 1990 tason. Myös vuonna 2007 alkaneen laman jälkivaikutukset näyttäisivät kestävän viisi-kuusi vuotta. Kotimainen tuotanto oli vuonna 2010 vain 72,9 % vuoden 2007 tasosta ja ennusteiden mukaan tuotanto olisi vielä vuoden 2011 päättyessä alle vuoden 2007 tason (83,2 %) ([pasi.loukasmaki@ely-keskus.fi](mailto:pasi.loukasmaki@ely-keskus.fi)). Kuviossa 2 on kuvattu huonekalujen kotimaan tarjonnan kehitys edellisen laman aikana.



Lähde: Tullihallitus, Tilastokeskus

**Kuvio 2.** Huonekalujen kotimaan tarjonnan kehitys 1990-98 (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1998-14, 8).

Huonekalujen kotimaan tarjonnasta muodostunee samankaltainen, joskin loivemmin laskeva kuvio vuosilta 2007-2011, kuin on kuvio 2. Merkittävä poikkeama Taulukoiden 2a ja 2b kotimaan tarjontaa kuvaavassa tiedossa on se, että kun vuonna 1997 tuotanto oli suurempi kuin tarjonta (107,5 %) oli tilanne vuonna 2010 päinvastainen (77,1 %). Tämä johtui siitä, että huonekalutehtaiden vientikilpailukyky oli romahtanut. Vielä 1997 vienti oli 133,6 % tuonnista. Vuonna 2006 vienti oli 48,4 % tuonnista. Suomalainen huonekaluteollisuus oli kymmenen vuoden aikavälillä menettänyt vientikilpailukyky keskeiset perusteet. Vuonna 2010 vienti oli enää 27,8 % tuonnista, ja ennuste vuodelle 2011 on 25,9 % ([pasi.loukasmaki@ely-keskus.fi](mailto:pasi.loukasmaki@ely-keskus.fi), 19.3.2013). Kyse ei ole pelkästään siitä, että suomalaista huonekalua kysyttäisiin vähemmän, vaan myös siitä, että tuontihuonekalua kysytään enemmän. Vuonna 1990 tuonti oli 18,2 % tarjonnasta. Vastaava luku oli 31,6 % vuonna 2010.

Vuosina 1995-1997 konkurssien määrä oli keskimäärin 51 konkurssia/v. Vastaava luku oli 21/v. vuosina 2006-2010. (Toimialaraportti 3/2011,18) Toimialan investoinnit olivat tuotantoon verrattuna vuosina 2007 ja 2008 keskimäärin 2,8 %/v ja 2,7 %/v. vuosina 2009 ja 2010. ”Kaksi viimeistä vuotta on menty niin alhaisella investointien tasolla että tuleville vuosille jäänee patoutunutta investointitarvetta”. (Toimialaraportti 3/2011,40) Huonekaluteollisuuden henkilöstömäärä on romahtanut vuoden 1990 16000 henkilöstä 52,5 % vuoteen 2010 mennessä, jolloin alan henkilöstömääräennuste oli 8400 (Toimialaraportti 3/2011, kuva 2)

KTM:n toimialaraportissa (1998-14, 39) on esitetty alan SWOT-analyysi, josta asetelmassa 1 on joitakin keskeisiä johtopäätöksiä:

---



---

#### Asetelma 1. Toimialan SWOT-analyysi

---



---

##### HEIKKOUEDET

- tuotantolähtöisyys
- markkinoinnin puute (osaaminen)
- yhteistyön vähäisyys/ei yhteistyöperinteitä
- alan edunvalvonta hajanaista

##### UHAT

- alan imago ei houkuttele osaavia tekijöitä
- Venäjän vienti ei elvy
- yhteistyö kariutuu
- kansainvälinen tarjonta lisääntyy

##### VAHVUUDET

- ammattitaitoinen työvoima
- alkavat yhteistyöprojektit
- puun arvostuksen nousu

##### MAHDOLLISUUDET

- joustavuus
  - asiakaslähtöisyys
  - design-perinteet
  - verkottuminen/yhteistyö
- 
- 

KTM:n SWOT-analyysissä korostuivat käsitteet design, yhteistyö, verkottuminen/ketjuuntuminen ja alan imago sekä edunvalvonta ja Venäjän vienti. Nämä sama käsitteet esiintyvät myös uudessa Toimialaraportissa (3/2011, 58) Venäjän ohelle on noussut Kiina, halpatuontimaana. Mahdolli-

suuksina korostetaan edelleen innovaatioita ja muotoilua. ”Toimialan nousuun voisi olla yksi tie panostaa merkittävästi tuotekehityksen kautta uusiin tuotteisiin, ratkaisuihin ja palveluihin. Myös muotoilun huomioiminen osana tuotekehitystä on tärkeä tie uusien tuoteratkaisujen kehittämisessä. (Toimialaraportti 3/2011, 43) Alalla ymmärretään designin merkitys ja toisaalta tiedetään muotoilun käytännön toteutuksen ongelmat. ”Koivutarun” – lahtelaisen huonekalumuotoilun merkkituotteen – suunnitteluprosessiin Esko Pajamies käytti 18 vuotta (Miestamo 1981, 150).

**Muutosta ja tarvetta muotoilun korostamiseen** painotettiin myös Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän käynnistämässä ”Pohjanmaan Nikkarikeskus” -hankkeessa. Hankeraportissa (Pohjanmaan Nikkarikeskus 2000, Johdanto) todettiin muun muassa seuraavaa: ”*Pohjanmaan huonekaluteollisuus elää murroksessa... Vuonna 1999 kalusteiden tuonti ylitti viennin määrän, samaan aikaan kokonaisuudessaan kalusteiden kotimaan vähittäiskaupan kasvu on hidastunut.*”

SWOT-analyysissä tuotiin esiin puun arvostuksen merkitys. Puu oli edelleen suomalaisen teollisuuden viennin yksi yhteinen nimittäjä. ”*Metsäklusterin osuus Suomen tavaraviennistä on kolmannes*” (Seppälä (toim.) 2000, 19). Puuta käyttävän huonekaluteollisuuden tuotannon jalostusarvo oli 3,0 prosenttia koko metsäklusterin tuotannon arvonlisäyksestä (jalostusarvosta) (Seppälä (toim.) 2000, 19). Alan asiantuntijat (mm. Hassi 2000) ovat esittäneet väitteitä, joiden mukaan metsäteollisuuden tuottavuus on korkeimmillaan juuri huonekalutuotannossa.

Lahden seutu ja laajemmin koko Päijät-Häme sekä Etelä-Pohjanmaa ovat Suomen huonekaluteollisuuden vahvoja alueita KTM:n toimialaraportin (1998-14, 26) mukaan: ”*Mutta kun tarkastellaan teollisuuden jakaantumista liikevaihdon mukaan voidaan todeta Päijät-Hämeen olevan omaa luokkaansa Etelä-Pohjanmaan, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen tullessa seuraavina.*” Metsäklusteri on vahva alue Päijät-Hämeessä myös Jallin klusteritutkimuksen mukaan. ”*Sen sijaan Päijät-Hämeen vahvoja klustereita näyttävät olevan:*

- *Metsä,*
- *Kotitalous ja*
- *Ympäristö (varauksin tietojen huonon kattavuuden vuoksi).*” (Jalli 1998, 38)

Jalli huolestui investointialttiutta tutkiessaan siitä, ettei Päijät-Hämeen metsäteollisuudella ollut edellytyksiä kehittyä nopeasti ja päätyi seuraavaan johtopäätökseen: ”*Metsäklusterin ennustettu, aika varovainen kasvu, ei täytä nopean kasvun ehtoja, ja ilman uusia merkittäviä innovaatioita siitä ei ole nopean kasvun käynnistäjäksi alueella.*” (Jalli 1998, 67) Ainakin huonekaluteollisuuden suhteen Jallin ennuste näyttäisi toteutuneen, ei pelkästään Päijät-Hämeen vaan koko maan osalta. **Tarve** julkisen sektorin **interventiolle** oli

jo 1990-luvulla olemassa ja se oli tiedostettu. Tilanne oli vuonna 2012 sama. Tämä tutkimus antaa **tietoa intervention suunnittelijoille**. Kasvun nopeammassa virittämisessä alan omien toimien lisäksi **yhteistyön kehittäminen julkisyhteisöjen** kanssa oli mahdollisuus, jota Päijät-Hämeessä oli Jallin klusteritutkimuksen mukaan hyödynnetty huonosti. ”*Kokonaisuudessaan voi väittää maakunnan olevan valtion rahankäytön suhteen erityisen huonossa asemassa.*” ”*Korkeakoulutuks en vähäisyys maakunnassa on toimintaympäristön kehityksen kannalta merkittävä puute.*” (Jalli 1998, 44)

Julkisen vallan interventiot politiikan ja klusteritutkimuksen juuret ulottuvat keskiajalle. Desrochers & Sautet`n (2008, 814–815) mukaan jo 1200-luvulla tiedettiin, että Cambridge oli ankeriaitten kalastuksen keskus ja Oxford tunnettu opiskelupaikkakunta. Storey on tutkimuksissaan osoittanut PK-teollisuuden merkityksen alueellisen kansantulon kasvulle. Hän on varoittanut sillanrakentaja PK-yritysten ja politiikantekijöiden välillä. Storeyllä on kyky kuvata monimutkaisia ilmiöitä ymmärrettävällä tavalla (Landström 2005, 173).

Tämän tutkimuksen tekijä perehtyi konsulttina ja pienen tutkijaryhmän jäsenenä vuosina 1995–1996 Lillehammerin olympialaisten jälkivaikutuksista ympäristökuntien talouteen tehtyihin tutkimusraportteihin ja selvityksiin. Raporttien perusteella todettiin, miten voimakkaasti elvyttävä vaikutus alueen kansantuotteeseen olympialaisten rakentamisprosessilla oli. Syntyneen keskusteluprosessin aikana tämä asiantuntijaryhmä päätti, että oli aika ryhtyä valmistelemaan julkisen sektorin **interventiota**. Vuonna 1996 perustettiin hanke: ”Yrittäjäyys ja laatu palvelu”. Sen tavoitteet ja toimintamallit hahmotettiin edellä mainittujen tutkimusten perusteella. Tutkimuksen kohteeksi päätettiin valita alueen PK-huonekalutehtaat. Tämä tutkimus on yksi osa edellä mainittua laajempaa interventiohanketta.

Interventioiden vaihtoehtoisten toimintalinjojen mallit on määritelty monella tavalla. Bridge, O’Neill ja Cromie (2003, 403–404) määrittelivät vaihtoehtoiset mallit seuraavasti: ”*Small business policies*” ja ”*Enterprise policies*”. Ensiksi mainittu toimintapolitiikkamalli tähtää PK-yrityksen vakiintuneen liiketoiminnan kasvun tukemiseen. Jälkimmäisen mallin avulla pyritään kiinnittämään huomio ihmiseen liikeyrityksen takana ja aikaansaamaan muutos vakiintuneissa asenteissa sekä toimintatavoissa.

Vuosina 1998–2003 käynnistettiin joukko tutkimus- ja selvityshankkeita Päijät-Hämeen Osaamiskeskusohjelman ja Etelä-Pohjanmaan korkeakouluneuvoston (EPANET) sekä PK-huonekaluteollisuuden edustajien kanssa. Tämän tutkimuksen tekijä teki yrittäjien vientihalukkuuteen liittyvän haastattelututkimuksen Lahden seudulla vuonna 2002 osana Päijät-Hämeen ja Seinäjoen seudun yhteistyöhanketta, jota johti Vaasan yliopisto. Tutkimuksen tekijä myös organisoi PK-huonekaluteollisuuden Venäjän

vientiyhteistyötä (Yrittäjäyys ja laatupalveluprojekti, Huonekalujen Venäjän vientiverkko 1998–2000 ja Scandinavian Design, Extended Kitchen Stores, Venäjän vientiverkko 2003–2006).

## 1.7 Tutkimusraportin rakenne

Luvussa 1 on määritelty tutkimustehtävä ja keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen kohderyhmän kontekstuaaliset piirteet. Tutkimustehtävänä on kuvata ja analysoida PK-yritysjohtajien strategia-ajattelua ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä johtamiskäsityksiä. Johtamiskäsitysten analysoinnissa sovelletun tutkimusmenettelyn suunnittelusta ja tutkimuskysymysten muotoilusta vastasi Stratos-ryhmä, joskin laatuun ja eräät vientiin liittyvät tutkimuskysymykset tutkija on muotoillut väitöskirjatutkijaseminaarin yhteydessä Tampereen yliopistossa.

Luvussa 2 on yrittäjäyden tulkintakehys ja tässä tutkimuksessa hyödynnetty PK-yritystutkimuksen teoreettinen viitekehys eurooppalaisen Stratos-ryhmän kehittälemässä muodossa. Tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjän strategista ajattelua, joten luku sisältää sitä taustoittavia strategisen johtamisen ja suunnittelun koulukuntia. Luvussa esitetään uusimpaan yrittäjäyys- ja johtamistutkimukseen perustuva strategisen yrittäjäyden käsite.

Luvussa 3 analysoidaan organisaation arvoja, arvojen luokitteluun liittyviä periaatteita ja erilaisia määritelmiä. Tämän tutkimuksen näkökulmasta kuvataan keskeistä arvomaailman ja käyttäytymisen suhdetta sekä arvojen ja kulttuurin välistä riippuvuutta Hofsteden muotoilemien teorioiden perusteella. Tutkimuksessa sovelletaan Stratos-ryhmän kehittämää Hofsteden tutkimuksiin perustuvaa arvotutkimuksen mallia. Luku sisältää katsauksen arvojen moderniin tutkimukseen.

Luvussa 4 tarkastellaan tutkimusmenetelmään liittyviä valintoja. Yritysjohtajatyypin etsimisen lähtökohtana on arvoja kuvaavien indikaattorien ryhmittely pääkomponentti- ja ryhmittelyanalyysin sekä muiden tilastollisten menetelmien, kuten Fisherin tarkan nelikenttätestin avulla. Luvussa esitetään tutkimustulosten luotettavuuteen ja pätevyyteen liittyviä menetelmiä, samoin kuin erilaisia virhelähteitä.

Luvussa 5 kuvataan haastatteluaineistoon perustuvia johtamiskäsityksiä, määritellään kriteerit ja niihin liitetyt arvoväittämät sekä esitetään yhteenveto tuloksista. Erottelussa löydettävät osajoukot kuvataan ja analysoidaan. Luku 5 sisältää vuoden 2012 teemahaastattelujen johtopäätökset.

Luvussa 6 esitetään johtopäätökset tutkimuksesta sekä arvio tutkimustulosten luotettavuudesta ja pätevyydestä. Lisäksi esitetään eräitä havaintoihin perustuvia toimenpidesuosituksia ja luonnostellaan ehdotuksia jatkotutkimusten kohteiksi.



## 2 TEOREETTISEN NÄKÖKULMAN VALINTA YRITTÄJYYDEN JA STRATEGISEN JOHTAMISEN TEORIOISTA

### 2.1 STRATOS-ryhmän teoria PK-yritystutkimuksen viitekehystenä

Tutkimussuunnitelman valmistelussa ja haastattelututkimuksessa on hyödynnetty kansainvälisen Stratos-tutkimusryhmän kehittämää PK-yrityksen strategiatutkimuksen viitekehikkoa. Tutkimus kuuluu siten kansainväliseen Stratos- ja sitä seuranneeseen Interstratos-ryhmän tutkimushankkeiden jatkumoon. Stratos-ryhmän tavoitteita ja tämän tutkimusohjelman viitekehikkoa (Bamberger ym. 1994) tarkastellaan seuraavista näkökulmista:

- **PK-yrittäjän arvot,**
- **PK-yrittäjien tyypittely sekä**
- **PK-yritysten strategiat.**

Ryhmän toiminta käynnistyi vuonna 1979 kahdeksassa Euroopan maassa (Itävalta, Belgia, Länsi-Saksa, Suomi, Ranska, Hollanti, Sveitsi ja Englanti). Suomesta ryhmän jäseniä olivat Antti Haahti Helsingin kauppakorkeakoulusta ja Allan Lehtimäki Tampereen teknillisestä korkeakoulusta (Haahti 1987, Alkusanat). Interstratos-tutkijaryhmän suomalaiset jäsenet ovat olleet Antti Haahti ja Petri Ahokangas (Ahokangas 1998, 15–20).

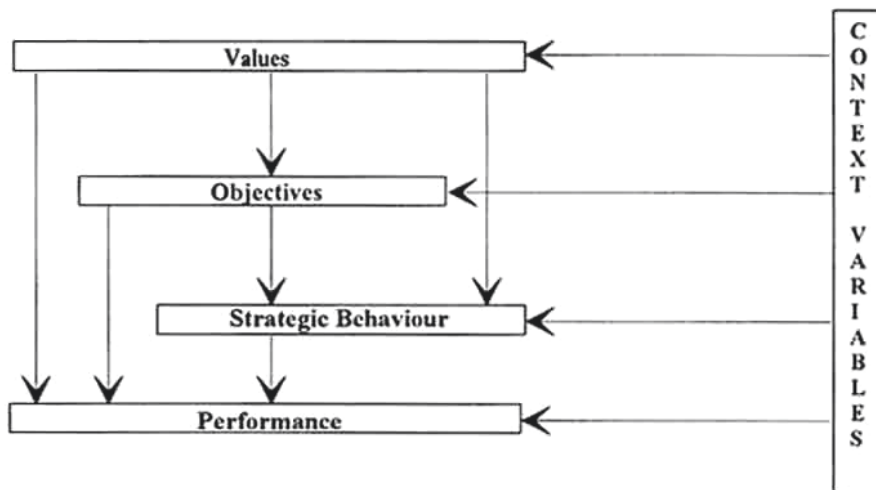
Ryhmän lähtökohtana oli väite siitä, että yritystutkimus on ollut liian keskittynyt suuryritysten toiminnan tutkimukseen. Saavutetut tutkimustulokset eivät kaikilta osin aina päde PK-yrityksen kontekstissa. Pienyrityksessä yrittäjän asema on keskeinen. Yrittäjä on päätöksentekijä, jolle valta on keskittynyt. Yrittäjällä on omat käsityksensä siitä, millaisen yrityksen hän haluaa luoda.

Ryhmän kohteeksi täsmentyi PK-yritysjohtajien arvojen, strategisen käyttäytymisen ja yritysten menestysvaikutusten tutkimus. Yrittäjä valittiin edustamaan yritystään ja tutkimus kohdistui yrittäjien arvoihin (luku 3). Ryhmä erotteli arvojen tutkimuksessa itseisarvot ja välinearvot: edellistä arvojoukkoa tutkitaan erilaisilla yleisillä väitteillä, kuten esimerkiksi `varakkuuden saavuttaminen on yrittäjän tärkein tavoite` (samaa-eri mieltä). Jälkimmäinen tutkimusalue – työhön liittyvien arvojen tutkimus – mittaa arvoa tavoitteiden tärkeyden ja tyytyväisyyden avulla... (Haahti 1987, 12–13) Arvoteoreettinen lähestymistapa oli sama kuin Hofsteden Cultures Consequences -tutkimuksessa (Hofstede 1980).

Stratos tutkimusryhmän perusolettamuksena oli se, että yritysten toimintaa voidaan tarkastella strategisena käyttäytymisenä. Strateginen käyt-

täytyminen ymmärretään silloin intentionaaliseksi, tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa menestyminen riippuu johdon tekemistä valinoista. Johdon valinnat ovat riippuvia johdon henkilökohtaisista, yrittämiseen ja yritystoiminnan johtamiseen liittyvistä arvoista. Strategian suunnittelu ts. strateginen suunnittelu on siten vain osa strategista käyttäytymistä (Bamberger ym. 1994, 9)

Bamberger (ym. 1994, 10) ryhmitteli Stratos-tutkijaryhmän PK-yritystutkimuksen teoreettisen viitekehikon ja strategisen tutkimuksen painopistealueet. Frame of reference ts. tutkimuksen viitekehikossa johdon arvot (values) vaikuttavat johdon tavoitteisiin (objectives), jotka vaikuttavat strategisen käyttäytymisen ydinalueiksi valikoituihin yhtymätason, liiketoimintatason ja funktionaalisiin strategioihin (strategic behavior), oleellisiin, yrityksen menestymiseen (performance) vaikuttaviin strategisiin valintoihin. Liiketoimintaympäristö vaikuttaa suoraan jokaiseen tekijään. Siten erityisesti yhtymästrategisina valintoina tutkittiin tuotemarkkinastrategisia valintoja, joihin sisältyy yrityksen erikoistuminen ja asemoituminen (eriytyminen), vienti- ja tuontikysymykset; kilpailuetujen muodostaminen ja kehittäminen sekä funktionaalisina strategioina tuotanto, markkinointi, rahoitus, henkilöstö, osto ja tutkimus sekä kehittämistoiminnan sisältämät strategiset valinnat. (Bamberger ym. 1994, 14)



**Figure 1: Frame of reference**

**Kuva 1.** STRATOS-ryhmän tutkimuskehys (Bamberger ym. 1994, 14).

Malli perustuu olettamukseen, että arvot määrittävät tavoitteet ja nämä yhdessä linjaavat ne puitteet valittaville menettelyille (keinoille) sekä käyttäy-



tymiselle, joiden mukaisesti yrityksen strategiat muotoutuvat.

Edellä mainittujen tekijöiden sekä ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta suoritukset ja suorituskyky muotoutuvat sellaiseksi, kuin ne todestaan arjessa. Eri tekijöiden vaikutus saattaa vaihdella eri ajankohtina suuresti. Esimerkiksi ympäristötekijöissä havaittavalla erittäin suurella muutoksella, kuten lama Suomessa vuosina 1991–1995, saattaa olla ratkaiseva – hyvinkin suuri – vaikutus suorituskykyyn.

Oletetaan, että yrityksen strategisessa johtamisessa arvojen merkitys valinnalle ja päätöksenteolle on suuri. ”*In strategic management the manager's values and attitudes are generally considered to be one of the main factors determining firm's strategic choices.*” (Bamberger ym. 1994, 11) Tässä tutkimuksessa paneudutaan erityisesti yrittäjätyyppien ja yrittäjä-työntekijä -suhteeseen vaikuttavan päätöksentekokäyttäytymisen tutkimukseen.

Stratos-ryhmä tutki yritysjohtajien johtamiskäsitysten tyypittelyä. Haahti (1987, 35) esitti alustavan tyypittelyn seuraavasti:

- patruuna,
- paikkakuntasidonnainen, demokraattinen,
- osallistava me-hengen luoja ja
- hyvä tulos hyvillä työntekijöillä.

Ryhmittelyanalyysin avulla muodostettiin neljä yritysjohtajien arvotyyppiä. ”*Johtajatyypin muodostamisen lähtökohtana oli arvojen ryhmittely intuitiivisen-analyttinen ulottuvuudella.*” (Haahti 1992, 85) Tutkijaryhmässä Fröchlich ym. (1988, 59) muodostivat neljä johtajatyppiä arvosuuntautuneisuuden mukaan:

- **yleismies** (Allrounder),
- **uudistaja** (Pioneer),
- **organisaattori** (Organizer) ja
- **rutiinin taitaja** (Routineer).

Mitä hyötyä johtajatyypin määrittelystä ja ryhmittelystä on? Subjektiiiviset välinearvot heijastuvat ihmisen jokapäiväiseen käyttäytymiseen. Jokapäiväinen käyttäytyminen voi olla johtajuuden näkökulmasta katsottuna hyvää, hyödyllistä tai erittäin hyödyllistä. Asteikon määrittäminen näille kriteereille on kuin veteen piirretty viiva. Asteikot ovat kuitenkin olemassa ja johdettavat soveltavat niitä. Kaikki muuttuu, myös ”hyvän tai paremman johtamisen” käsite muuttuu – jatkuvasti. Haahti muotoili **typologian** käytännön **merkityksen** seuraavasti: ”*Tavoitehierarkian erojen tarkastelu avaa pienen ikkunaluukun niihin yhtäläisyyksiin ja eroihin, jotka ilmenevät arvojen kulttuurimaisemissa. Ikkunaluukuista pitäisi katsoa myös sisäänpäin. Muiden silmin nähtynä saattaisimme ymmärtää myös itseämme paremmin.*” (Haahti 1992, 87)

Tämän tutkimuksen pragmaattiset lähtökohdat sisältyvät yllä olevaan muotoiluun. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään Stratos-tutkijaryhmän kehittämää viitekehikkoa ja tutkimusmenetelmää soveltamalla ne perusteet, ”joilla pragmatistin mukaan tarkoitetaan hyödyllisyyttä tai menestyksellisyyttä toiminnassa.” (Niiniluoto 1997, 59)

Ryhmän kehittämää selitysmallia voidaan soveltaa moneen tarkoitukseen. Bambergerin ym. kehittämän laajan mallin oletuksien seurauksia ovat myös kuvauskysymykset. Millaisia arvoja johdolla on? Millaisia tavoitteita ja strategioita heillä on? Miten tavoitteet ja strategiat eroavat toisistaan? Onko löydettävissä arvoperusteisia johtamistyyppisiä ja strategista käyttäytymistä? (Bamberger ym. 1994, 15–16)

Bamberger (ym. 1994, 15–16) jatkoi tutkimusmenetelmän soveltamis-kohteista seuraavasti: ”*In this context the objectives of the international comparison are to identify similarities and differences in the values held by managers in the different European countries involved.*” Voidaan perustellusti kysyä, onko Bambergerin kuvaama malli vielä ajan tasalla. Kyllä on. Bambergeriä pidetään yhtenä PK –yritysten johtamisnäkökulman tutkimuksen (”management perspective”) pioneerina (Landström 2005, 146). Mallia hyödynnetään edelleen akateemisessa opetuksessa. Esimerkiksi professori M. Virtasen DVD-luento ”Strategia osana liiketoimintasuunnitelmaa” rakentuu Bambergerin kuvaaman Stratos-ryhmän tutkimuskehityksen pohjalta (Virtanen M. 2008, DVD-luento kirjassa Koski T. 2008).

Ryhmä tutki yritysjohtajien arvosuuntautuneisuuden, orientaation, vaikutusta yrityksen strategiseen käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. Mitä merkitsee orientaatio? ”*A person may or may not be aware of her/his orientation. An act is preceded by orientation and followed by some form of control.*” (Haahti 1989, 45) Henkilön omaksumien arvojen kokonaisuus muodostaa suuntautuneisuuden, orientaation. Orientaatio edeltää toimintaa ja voi perustua oppimiseen. Onko orientaatio pysyvä olotila? Haahti pohti ongelmaa seuraavasti, koska ajat muuttuvat, niin ihmiset myös muuttuvat: ”*Orientations are of processual nature and they should be researched as dynamic phenomena. However, in this research orientation is analysed in static context.*” (Haahti 1989, 46)

Orientaatio on osa adaptaatiota, sopeutumista olosuhteisiin. Seuraava orientaatioon liittyvä kysymys koskee orientaation ja vision välistä suhdetta. Visio on erittäin keskeinen käsite oppivan organisaation teorioissa, ja erityisesti käsite ”jaettu yhteinen visio”. ”*A person might not be aware of his orientation. Vision can be shared and is effective only in being shared with other people whereas orientation is understood to be more like a trait.*” (Haahti 1989, 47) Ryhmässä väitellyt Haahti tutki johdon arvosuuntautuneisuutta, jonka hän määritteli arvojen, tavoitteiden ja valintojen johdonmukaisuuksiksi.

Hän tutki sitä väitöskirjassaan toisen kertaluvun faktorimallina. Johdon orientaatio eroaa näkemyksistä (visiosta) ja on elämäkokemukseen perustuva käyttäytymispiirre, jolla on merkittävä vaikutus johdon valintoihin vaikuttavana käyttäytymisenä.

Visio on vuorovaikutusprosessin väline ja tulos. Visio on työkalu, jota muokataan, kehitetään ja parannetaan työyhteisössä ja jonka avulla syvennetään yhteistyötä sekä tiivistetään vuorovaikutusta. Vision rakentaminen on prosessi, joka tuottaa tuloksena ”jaetun yhteisen vision” siihen osallistuvissa jäsenissä.

Strategisen **orientaation** käsitettä tutkittaessa täsmennetään käsitystä siitä, miten PK-yrittäjä **määrittelee asemansa** omassa toimintaympäristönsään. Tutkitaan siis sitä, millä tavoin yrittäjä sopeutuu kilpailutilanteeseen ja sopeuttaa yrityksensä markkinoiden asettamiin, alati muuttuviin vaatimuksiin.

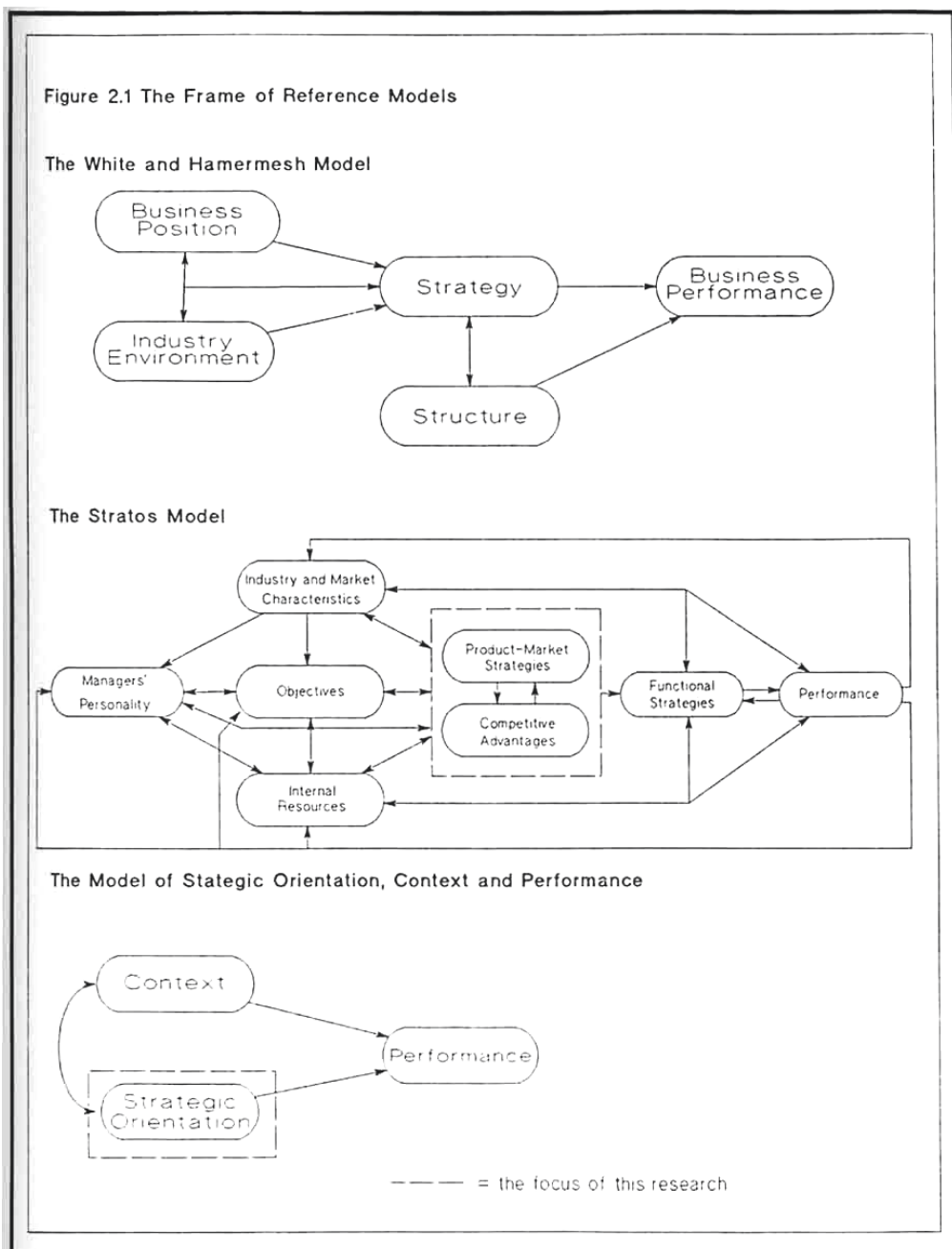
Teoreettinen käsite orientaatio kuvaa **yritysjohtajien johtamiskäsitteitä**. Silloin voidaan erotella toisistaan erilaisia näkökantoja edustavat yritysjohtajat tarkempaa tutkimusta ja johtopäätöksentekoa varten.

Strategisen orientaation käsitettä pohtiessaan Haahti tarkensi strategian käsitettä. Hän analysoi strategiakäsitteen muotoutumisprosessia eri koulukuntien ajattelun näkökulmista. Hän totesi, että klassisen strategiakoulukunnan strategiatutkimus lähtee usein rationaalisen valinnan ja harkitun päätöksenteon olettamuksesta, jonka perusteella arvellaan voitavan tutkia ja ennustaa yrityksen strategista käyttäytymistä (esim. Ansoff 1987; Thomas 1984; White & Hamermesh 1981; Haahti 1987, 8).

Päätelmänä on, että **strateginen orientaatio** on enemmän kuin yrittäjän tai johtajan orientaatio. Integroivana käsitejärjestelmänä henkilön suuntautumisen lisäksi se sisältää yrityksen strategiset valinnat, mikä ilmenee testatussa, toisen kertaluvun faktorimallissa. Sen käsittemalli on kuvassa 2. Käsitteet sekä niiden kuvaustapa rakentuvat seuraavasti:

- **teoreettinen käsite**, teoreettinen eli latentti muuttuja, joka viittaa käsitteeseen strateginen orientaatio,
- johdettu teoreettinen käsite, **latentti muuttuja**, jota kuvaavat indikaattorit viittaavat erikseen arvo-orientaatioon, tavoiteorientaatioon, kilpailuetuihin, muodollisen suunnittelun tasoon jne.,
- **empiiriset muuttujat**, indikaattorit, jotka kuvaavat kehitettyjen latenttien muuttujien ja empiiristen ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja
- havaitut muuttujat eli **kyselytutkimuksessa eriteltyt kysymykset**, muuttujat, joiden avulla on kehitelty uudet empiiriset muuttujat.

Kuvassa 2 on Haahden väitöskirjatutkimuksessaan soveltama Stratosmallista johdettu strategisen orientaation malli sekä erot Whiten ym. (1981) malliin.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen kehikko (Hahti 1989, 13).

Whiten ym. (1981) mukaan yrityksen strategian hahmottamisen tulee perustua yrityksen tarkkaan aseointiin markkinoilla sekä ulkoisen toimintaympäristön että yrityksen suorituskyvyn ja liiketoiminnan tulosten arviointiin (SWOT-analyysiin). Stratos-ryhmän malli perustui oletukseen siitä, että PK-yrityksen kontekstissa yrittäjän arvot ja tavoitteet määrittävät linjaukset, joiden mukaan tuote/markkinaratkaisut sekä kilpailuetuihin liittyvät valinnat tehdään. Lisäksi mallissa otetaan huomioon markkinoiden

erityispiirteet sekä voimavaroihin liittyviä tekijöitä.

Stratos-ryhmän mallia sekä tutkimusmenetelmää analysoidessaan Fröhlich ym. (1988, 36) kuvasivat yritysjohtajiin soveltuvat yleisimmät arvot seuraavasti: ”Zur zweiten Frage werden in der Literatur am häufigsten die folgenden gesellschaftlichen Werte unterstellt“. Nämä arvot (Werte) ovat vapaus (freiheit), rationaalisuus (rationalitet), demokratia ja osallistuminen (demokratie und partizipation), oikeudenmukaisuus (gerechtigkeit), luotettavuus (sicherheit), sopeutumiskyky (anpassungsfähigkeit) ja edistys (fortschritt).

Fröhlich ym. (1988) määrittävät käsitteiden (Begriffe) arvot ja tavoitteet sekä ideaali väliset eroavuudet seuraavasti:

**Übersicht 6: Zur Abgrenzung der Begriffe: Ziel, Wert und Ideal**

	Ziel	Wert	Ideal
1. „Etwas Wünschenswertes“	definiert	allgemein	allgemein
2. Anspruchsniveau	neutral	hoch	sehr hoch
3. Wirklichkeitsbezug	erreichbar	zum Teil erreichbar	nur ausnahmsweise erreichbar
4. Wandelbarkeit	kurzfristig	längerfristig	höchstens sehr langfristig
5. Rolle von zeitbedingten und Umwelteinflüssen	sehr bedeutend	nicht ganz unwichtig	nicht ganz auszuschließen

**Kuva 3.** Käsitteiden ”tavoite”, ”arvo” ja ”ideaali” määrittelyä (Fröhlich ym. 1988, 93).

Suotavana (Wünschenswertes) pidetään, että tavoite (Ziel) on määritelty (definiert), arvo (Wert) on yleinen (allgemein) ja ideaali (Ideal) on yleinen. Tavoitteen vaatimustaso (Anspruchsniveau) on neutraali, arvon (Wert) korkea ja ideaalin on verraten pysyvä. Todenperäisyyden (Wirklichkeitsbezug) tavoite on saavutettavissa, arvo osittain saavutettavissa ja ideaali vain poikkeuksellisesti saavutettavissa. Muutettavuuden (Wandelbarkeit) suhteen tavoite on lyhytkestoinen (kurzfristig), arvo on pidempikestoinen ja ideaali pitkäkestoinen. Tavoitteeseen aikatekijä ja ympäristö vaikuttaa merkittävästi, arvoon ei kovin merkittävästi, samoin ideaaliin.

Fröhlich ym. (1988) ryhmittelivät arvot ja arvoindikaattorit tutkittavien ilmiöiden operationalisointia varten kuuteen osajoukkoon, jotka liittyvät yritysjohtajan omanarvontuntoon, työntekijäsuhteisiin, organisointiin, innovaatiotoimintaan, rahoituksen ja alihankinnan strategiseen ajatteluun sekä yhteiskuntasuhteisiin. He esittivät tutkimuksen kohderyhmät arvosuuntautuneisuuden mukaan ja arvoalueisiin liittyvät indikaattoreita kuvaavat



tutkimuskysymysten lukumäärät.

Stratos-ryhmä teki arvojen operationalisointiin liittyvää yrittäjätutkimusta uudistavaa työtä määritellessään ja testatessaan vuosina 1979–1988 arvoindikaattoreita työelämän arvojen tutkimusta varten. Fröhlichin ym. (1988) tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, millaisten indikaattoreiden avulla työelämän arvoja tarkastellaan. Empiiriset muuttujat ja indikaattorit on esitetty ja määritelty luvuissa 3 ja 4. Tutkimuksen liitteessä 1 on teoreettisten käsitteiden indikaattoreina käytetyt muuttujat eli kyselytutkimuksessa esitetyt kysymykset.

Ahokangas tutki PK-yritysten kansainvälistymisprosesseja Interstratos-ryhmän jäsenenä. Kyseinen tutkimusryhmä (1989–2007) jatkoi Stratos-tutkimuksia (1979–1991) kohdistuen kiinnostuksensa yritysten kansainvälistymisprosesseihin. Tutkimusohjelman pitkäjäsenaineisto muodostui 8–10 EU-maassa vuosittain kerättyinä paneelitutkimuksina vuosina 1990–1995.

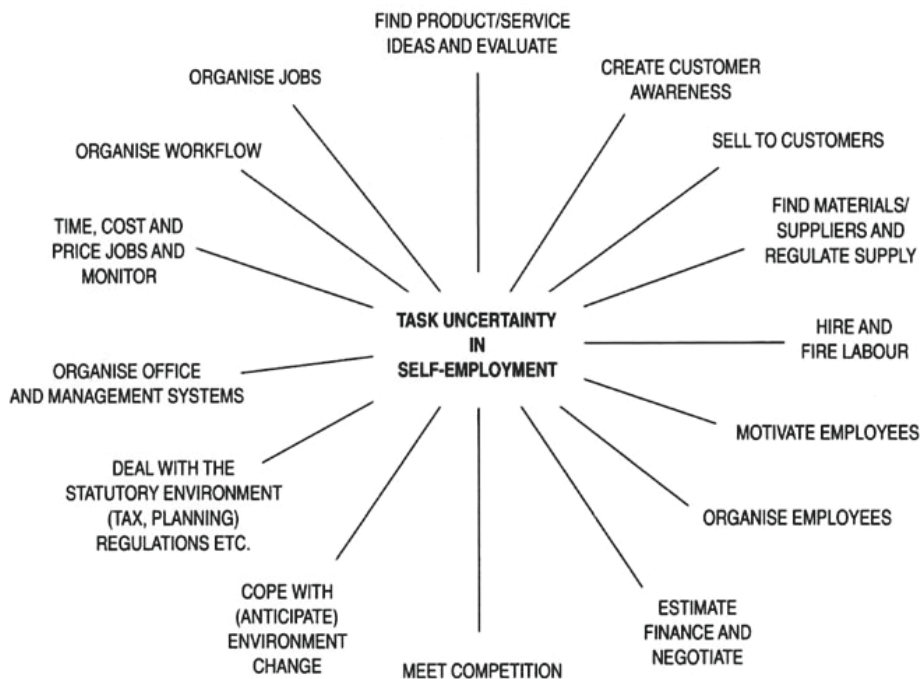
Ahokangas totesi muun muassa, että ryhmän soveltamat PK-yritysten strategioita ja käyttäytymistä kuvaavat toimintamallit nojasivat aikaisemman Stratos-ryhmän tutkimuksiin (Ahokangas 1998, 15). Hänen mukaansa Interstratos-ryhmän lähestymistapa perustui käsitykseen, jonka mukaan PK-yrityksen suorituskyky riippuu ulkoisista olosuhteista ja resurssien saatavuudesta: ”...the performance of SME is largely dependent on external conditions, e.g. resource availability, while also being shaped by a ‘rational’ process of strategy formation within SMEs.” (Ahokangas 1998, 16) Ahokangas päätyi tutkimuksessaan toteamaan, että PK-yritysten menestyksellisyys on paljolti riippuvainen ulkoisista tekijöistä samalla kun sen strategian muotoutuminen vaikuttaa menestymiseen.

## 2.2 PK-yrittäjien monet kasvot

Stratos-ryhmän tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että PK-yrittäjillä voi olla hyvin erilaiset kasvot: on autoritaarisia patruunatyyppejä, työntekijöiden tärkeyttä korostavia yhteistyötyyppejä, on uudistajia ja organisaattoreita sekä rutiiniasioihin tarmonsä keskittäviä tyyppejä.

Gibb on tutkinut yrittäjyyttä. Hän paneutui tutkimuksissaan erityisesti PK-yrittäjyyteen liittyviin myytteihin ja olettamuksiin. Gibbin mukaan yrittäjä on henkilö, joka toimii muuttuvassa toimintaympäristössä hoitaen hyvin erilaisia tehtäviä, kuten: etsi tuoteideat ja arvioi, luo tunnettuutta, myy, etsi materiaalit ym., hanki työntekijät, motivoi, arvioi kustannukset, kilpaille, ennakoi, täsmennä, organisoi johtosuhteet, hinnoittele, organisoi tehtävät. Kuva 4 (Gibb 1993, 18)

### EXHIBIT 3 THE SMALL BUSINESS AND UNCERTAINTY IN THE TASK STRUCTURE



**Kuva 4.** PK-yrittäjän tehtävärakenne epävarmassa toimintaympäristössä (Gibb 1993, 18).

Yrittäjän tavoitteena on keksiä tai löytää oikeita tuotteita ja palveluita, uusia asiakkaita sekä ammattitaitoisia henkilöitä palvelukseensa. Lisäksi hän yrittää motivoida työntekijöitä, kouluttaa heitä sekä organisoida yrityksen työprosessit järkevästi ja tehokkaasti. Hän yrittää neuvotella järkevät ja edulliset rahoitus- sekä muut järjestelyt rahoittajien ja julkisyhteisöjen (KTM/TEM, TEKES, maakuntaliitot) edustajien kanssa.

Yrittäjä tekee tehtäviä osittain päällekkäin ja peräkkäin. Muut, palkkatyötä tekevät henkilöt, voivat suunnitella tehtävänsä ja tehdä ne loogisessa järjestyksessä. Yrittäjän päälle tehtävät ”kaatuvat”. Hänen on vain selvittävä niistä, oli aikaa tai ei. Kaiken edellä mainitun yrittäjä tekee vielä täysin tietoisena siitä, että mikään ei välttämättä onnistu niin kuin on ajateltu ja suunniteltu. Aina on olemassa joku epävarmuustekijä, jonka aiheuttama riski saattaa romahduttaa koko rakennelman.

Ero asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välillä saattaa aika ajoin olla epätoivoisen suuri, joskus jopa romahdusta enteilevä. Epävarmuus ja riski ympäröivät kaikkea. Itse asiassa koko toimintaa saattaa pakoitellen ohjata joku selkäytimestä lähtevä yleisnäkemyks, (holistinen) kuva siitä, mihin yrittäjä pyrkii. Joskus taas toimintaa saattavat ohjata hyvinkin täsmällisesti asetetut tavoitteet – tavoitteet, jotka perustuvat markkinoilla

havaittuun toimintamahdollisuuteen ja sen hyödyntämiseen.

Millainen henkilö PK-yrittäjä on? Yrittäjällä on monet kasvot, mutta sitkeys ja tavoitetietoisuus ovat hyvin keskeisiä piirteitä. Yrittäjä on sitoutunut tavoitteen saavuttamiseen, koska kysymyksessä on samanaikaisesti asia, jolla on tekemistä yrittäjäperheen taloudellisen toimeentulon kanssa.

Saapunki (1993, 28–53) on tutkinut tavoitteen merkittävyyttä eri teorioiden perusteella. Hän totesi, että yksilötasolla tavoitteen voimistava ja vireyttävä vaikutus perustuu siihen, että odotukset energisoivat tavoitesuuntautuneeseen käyttäytymiseen. Ihminen **sitoutuu** tavoitesuuntautuneeseen käyttäytymiseen, koska hän uskoo, että tietty tapa toimia johtaa haluttuun ja odotettuun lopputulemaan, suoritukseen. Sitoutuminen vahvistuu, jos odotettu suoritus on mitattavissa luotettavasti ja täsmennetty pätevällä mittarilla (Saapunki 1993, 33–34).

Yrityksen perustamis- ja käynnistämisvaiheen aikana yritys samaistuu varsin pitkälle yrittäjän persoonaan. Kun yritys ottaa toiminnan alussa suuren riskin, kysymyksessä onkin itse asiassa henkilö, yrittäjä, joka ottaa sen riskin (Gibb 2000, 15). Gibb nojasi yrityksen määrittelyssä seuraavaan määritelmään: Yrityksen päämääränä on luoda liiketoiminnan harjoittamisen avulla voittoa ja hyvinvointia. (*“...enterprise is associated with 'the pursuit of business for the creation of profit and wealth'.”* (Gibb 2000, 15))

Yrityksen päämäärän tulee olla suhteessa yrittäjän henkilökohtaiseen tavoiteasetantaan. Voittoa tuottava yritys luo edellytykset sille, että yrittäjä saattaa kokea henkilökohtaisen hyvinvoinnin tunteen. Ellei yritys tuota voittoa, ainakin taloudellinen hyvinvointi on varsin etäällä yritysjohtajan kokemuspööristä. Jos yrityksen tulos on raskaasti tappiollinen, yrittäjä saattaa menettää koko omaisuutensa. Siinä tilanteessa katoaa ensin taloudellinen hyvinvointi ja melko todennäköisesti myös henkinen hyvinvointi.

Toisena tutkimusalueena Gibb tarkasteli henkilökohtaisten yrittäjäyys-taitojen, tai pikemminkin yrittäjäyysominaisuuksien, kehittymistä. Kyseiset ominaisuudet näkyvät tiettyinä taitoina. Ne eivät kuitenkaan ole niitä taitoja, joita voidaan kasvattaa ja kehittää koulutuksen avulla avaintaitoina. (*“...the development of personal enterprising skills and attributes...”* (Gibb 2000, 16)).

Koulutuksen avulla voidaan kehittää siirrettäviä taitoja (transferable and 'key skills') Harjoittamisen ja harjaantumisen avulla kasvatettavia avaintaitoja ovat kommunikaatiokyky, tiedonkäsittelyyn liittyvä ammattitaito ja ongelmankäsittelykyky sekä -taidot. Ne ovat asioita, joihin suuryritykset kiinnittävät erityistä huomiota omissa johtajien koulutusohjelmissaan. Gibbin (1993) mukaan seuraavien käsitteiden selkiyttäminen on tärkeää:

- yritys,



- yrittäjyys,
- liikemiestaidot ja
- henkilökohtaisella tasolla kehitettävät avaintaidot.

Henkilökohtaisella tasolla tapahtuva avaintaitojen kehittäminen on tärkeää jokaiselle johtajalle ja esimiestehtäviä hoitavalle henkilölle. Sitä ei pidä sekoittaa käsitykseen yrittäjyysominaisuuksien kehittämisestä.

Sen sijaan koulutuksella voidaan parantaa yrityksen kyvykkyyttä selviytyä epävarmassa ja muutosalttiissa toimintaympäristössä Gibb (1993, 22).

Yrittäjyyden käsitettä määriteltäessä joudutaan vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten yrittäjä

- tekee asioita,
- tuntee ja tunnistaa asioita,
- kommunikoi asioita sekä
- oppii asioita?

Gibb vertasi tavanomaisen suuryritysjohtajan tapaa ajatella ja toimia PK-yrittäjän tapaan: Pääerona Gibb näki sen, että PK-yrittäjän ajattelutapa on holistinen ja suuryrityksen johtajan ajattelutapa on toimintokeskeinen. (Gibb 2000, 16–17) PK-yrittäjä katsoo asioita ikään kuin ”helikopterinäkö-kulmasta”.

Asetelmassa 2 esitetään joitakin edellä mainittua pohdiskelua havainnollistavia tuloksia (Gibb 2000, 17).

---

**Asetelma 2.** Lähestymistavat PK-yrittäjyyteen: Keskeiset kulttuuri- ja näkemuserot PK-yrittäjän ja suuren organisaation johtajan välisessä ajattelutavassa

---

	Näkemys	
Suuryrityksen johtaja		PK-yrityksen johtaja
– muodollinen		– epämuodollinen
– suunnitteleva		– intuitiivinen
– informaatiota keräävä		– henkilökohtainen havaitseminen tärkeää
– yrityksen strategia ohjenuorana		– taktiikka tärkeää
– tulosten mittaamisen menettely sovittu		– ”minä teen sen omalla tyylilläni” -asenne
– muodolliset standardit määritelty		– henkilökohtainen tulosten arviointi
– toimintopohjainen ammattitaito		– holistinen asenne
– asemaan perustuva auktoriteetti		– omistaja-johtajuus

---

Suuryrityksen johtaja voi toimia yrityksen strategiaa ohjenuoranaan käyttäen tietoisena siitä, että se on valmisteltu huolellisen ja asiantuntevan suunnitteluprosessin avulla. Hän voi luottaa siihen, että käytettävissä on ollut viimeinen tieto ja että tieto on käsitelty sekä analysoitu tarkasti ja monen

suodattimen läpi. Tulosten mittaamismenettelystä on sovittu ja toimintamallit on määritelty. Suuryrityksen käytettävissä on korkeatasoiset eri alojen asiantuntijavoimavarat.

Atk-tekniikan nopea kasvu on saanut 1980-luvun alusta lähtien aikaan valtavan määrän muutoksia ja uudistuksia: esimerkiksi tiedonsiirron hajauttamisen suurtietokoneilta mikrotietokoneille ja samalla alueille (pois Helsingistä), pankkikorttien ilmestymisen (syrjäytti shekkiliikenteen ja pankkisiirtojen paperikäsittelyn, jolloin valtava työmäärä siirtyi pankeilta asiakkaille ja kaupoille), internetin leviämisen (loi mahdollisuuden todelliseen demokratiaan), sähköpostin yleistymisen (poisti telefaksin käyttötarpeen), kännyköiden kehityksen (mahdollistavat salamannopean tiedonkulun Hollolan maratonilta Hongkongiin).

Pienyrityksen johdossa tutkitaan toki samoja asioita kuin suuryrityksen johdossa: kasvua, kannattavuutta, asiakaspalvelun kehittämistä, työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä, innovaatioita, kilpailuetujen kehittämistä ja niin edelleen (Kyrö 1998).

PK -yritykset painottavat erilaisia toimintamalleja ja kilpailuetuja. Jotkut arvostavat korkeaa tuote- ja palvelulaatua, toiset erittäin matalaa hintaa ja suuria myyntimääriä. Tällöin kohderyhmäasetanta ja myynti- sekä tuotantomäärät suunnitellaan eri tavalla. Ensin mainittuun ryhmään kuuluva yritys saattaa asettaa sohvakalustojen myyntitavoitteeksi 3 000 kappaletta vuodessa, kun taas jälkimmäiselle 30 000 kappaletta vuodessa voi olla alimitoitettu tavoite. Sen vuoksi valmistus sekä koko toimintaprosessi suunnitellaan ja organisoidaan eri tavalla.

Freel on tutkinut niitä esteitä, joita näyttäisi olevan pienyritysten innovatiivisen toiminnan edessä. (Freel 2000, 60–80) Freel totesi, että pienillä yrityksillä on merkittävä vaikutus innovatiiviseen prosessiin yleisesti ja teknologiseen muutokseen erityisesti. Hän kuitenkin korosti tutkimuksensa perusteella, että voimavarojen niukkuus voidaan täsmentää erityisesti seuraaville neljälle osa-alueelle (Freel 2000, 61):

1. rahoitus,
2. johtajuus ja markkinointiosaaminen,
3. osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät sekä
4. tieto, uuden tiedon keruu ja hyödyntäminen.

Freelin tutkimuksessa kävi ilmi, että PK-yrittäjät itse arvostivat **muutostilanteessa ja innovatiivisen toiminnan vauhdittajana** erityisesti seuraavia pätevyyksiä ja osaamisalueita omissa yrityksissään (Freel 2000, 71):

- tärkeimpänä pidetään teknisiä taitoja,
- seuraavina tulevat markkinointi ja liikkeenjohdolliset taidot sekä
- tämän jälkeen rahoitus ja vientitaidot.

Innovatiivisen toiminnan kenttä on yritysjohtajan näkökulmasta katsottuna

laaja-alainen. Hallittavia asioita on runsaasti, kuten Bridge ym. (2003, 326) kuvasivat julkaisussaan. Innovaatiotilanteessa kaikki on uutta, ennustamaton, epävarmaa ja kunnianhimoista. Johtajan olisi innovaatiotilanteessa

- rohkaistava ja valtuutettava omaa henkilöstöä,
- siedettävä eteen tulevia virheitä,
- palkittava johdettavia ja
- herätettävä johdettavissa uusia virikkeitä.

Riskinoton seurauksena eteen tulevissa ”jumitilanteissa” PK-yrittäjän olisi kyettävä aloittamaan kaikki alusta. Siksi varovaisuus innovaatioihin.

### 2.3 Katsaus yrittäjäyystutkimukseen

Yrittäjällä on monet kasvot ja myös yrittäjäyystutkimus suuntautuu monelle eri alueelle monesta erilaisesta näkökulmasta. Tutkittavia käsitteitä on paljon. Landströmin (2005, 295) mukaan MacMillan on varteenotettava yrittäjäyystutkimuksen muotoilija. Low & MacMillan (1988) täsmensivät oman käsityksensä niistä tekijöistä, joita heidän mielestään asiallisesti tehdyssä yrittäjäyystutkimuksessa tulisi ottaa huomioon ja tarkentaa. Nämä keskeiset yrittäjäyystutkimuksen käsitteet ovat: ”tutkimuksen tarkoitus, teoreettinen näkökulma, fokus, analyysin taso, aikatekijä ja metodologia.” (Low & MacMillan 1988, 139 – 140) Yrittäjäyys ilmiönä on monimuotoinen ja pitää sisällään erilaisia käsitteitä kuten uusi tuote, innovaatio, design, riski, muutoksen johtaminen, PK-yrityksen johtaminen, turbulentti toimintaympäristö (Low & MacMillan 1988, 141). Toimintaansa jo pitkään harjoittaneiden yrittäjien tutkimus on erilaista (esim. pitkittäistutkimus) kun toimintaansa vasta esim. yrityshautomossa virittävien yrittäjien tutkimus (havainnointitutkimus). Teoreettisena näkökulmana yrittäjäyystutkimuksissa on usein sovellettu strategisen sopeuttamisen näkökulmaa (strategic adaptation perspective). Tällöin oletetaan, että avain yrityksen menestykseen on löydettävissä niistä päätöksistä, joita yrittäjä tekee luotsatakseen yritystään kohti havaitsemiaan liiketoimintamahdollisuuksia (Low & MacMillan, 1988, 142) Teoreettinen näkökulma voi perustua myös populaatioekologiseen näkökulmaan, jolloin yrityksen toimintaympäristöä pidetään ratkaisevana tekijänä. Tutkimuksen fokus voi olla yrittäjän käyttäytymisessä tai tavassa johtaa organisaatiota. Psykologian teorioihin perustuvissa tutkimuksissa saatetaan tutkia persoonallisuuden piirteitä ja vaikkapa kasvuyrittäjien tapauksessa korkeaa riskinottohalukkuutta (a high risk-taking propensity) (Low & MacMillan 1988, 147). Arvojen ja etiikan tutkimus on puolestaan käytännön filosofian kohde (von Wright, 1982, 250).

Yrittäjyystutkimuksen painopisteinä ovat olleet yrittäjyyden käsite ja yrittäjyystutkimuksen metodit (Brush, Manolova & Edelman 2008; Hjorth 2008; Wiklund & Shepherd 2005; Hall, Melin & Nordqvist 2001; Davidsson 2005; Davidsson 2008; Pihkala 2001; Fried 2003; Ireland & Webb 2007). Viime vuosien aikana yhdeksi tutkimuksen painopisteeksi on nousut yrityksen suorituskyky ja sen mittaaminen. Erilaisten tutkimustulosten karttuessa on havaittu, että suorituskyvyn käsite on varsin laaja ja sen mittaamiseksi käytetään hyvin erilaisia empiirisiä käsitteitä sekä mittareita (Brush ym. 2008; Hjorth 2008; Ketokivi 2009). Kun jo yrittäjyyden käsite voidaan määritellä monin eri tavoin ja kun yrityksen suorituskykyä kuvataan eri tutkimusraporteissa vielä erilaisin mittarein, käsitesekaannus on ilmeinen ja tutkimustulosten vertaaminen on vaikeaa – joskus jopa mahdotonta. Teoreettista käsitettä ei voida määritellä yksiselitteisesti empirian kielelle. ”Mittavirheen tutkiminen ei riitä, vaan on paneuduttava mahdollisen määrittämisvirheen (specification error) tulkintaan” (Ketokivi 2009, 45).

Brush ym. (2008) ovat analysoineet käsitteen ”yrittäjyys” tutkimusta sekä Pohjois-Amerikassa että Euroopassa neljän arvostetun aikakauskirjan tutkimusraporteista vuosilta 2003–2005. Analyysiin valikoitui kaikkiaan 389 kriteerit täyttävää raporttia. (Aikakauskirjat olivat: Journal of Business Venturing (JBT), Entrepreneurship Theory and Practice (ETP), International Small Business Journal (ISBJ) ja Small Business Economics (SBE).)

Laajan määritelmän mukaan **yrittäjyys** on pienyrityksen, uuden liiketoiminnan tai perheyrittäjyyden luomista ja johtamista. Lisäksi yrittäjyystutkimuksessa analysoidaan yrittäjien luonnetta, ajattelutapaa, henkisiä ominaisuuksia sekä erityyppisiä ongelmia (Brush ym. 2008, 250). Brush ym. (2008, 253) ovat kuvanneet yrittäjyystutkimuksen koulukuntia ja sijoittaneet ne organisaatioiden luokitteluun kehittämässään asetelmassa (Classification of Entrepreneurship Scholarship by Theory: An Extension of the Astley and Van de Ven (1983) Typology of Organizations). Asetelma 3.

---

**Asetelma 3.** Organisaatioiden tutkimuksen typologia

---

	<b>DETERMINISTINEN</b>	<b>OMAEHTOINEN</b>
	<b>TEORIAT</b>	
<b>YRITYSTASO</b>	Systeemiteoriat	Agenttiteoria, resurssiteoria, strateginen johtaminen, päätöksenteko, perheyrittäjä
<b>YKSILÖTASO</b>		Henkinen pääoma, tieto, johtaminen

---

Yrityksen suorituskykyä voidaan tarkastella seuraavien käsitteiden avulla:

- taloudellinen suorituskyky (voitto, markkinaosuuden kehitys jne.),
- taloudellinen ja operationaalinen suorituskyky (innovaatiot, teknologinen edistys jne.) sekä
- organisatorinen tehokkuus.

Käsitteen ”suorituskyky” tarkka määrittelyminen mahdollistaa sen erilaisien ominaisuuksien ja niitä kuvaavien empiiristen käsitteiden sekä mittarien täsmentämisen ja siten myös mittaamisen. Suorituskyvyn käsitteestä voidaan muodostaa riippuva muuttuja kausaaliteetin tutkimista varten. Kausaalisen selitysmallin rakentaminen ei ole yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa yksinkertainen asia. ”*Tieteen tehtävä ei ole selittää monimutkaisia ilmiöitä yksinkertaisilla teorioilla, vaan tehdä monimutkaisista ilmiöistä ymmärrettäviä.*” (Ketokivi 2009, 29)

Yrittäjyystutkimuksessa suorituskykyä on tutkittu eniten voiton ja myynnin lisäyksen avulla (Brush ym. 2008, 257). Organisaation tehokkuutta on tutkittu käyttämällä mittarina varsinkin hallinnon ja osakkeenomistajien tyytyväisyyttä.

On havaittu, että eurooppalaiset tutkijat ovat kiinnostuneita kollektiivisen toiminnan tutkimuksesta, kun taas Amerikassa korostetaan yksilöllisyyttä ja omaehtoista näkökulmaa (Brush ym. 2008, 261). Näin ollen tutkimuksen taustalla on kulttuurieroavuuksia – onhan yksilöllisyyden vahvala korostamisella Pohjois-Amerikassa vahvat perinteet.

On paikallaan korostaa vielä joitakin pohjoismaisen yrittäjyystutkimuksen erityispiirteitä. Pohjoismaisessa yrittäjyyden tutkimuksessa korostuu verkostojen tutkimuksen, paikallisuuden merkityksen ja yleensäkin kontekstin tärkeys (Hjorth 2008, 314). Paikallisuudella tarkoitetaan sitä, millä on jotain merkitystä paikallisille yhteisöille, osallistujille, yrittäjille itselleen, yhteistyökumppaneille, viranomaisille ja niin edelleen.

Toisena pohjoismaisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan todeta kulttuurinen eroavuus, jonka mukaan pohjoismaiset yritysjohtajat luottavat omassa toimessaan ja päätöksenteossaan johdettaviinsa (Hjorth 2008, 315). Luottamus luo perustan molemminpuoliselle arvostukselle. Pohjoismaisuuteen liittyvät laajemminkin käsitteet ”solidaarisuus”, ”tasa-arvo”, ”sosiaalinen tasa-arvo”, ”hyvin kehittyneet sosiaalijärjestelmät” ja itse asiassa ”hyvinvointivaltio”-käsitteen vahva sisäistäminen (Hjorth 2008, 316).

Pohjoismaisen yrittäjyystutkimuksen painopistealueina voidaan nähdä kasvu, verkottuminen ja organisaatioiden välinen yhteistoiminta, yrittäjyyspolitiikka, yrittäjyystutkimus, kasvuyritysten rahoitus, yritysjohtajien orientaatio ja yritysten suorituskyky sekä kansainvälistyminen (Hjorth 2008, 325). Suomessa yrittäjyystutkimuksen painopistealueina ovat olleet

kasvu (Autio, Kronlund & Kovalainen 2007), verkostoituminen ja rahoitus. Uutena tutkimuskohteena on noussut esiin taparyttäjäisyys ja sarja- sekä portfolioryttäjien tutkimus (Huovinen 2007). Ruotsissa yrittäjyystutkimuksen painopistealueina ovat olleet kasvu (Davidsson, Delmar ja Wiklund 2001), verkostojen, organisaatio- ja päätöksentekotutkimus (Hjorth 2008, 328).

### **Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen teorioita ja malleja**

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta on muodostunut modernin yrittäjyystutkimuksen keskeinen painopistealue. Huovinen (2007) on kuvannut (Chandler ym. viitaten) havaitsemisen erilaisia näkökulmia seuraavasti: ”Uusien mahdollisuuksien havaitseminen voi olla seurausta proaktiivisesta etsinnästä, reagoinnista johonkin tilanteeseen tai sattumanvaraisesta tapahtumasta.” (Huovinen 2007, 65) Yksilön luovuuteen perustuvan prosessimallin viisi vaihetta Huovinen on (Hills ym. 1999 viitaten) kuvannut seuraavasti: ”valmistelun, hautomisen, oivaltamisen, arvioinnin ja yksityiskohtaisen suunnittelun vaiheet”. (Huovinen 2007, 65 ja kuvio 7)

Liiketoiminta- ja ansaintamahdollisuus syntyy tilanteessa, jossa uuteen tuotteen tai palveluun on rakennettavissa arvonnousu. *Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen kuuluu myös tuotteen lisäarvon määrittäminen asiakkaalle, ominaisuudet suhteessa kilpailijoihin, ansaintalogiikka ja tuotteeseen liittyvät uudet liiketoimintamahdollisuudet...*” (Koski 2008, 12)

Tutkimuksen kohteeksi ovat nousseet yrittäjä ja yrittäjän henkinen pääoma (intellectual capital). Puhakka (2002a, 61–72) on kuvannut ja analysoinut liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen vaikuttavaa yrittäjän henkistä pääomaa. Puhakka korosti, että yrittäjän käyttäytymiseen vaikuttavat henkiset, sosiaaliset ja ympäristötekijät. Seuraavaksi tarkastellaan yrittäjän henkisen pääoman rakennetta Puhakan mukaan.

**Alan tuntemusta**, alan erityispiirteisiin sisältyvää tietoa, pidetään keskeisenä tekijänä siihen, että uusia toimintamahdollisuuksia ylipäättään kyetään tunnistamaan ja muokkaamaan niitä käyttökelpoisiksi. Alan tuntemus antaa tukevan maaperän sille, että kyetään luomaan uutta ja soveltamaan uutta tietoa muutostilanteessa.

Toisena yrittäjän henkisen pääoman ominaisuutena pidetään **yrittäjän muodollista koulutusta**. Sitä ei suinkaan korosteta sen takia, etteikö arjessa hankittua työkokemusta arvostettaisi. Toimintamahdollisuuden tunnistamiseen tarvitaan koulutusta ja kyky hankkia uutta tietoa nopeasti. Siihen tarvitaan ikään kuin kahdet rattaat: toisilla ajetaan oman alan arjessa haalarit päällä ja toisilla tunkeudutaan alan ulkopuolelle tummassa puvussa tutkimaan laajempia sfäärejä.

Kolmantena yrittäjän henkisen pääoman piirteenä pidetään **johtamis-**



**kokemusta.** Tällöin halutaan korostaa yrittäjän kyvykkyyttä johtaa johdettaviaan. Kyvykkyyteen liitetään taito ajatella strategisesti, tajuta muutoksen tuulet, halu innostaa, ilahduttaa ja kuunnella johdettaviaan sekä tiiminrakennusosaaminen. Kyvykkyyteen liittyvä keskeinen ominaisuus löytyy toki tavoitteiden täsmentämisessä ja päätöksenteossa. Kyvykäs johtaja tiedostaa, että tavoitteet suuntaavat (johtavat) ajattelua.

Neljäntenä yrittäjän henkiseen pääomaan liittyvänä tärkeänä osatekijänä pidetään **sisäistä motivaatiota**. Toimintamahdollisuuden tunnistaminen on prosessi, jossa tarvitaan taitoa, tietoa ja tajuamista. Tarvitaan kyky oivaltaa olennainen näkökulma.

Viidentenä yrittäjän henkisen pääoman ominaisuutena pidetään **luovuutta**. Yrittäjä toimii luovasti, kun hän kykenee erottelemaan suuresta, möhkälemäisestä, nopeasti ohimenevästä informaatiomassasta olennaisen tiedon ja kytkeään sen soveltamiskelpoiseen arjen toimintamalliin.

Liiketoimintamahdollisuuksien tutkimuksen ja analysoinnin painopiste on ollut yrittäjien käyttäytymisen tutkimuksessa. Arjessa se on vaikeaa ja kallista. Tutkijat ovat oivaltaneet, että yksi luonteva 2000-luvun tutkimusalusta on löydettävissä yrityshautomoista. Kun tutkitaan ”untuvikkoja”, juuri perustettuja yrityksiä, jotka vielä toimivat yrityshautomoissa, yrittäjän ajatukset ja käyttäytyminen on mahdollista kytkeä tuoreeltaan yrityksen suorituskykyyn sekä keskeisiin liiketoiminnan tuloksiin. Schwartz ja Teach (2000) ovat tutkineet liiketoimintamallien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä johtamiskäsityksiä yrityshautomoissa. Tutkijoiden mukaan on mahdollista, että toimintamahdollisuus nousee esille tietoisin prosessin seurauksena ja että prosessin osat voidaan paikantaa ja prosessi kuvata sekä operationalisoida (Schwartz ym. 2000, 94).

Schwartz ym. (2000) vertasivat kahta amerikkalaisen yrityshautomoorganisaation keräämää dataa (vuodet 1989 ja 1998). Tutkimuksen perusteella on löydettävissä yleinen **liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen malli**, joka sisältää ainakin seuraavat tekijät:

- asiakkaan tunteminen etukäteen,
- välitön kysyntä,
- merkittävä parantaminen,
- luottamus yritykseen,
- omaehtoinen etsintä,
- satunnainen prosessi,
- muodollinen ympäristön tapahtumien seuranta,
- toisessa yhteydessä työstäminen,
- teemaan liittyvän aineiston lukeminen,
- toisessa toimintaympäristössä näkeminen,
- muodollinen liiketoimintasuunnitelma,

- muodollinen markkinointisuunnitelma ja
- teknologialähtöisyys. (Schwartz ym. 2000, 104)

Short, Ketchen, Shook ja Ireland (2009) analysoivat 68 tutkimuksen perusteella teoreettisen käsitteenmuodostuksen ja empiirisen tutkimuksen nykytilaa (Short ym. 2009, 3–9). Heidän mukaansa käsitteet ”tunnistaminen” ja ”luominen” esiintyvät toistuvasti eri tutkimuksissa. He päätyivät määrittelemään toimintamahdollisuuden seuraavasti:

- **Liiketoimintamahdollisuus** on idea tai unelma, joka on keksitty tai luotu yrittäjämäisen toimeliaisuuden ansiosta ja kehitetty ajan mittaan suoritettuna analyysin aikana, jolloin on samalla todettu sen potentiaalinen kiehtovuus. (Short ym. 2009, 16)

Oppimisprosessi niveltyy loogisesti liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisprosessiin. Erilaiset organisaation oppimisteoriat on eri tutkimuksissa kytketty prosessiin. Muun muassa Kolb`n kehittämällä oppimisen mallilla on havaittu olevan soveltamiskelpoisia osatekijöitä (Short ym. 2009, 15–17). Liiketoimintamahdollisuuksien tutkimuksessa oppimista on pidetty tehokkaan toiminnan pääajurina (key driver). Varsinkin tietämystä asiakkaiden ajatuksista ja toiveista on pidetty liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen avaintekijänä.

Short ym. (2009) päättelivät analyysin perusteella, että **strategisesta yrittäjyydestä** on muotoutumassa tutkijoiden piirissä ”kuuma” (hot) aihe. Yrityksen täytyy **hyödyntää** liiketoimintamahdollisuuksiaan jatkuvasti ja **tunnistaa uusia** liiketoimintamahdollisuuksia samanaikaisesti. Edellistä teemaa on totuttu pitämään strategisen johtamistutkimuksen ja jälkimmäistä yrittäjyystutkimuksen pääkysymyksenä (Short ym. 2009, 19–20).

### **Yrittäjämäinen havaitsemiskyky ja sosiaalinen kognitio**

Yrittäjyys on yhteiskuntatieteiden ja liiketaloustieteiden lisäksi kohonnut tärkeäksi tutkimuskohteeksi psykologiassa, kasvatustieteessä ja sosiologiassa. Hahmopsykologian tutkimusalueella tutkitaan ihmisen havaintokykyä, muistia ja ajattelua. Yhdeksi tutkimuskysymykseksi on noussut se, miksi jotkut ihmiset oivaltavat ja keksivät toimintamahdollisuuden sekä osaavat hyödyntää sen, kun taas toiset eivät näe mitään järkevää sekasotkun keskellä. Yrittäjät kuuluvat homogeeniseen ryhmään: yrittäjät (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse & Smith 2002, 92). Käsitys yrittäjien kuulumisesta homogeeniseen ryhmään ”yrittäjät” on kumottu monessa yhteydessä. Huovinen on todennut, ettei sarja- ja portfolioyrittäjiä voida pitää homo-



geenisena yrittäjärhymänä, vaan he ovat kognitiivisilta ominaisuuksiltaan heterogeenisia (Huovinen 2007, 50 – 65).

Yrittäjämäinen havaitsemiskyky (kognitio) on määritelty seuraavasti: **Yrittäjämäinen havaitsemiskyky** on tietorakenne, jota ihmiset käyttävät tehdäkseen arvioita tai päätöksiä, jotka liittyvät toimintamahdollisuuksien arviointiin ja yrityksen perustamiseen sekä yrityksen kehittämiseen (Mitchell ym. 2002, 97).

Kun havaintokykä tutkitaan tilanteessa, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristön kanssa, puhutaan sosiaalisen kognition teoriasta (Mitchell ym. 2002, Davidsson & Honig 2003).

Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse ja Smith (2007) tarkastelivat yrittäjyystutkimuksen kehitystä vuonna 2007 julkaisemassaan artikkelissa. He päättelivät laajaan tutkimusaineistoon perehdyttyään, että keskeinen yrittäjyystutkimuksen kysymys näyttäisi olevan: ”miten yrittäjä ajattelee?” (Mitchell ym. 2007, 2) Tarkastelun kohteeksi on noussut yrittäjyystutkimuksen ”ajattelu-tekeminen” -kytkös (thinking-doing link). Lisäksi Mitchellin ym. (2007, 3) mukaan yrittäjyystutkimuksen valtavirrasta nousivat esille seuraavat kolme tutkimuskysymystä:

1. Miksi jotkut ihmiset valikoituvat yrittäjiksi ja jotkut toiset eivät?
2. Miksi jotkut ihmiset tunnistavat uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen ohjaavan toimintamahdollisuuden, kun taas toiset eivät näe mitään (tai pelkkää sekavuutta)?
3. Miksi toiset yrittäjät menestyvät paremmin kuin toiset?

**Sosiaalinen kognitio** on määritelty seuraavasti: Sosiaalisen kognition teorioissa tutkitaan niitä tapoja, joilla me esitämme, analysoimme, muistamme ja käytämme tietoa, joka kuvaa ulkoista toimintaympäristöä (Mitchell ym. 2007, 5). Mitchell, Mitchell ja Smith (2008) korostivat yrittäjän epäonnistumisen kasvattavaa – ehkä jopa dramaattisesti kiihdyttävää – merkitystä uusien toimintamahdollisuuksien hakemisprosesseille. ”*Second, we confirm that recognizing failure is highly likely to refine reasoning capability within the new transaction commitment mindset of practicing entrepreneurs*” (Mitchell ym. 2008, 238–240).

De Carolisin ja Saporiton (2006) mukaan jotkut ihmiset osaavat hyödyntää toimintamahdollisuuden, jotkut eivät. Eroavuuksia on yleensä selitetty sillä, että yrittäjämäiseen käyttäytymiseen niveltyy tiettyjä piirteitä (trait) tai psykologisia tekijöitä. (De Carolis ym. 2006, 42)

Järvi on tutkinut yrittäjyyttä oppimisen näkökulmasta. ”*Kognitiivinen oppimiskäsitys soveltuu yrittäjän oppimisen kuvaajaksi, koska yrittäjä ei aina tietoisesti koe oppivansa, vaan seuraa ympäristöään hankkiakseen tietoa yritystoimintaa varten. Tietoa ei aina heti sovelleta käytäntöön, vaan se voi jäädä*

odottamaan sovellutustaan.” (Järvi 2013, 106)

**Sosiaalinen pääoma** on myös kohonnut yrittäjyystutkimuksen ja erityisesti perheyrittäjyystutkimuksen piiriin, koska on havaittu, että se ja persoonakohtaiset tekijät ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat samalla yrittäjämäiseen käyttäytymiseen.

Bourdieu (1984, 1986) määritteli pääoman taloudelliseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen luokkaan. Bourdieu täsmensi luokat seuraavasti: ”...as **economic capital**, which is immediately and directly convertible into money... as **cultural capital**, which is convertible, on certain conditions, into economic capital and may be institutionalized in the form of educational qualifications; and as **social capital**, made up of social obligations (‘connections’), which is convertible, in certain conditions, into economic capital and may be institutionalized in the form of a title of nobility.” (Bourdieu 1986, 243)

Coleman (1988) on tutkinut sosiaalisen pääoman käsitettä. ”Three forms of social capital are examined: obligations and expectations, information channels, and social norms.” (Coleman 1988, 95) Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma on tuottava, produktiivinen (”...social capital is productive, making possible the achievement of certain ends...” (Coleman 1988, 98)) Coleman korosti muutoksen merkitystä ihmisten välisissä suhteissa ja sitä, että sosiaalisen pääoman sijainti, olomuoto, on ihmisten välisissä suhteissa (Coleman 1988, 100–101).

Pastorizan, Arinon ja Ricartin (2009) mukaan sosiaalinen pääoma rakentuu yrityksen johtamiskäytäntöjen ja organisaation dynaamisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Pastorizan ym. (2009) mukaan sosiaalinen pääoma on organisaation toimintaprosessin sivutuote ja työntekijöiden eettisen sitoutumisen ilmentymä. Työkontekstiin liittyy joukko hallinnollisia ja sosiaalisia vaikuttimia, joihin johdolla on suora tai epäsuora kontrolli. Kontrolli – johdon soveltamat ohjaus- ja valvontakäytännöt – puolestaan muotoilee johdettavien asenteita ja käyttäytymistä (Pastoriza ym. 2009, 477).

Eettistä työkulttuuria voidaan luonnehtia oivalluksella, jonka mukaan ihmisellä on oikeus huolenpitoon ja yhteiseen hyvään tähtäävään kohteeseen. Pastoriza ym. (2009, 478) määrittelivät sosiaalisen pääoman seuraavasti: Sosiaalinen pääoma on voimavara, jossa heijastuvat yrityksen sosiaalisten suhteiden luonne ja yritysکوhtaiset ominaisuudet.

## 2.4 Strategisen johtamisen tutkimussuuntauksia

Pienyrityksen kontekstissa strateginen ajattelu ja käyttäytyminen eivät Stratos-ryhmän tulkinnan mukaan edellytä kirjallisessa muodossa tapahtuvaa suunnittelua (Bamberger ym. 1994, 9). Ryhmän tutkimusten mukaan vajaan 14 prosenttia PK-yrityksistä harjoitti strategista suunnittelua. Ryhmä

määritteli strategisen suunnittelun kriteerit seuraavasti: ”*The firm has long-term, written plans in at least three key function...*” (The Stratos Group 1990, 88). Yrityksellä on pitkän aikavälin kirjalliset suunnitelmat ainakin kolmen avaintoiminnon alueella. Yrityksen tärkeimmiksi funktionaaliseksi alueiksi ryhmä täsmensi tuotannon, markkinoinnin, henkilöstön, tutkimus- ja tuotekehityksen sekä rahoituksen (The Stratos Group 1990, 89). Strateginen johtaminen on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana kehittynyt merkittäväksi tutkimusalueeksi myös PK-yritysten kontekstissa. Käsite ”strateginen johtaminen” on kehittynyt liiketoiminnan johtamisen erilaisten teorioiden pohjalta 1970-luvulta lähtien.

#### 2.4.1 Liiketoiminnan johtamistutkimuksen malleja

Uuden johtamistutkimuksen keskeinen periaate voidaan määritellä käsitteellä ”johtajan ja johdettavan välinen yhteistyöprosessi”. Vanha johtajuustutkimus määriteltiin käsitteellä ”johtaja vaikuttaa johdettavaan”. Vanhassa johtajuustutkimuksessa johtaja koettiin suunnittelijaksi, yksityiskohtien mestariksi, jonka tuli hallita asiat yksityiskohtaisesti ja kyetä vaikuttamaan alaiseen niin, että suunnitelmat toteutettiin aikaisemmin täsmennetyssä muodossa. Työnjako oli tarkka: Johtaja suunnitteli, työntekijä teki.

Perinteistä johtajuustutkimusta hahmottaa Stodgill’n määritelmä (Stodgill 1950, 3): ”*Johtajuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa yritetään vaikuttaa organisoidun ryhmän toimintaan sen pyrkiessä määrittelemään tavoitteet ja saavuttamaan ne.*” (Clegg, Hardy & Nord 1996, 276) Edellä olevassa määritelmässä huomio kiinnittyy viiteen avainsanaan: tavoitteet, organisoitu ryhmä, yritetään vaikuttaa, prosessi ja saavuttamaan.

Tavoitteiden asettamisprosessi on keskeinen käsite samoin kuin tavoitteiden saavuttaminen. Mittaamalla pyritään selvittämään, onko tavoitteet saavutettu. Vaikuttaminen on se keino, työkalu, jota johtaja käyttää. Vaikuttamisen kohteena on organisoitu ryhmä.

Toinen johtamiskäsitteeseen liittyvä tutkimusalue anglosaksisessa kirjallisuudessa on koskenut englanninkielisiä termejä (Clegg ym. 1996; Goleman 2011):

- management (johtaminen) ja
- leadership (johtajuus).

Managerikeskustelua voidaan täsmentää toteamalla, että silloin, kun puhutaan johtajasta käsitteen ”manageri” avulla, tarkoitetaan johtajaa, joka johtaa ”tässä ja nyt” – eikä juurikaan pohdiskele laajempia kysymyksiä. ”*Management is concerned with the here-and-now and does not ask broader questions about purpose and organizational identity...*” (Clegg ym. 1996, 277).

Sen sijaan puhuttaessa johtajuudesta termin ”liideri” avulla tarkoite-

taan johtamisprosessia, jossa liideri pyrkii vaikuttamaan ihmisiin voimakkaasti ja mahdollisesti saamaan aikaan muutoksen ihmisten tavassa ajatella. ”...leaders by contrast change the way people think about what is desirable, possible and necessary. (Zaleznik 1977, 71)” (Clegg ym. 1996, 277)

Nykyisen johtamistutkimuksen eri paradigmoja tarkastellaan seuraavien neljän lähestymistavan mukaisesti:

- johtamisperusteiden analysointi,
- johtamistyylien analysointi,
- tilannejohtaminen sekä
- uusi yhteistoiminnallisuutta ja vuorovaikutusta korostava johtajuus. (Clegg ym. 1996, 277)

Näistä näkökulmista oleellisimpia ovat tässä tutkimuksessa johtamistyylien analysointi sekä vuorovaikutusta korostava johtajuus, joita tarkastellaan seuraavaksi lyhyesti. Blake ja Mouton (1964) täsmensivät johtamistyylien tutkimuksessa johtajan käyttäytymiselle kaksi suuntausta:

- huomio ihmiseen ja
- huomio asiaan.

Johtamistyylin katsottiin vaikuttavan sekä organisaation suorituskykyyn että ilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Mittauksissa todettiin, että ne johtajat, jotka kiinnittivät erityisen paljon huomiota ihmiseen, kuuntelivat alaisiaan ja nauttivat alaitensa luottamusta, saivat aikaan organisaatioissaan paremman työmoraaalin ja työtyytyväisyyden. Suorituskyky ei kuitenkaan silloisten mittausten mukaan osoittautunut hyväksi. Kritiikki Ohion mallin soveltamista kohtaan kohdistui mittausmenetelmiin (Clegg ym. 1996, 278).

Havaittiin, että ratkaiseva oli tilanne, jossa johtaja joutui tekemään päätöksensä. Todettiin, että ratkaisuvaihtoehtojen määrä kasvoi tilannetekijöistä riippuen (Contingency Approach, kontingenssilähestymistapa, Huovinen 2007, 68. McKenna 2000, 366–383).

Keskeisiksi tutkimuskohteiksi johtamisessa nousivat tilanteen merkitys ja paineensietokyky. Tutkittiin johtajan suhtautumista toisaalta inhimillisiin tekijöihin ja toisaalta tehtäväkenttään. Analyysin erottelukriteerinä toimi se, oliko tilannetekijä heikko vai vahva. Jos tilannetekijä oli heikko (weak position power), johtaja saattoi käyttäytyä täysin eri tavoin kuin vahvan tilannetekijän vallitessa.

Havaittiin, että paineikkaassa tilanteessa johtajat käyttäytyvät eri tavoin, kuten huippu-urheilijat urheilussa, jossa ero kulta- ja hopeamitalin saavuttamisen välillä muodostuu tekijöistä alitajunnassa. Voittaja vain löytää jostakin vielä sen voimavaran ripauksen, joka ratkaisee voiton millimetritarkasti. Tällöin analyysi suoritetaan kolmiulotteisessa avaruudessa, jonka dimensiot ovat

- johtajan ja johdettavien väliset suhteet (huomio ihmiseen),
- tehtävärakenne (huomio asiaan) ja
- tilannetekijän voimakkuus (tilannetekijän vahvuus/heikkous).

Tekijät piirrettiin kaavion muotoon, jossa suhdetekijät kuvattiin y-akselilla, tehtäväalue x-akselilla ja tilannetekijät z-akselilla. (Clegg ym. 1996, 279) Johtamisen hahmottamisessa havaittiin siis suuri joukko erilaisia mahdollisuuksia, vaihtoehtoja, lopputulemia, jotka toteutuivat erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksen seurauksena. Kyseiseen malliin kohdistetun kritiikin painopisteenä oli se, että johtamisen arviointi mallin eri lohkoissa ei ole tilastollisesti uskottava. Tämä johtuu siitä, että käytännössä muodostuu kahdeksan oktanttia, jolloin mallin soveltaminen arjessa saattaa olla jopa kyseenalaista. (Clegg ym. 1996, 280)

Piirteiden, taitojen, tyylien, tilanteiden, polkujen ja muiden johtamisteorioiden ohella tutkimuksen keskipisteeseen on kohonnut transformatiivinen johtaminen. Sillä tarkoitetaan johtamisprosessia, jossa johdettavien ajatuksia ja käsityksiä pyritään ohjaamaan ja muuntamaan.

Conger (1989) on tutkinut karismaattisen johtajan ominaisuuksia. Ne piirteet, jotka hän määritteli, sopivat mallinnettaessa yhteistoiminnallista johtamistapaa soveltavaa johtajaa pienyrittäjyyden kontekstissa.

*Karismaattisen johtajan piirteet* (Conger 1989):

1. Johtaja ymmärtää ulkoisen toimintaympäristön luomat mahdollisuudet ja muutostarpeen sekä kykenee muotoilemaan luonnoksen uudeksi visioksi (uusiksi päämääräksi), joka perustuu havaittuihin tarpeisiin.
2. Johtaja pitää itsestään selvänä, että hänen luonnoksensa yhteiseksi visioksi on alistettava yhteisen kriittisen keskusteluprosessin kohteeksi. Päämääränä on, että kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat vision merkityksen ja merkityserojen harkintaan.
3. Johtaja rakentaa systemaattisesti luottamusta uuteen visioon.
4. Johtaja auttaa henkilöstöä työskentelemään pitkäjänteisesti vision saavuttamisen hyväksi toimimalla itse esimerkillisesti ja johdonmukaisesti tietoisena siitä, että hänen tekemisiään ja puhumisiaan seurataan tarkasti. Samalla johtaja luo työyhteisöön vastuuta ja valtaa jakavan eli valtuuttavan ilmapiirin. (Clegg ym. 1996, 281)

Asetelmassa 4 on täsmennetty ne yllä mainittuihin piirteisiin perustuvat yhteistoiminnallista suunnitteluprosessia korostavan ”hyvän johtamisen” tunnusmerkit, joita sovelletaan tässä tutkimuksessa.



---

**Asetelma 4.** Yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin tunnusmerkit tässä tutkimuksessa

---

1. Johtaja muotoilee luonnoksen yrityksen ”uudeksi tieksi”; uudeksi, muutostarpeen sanelemaksi yrityksen päämääräksi (visioksi).
  2. Uusi päämäärä (visio) käsitellään yhteisen keskusteluprosessin aikana. Samalla täsmennetään yhteiseen harkintaan perustuen uusi yhteinen toimintaperusta (jaettu yhteinen visio).
  3. Johtaja osoittaa yksiselitteisesti kaikilla toimenpiteillään, että hän seisoo muutoksen ja uuden toimintaperustan (vision) takana johdonmukaisesti.
  4. Johtajan henkilökohtaisen työpanoksen kärki on muutoksen tuntumassa. Johtaja jakaa valtaa ja vastuuta yli tavallisen käytännön niille johdettaville, jotka ovat halukkaat oma-aloitteisesti sitoutumaan päämäärien saavuttamiseen.
- 

Näitä piirteitä saatetaan soveltaa näennäisesti, tarkoitushakuisella tavalla. Nissisen mukaan silloin on kyse johtamiskäyttäytymisestä, jossa on ”*havaittavissa transformationaalisen johtamisen tunnusmerkit, mutta jonka todellisena motiivina on johtajan omien intressien ja tarkoitusperien toteuttaminen, eli `musta karisma`.*” (Nissinen 2004, 139)

Yksi näkökulma on selvittää, ajaako johtaja omaa vai yrityksen etua. Nissisen mukaan **mustaan karismaan** kietoutunut johtaja ”...*ajaa lähinnä omaa etuaan ja joutuu vääjäämättä ennen pitkää törmäyskurssille yhteisen edun ja organisaation perustavoitteiden kanssa.*” (Nissinen 2004, 139) Jos johtajuus verhoillaan valheellisen käyttäytymisen kaapuun, seurausvaikutukset saattavat Nissisen mukaan ”... *näkyä organisaatiossa seuraavasti:*

- *Todellinen vuorovaikutus ja kritiikki puuttuvat.*
- *Impulsiivinen ja epätavallisen käyttäytymisen nostattama vastarinta haittaa toimintaa.*
- *Onnistumisen meriitti riistetään alaisilta itselle ja toisaalta epäonnistumiset kielletään, eli virheistä ei opita.*
- *Hallinnolliset rutiinit eivät toimi tehokkaasti.*
- *Liiallisen itseluottamuksen ja puutteellisen analysoinnin aiheuttama epäonnistumisen riski kasvaa organisaatiossa.*
- *Johtajuudella ei ole jatkumoa.*” (Nissinen 2004, 139)

Salimäki (2003, 121) puolestaan on kuvannut ”hyvän johtamisen” käsitettä otsikolla ”ammattitaitoinen johtaminen” design-yritysten kontekstissa:

- markkinaohjautuva toimintatapa,
- kansainvälinen tavoiteasetanta,
- merkittävä innovaatio,
- erottuva design ja
- kilpailukykyinen sisäinen tehokkuus.

### 2.4.2 Katsaus strategisen johtamistutkimuksen historiaan

Strategisen johtamisen modernissa tutkimuksessa keskeinen kysymys on se, miten yritys rakentaa ylivoimaisen kilpailuedun. **Ylivoimainen kilpailuetu** mahdollistaa sen, että yritys kykenee tuottamaan asiakkaille suuremman arvon kuin kilpailijat. Furrer, Thomas ja Goussevskaja (2007) ovat tutkineet strategisen johtamisen käsitettä ja siinä havaittuja painotusten muutoksia 26 vuoden aikana. Tutkimuksessa analysoitiin kaikki neljässä strategiatutkimuksen johtavassa aikakausikirjassa (SMJ, AMR, ASQ ja SMJ) esiteltyt strategista johtamista käsitelleet tutkimukset, yhteensä 2125 artikkelia. Tutkimusta varten Furrer ym. (2007, 1–2) kehittivät avainsanojen typologian.

Yrityksen liiketoiminnan johtamisen toimintamallit ja käytännöt ovat tutkimusten mukaan kehittyneet asteittain. 1950-luvulla tutkimuksen painopistealueena oli rahoitussuunnittelu. 1960-luvulla painopistealueeksi muodostui pitkän tähtäyksen suunnittelu. Vasta 1970-luvulla rakentui varsinainen strategisen tutkimuksen ja suunnittelun teoria. Strategisen johtamisen käsite muotoutui omaksi tutkimusalueekseen vasta 1980-luvulla.

Vielä 1970- ja 1980-luvuilla tutkimuksen painopistealueena olivat käsitteet yrityksen kilpailuetu ja yrityksen ylivoimaisen kilpailuedun rakentaminen ja sopeuttaminen ulkoisen toimintaympäristön synnyttämiin mahdollisuuksiin. Tutkimus muotoutui useimmiten case-tutkimusten avulla. Tarkastelun kohteena oli erityisesti yrityksen suunnitteluun liittyvä päätöksentekoprosessi. Case-tutkimusten rinnalle kehittyi 1980-luvulla laaja ja monipuolinen tilastollisten tutkimusten metodi. Ryhdyttiin tutkimaan yrityksen strategian ja suorituskyvyn välistä riippuvuutta (structure-conduct-performance, Furrer ym. 2007, 4).

Yrityksen liiketoiminnassa johtamisen painopistealueiden nopea muutos voidaan nähdä suomalaisen kauppatieteellisen koulutuksen nopeana uusiutumisenä. ”*Organisaatiot ja johtaminen aineen oppisisällöt eivät jäsenny minkään yksittäisen asiantuntija-ammatin näkökulmasta, vaan keskenään kilpailuvia identiteettejä on ollut ja on nykyäänkin useita: henkilöstöjohtaminen, liikkeenjohto ja strategia, organisaatioviestintä, työelämän suhteet... innovaatioiden johtaminen, teknologiajohtaminen...*” (Lilja 2001, 139)

Vähitellen muotoutui kaksi tutkimussuuntausta, transaktiokustannusten tutkimusalue (transaction costs economics) ja agenttiteoria (agency theory). Resurssiteoria kehittyi asteittain (”resource-based theory of competition advantage”, Furrer ym. 2007, 4–5). Resurssit voitiin tulkita kilpailukyky mielessä joko yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi.

Resurssiteoriassa yritys tulkitaan erilaisten resurssien ja voimavarojen käyttäjäksi. Mitä enemmän yrityksen käytössä on niukkoja ja arvokkaita resursseja sekä henkisiä voimavaroja, sitä kilpailukykyisempi yritys on.

1990-luvulla yhdeksi keskeiseksi resurssiteoreettiseksi tutkimusalueeksi kohosivat tietopohjaiset näkymättömät resurssit. 1990- ja 2000-luvuilla resurssiteoria näyttää tarkentuneen ainakin kahdelle osa-alueelle. Kehittyi sekä kompetenssipohjainen erilaistumisen teoria (”competence-based theories of corporate diversification”) että näkymättömien voimavarojen teoria (”theory of invisible assets”). (Furrer ym. 2007, 5).

**Näkymättömien voimavarojen teorian** mukaisesti yrityksen **kilpailuetu** voidaan rakentaa näkymättömien tekijöiden, kuten johdon taitavuus, yrityksen kulttuuri, asiakkaiden luottamus, brändi tai teknologia avulla. Kilpailuedun rakentaminen näiden tekijöiden avulla edellyttää pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta. Näin synnytetty yrityksen kilpailuetu on vankka ja pysyvä, koska sen rakentaminen näiden tekijöiden avulla vaatii runsaasti aikaa ja vuorovaikutusta sekä sitkeyttä.

Ronda-Pupo ja Guerras-Martin (2012) ovat tutkineet strategiakäsitettä ja **strategisen johtamisen rakentumista akateemiseksi tutkimusalueeksi**. He analysoivat tutkimuksessaan 91 strategiasta muotoiltua määritelmää. Määritelmät oli tehty vuosina 1962–2008 ja julkaistu alan tärkeimmissä aikakausikirjoissa (Ronda-Pupo ym. 2012, 164–180). Analyysin perusteella he päättelivät, että strategiakäsitteen kuvaamiseen käytetyt termit ovat muuttuneet ja että käsitettä kuvaavat ajatukset ovat kehittyneet.

Ronda-Pupon ym. (2012, 163–164) mukaan strategisen johtamisen käsite ja akateeminen tutkimusala ovat syntyneet asteittain. Yrityksen **liiketoiminnan kehittämisen** tutkimusalueesta on sukeutunut **strategisen johtamisen** tutkimusalue.

Strategiatutkimus on kehittynyt seuraavien keskeisten tutkimusalueiden kautta (Ronda-Pupo ym. 2012, 164–166):

- Strategia on eräs toimintamalli kytkeä yritys sitä ympäröivään toimintaympäristöön.
- Strategiaa analysoitaessa tutkitaan yrityksen kilpailuetua ja suorituskykyä.
- Strategiaa analysoitaessa eritellään yrityksen päätöksentekoprosessia ja tavoitteita.
- Tutkitaan päätöksentekoprosessissa sovellettuja erilaisia tekniikoita ja menettelytapoja.
- Tutkitaan kykyä ja menettelytapoja sopeutua muutokseen.
- Tutkitaan erilaisia edellä mainittujen käsitteiden kombinaatioita.

Porter (2011) on ollut strategiatutkimuksen keskeisiä vaikuttajia viimeiset 30 vuotta. Hän on korostanut strategiatutkimukseen liittyvää käsitteiden määrittelyn selkeyttä. Hänen mukaansa tutkimuksissa syntyy hyvin usein epäselvyyttä ainakin seuraavien käsiteparien välillä:



- strategia – muutos ja
- strategia – operatiivinen tehokkuus.

Yritysten pitää uudistua nopeasti nykyisillä ripeästi muuttuvilla markkinoilla. Joustavuudesta on syntynyt uusi, keskeinen käsite (Porter 2011; Hamel & Välikangas 2003; Christensen & Overdorf 2011; Doz & Kosonen 2008, Ahuja 2012). Kaikki yritykset pyrkivät olemaan joustavia ja toimimaan asiakasohjautuvasti. ”Companies must be flexible to respond rapidly to competitive and market changes.” (Porter 2011, 181.) Samalla on hylätty strategian keskeinen käsite, yrityksen asemointi markkinoille, koska käsitettä pidetään liian staattisena. Asemoinnin hylkääminen johtuu Porterin (2011) mukaan väärinkäsityksestä.

On sotkettu keskenään käsitteet **strateginen ajattelu** ja **operatiivinen tehokkuus**. ”The root of the problem is the failure to distinguish between operational effectiveness and strategy. The quest for productivity, quality, and speed has spawned a remarkable number of management tools and techniques...” (Porter 2011, 181–182) Ongelman ydin on siinä, ettei eroteta operationaalista tehokkuutta strategiasta. Tehokkuuden, laadun ja nopeuden etsintä on synnyttänyt johtamistekniikoita kuten laatujohtaminen, toimialan parhaaseen vertailu, aikasidonnainen kilpailu, ulkoistaminen, yhteistyö, muutosjohtaminen. Nämä johtamisen tekniikat ovat ottaneet strategian paikan.

Porterin mukaan strategia ja operatiivinen tehokkuus toimivat eri tavalla. Kun strategiaa hiotaan ja sovelletaan arjen toiminnoissa kilpailijoiden voittamiseksi, yrityksen tehtävänä on luoda ja vakiinnuttaa **kilpailuetu**, jonka se voi myös säilyttää (Porter 2011, 182). Kilpailuetu saavutetaan ja säilytetään vain tilanteessa, jossa kaikki yrityksen toiminnot on koordinoitu strategian mukaisesti. ”Activities, then, are the basic units of competitive advantage. Overall advantage or disadvantage results from all a company activities, not only a few.” (Porter 2011, 182) Toiminnot ovat Porterin mukaan kilpailukyvyen perustekijät. Kilpailukyky on siten kokonaisvaltainen toimintojen tulosten summa.

### 2.4.3 Strateginen suunnittelu ja strategiaprosessit

Strategia ymmärretään menettelytapana tai toimintamallina, jota soveltaen yritys päättää kilpailla markkinoilla. Kun kilpaillaan, on luontevaa tutkia myös tulokset. Kuvan 5 mallissa strategia esitetään prosessina. Chakravartyn ja Whiten (teoksessa Pettigrew ym. 2006, 195) kuva 5 sisältää yrityksen strategiaprosessin keskeiset elementit. Kuvan alaosassa ovat strategia-prosessin ydinelementit.

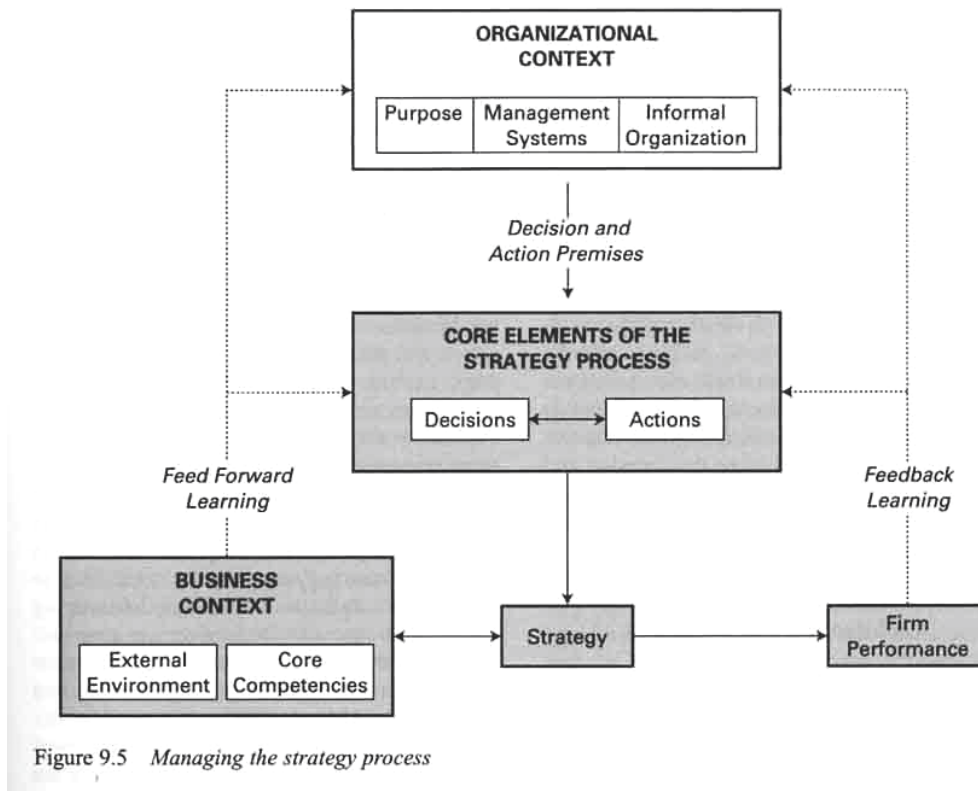


Figure 9.5 Managing the strategy process

**Kuva 5.** Strategisen suunnitteluprosessin malli (Pettigrew, Thomas & Whittington 2006, 195).

(Organisaation konteksti: päämäärä, johdon systeemit, epämuodollinen organisaatio. Päätös ja toimintaoletukset. Liiketoiminnan konteksti: ulkoinen toimintaympäristö, ydinosaaminen. Strategiaprosessin perustekijät: päätökset, toiminta. Strategia. Yrityksen menestyminen. Oppimisen oppiminen: eteenpäin – taaksepäin oppiminen.)

Strategiaan vaikuttaa päätöksenteon ja toiminnan lisäksi liiketoiminnan konteksti (ulkoiset tekijät ja ydinpätevyydet). Liiketoiminnan tulokset syntyvät strategiaprosessin ja siihen vaikuttavien osatekijöiden yhteisvaikutuksesta. Hyvästä tai huonosta suorituskyvystä opitaan.

Yleensä strategiakäsitteeseen mielletään läheisiksi sanat suunnitelma, kilpailuetu, toimintaympäristö, asemointi ja toimintamalli. Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007, 8) määrittivät strategian seuraavasti: ”Strategy is... connected with particular practices, such as strategic planning, annual reviews, strategy workshops and their associated discourses...” Strategia nähdään toimintana, johon kytkeytyy suunnittelua, keskustelua, seminaareja ja vuosikertomuksia sekä toimintakatsauksia.

Mantere ym. (2006, 191) määrittivät strategian: ”Organisaation strategia on sisäisesti johdonmukainen joukko valintoja, jotka organisaatio tekee toteuttaakseen toimintansa tarkoitusta mahdollisimman menestyksekkäästi.”

Hambrick ja Fredrickson (2001, 48) tarkastelivat strategiakäsitteen sirpalemaisista piirteistä seuraavasti: ”*Our strategy is to...*” Strategiakäsitteeseen kuuluu täten ainakin seuraavat tunnusmerkit: kustannustehokkuus, ylittämätön asiakaspalvelu, puolustustaistelusta siirtyminen teollisiin sovellutuksiin ja alueelliset hankinnat/yrityskaupat (”integrate a set of regional acquisitions”).

Strategiaa kuvaavissa ilmaisuissaan yritykset korostavat usein kustannustehokkuuttaan, asiakaspalvelunsa erinomaisuutta, laajenemishaluaan ja niin edelleen. Strategian kuvaaminen joillakin sirpaleominaisuuksilla ei ole kuitenkaan muuta kuin strategian jonkinasteista kapea-alaista kuvaamista. (Hambrick ym. 2001, 48). Hambrick ym. palauttavat mieleen strategiakäsitteen alkuperäisen merkityksen. ”...*that strategy is derived from the Greek strategos, or ‘the art of the general’.*” Hambrickin ym. (2001, 50) Strategia sana on johdettu strategos termistä, kenraalien taidoista.

Kokonaisvaltaisen mallin avulla esittämä strategia on kuvassa 6.

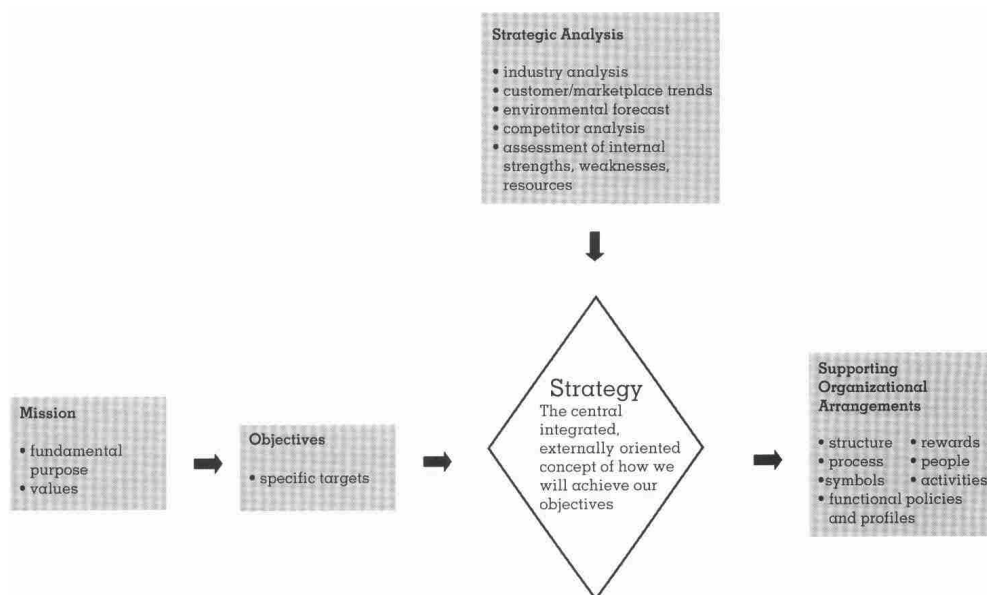


FIGURE 1  
Putting Strategy in Its Place

**Kuva 6.** Strategian konteksti (Hambrick ym. 2001, 50).

(Strategiaprosessin vaiheistus kuvan 6 mallissa sisältää seuraavat elementit: Strategia-analyysi; toimiala-analyysi, asiakas ja markkinatrendien analyysi, ympäristömuutosten ennakointi, kilpailija-analyysi ja SWOT-analyysi. Toiminnan tarkoituksen analyysi; peruspyrkimys ja arvot. Tavoitteet ja osatavoitteet. Strategia; kokonaisvaltainen integroitu käsitys siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Tukevat organisatoriset toiminnot; rakenne, prosessi, symbolit, toiminnot, palkitseminen, ihmiset, aktiviteetit.)

Hambrick ym. (2001, 50) korostivat strategian kokonaisvaltaisuutta. Ydin-

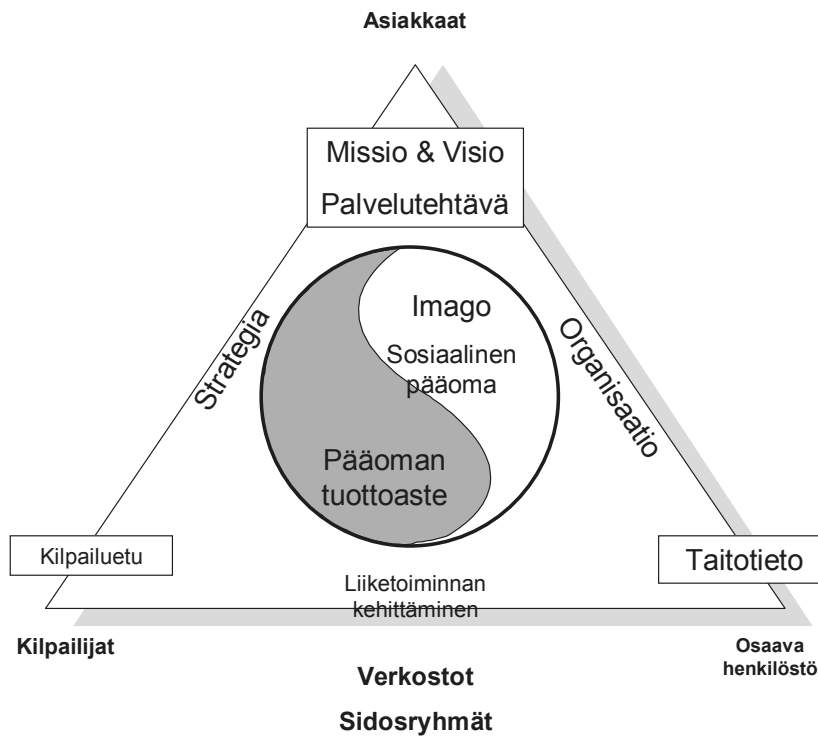
tekijä ei ole vaiheistetussa prosessissa vaan johdonkukaisuuden saavuttamisessa strategian osatekijöissä. Strategiaan sisältyy tässä mallissa viisi osatekijää: Areenat, millä näyttämöllä esiinnyimme; kulkuvälineet, miten pääsemme sinne; erilaistumisen perusta, miten voitamme markkinoilla ja vaiheistus, miten ajoitamme toimintamme. Ansaintalogiikka kuvaa sitä, miten saavutamme katetavoitteemme. Strategian elementit on suomennettu IKEA:n strategiatimantin kuvauksen mukaan (kuva 8).

Porterin kontribuutio yllä esitetyn mukaiseen strategian mallintamiseen oli arvoketjuajattelun lanseeraaminen strategisen johtamisen keskeisenä prosessina. Porter määritteli yrityksen strategianmuodostuksen elementit tavoitteiden ja keinojen avulla (Porter 1980, xvi). Kilpailustrategian kehittäminen merkitsee sitä, miten yritys kilpailee ja mitkä ovat sen tavoitteet sekä minkälaisilla toimintapoliitikoilla se saavuttaa asettamansa tavoitteet. Porterin määritelmä muodostaa yrityksen strategisen ajattelun ja suunnittelujärjestelmän kuvauksen perusteet (luku 2.2). Porterin arvoketjun avulla voidaan edelleen hahmottaa ja täsmentää yrityksen strategiatyötä. Yrityksellä pitää olla suurempi kyky tuottaa arvoa asiakkaalle kuin kilpailijalla on.

Porter määritteli yrityksen kehityksen eri vaiheet seuraavasti: nopean kasvun vaihe, tasaisen kasvun vaihe ja taantuma. (Porter 1980, 237–275) Porterin mukaan siirtyminen vaiheesta toiseen sisältää aina riskin. Sen vuoksi yrityskulttuurin muutosta suunniteltaessa tulee huomioida siihen liittyvä riski. ”... *the transition to maturity is nearly always a critical period for companies in an industry.*” (Porter 1980, 237)

Liiketoimintakonseptikäsitteen merkitys muutoksessa ja innovaatiolanteissa kohosi keskeiseksi yrityksen strategiatyössä. ”*Liikkeenjohdon keskuudessa levisi usko, että potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet saadaan haltuun kehittämällä vastaavia uusia liiketoimintakonsepteja eli tapoja toimia siten, että asiakkaita kyetään palvelemaan uutta arvoa luovalla tavalla.*” (Lindman 2011, 63) Strategiatyössä ensimmäinen päätös koskee sitä, mitä tuotteita ja palveluita yritys tekee. Kun puhutaan tuotekehitysprosessista, ollaan tekemisissä innovointikyvykkyyden kanssa. Uusien tuotteiden luominen ja kehittäminen on riskipitoista ja pitkäjänteistä toimintaa. Kynnys innovatiivisen toiminnan aloittamiselle on siksi korkea. ”*Most organizations innovate only when necessary...*” (Pesämaa, Shoham, Wincent & Ruvio 2013, 170).

Ansaintalogiikan sisältöä, ansaintatapaa Räsänen kuvasi seuraavasti: ”*Ansaintatavan käsite tarjoaa arvoketjun ohella toisen keinon ymmärtää liiketoimintaa ja kuvata yksittäisen liiketoiminnan ydin... Ansaintatavan käsitteessä otetaan huomioon se, että liiketoimintaa harjoittavat yhteistyöhön organisoituneet ihmiset, joiden omat käsitykset, taidot ja keskinäiset suhteet luovat toiminnalle lähtökohdan. Liiketoiminta on työtä. Liiketoimintaa ei harjoiteta sosiaalisessa tyhjiössä.*” (Räsänen 2000, 36)



### Yrityksen ansaintatapa

Lähde: Räsänen, Keijo (2000, 181). Kehittyvä liiketoiminta. WSOY, Porvoo.  
Modifiointi/Hahti

**Kuva 7.** Yrityksen ansaintatapa (Räsänen 2000, 181; modifiointi/Hahti).

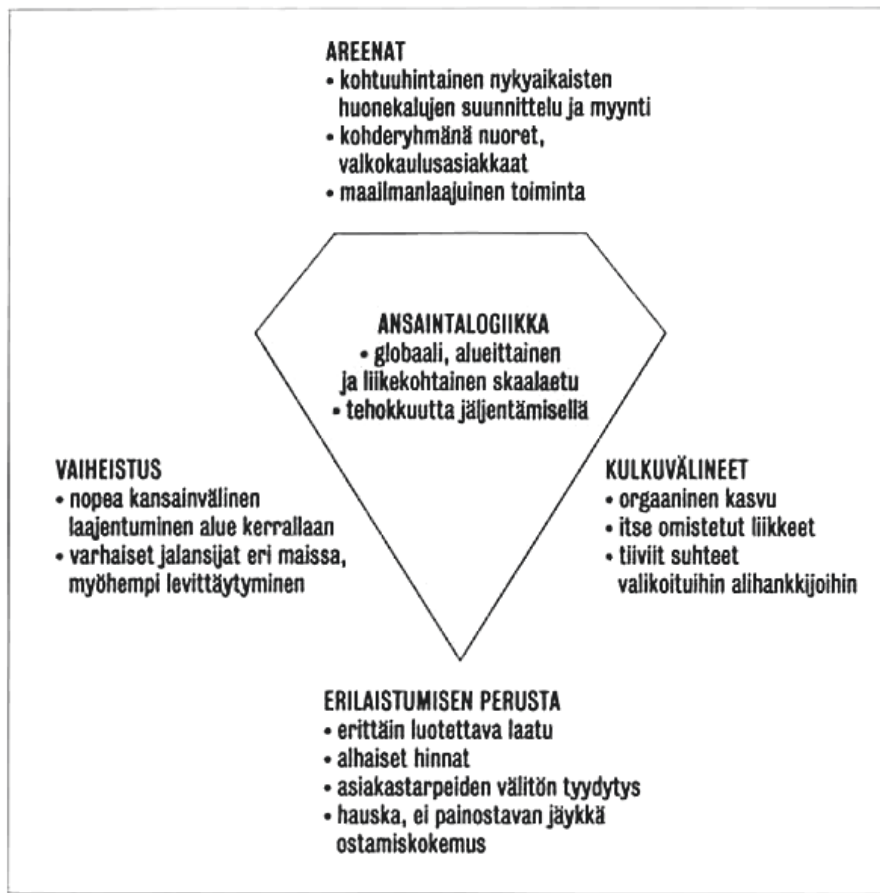
Räsänen mukaan yrityksen ansaintatapa määritellään kolmen tehtävän kautta:

”

- A. Liiketoiminnan palvelutehtävä (visioon perustuva missio) määrittää sen toiminnan tarkoituksen, jota siinä suoritettava työ palvelee asiakkaiden yhteisössä.
- B. Liiketoiminnan strateginen kilpailuetu eli teknis-taloudelliset vahvuudet määrittävät pelivaran suhteessa kilpailijoihin.
- C. Liiketoiminnan osaaminen eli ne kyvyt, joita eri toiminnoissa ja niiden yhdistämisessä tarvitaan määrittävät yrityksen potentiaalin.

*Ansaintatavan ydin on yhteistoiminnan henki ja logiikka (johtava periaate), jolla sovitetaan yhteen nämä kolme toiminnan (usein ristiriitaista) aspektia: arvopäämäärät, strategiset tavoitteet ja keinot.”* (Räsänen 2000, 36–37) Yritysjohdajan kokemuksesta ja osaamisesta riippuu, miten kombinoititehtävässä onnistutaan.

Strategia-ajattelua ja ansaintatavan sisältöä voidaan kuvata myös Santalaisen (2008, 101) muotoileman IKEAn strategiatimantin avulla:



**Kuvio 2.4.** *IKEAn strategiatimantti.*

**Kuva 8.** *IKEAn strategiatimantti (Santalainen 2008, 101).*

Santalainen määritteli strategiatimantin avainkohdat seuraavasti:

- Toiminnan areenan eli pelikentän tulee kuvata selkeästi, missä kyseinen liiketoiminta on aktiivista.
- Kehittämisen kulkuvälineet<sup>4</sup> kuvaavat sitä, miten valitulla kilpailuareenalla edetään kohti strategisista päämääriä (käytetäänkö sisäistä kehittämistä, lisensointia, yritysostoja tms.).
- Erilaistumisen perusta eli kilpailuedun määrittely vastaa kysymykseen: Miksi asiakkaan kannattaa ostaa juuri meiltä? (tuotelaatu, brändi, luotettavuus, asiakastarpeet, hintaetu jne.).
- Strategisten siirtojen vaiheistus (painopisteiden asettaminen tiettyyn asiakassegmenttiin tai uusien tuotteiden lanseerausaikatauluun jne.) (Santalainen 2008, 95–98).

Kim ja Mauborgne toivat strategiakeskusteluun arvoinnovaation käsitteen. ”*Arvoinnovaatio on strategia, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot.*” (Kim &

<sup>4</sup> Tässä tutkimuksessa termin ”kulkuvälineet” tilalla käytetään termejä ”kanavat” tai ”toimintatapa”.



Mauborgne 2007, 38) Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan sitä, että sekä asiakkaan että yrityksen saama arvo kasvaa tuntuvasti. ”*Arvoinnovaatio sitä vastoin perustuu käsitykseen, että markkinarajat ja toimialarakente eivät ole annettuja, vaan alalla toimijat voivat toimenpiteillään ja vakaumuksillaan muuttaa niitä.*” (Kim ym. 2007, 38)

Perinteisen tarkastelun mukaan yritysten strategisina valintoina ovat joko differoinnin tai vähäisten kustannusten tavoittelemisen (Porter 1980; Schumpeter 1981, Schumpeter 2006). Perinteisiä yrityksiä, jotka noudattavat toimialan rakenteellisia olosuhteita ja kilpailevat niiden säättämässä rajoissa, kutsutaan punaisen meren strategiaa noudattaviksi yrityksiksi. Yrityksiä, jotka vapautuvat vallitsevasta arvosta ja kustannusten välisestä valintatapakosta, kutsutaan puolestaan sinisen meren strategiaa noudattaviksi yrityksiksi. Kyseiset yritykset luovat kokonaan uusia markkinoita.

Kim ym. (2007, 39) hahmottivat punaisen ja sinisen meren strategiat seuraavasti: Siniselle merelle hakeutuu yritys, joka haluaa luoda kokonaan uudet markkinat ja vapautuu samalla arvosta sekä kustannusten välisestä kytkennästä. Sinisen meren strategiaa voidaan muokata hyödyntämällä strategiaprofiilia. ”*Strategiaprofiili on sekä diagnostinen että käytännön toimenpiteitä ohjaava viitekehys vaikuttavan sinisen meren strategian kehittämistä varten.*” (Kim ym. 2007, 47)

Antola ja Pohjola (2006) ovat tutkineet innovaatioita ja innovatiivisuuden johtamista sekä uusien markkinoiden luontiin liittyviä kysymyksiä ja yrityksen innovaatiokyvykkyyttä. ”*Yrityksen innovaatiokyvykkyyden mittarina toimii tehokkaasti sen `imukyky`; kyvykkyys uuden, ulkopuolisen tiedon arvosta tunnistamiseen, sopeuttamiseen ja hyödyntämiseen kaupallisiin tarkoituksiin. Innovatiiviset verkostot ovat tehokkaimmillaan uuden markkinaymmärryksen kehittäjinä, tiedon ylläpitäjinä ja ideoiden inspiroijina.*” (Antola ym. 2006, 39) Siniselle merelle hakeutuminen ja siellä tapahtuva tuloksellinen toiminta edellyttävät siis ainakin imukykyä ja verkottumista.

Strategiatutkimuksissa korostetaan sitä, että menestymisen perusta on hyvin suunnitelluissa prosesseissa. Organisatorisen vahvuuden esimerkkinä käytetään yrityksiä, kuten Toyota, Honda ja Yamaha. ”*In the Toyota production system, success is based on routines and organizational processes.*” (Mollick 2012, 1003) Toyotan menestyminen liittyy siis hyvin suunniteltuihin rutiineihin mutta hyvin koulutetut henkilöt ovat keskenään vaihdettavissa. Mollick`n mukaan tämä johtopäätös pitää useimmiten paikkansa suurteollisuudessa, mutta ei välttämättä esimerkiksi informaatioteollisuudessa. Innovatiivinen työskentely tiedon parissa perustuu asiantuntijoiden osaamiseen ja haluun muotoilla uusia visioita. Asiantuntijoiden ohella keskijohdon merkitys saattaa olla ainutlaatuinen innovatiivisten prosessien erilaisissa päätöksentekotilanteissa.

Peliteollisuuteen sijoittuvassa tutkimuksessaan Mollick havaitsi, että

yksilöiden merkitys suorituskykyyn oli huomattavan suuri. Keskijohtoon kuuluvien päälliköiden vaikutus oli jopa suurempi kuin varsinaisten innovatiivista kehitystyötä tekevien suunnittelijoiden merkitys. ”*In total, the individuals in just these two roles accounted for 29,7 percent of the variation for the products for which they were responsible.*” (Mollick 2012, 1010) Vastuussa olevien yksilöiden merkitys oli 27,9 % tuotevariaatiosta. Tutkimus tukee päätelmää, jonka mukaan yksittäisen päällikön asema erilaisissa tuotekehitysprojekteissa saattaa olla keskeinen.

Innovaatioprosesseissa päätökset joudutaan joka tapauksessa tekemään epävarmuuden vallitessa (Antola ym. 2006; Mollick 2012; Govindarajan & Trimble 2010; Moss-Kanter 2011). Vankka kokemus, alan osaaminen, organisaation mahdollisuuksien tuntemus, kyky innostaa ja sitoutuminen vision toteuttamiseen saattaa olla se yhteenlaskettu tekijä, joka antaa tarvittavan ylimääräisen voimavaran. ”*Perinteistä kiinnipitävien toimijoiden kannalta rankkana esimerkkinä toimii digikameroiden tulo markkinoille, mikä on nopeasti muuttanut koko pelikentän niin kameranvalmistajien, filmin valmistajien kuin näiden koko jakeluketjun sekä valokuvan kehityspalveluita tarjoavien osalta*” (Antola ym. 2006, 51).

Strategista ketteryyttä määritellessään Doz ym. (2008) olivat hyvin samantapaisten kysymysten äärellä kuin Kim ja Mauborgne. Strateginen ketteruus ei tarkoita elinvoimaa, vaan ”kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla”. (Doz ym. 2008, 30) Strateginen herkkyyys on ”kyky havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkeämättä ja tarkasti”. (Doz ym. 2008, 27)

Siirryttäessä nopean ja tasaisen kasvun vaiheesta taantumaaan riski kasvaa ja sisältää useita vivahteita. Taantuma ei aiheudu suhdannemuutoksesta, tilapäisistä kysyntämuutoksista tai lakoista, vaan pysyvästä, alaa koettelevasta muutoksesta. Taantumassa alan tuotteisiin sekä palveluihin liittyvä kokonaiskysyntä supistuu ja pienenee pysyvästi asteittain. Toimialan taantumavaihetta kuvataan yleensä samoilla ominaisuuksilla kuin tuotteen elinkaaren taantumavaihetta. ”*The decline phase of a business is characterized in the life-cycle model as one of shrinking margins, pruning product lines, falling R&D and advertising, and a dwindling number of competitors.*” (Porter 1980, 254)

Whittington (1993, 10–41) ryhmitteli **strategisen suunnittelun** näkökulmat seuraavasti:

- klassinen lähestymistapa (classical approach to strategy),
- evolutionaarinen lähestymistapa (evolutionary perspectives on strategy),
- prosessinomainen lähestymistapa (processual approaches to strategy) ja
- systeeminen lähestymistapa (systemic perspectives on strategy).



**Prosessinomaisen** lähestymistavan mukaan strategisen suunnittelun keskeisiä tekijöitä ovat seuraavat:

- Prosessinomaisen lähestymistavan mukaan strategisen suunnittelun aiheet tulevat markkinoilta pienten viestien muodossa.
- Strategista suunnittelua tulee harjoittaa sen epävarmuuden, riskipitoisuuden ja jatkuvien häiriötekijöiden muodostamassa viitekehikossa, jonka markkinat muodostavat.
- Olettamukset siitä, että ihminen on rationaalisia päätöksiä tekevä olento ja että markkinoilla vallitsee täydellisen kilpailun periaatteet, voidaan unohtaa.
- Yritys ei suinkaan optimoi voittoa, vaan yrityksen palveluksessa olevat henkilöt tuovat jokainen omat tavoitteensa ja toiveensa, joiden mukaan tavoite muotoutuu.

**Systemisen** lähestymistavan mukaan strategisen suunnittelun ominaisuuksia ovat seuraavat:

- Organisaation kykyyn suunnitella toimintansa ja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin tulisi luottaa.
- Klassisen rationaalisen ajattelun mallit eivät ole voimassa. Ihmiset eivät toimi yhdessä pelkästään laskutoimituksiin perustuvien käytäntöjen varassa, vaan myös sosiaalisilla kontakteilla on oma merkityksensä.
- Sosiaaliset kontaktit vaikuttavat siihen, minkälaisia tavoitteita ja minkä tyyppisiä keinoja voidaan pitää sopivina ja suotavina.
- Strategian muotoilun normit ja käytännöt nojaavat pikemminkin ympäröivän yhteisön kulttuuriin kuin voiton maksimointiin.

Whittington (1993, 40) ryhmitteli eri lähestymistapojen piirteet, tekijät ja ajankohdat seuraavasti:

**Asetelma 5.** Strategisen suunnittelun neljä näkökulmaa (The four perspectives on strategy)

	<i>Classic</i>	<i>Processual</i>	<i>Evolutionary</i>	<i>Systemic</i>
<b>Strategy</b>	Formal	Crafted	Efficient	Embedded
<b>Rationale</b>	Profit Maximization	Vague	Survival	Local
<b>Key authors</b>	Chandler Ansoff Porter	Cyert & March Mintzberg Pettigrew	Hannan & Freeman Williamson	Granovetter Marris
<b>Key period</b>	1960s	1970s	1980s	1990s

Yrityksen strategisen suunnittelun klassiseen lähestymistapaan liittyy Whittingtonin (1993) mukaan ongelma, kuinka voidaan määritellä ne voimavarat, joiden avulla tavoitteet ovat saavutettavissa. ”*The central problem of the companies Chandler studied was how to build the organizational structures that would allow top management to focus on their strategic responsibilities.*” (Whittington 1993, 14) Ongelmaksi nousee siis se, että vaikka suunnitelmat olisivat kuinka hyvät tahansa, niillä ei ole merkitystä, eivätkä ne ole toteutettavissa aiotulla tavalla, ellei yrityksen henkilöstöasioita ole suunniteltu ja hoidettu asianmukaisesti. Tämä havainto nosti henkilöstöjohtamisen keskeiseen asemaan.

### **Kuka on strategi?**

Ahokankaan mukaan strategian muotoilun erottaminen strategian toimeenpanosta on keinotekoinen ratkaisu, koska johdettavat toteuttavat strategia-prosessin arjessa (Ahokangas 1998, 58).

Tiedon valtava kasvu, muutos, osaaminen ja ihmisten erilainen kyky ennakoita asioita ovat muuttaneet strategian tekemisen, strategisen suunnittelun luonnetta. Innovaation, joka muuttaa koko yrityksen strategisen aseman, takana saattaa olla yhden työntekijän pieni aloite. Osaaminen ja asiantuntijuus jakautuvat yrityksissä hyvin laajalle. Yksi innovaatiokyvykkyyden mittari on se, kuinka yritys kykenee hyödyntämään aloitteellisuutta. ”*Aloitteen ei tarvitse pitää sisällään ratkaisua ongelmaan, vaan pelkkä ongelman tai epäkohdan paikallistaminen ja osoittaminen riittää.*” (Antola ym. 2006, 70) Eniten aloitteita työntekijää kohti tehtiin seuraavissa yrityksissä Suomessa:

**Taulukko 3.** Aloitet toiminta Suomessa vuonna 2005 (Antola ym. 2006, 70)

<b>Eniten aloitteita yrityksissä</b>	<b>Kpl/100 henkilöä</b>
Valtra Oy Traktoritehdas, Suolahti	1 548
Georgia-Pacific Nordic Oy, Nokian Paperi	1 506
Valmet Automotive Oy	1 216
Nokian Renkaat Oyj	825
Wärtsilä Finland Oy, Vaasa Factory	726

Suomessa oli vuonna 2005 siis ainakin viisi tehdasta tai yritystä, joissa työntekijät tekivät keskimäärin yhden aloitteen kuukausittain yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Työntekijät osallistuivat samalla yrityksen strategiaprosessiin. He olivat näin ollen samalla yrityksen strategeja.

Peuhu (2008) on tutkinut keskisuurten teollisuusyritysten (työntekijöitä 50–249) strategista suunnittelua toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisen näkökulmasta. Hän totesi, että tutkituissa yrityksissä strategiatyöhön osallistuivat kaikkien sidosryhmien edustajat. ”*Tapausyrityksissä vaatimuksia*

*toiminnanohjausjärjestelmälle asettivat kaikki sidosryhmät, eli vaatimuksia asettivat toimitusjohtaja, muut johtajat ja avainhenkilöt, peruskäyttäjät ja IT-vastaava. Sen lisäksi vaatimuksia tuli yrityksen ulkopuolisilta sidosryhmiltä – asiakkailta ja alihankkijoilta – joko suoraan tai tapausyrityksen tulkitsemana.”* (Peuhu 2008, 194)

Jarabkowski ym. (2007, 11) ovat tutkineet yrityksen strategiaprosesseja ja sitä, ketkä ovat strategian tekijöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan enää ei ole itsestään selvää, että strateginen suunnitteluprosessi olisi ylhäältä-alas -prosessi. Strategiaa ei mietitä irrallaan sen toteuttamisesta. Organisaation johto ei enää anna valmista strategiaa johdettaville toimeenpantavaksi. Raja suunnittelun ja toteutuksen välillä on hämärtynyt.

Jarabkowski ym. (2007, 15–17 Table 1) esittivät tutkimuksessaan väitteidensä tueksi taulukon, johon oli kerätty strategiatutkimuksia. Asetelmassa 6 on joitain keskeisiä tekijöitä edellä mainitusta taulukosta.

**Asetelma 6.** Strategiaprosessin avainkäsitteitä (Jarabkowski ym. 2007, 15–17 Table 1)

(Who is a strategist?) <b>Kuka on strategi?</b>	(What do strategists do?) <b>Mitä strategit tekevät?</b>	(What does it explain?) <b>Mitä selitetään?</b>	(Researchers) <b>Tutkijat</b>
Huippujohtajat	Strategiakokoukset	Strategisen toimeliaisuuden vakiinnuttaminen	Jarabkowski ym.
Huippujohtajat	Keskustelu/vuorovaikutus	Päätöksenteko	Samra-...
Keskijohto, tiimit	Tiimien koordinointi	Asiakastyytyväisyyden vaihtelu	Ambrosini ym.
Keskijohto	Strategisen roolin selkeyttäminen arjessa	Strategisen muutoksen toimeenpano	Balogun ym.
Konsultit ja asiakkaat	Vuorovaikutuksen kuusi käytäntöä	Kollektiivisen tiedon kehittäminen	Schwarz

Asetelmasta 6 havaitaan, että strategiakokousten ja koordinoinnin lisäksi vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Strategiaprosessiin osallistuvien henkilöiden määrän lisääntyessä on tärkeää, että viestintään kiinnitetään riittävästi huomiota. Prosessiin liittyy joukko outoja käsitteitä, joiden merkitys pitää avata huolellisesti. ”Strategiaprosessin kuten organisaation muidenkin rakenteiden, järjestelmien ja prosessien toimivuutta tulee tarkastella suhteessa ihmisiin, jotka niitä toteuttavat.” (Mantere ym. 2006, 121)

#### **2.4.4 Agenttiteoria ja huolehtivan johtamisen teoria**

Agenttiteorian avulla tutkitaan yrityksen hallinnon (principal) ja johdon (agent) välisen yhteistyön periaatteita sekä resurssien hyödyntämiseen liittyvää päätöksentekoa. Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen hallinnointiin (corporate governance) liittyvät vahvuudet ja heikkoudet. Eri osapuolten välillä vallitsevaa ristiriidan siementä kutsutaan toimijuuden ongelmaksi. ”...lukuisissa empiirisissä tutkimuksissa kymmenien vuosien ajalta ympäri maailmaa havaittu omistajien ja yrityksen ylimmän johdon päämäärien jännite eli niin sanottu toimijuuden ongelma (agency problem)...” (Ketokivi 2009, 28).

Agenttisuhte syntyy, kun joku omasta edustaan kiinnostunut yksilö (principal) tai esimies (esim. yrityksen hallitus) delegoi osan päätösvallastaan jollekin toiselle henkilölle, agentille (esim. yrityksen toimitusjohtajalle). Päätösvallan delegointiin liittyy aina resurssien ja tulosvastuun delegointi. Ongelmaksi saattaa silloin nousta se, että vastuu voi realisoitua onnettomalla tavalla.

Tavoitteet voidaan pyrkiä saavuttamaan alimitoitetuilla resursseilla tai voidaan muodostaa vääränlainen resurssikombinaatio. Silloin johdettavat (yrityksen henkiset voimavarat) ovat keskeisen analyysin kohteena. Sen johdosta agenttisuhteen delegeiva osapuoli käyttää kahta keinoa: agentin toimintaa ohjataan joillakin järjestelyillä, rahalla tai rahaksi muutettavilla etuuksilla ja agentin toimien valvontaa varten kehitetään jokin järjestelmä.

Ongelma saattaa syntyä, mikäli agentti kokee, että hän ei ole saanut riittäviä etuja (bonuksia ja palkkioita) erinomaisesta työskentelystään yrityksen hyväksi. Agentti saattaa ryhtyä toimimaan (ja julkeammin) oman etunsa ajamiseen – yrityksen kustannuksella. Vielä pahempi tilanne saattaa syntyä, jos tiedonkulku on yrityksessä niukkaa. ”*that make it possible for agents to engage in activities that, if left unchecked, would harm the welfare of owners...*” (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz 2001, 100) Agentti voi pahimmillaan sitoa omistajien tietämättä yrityksen laajaan muutoshankkeeseen siten, että yrityksen suorituskyky romahtaa. Agenttiteoria on kehitetty suuryritysten kontekstissa.

### **Huolehtivan johtamisen teoria**

Davis, Schoorman & Donaldson (1997) kritisoivat suuryritysten kontekstissa mallina käytettyä agenttiteoriaa PK-yrityksiin sopimattomaksi. Heidän mielestään PK-yrityksen organisaation kompleksisia piirteitä ei oteta riittävästi huomioon agenttiteoriassa, jossa korostetaan palkkiojärjestelmien merkitystä. Onhan keskeisenä tutkimuksen kohteena se, mitä etuuksia toimeksiantaja (principal) myöntää agentille. Lisäksi oletetaan, että agentti on rahanahne olento.

Barrett (2006) korosti ihmisen tarvehierarkian laajuuden ja monipuolisuuden merkitystä organisaation johtamista kuvaavassa analyysissään. Hän esitti ”tietoisuuden seitsemän tasoa” -mallin (Barrett 2006, 11–19). Malli perustui Maslowin kehittämään tarveteoriaan. ”*Human needs arrange themselves in hierarchies of prepotency. That is to say, the appearance of one need usually rests on the prior satisfaction of another, more pre-potent need.*” (Maslow 1943, 370) Maslowin hierarkiassa perustarpeet (basic needs) ryhmiteltiin viiteen luokkaan. ”*These are briefly physiological, safety, love, esteem, and self-actualization.*” (Maslow 1943, 394)

Huolehtivan johtamisen teoria on kehitetty erilaisten käyttäytymiseen liittyvien oletusten varaan. ”*Stewardship theory defines situations in which managers are not motivated by individual goals, but rather are stewards whose motives are aligned with the objectives of their principals.*” (Davis ym. 1997, 21)

Huolehtivan johtamisen teoria rakentuu sen oletuksen varaan, että kollektiivinen käyttäytyminen organisaation edun mukaan tuottaa suuremman hyödyn kuin itsekäs ja individualistinen käyttäytyminen. ”*Thus, even where the interests of the steward and the principal are not aligned, the steward places higher value on cooperation than defection...*” (Davis ym. 1997, 24) Esimies (principal) on rakentanut yrityksen ohjaus- ja valvontajärjestelmät siten, että valvonnan tilalle on rakennettu asteittain **luottamuksen** ilmapiiri. Huolehtiva johtaja pitää organisaation etua tärkeämpänä kuin henkilökohtaisia tavoitteitaan (Davis ym. 1997, 24–25). Huolehtiva johtaja vaatii paljon itseltään ja johdettaviltaan.

Salvato (2002, teoksessa Koironen & Karlsson 2002) on kuvannut luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen liittyviä psykologisia tekijöitä. Hänen mukaansa huolehtivan johtajan käyttäytymiseen vaikuttavat ainakin seuraavat psykologiset tekijät ja prosessit (Salvato 2002, 28–30):

- Sisäiset tekijät motivoivat käyttäytymään siten, että organisaation tavoitteiden saavuttamista pidetään tärkeimpänä asiana.
- Huolehtiva johtaja identifioi itsensä organisaation osaksi. Hän näkee ja kokee itsensä välittäjänä toimeksiantajan (principal) ja johdettavan (yrityksen henkisen voimavaran) välillä.
- Kun agentti käyttää hyväkseen institutionaalista valtaa, huolehtiva johtaja käyttää hyväkseen henkilökohtaista vaikuttamista.

Salvaton (2002) mukaan koko johtamisfilosofia on erilainen huolehtivaan johtamiseen orientoituneessa työyhteisössä. Johtaja arvostaa ja luottaa. Johtaja ja johdettavat sitoutuvat yrityksen päämääriin ja toimeksiantaja tietää sen.

Salvato on tutkinut perheyrityksiä. Hän käytti esimerkkiyrityksenä

Alessi Oy:tä Italiasta (Salvato 2002, 41–66). Alessi Oy tunnetaan teräksisten kotitaloustuotteiden valmistajana ja trendinluojana. Analyysin mukaan yritykseen oli ajan mittaan vuosina 1971–2002 kehittynyt tietty omistajien sitoutumisen ja yhteisen ajattelutavan sekä kielen malli (Salvato 2002, 49).

Tavasta, jolla yrityksen omistajat ovat edistäneet huolehtivan johtamisen käsitteen rakentumista ja muotoutumista yritykseen, Salvato (2002, 53–56) esitti muun muassa seuraavan esimerkin:

### **Case Alessi: Tea and Coffee Piazza (1979–1983)**

Alessi Oy:n palvelukseen oli vuonna 1977 astunut nuori muotoilija Alessandro Mendini. Hän halusi muotoilla uusia tuotteita poiketen Alessi Oy:n perinteisistä toimintatavoista, joissa sovellettiin jo silloin useimmiten teollisen tuotannon metodeja vanhemman polven edustajan Ettore Alessin luotusaamana. Nuoremman sukupolven edustaja Alessandro Alessi kuitenkin perehtyi huolellisesti pitkän ajan kuluessa Mendinin suunnitelmiin ja visioihin sekä ihastui niihin. Oli vain yksi ongelma: suunniteltua kahvi- ja teekalustoa oli mahdoton soveltaa teolliseen toimintaan, suurtuotannon etuja ei voitu hyödyntää. Mendinin tiukan painostuksen inspiroimana nuori Alessandro Alessi teetti kahvi- ja teekaluston prototyypit pienissä Milanon ympäristön hopeaseppä- ja kultaseppäpajoissa **käsityönä** ja maksoi kustannukset **itse**. Hän esitteli valmiit prototyypit Alessi Oy:n johtoryhmälle ja samalla käynnistyi kenties yrityksen historian suurin menestystarina.

#### **2.4.5 Strategisen johtamisen resurssinäkökulma**

Strategisen johtamisen **resurssinäkökulmassa** oletetaan, että lisäarvoa voidaan luoda vain silloin, kun resursseja arvioidaan ja järjestellään uudelleen uuden mahdollisuuden hyödyntämiseksi kyseiseen toimintaympäristöön sopivalla tavalla. Johtamisprosessi kytkee hyvän johtamisen arvonlisäykseen seuraavan mallin mukaisesti:



Ahokankaan mukaan resurssien pohdinnassa tulee erottaa varanto- ja virtakäsitteet (Ahokangas 1998, 61). Kun resurssi on varantokäsite, kyvykkyys on virtakäsite. Kyvykkyudet ovat tietopohjaisia, tiukasti yrityksen kontekstiin juurtuneita prosesseja tai rutiineja.



Sirmonin, Hittin ja Irelandin (2007, 277) mukaan resurssien johtamisprosessissa pitäisi tutkia ja analysoida ainakin asetelmassa 7 esiintyvät johtamisprosessit sekä erityispiirteet.

---



---

**Asetelma 7.** Resurssien johtamisprosessi

---



---

<b>OSATEKIJÄT</b>	<b>KUVAUS</b>
<b>Rakenteellinen järjestely</b>	<b>Viittaa yrityksen resurssiportfolion johtamiseen</b>
Hankinta	Resurssien hankinta strategisilta markkinoilta
Kasvattaminen	Resurssien sisäinen kehittäminen
Luopuminen	Resurssien vähentämisprosessi
<b>Yhdistely</b>	<b>Kyvykkyyksien muodostamisprosessi</b>
Vakiinnuttaminen	Nykyisiä resursseja parannetaan pienillä askelilla
Rikastaminen	Nykyisiä resursseja parannetaan vahvasti panostaen
Edellä kävijä	Luodaan uusia kyvykkyyksiä
<b>Irtiotto</b>	<b>Kyvykkyyksistä otetaan hyöty irti</b>
Mobilisointi	Oikean kyvykkyysskokoonpanon rakentaminen
Koordinointi	Oikean resurssikombinaation yhdistely
Toimeenpano	Strategia toteutetaan arjessa

---



---

Johtamisprosessin osa-alueet ovat: resurssien rakenteellinen järjestely (structuring), yhdistely (bundling) ja hyödyn irrottaminen (leveraging).

**Resurssien rakenteellisella järjestelyllä** tarkoitetaan prosessia, jonka aikana yrityksen nykyisistä resursseista muodostetaan ostamalla ja myymällä kokonaan uusi resurssikombinaatio uutta tehtäväaluetta varten. Jos uuden tavoitteen saavuttaminen edellyttää uutta osaamista, se hankitaan joko ostamalla tai koulutuksen kautta. Resurssien myyminen saattaa olla joskus vähintään yhtä tärkeätä kuin uusien resurssien muodostaminen. Myymiseen liittyy aina riski: saatetaan myydä vahingossa ydinresurssia, joka voisi olla lähitulevaisuudessa kullan arvoista, esimerkiksi naapuritontti.

**Resurssien yhdistelyllä** tarkoitetaan sitä, että resurssit pitää yhdistellä ja asemoida uudella tavalla uuden tavoitteen saavuttamiseksi. Kun yrityksen käyttöön on saatu luotua rakenteellisen järjestelyn seurauksena uutta tilannetta varten uudet voimavarat, niiden yhdistely, asemointi ja muokkaaminen ovat tulevaa toimintaa ajatellen ratkaisevan tärkeää. Toiminnan



rikastamisella tarkoitetaan vahvaa panostusta **kyvykkyyden** kehittämiseen. ”*Capabilities can be enriched by learning new skills that extend the repertoire of current skills or by adding a complementary resource from the resource portfolio to the current bundle.*” (Sirmon ym. 2007, 281)

**Irtiotolla** tarkoitetaan sitä, että arjessa muodostetusta kyvykkyyden kombinaatiosta otetaan hyöty irti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Irtiotto on dynaaminen prosessi. ”*Thus, the leveraging of capabilities involves actions that can occur sequentially, simultaneously, or at times even in reverse directions through feedback loops.*” (Sirmon ym. 2007, 283) Kerrannaisvaikutusten hyödyntäminen edellyttää, että suunnitellaan ja pannaan toimeen joukko erilaisia prosesseja, joiden avulla markkinoilla paikannettu toimintamahdollisuus voidaan hyödyntää.

Strategisen johtamisen resurssinäkökulmasta on muodostunut keskeinen tutkimusalue viime vuosina. Tämän johdosta käsitteeseen ”resurssit” (”resources”) liitetään paljon keskeisiä avaintermejä (”key terms”), kuten resurssien työstäminen (”resource deployment”), kapasiteetti (”capacity”), kyvykkyydet (”capabilities”), pätevyys (”competence”) ja taidot (”skills”). (Ronda-Pupo ym. 2012, 187)

## Dynaamiset kyvykkyydet

**Resurssiteorian yhtenä laajennuksena** on kehittymässä dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma. Dynaamiset kyvykkyydet määritellään seuraavasti: ”*yrityksen kyky integroitua, rakentaa tai muotoilla uudelleen sisäiset ja ulkoiset kyvykkyydet sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön*” (Ambrosini & Bowman 2009, 31). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma on lähellä ”ydinkompetenssinäkökulmaa” (core competence perspective) ja ”tietopohjaista näkökulmaa” (knowledge-based view) (Ambrosini ym. 2009, 31).

Dynaamisten kyvykkyyksien käsite eroaa resurssista. Kyvykkyys on **prosessi**, joka vaikuttaa resurssiin. Nykyisillä kyvykkyyksillä vaikutetaan nykyiseen suorituskykyyn ja tuloksiin. Dynaamisilla kyvykkyyksillä vaikuttaa tulevaisuuden resursseihin ja sitä kautta tulevaisuuden suorituskykyyn sekä tuloksiin.

Uusimpien tulkintojen mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan pitää ”*yrityksen käyttäytymisen orientaationa tilanteessa, jossa yritys integroi, muotoilee, uudistaa ja luo resurssejaan.*” (Ambrosini ym. 2009, 33). Dynaamiset kyvykkyydet ovat prosesseja, jotka muuttavat resurssipohjaa aktiivisesti.

## Joustavuus ja kimmoisuus

Yrityksen strategisella kimmoisuudella (resilience) tarkoitetaan sitä, että **ennakoidaan jatkuvasti ja sopeutetaan yritystoimintaa eri suuntaan viittaaviin trendeihin**, jotka säännönmukaisesti leikkaavat yrityksen ansaintakykyä. (Hamel ym. 2003, 41) Yritys siis taistelee olemassaolostaan, koska yrityksen työkuultuuriin on rakennettu systeemi.

Hamel ym. (2003) ovat tutkineet yrityksen joustavuuden ja kimmoisuuden olemusta ja todenneet, että uudistumisen pitäisi olla itse asiassa organisaation synnynnäisen kimmoisuuden luontainen seuraus – työkuultuuriin rakennettu ominaisuus. Arvopohjaisen organisaation ja työkuultuurin kehittämistä kuvatessaan Barrett määritteli kimmoisuuden seuraavasti: ”*Cultural resilience is defined as the ability of an organization or any human system to withstand shocks and remain sustainable under prolonged conditions of duress*”. (Barrett 2006, 2) Barrett`n määritelmä korostaa systeemisen ajattelun ja ymmärryksen merkitystä. Shokkien uhatessa ihmisten muodostama **systeemi** säilyttää toimintakykynsä pitkittyneen pakkotilanteenkin vallitessa. Se on harjaantunut, koska se on **harjaannutettu** siihen, johdon kyvykkyyden ansiosta. Benchmarking eli parhaiden käytäntöjen jatkuva tarkkailu ei vielä varmista joustavuutta, koska silloin toimitaan samoin kuin autoilija, joka ohjaa autoaan peräpeiliin katsomalla.

Woldesenbet, Monder ja Jones (2011) ovat tutkineet PK-yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä tilanteessa, jossa yritysten asiakkaina ovat suuret yritykset ja yhteisöt. Heidän mukaansa yrittäjämäinen kyvykkyys luo edellytykset sille, että pienyritys pääsee markkinoille, mutta dynaaminen kyvykkyys luo edellytykset sille, että yritys kasvaa ja menestyy markkinoilla. Tutkimus oli samalla myös strategiatutkimus, koska tutkijat olivat kiinnostuneita yrityksen kyvystä organisoida ja muotoilla resurssit sekä tehokkuutta lisäävät toimintamallit strategisten linjausten mukaisesti.

Käsitteellisesti tutkijat määrittelevät yrittäjämäisen kyvykkyyden yrittäjämäiseksi orientaatioksi. ”*Entrepreneurial orientation has three dimensions: innovativeness, proactiveness and risk-taking...*” (Woldesenbet ym. 2011, 495). **Dynaamiset kyvykkyydet** tutkijat määrittelevät Eisenhardtin ja Martinin mukaan identifioitaviksi ja määritellyiksi rutiineiksi. Tutkimuksessaan he täsmensivät seuraavat neljä dynaamisten kyvykkyyksien osa-aluetta (Woldesenbet ym. 2011, 494-495):

- entrepreneurial capability,
- bridging and networking capabilities,
- resource development and integrative capabilities ja
- strategic service delivery capabilities.

Davidsson on pohtinut empiiriseen tutkimukseen soveltuvaa resurssien luo-

kittelua. Hän päätyi varsin laajaan resurssikäsitteeseen. Resurssien luokittelu on seuraava (Davidsson 2005, 115):

- financial capital,
- physical capital,
- human capital,
- organizational capital,
- social capital.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta katsottuna inhimillisen pääoman luokittelu on mielenkiintoinen. Davidsson piti ongelmallisena **inhimillisen pääoman operationalisointia**. Tämän vuoksi hän ryhmitteli sen seuraavalla tavalla (Davidsson 2005, 116–118):

- human capital
- labor,
- declarative knowledge,
- procedural knowledge,
- commitment.

**Tietämykseen** liittyvät käsitteet hän eritteli seuraavasti: ”...*declarative knowledge is knowledge of facts and procedural knowledge is knowledge of how to carry out or accomplish a certain task.*” (Davidsson 2005, 116).

### **Sosiaalinen pääoma perheyriksen kilpailuedun lähteenä**

Perheen käsitteestä on muodostunut strategiatutkimuksen keskeinen kohde. Kiinnostuksen kohteena on, onko perheen sitoutuminen yksi kilpailuedun muodostamisen perustekijöistä. Perheen sitoutumisen tärkeinä tunnusmerkkeinä pidetään johtamista, omistajuutta ja kulttuuria. Keskeisenä teoreettisena lähtökohtana perheyrittäjyyden tutkimuksessa on psykologien tekemä havainto, jonka mukaan perheen sitoutumisen ja yrityksen suorituskyvyn välillä vallinnee positiivinen riippuvuus: ”...*the relation between family involvement and firm performance should be positive*”. (O’Boyle, Pollack & Rutherford 2012, 3)

Craig ja Salvato (2012) ovat keränneet näkemyksiä perheyritystutkimuksen käännteentekeivistä oivalluksista. Heidän haastattelemistaan asiantuntijoista entinen Academy of Management Journalin toimittaja Michael Hitt korosti resurssien tutkimuksen merkitystä perheyritystutkimuksessa. Hitt’n mukaan juuri ”resurssien orkestrointi” oli keskeinen tutkimuskohde. Hitt korosti perheyritysten merkitystä maailmantaloudessa: ”...*how important family businesses are to economic welfare and development...across the world.*” (Craig ym. 2012, 111) Toinen arvostettu perheyrittäjyyden asian-

tuntija Duane Ireland puolestaan kiinnitti huomiota siihen, kuinka tärkeää on johtaa yritystä oikein: ”...*what it means to `succesfully lead and manage` family businesses.*” (Craig ym. 2012, 111) Gomez-Meija piti perheyrittäjien teorian kehittämistä tavoitteena. Hänen mukaansa lainateoriat, kuten agenttiteoria, eivät ole riittävän perusteltuja viemään perheyrittäjien tutkimusta eteenpäin. ”*He stressed that borrowing theories from other areas such as agency or stewardship is no longer sufficient to move the field forward...*” (Craig ym. 2012, 112) Mike Wright korosti sitä, että perheyrittäjien tutkimus pitää kytkeä tiiviisti yrittäjyyden ja johtamisen tutkimukseen: ”*In other words, the family business context will need to connect to current debates in entrepreneurship and management.*” (Craig ym. 2012, 112)

Pearson, Carr ja Shaw (2008) tutkivat sosiaalisen pääoman merkitystä perheyrittäjien ylivoimaisen kilpailuedun lähteenä. Heidän mukaansa sosiaalisen pääoman kasvuun ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa keskeisiä ainesosia ovat aikatekijän ja yhteisen päätöksenteon lisäksi keskinäinen riippuvuus sekä vuorovaikutus (Bourdieu 1986, Coleman 1988).

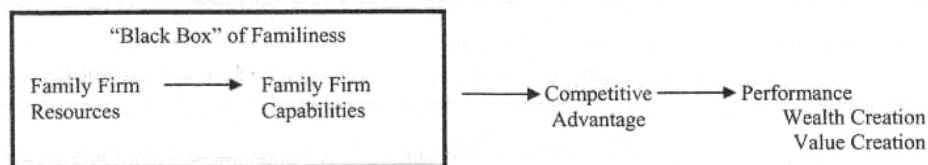
Pearsonin ym. (2008) kehittämän mallin avulla voidaan tutkia sosiaalista pääomaa, sen rakentumiseen liittyviä prosesseja ja vaikuttavuutta kilpailuedun muotoutumiseen sekä sitä kautta perheen hyvinvointiin ja yrityksen arvonnalisäykseen. Tutkimusmalli on seuraava (Pearson ym. 2008, 962):



Perheyrittäjä on kilpailuedun lähde, joka kehittää ja kasvattaa sekä perheen hyvinvointia että yrityksen arvoa. Perheenjäsenten sitoutuminen perheyrittäjien tavoitteisiin ja keskinäisen vuorovaikutuksen taso sekä laatu vaikuttavat käytettävissä oleviin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä erityistä yrityskehitystä, ei muunneltavissa olevaa resurssia, jonka tarkoituksena on parantaa muiden resurssien tuottavuutta (Pearson ym. 2008, 951).

Kuvassa 9 nähdään perheyrittäjien resurssien ja kyvykkyyksien vaikutus yrityksen kilpailuetuun sekä suorituskykyyn. Hyvä tai huono suorituskyky vaikuttaa siihen, kasvaako yrityksen voitonkehityksestä riippuva perheen taloudellinen hyvinvointi hitaasti vai nopeasti (Pearson ym. 2008, Figure 1, 953).

## Resource-Based View Model of Familiness

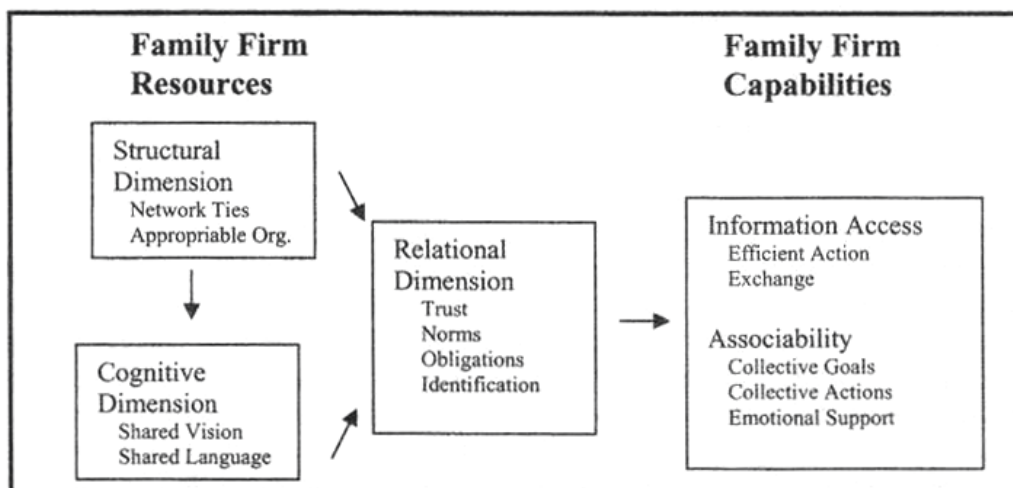


**Kuva 9.** Perheyriksen resurssipohjainen näkökulma (Pearson ym. 2008, 953).

(Resurssiperusteinen näkökulma perheyrittäjyyteen: Perheyrittäjyyden ”musta laatikko”, perheyrittäjyyden resurssit, perheyriksen kyvykkyudet. Kilpailukyky; menestyminen, varakkuuden ja arvon luonti.)

Kuvassa 9 tarkastellaan yrityksen strategisen johtamisen resurssipohjaisen näkökulman mukaisia resurssien, kilpailuedun ja suorituskyvyn välisiä kausaalisia suhteita ottamatta kantaa resurssien luonteeseen. Kuvassa 10 on sen sijaan eritelty resursseihin ja kyvykkyuksiin liittyvät osatekijät sekä prosessit (Pearson ym. 2008, Figure 2, 956).

## A Social Capital Perspective of Familiness: Family Firm Resources and Capabilities



Source: Adapted from Leana and Van Buren (1999), Nahapiet and Ghoshal (1998), and Tsai and Ghoshal (1998).

**Kuva 10.** Perheyriksen sosiaalisen pääoman malli: resurssit ja kyvykkyudet (Pearson 2008, 956).

(Perheyriksen resurssit, rakenteelliset ulottuvuudet, verkostoyhteydet. Kognitiiviset ulottuvuudet, jaettu yhteinen näkemys ja kieli. Suhteiden ulottuvuus: luottamus, normit, velvoitteet ja identifiointi. Perheyriksen kyvykkyudet: pääsy tiedon lähteille, toiminta, vaihto sekä kollektiiviset tavoitteet ja toiminta sekä tunnetuki.)



Idea mallin taustalla on se, että ihmisillä pitäisi olla ensin jaettuja yhteisiä kokemuksia ja tiivis (pitkäaikainen) **vuorovaikutus**, jotta **luottamus** heidän välillään voi ajan mittaan kasvaa. Syntyy käsite ”talon tapa toimia ja kommunikoida”.

Luottamus on sosiaalisen pääoman keskeinen käsite: Jos ilmapiiri on hauras ja heikko, yhteinen pohdinta on pinnallista. Jos ilmapiiri on vahva ja luja, asioiden syvälliselle tarkastelulle on luotu edellytykset ja asioihin sitoutuminen on todellista. Luja ja sitkeä luottamus luo ilmapiirin, jonka valitessa ihmisten on helppo liittyä ryhmän jäseniksi. Normit ovat luottamuksen ohella keskeisiä resurssitekijöitä. Normit edustavat sitä, että yrityksen toimintatavat ja -mallit hyväksytään. Luja ja sitkeä luottamus on tiiviin vuorovaikutuksen ohella ehkä tärkein osatekijä silloin, kun sosiaalisesta pääomasta halutaan rakentaa yritykseen voimavara.

Rahapalkkioiden avulla voidaan kasvattaa vain heikko ja hintelä (fragile) luottamus. Heikko luottamus kytkee hintelän linkin resurssien ja kyvykkyyksien välisiin prosesseihin (Pearson ym. 2008, 959).

Strategia on laajan vuorovaikutusprosessin tulos. Pienessä perheyrietyksessä prosessiin osallistuvat edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi perheenjäsenet. Perheyrittäjän luoma toimintamalli ja sen myötä ajan mittaan kehittynyt yrityskulttuuri luovat linjaukset sille, kuinka laajasti tai niukasti perheenjäsenet osallistuvat strategiatyöhön. Perheyrittäjän asema strategiatyössä on kuitenkin keskeinen (Poza, Hanlon & Kishida 2004, 103–109).

Perheyrietyksen työskulttuuri on positiivinen ja perheyrittäjät osaavat hyödyntää omat ydinarvonsa arjessa siten, että saavutetaan hyvä suorituskyky – ehkä jopa muita yrityksiä parempi. (Keh, Nguyen & Ping Ng 2007) Tällöin organisaation kulttuuria on tutkittu seuraavien käsiteiden avulla: tehtävä (mission), päämäärätietoisuus (consistency), sopeutumiskyky (adaptability) ja sitoutuminen (involvement). (Denison, Lief & Ward 2004) Positiivisuuden ohella perheyrietyksen työskulttuurin toinen ominaispiirre on riskin karttaminen. Sillä ei suinkaan tarkoiteta sitä, etteivätkö perheyrietykset ottaisi riskiä, vaan että ne ottavat riskiä pienemmässä määrin kuin muut yritykset. (Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund 2007; Gupta & Levenburg 2010) Perheyrietykset karttavat riskiä, jolloin kahden tai kolmen edellisen sukupolven työn jäljet voisivat kadota hetkessä.

Eddleston (2008) on tutkinut transformationaalista johtajuutta perheyrietyksessä ja sen vaikutusta sitoutumiseen sekä strategiseen joustavuuteen. ”Drawing from the transformational leadership literature, I argue that a founder who is a transformational leader is able to establish a common purpose, identity, and shared sense of destiny among family members that help to create positive family cultures that embody commitment, stewardship, and strategic flexibility.” (Eddleston 2008, 1055–1056) PK-yrityksen strategista joustavuutta



edesauttaa se, jos/kun yrityksen työntekijät kokevat, että transformationaaliset johtamiskäsitykset omaava yrittäjä rohkaisee heitä riskinottoon ja uusien mahdollisuuksien sekä vaihtoehtojen harkintaan.

Sekä teoreettisten oletusten että empiiristen mittausten valossa yksi perheyrittäjyystutkimuksen keskeisistä kysymyksistä on perheen sitoutumisen ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välinen riippuvuus. On teorioita, joiden mukaan riippuvuus on positiivista ja on teorioita, joiden mukaan riippuvuus saattaisi olla negatiivinen. O'Boylen ym. (2012) mukaan se ei ole kumpaakaan. Perheen osallistuminen ei merkittävästi vaikuttanut yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (O'Boyle ym. 2012, 1).

Metatutkimuksessaan, joka perustui 78 tieteellisen artikkelin analyysiin, O'Boyle ym. (2012) pohtivat eroavuuksia perheyritysten suorituskyvyn ja perheen sitoutumisen välillä sekä individualistisen että kollektiivisen kulttuurin maissa. He totesivat, että pienyritykset eivät poikenneet käyttäytymisellään tehdystä päähavainnosta ja että kulttuurien välisiä eroavuuksia ei voitu todentaa: ”*The relation between family involvement and firm performance was not positive and stronger in firms that existed in a more collectivistic culture relative to firms that existed in a more individualistic culture.*” (O'Boyle ym. 2012, 12) Artikkelin laatijat kehottivatkin alan tutkijoita suuntaamaan perheyritystutkimusta muille alueille, kuten johtamistyyleihin, omistajuuteen ja niin edelleen. (O'Boyle ym. 2012, 14)

## **2.5 Yrittäjyystutkimuksen ja strategisen johtamistutkimuksen yhtymäkohtia**

Orientaatiotutkimus asemoituu yrittäjyystutkimuksen ja strategisen johtamistutkimuksen välimaastoon. Se näkyi Entrepreneurship Theory and Practice -lehden julkaisemassa metatutkimuksessa (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese 2009). Tutkimukseen kerättiin 134 tieteellistä artikkelia sekä yrittäjyys- että strategisen johtamisen tutkimukseen erikoistuneista tieteellisistä aikakauskirjoista eri puolilta maailmaa (Rauch ym. 2009, 770). Julkaisujen tieteellisen sisällön yhdistelyvaikeuksien johdosta meta-analyysiin valikoitui vain 53 artikkelia, joissa tutkittiin ja analysoitiin yrittäjämäistä orientaatiota sekä yrityksen suorituskykyä. Päätaivotteena oli hakea vastausta kysymykseen ”mitkä osatekijät muodostavat yrittäjyyden käsitteen ja miten osatekijät vaikuttavat suorituskykyyn?” (Rauch ym. 2009, 762–763)

Yrittäjämäinen orientaatio (entrepreneurial orientation) ”*describes a set of related strategic activities and processes...*” (Rauch ym. 2009, 762) sisältää yrityksen päätöksentekotyylin, sen liiketoimintamallit sekä arvot ja yrityskulttuurin. Näin ollen yrittäjämäistä orientaatiota voidaan tarkastella ikään

kuin muotoutuvana yrityksen strategiaprosessina.

Yrittäjämäisesti käyttäytyvä yritys sitoutuu riskinottoon ja samalla resursseihin liittyviin riskipitoisiin päätöksiin (Lumpkin, Brigham & Moss 2010). Käsitteet, kuten uutuus, joustavuus ja rohkeus, liittyvät yrittäjämäiseen käyttäytymiseen (Rauch ym. 2009, 765). Nopea toimintaympäristön muutos kytkettynä uuden liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen sekä siihen liittyvään innovatiiviseen ja samalla riskipitoiseen toimintaan ovat tyypillisiä yrittäjämäisen käyttäytymisen tekijöitä. Tällöin johtajan eettiset käsitykset ja yrityksen kulttuuri tulevat esille voimakkaasti. Varsinkin johtajan vahva ego saattaa muodostua ripeän riskikeskittymän rakennusaineeksi (Gebler 2006, 358).

Ongelma on siinä, voidaanko tutkimuksen perusteella päätellä, että yrittäjämäinen käyttäytyminen johtaa parantuneeseen suorituskykyyn. Siihen liittyvät tutkimustulokset ovat vielä jossain määrin ristiriitaisia. Meta-tutkimuksen mukaan vastaus on myönteinen – varsinkin, jos kysymyksessä on pieni yritys (työntekijöitä alle 50 henkilöä) ja jos yritys toimii teknologia-alalla (Rauch ym. 2009, 774). Kun suorituskykyä mitattiin taloudellisen suorituskyvyn mittareilla (kasvu ja kannattavuus), riippuvuus oli hieman suurempi, kuin jos mittarina käytettiin laadullisia mittareita (Rauch ym. 2009, 778).

Seuraavaksi kuvataan ja analysoidaan niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan löytää sekä määritellä yrittäjyystutkimuksen ja strategiatutkimuksen solmukohta. Modernin tutkimusperinteen mukaisesti liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista pidetään yrittäjyystutkimuksen keskiössä (Short ym. 2009; Schwartz ym. 2000; Mitchell ym. 2008; Shepherd & DeTienne 2005; Corbett 2005; Shepherd, McMullen & Jennings 2007; Dyer, Gregeresen & Christensen 2008; Choi & Shepherd 2004; Dutta & Crossan 2005).

Käsitteeseen ”liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen” liitetään tutkimuksissa usein käsite ”liiketoimintamahdollisuuksien hyväksikäyttö”. Kun liiketoimintamahdollisuuksia kehitetään, ollaan tekemisissä yrityksen **kilpailuedun** kanssa. Kun toimintamahdollisuus hyödynnetään rakentamalla ja muokkaamalla sen perusteella ylivoimainen kilpailuetu, ollaankin siirtynyt strategisen suunnittelun keskiöön. Ollaan alueella, jossa yrittäjyystutkimus ja strategisen johtamisen tutkimus kohtaavat (Kraus, Guieu & Filser 2010).

Sekä yrittäjyystutkimuksen että strategisen johtamisen tutkimuksen pääkysymys on sama: arvonlisäys. Organisaation päämääräksi nähdään arvon luonti (Kraus ym. 2010). Strategisessa tutkimuksessa keskitytään erittelemään suorituskykyyn liittyviä tekijöitä. Usein tutkimuksen kohteena ovat olleet yrityksen arvokkaat ja ei kovin helposti korvattavissa olevat resurssit. Strategisen johtamisen resurssipohjaisen näkökulman (RBV) mu-

kaan yritys nähdään ja koetaan resurssivarastona, varastona, jota pitää hyödyntää strategian toteuttamiseksi.

Yrittäjän tehtävä on löytää tasapaino havaitun liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen asettamien vaatimusten ja yrityksen käytettävissä olevien resurssien mahdollistaman suorituskyvyn välille. Jos tasapainoa ei löydy, ääritilanteissa on kyettävä tekemään tasapainon saavuttamiseksi nopeita muutoksia resurssipohjassa. Pienyritykselle voidaan rakentaa kilpailuetu siitä, että se tekee resurssimuutokset **joustavasti**.

Strategisen johtamisen tutkimuksessa erotetaan käsitteet ”sisältö” (content) ja ”prosessi” (process) (Kraus ym. 2010, 3). Strategia itsessään on sisältö ja se, miten strategia toteutetaan, on prosessi. Sisältötasolla strategiatutkimuksessa voidaan havaita seuraavat kolme pääsuuntausta:

1. Yritystason strategian avulla määritellään yrityksen asema markkinoilla. Tämä luo edellytykset sille, että yrityskokonaisuutta voidaan johtaa.
2. Liiketoimintastrategian avulla voidaan määritellä kilpailuedut eri liiketoimintayksiköille.
3. Funktionaalisen tason strategioilla voidaan määritellä markkinointistrategiat, ihmisten johtamiseen liittyvät strategiat jne.

Edellä olevan perusteella voidaan todeta, että sekä yrittäjyystutkimuksessa että strategisen johtamisen tutkimusperinteessä on löydettävissä suuri joukko yhteisiä ominaisuuksia. Tärkein yhdistävä tekijä näyttäisi olevan **liiketoimintamahdollisuus**.

Strategisen johtamisen ja yrittäjyyden yhteiset tekijät voidaan hahmotella seuraavasti (Kraus ym. 2010, 4):

---



---

**Asetelma 8.** Strategisen johtamisen ja yrittäjyyden tutkimuksen yhteiset teemat

---



---

**Yrittäjyys**

(yrittäjämäinen käyttäytyminen)

- riskinottohalukkuus
- kyky sietää epävarmuutta
- toimintamahdollisuuksia aktiivisesti ja oma-aloitteisesti hakeva käyttäytyminen



**STRATEGINEN YRITTÄJYYS**

- jatkuva innovatiivinen (uudistava) toiminta
- arvon luonti
- tasapaino toimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen välillä

**Strateginen johtaminen**

- tarve muotoilla yrityksen strategia
- halu johtaa yrityksen resursseja
- toimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja kehittäminen ylivoimaiseksi kilpailueduksi



Strateginen yrittäjyys pitää sisällään muutokseen, riskiin ja epävarmuuteen liittyvät tekijät. Riskin realisoitumista epävarmassa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei voida eliminoida täydellisesti etukäteen. Muutos ja riski sisältyvät aina yritystoimintaan. Jos strategisen johtamisen tutkimusperinnettä halutaan luonnehtia siten, että päämääränä on kilpailuetua hakeva perspektiivi, silloin yrittäjyystutkimuksen päämääräksi voidaan nähdä liiketoimintamahdollisuuksia hakeva perspektiivi (Kraus ym. 2010, 10). Teorianmuodostuksen ohella empiirinen tutkimusaineisto on lisääntynyt 2000-luvulla (Denis, Langley & Rouleau 2007; Jarzabkowski & Spee 2009; Mellahi & Sminia 2009; Suutari 1996). Lisäksi yrittäjyystutkimus on niveltymässä strategisen johtamisen teorioihin (Rauch, Sirmon, Hitt ym.). Modernissa yrittäjyystutkimuksessa nopea ulkoisen toimintaympäristön muutos on kytketty liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja uusien innovaatioiden hyödyntämiseen.

Strategisen johtamisen resurssiteoreettisen näkökulman tutkimuksessa (Sirmon ym. 2007; Ahokangas 1998; Ambrosini ym. 2009; Lockett, Morgenstern & Thompson 2009) on kiinnitetty huomiota siihen, että ylivoimaisen kilpailukyvyyn kehittämisen taustalla korostuu mahdollisuuksien ja uhkien analyysin merkitys. Keskeinen peruste näkemykselle on se, että turbulentit muutokset ”räjähtävät käsiin” nyky-yhteiskunnassa jatkuvasti ja etukäteen varoittamatta synnyttäen vahvan dynaamisen ja holtittomalta vaikuttavan liikesarjan. Sen seurausvaikutus on yritysjohdolle sama, kuin eturenkään räjähtäminen autonkuljettajalle.

Perinteisellä strategisella suunnittelulla on taipumus ajan mittaan nojautua trendinomaiseen ajatteluun. Uudet elämänilmiöt ponnahtavat esille pikemminkin ikään kuin satunnaislukujen taulukosta eivätkä niinkään kokemukseen perustuvasta trendinomaisesta ajattelusta. Trendiajattelun tilalle tarvitaan kykyä havainnoida, oivaltaa ja päätellä, mitä on tapahtunut ja mihin kaikki johtaa. Tarvitaan henkistä joustavuutta ja etsinnällistä tutkijan asennetta.

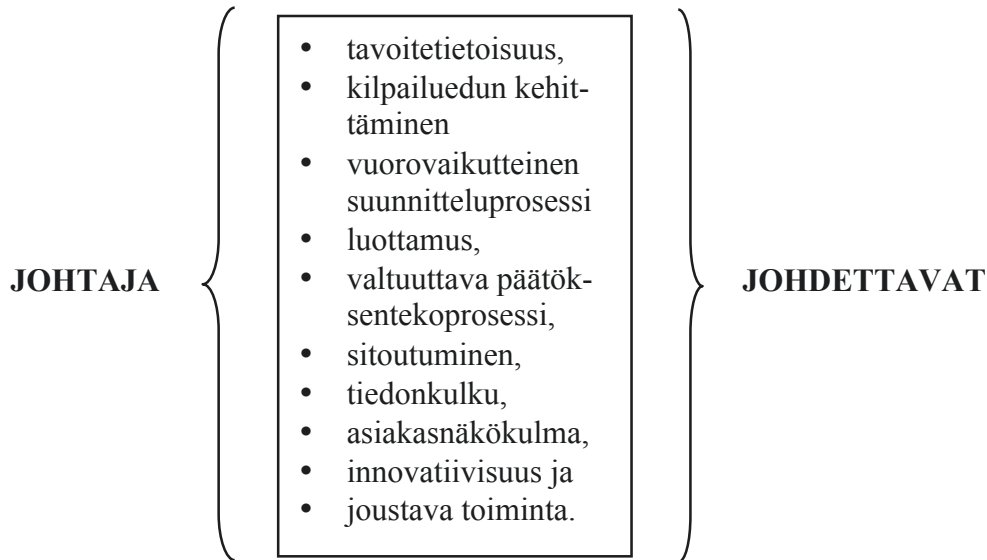
Strategisen johtamisen tutkimuksen painopistealueena tässä tutkimuksessa ovat **henkilöstöjohtamiseen** liittyvät arvot. Tutkimuskohteena on johtajan ja johdettavan välinen suhde, jota tutkitaan johtajan näkökulmasta.

Strategisen johtamisen tutkimus ja yrittäjyystutkimus ovat voimakkaassa kehitysvaiheessa (Hitt, Ireland, Sirmon & Trahms 2011). Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on rakentunut tutkimuksen avainalueeksi. Modernissa tutkimuksessa johtajan suhde johdettaviinsa on kohonnut strategiatutkimuksen ydinalueelle. Tällöin tutkimuksen kohteena ovat ne tekijät, joiden avulla yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa. Edellä mainittujen teorioiden mukaan sellaisia käsitteitä ovat:

---

**Asetelma 9.** Yrittäjyys- ja johtamistutkimuksen teoreettiset käsitteet
 

---



Yrityksen johto voi siis parantaa yrityksen suorituskykyä kiinnittämällä huomiota näihin tekijöihin ja määrittämällä, miten niitä sovelletaan arjessa. **Suorituskyvyn paranemista** voidaan mitata esimerkiksi

- **tuottavuudella,**
- **kustannusten alenemisella sekä**
- **joustavuudella.**

Näiden tekijöiden esiintymistä ja vaikuttavuutta tutkitaan tässä tutkimuksessa. Samalla täydennetään aikaisempaa Stratos-ryhmän mallia.

### 3 ARVOT, OPERATIIVINEN TEHOKKUUS, TUTKIMUSMALLI JA -KRITEERIT

Työyhteisön muodostavat johtaja ja johdettavat. Työyhteisöllä on joukko yhteisiä ominaisuuksia, joiden perusteella sitä voidaan kutsua organisaatioksi. Ensimmäinen piirre on yhteinen tarkoitus, päämäärä, tavoite. Ilman yhteistä päämäärää ei voi olla organisaatiota.

Aivan kirjaimellisesti niin ei tietenkään ole. ”*People have purposes; organizations do not*” (Lawrence & Lorsch 1969, 2). Pienellä yrityksellä voi toki olla alussa vain yksi tarkoitus, esimerkiksi lasten kiikkutuolien tekeminen. Tarkoin rajattuun päämäärän ja tekemisen määrittelyyn sekä tekemisen erinomaisen suorittamisen välttämättömyyteen kiinnittävät huomiota myös Miles, Snow, Meyer ja Coleman Jr. (1978): ”*An organization, as noted above, is a deliberately focused mechanism. It survives to the extent that it does a limited set of things well. At the same time that an organization develops its distinctive competence, however, it is exposing itself to risks associated with those things which it does not do well.*” (Miles ym. 1978, 157)

Kansankielellä ilmaistuna ”suutari pysyköön lestissään” – ellei, riski vaanii heti nurkan takana. Yrityksen koon kasvaessa saatetaan organisaation eri yksiköihin – kuten markkinointiin ja taloushallintoon – kehittää hyvinkin erilaisia päämääriä, jolloin koordinaation puuttuessa syntyy ongelmia.

Päämäärän määrittäminen on organisaatiossa toimivilla ihmisillä kuitenkin yksi ensimmäisistä tavoitteista. ”*Locken päämääräteoriassa oletetaan, että ihminen arvioi ympäristöään ja ympäristönsä tapahtumia muodostaen tapahtumien pohjalta itselleen tietyn kuvan todellisuudesta.*” (Juuti 2006, 59) Ihminen reagoi määrittämänsä todellisuuskuvan pohjalta ja valitsee juuri itselleen sopivan päämäärän sekä tavoitteet. Ihminen on siis Locken mukaan realistinen, joka ymmärtää tilanteen luomat edellytykset ja omat kykynsä.

Toinen yhteinen piirre on keskinäinen riippuvuus. Kun organisaatiossa työskentelee kaksi tai useampia henkilöitä, syntyy tilanne, jossa kaikkien tekeminen vaikuttaa kaikkeen, sekä yrityksen sisällä että ulospäin. Oma työ ja tekeminen pitää koordinoita suhteessa tavoitteisiin ja päämääriin sekä suhteessa toisiin työntekijöihin.

Yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen tapahtuu keskinäisessä vuorovaikutuksessa, yhteistyössä. Tämä puolestaan asettaa vaatimuksen, että organisaatiossa toimivan ihmisen täytyy olla oman tehtävänsä lisäksi perillä toisen ihmisen tehtävästä sekä siitä, miten oma tekeminen vaikuttaa toisen ihmisen tekemiseen ja päinvastoin. Se mahdollistaa koordinaation.

Jos tehtäviä ei koordinoita, syntyy ongelmia. ”*They must have at least some mechanisms for communication and decision-making before coordination*



*can take place.* ” (Lawrence ym. 1969, 3) Vuorovaikutukseen liittyy sekä tiedonvaihtoa että päätöksentekoa. Oikea tieto oikeaan aikaan saattaa olla ratkaisevaa hyvän päätöksenteon kannalta katsottuna. Näin ollen huomion kiinnittäminen tiedonkulkuun on toimivan organisaation ominaisuus, samoin yhteisesti hyväksytty päätöksentekomalli.

Päämäärätietoinen yhteistyö voi tapahtua erilaisten ryhmien tai tiimien muodossa. McKenna (2000) määritteli organisaation seuraavasti: ”*An organization could be described as a collection of individuals who are organized into groups or sub-groups and `interact` with each other in an `interdependent` relationship.*” (McKenna 2000, 422) Tämän määritelmän mukaan organisaatio muodostuu joukosta yksilöitä, ihmisiä, jotka toimivat pienemmissä ryhmissä keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Juutin (2006, 9) mukaan organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa tavoitteena on samanaikaisesti

- ymmärtää ihmisen käyttäytymistä työelämässä,
- kuvailla ihmisen suhtautumista työhön,
- parantaa organisaation tuottavuutta ja
- kehittää organisaation toimivuutta.

Juuti (2006, 205) määritteli organisaation asetelmassa 10 olevan kysymyssarjan avulla.

---



---

#### **Asetelma 10.** Organisaation määrittely kysymysten avulla

---



---

<b>Kysymys</b>	<b>Vastaus</b>
1. Mistä organisaatio muodostuu?	Ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä.
2. Miksi organisaatio on olemassa?	Tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Mikä on organisaation suhde ympäristöönsä?	Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia. Organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat organisaation rakenteeseen.
4. Miten organisaatio toimii?	Ympäristöön sopeudutaan pyrkimällä löytämään tietynlainen tasapaino työnjaon erilaisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä.

---



---

Kun toimitaan organisaatiossa, toimitaan ihmisten parissa. Ihminen on organisaation perusyksikkö. Organisaation keskeiset ominaisuudet ovat tavoite, keskinäinen riippuvuus, koordinointi, tiedonvaihto ja päätöksenteko.

### 3.1 Yrityksen arvot ja kulttuuri

Sanakirjan mukaan arvo on ”*Välineiden käyttöä ohjaava periaate, tekojen viimeinen perustelu ja tausta, valintojen kriteeri, paras asiointi, ideaalia ilmaiseva, tavoiteltavana pidetty asia, ominaisuus tai asiointi. Usein arvot jaetaan niiden itsensä takia tavoiteltaviin itseisarvoihin ja asetettujen päämäärien tavoittelua mahdollistaviin välinearvoihin sekä ei-toivottuihin epäarvoihin.*” (Salonen 2003, 33) Tämän tutkimuksen kohteena ovat **välinearvot, erityisesti työelämän arvot**. Tutkimuksessa käytetään kuitenkin yleiskäsitettä arvot.

Hofstede tutki yrityskulttuuria ja työntekijöiden arvoja yli 60 maassa (www.geert-hofstede.com [15.4.2007]). Hänen mukaansa ihmisten sosiaalisia systeemejä voidaan tutkia, tunnistaa ja määritellä, koska ihmisten käyttäytyminen ei ole satunnaista, vaan sitä voidaan ennustaa (Hofstede 1980, 14). Voidaan olettaa, että jokaisella ihmisellä on tietyt mentaaliset mallit, joiden mukaisesti kyseisen ihmisen voidaan olettaa käyttäytyvän tietyssä tilanteessa. Lisäksi voidaan olettaa, että toimintamallit ovat verraten pysyvät. Mentaalisia malleja ei voi kuitenkaan havainnoida suoraan, toisin kuin käyttäytymistä, sanoja ja tekoja (Hofstede 1980, 14).

Mentaalisia malleja voidaan tutkia näin ollen käyttäytymisen, sanojen ja tekojen tutkimuksen sekä tulkinnan avulla. Ennen kuin mentaalisia malleja voidaan tutkia, ensin on ratkaistava operationalisoinnin ongelma (Hofstede 1980, 13). Hofstede luokitteli arvot kahteen luokkaan: itseisarvoihin ja välinearvoihin. ”*Values are distinguished into values as the desired and values as the desirable, and a review is presented of ways of measuring both types of values*” (Hofstede 1980, 13).

Hofsteden mukaan arvojen ja arvoihin juurtuneen kulttuurin tutkimuksessa tulee olla varovainen ja huolellinen. Hofstede määritteli **kulttuurin** seuraavasti: ”*Culture is defined as a collective programming of the mind*” (Hofstede 1980, 13). Arvojen ja kulttuurin tutkimus kuuluu sosiaalitieteiden piiriin. Hyvän teorian lisäksi tarvitaan ilmiön konkretisointia käytännön tasolla ja sen mittaamista. ”*To achieve good construct validity we therefore need both good measurement and good theory*” (Hofstede 1980, 18). Hofstede tarkasteli tutkimuksen suunnitteluun liittyvää validiteettiongelmaa sekä teorian että mittaamisen näkökulmasta.

Hofsteden mukaan arvot liittyvät sekä yksilöön että kulttuuriin. Hofstede määritteli **arvon** seuraavasti: ”*a broad tendency to prefer certain states of affairs over other*” (Hofstede 1980, 19).

**Käyttäytyminen** riippuu aina sekä henkilöstä että tilanteesta. Empiirissä tutkimuksessa mentaalisia malleja kuvaavat käsitteet joudutaan operationalisoimaan käytännön tasolla erilaisten indikaattorien avulla (Hofstede 1980, 17). Ero välinearvojen ja itseisarvojen välillä on Hofsteden mukaan

ratkaisevan tärkeä. Hän luonnehti arvotyyppien eroja seuraavasti:

**FIGURE 1.3 Distinction Between the Desired and the Desirable and Associated Distinctions**

nature of a value	the desired	the desirable
dimension of value	intensity	direction
nature of corresponding norm of value	statistical, phenomenological, pragmatic	absolute, deontological, ideological
corresponding behavior	choice and differential effort allocation	approval or disapproval <sup>a</sup>
dominant outcome	deeds and/or words	words
terms used in measuring instrument	important, successful, attractive, preferred	good, right, agree, ought, should
affective meaning of this term	activity <i>plus</i> evaluation	evaluation only
person referred to in measuring instrument	me, you	people in general

<sup>a</sup>The distinction between approval and choice, etc. is based on Kluckhohn (1951b: 404–405).

**Kuva 11.** Itseis- ja välinearvojen erot (Hofstede 1980, 21).

Hofsteden mukaan arvoihin liittyy voimakkuus ja suunta, matemaattisesti ilmaistuna arvoilla on koko ja etumerkki. ”Values have both *intensity* and *direction*... Mathematically, values have a size and sign;... ” (Hofstede 1980, 20) Arvoja voidaan siis operationalisoida, niitä voidaan suhteuttaa toisiinsa ja niiden kytkeytymistä käyttäytymiseen voidaan tutkia vaikkapa kyselytutkimusten avulla. ”Responding to questionnaires or interviews is also a form of behaviour” (Hofstede 1980, 20).

Välinearvojen mittauksessa **arvon tärkeys** voi olla hyvä mittauskohde. Välinearvot kuvastavat pragmaattisia käsityksiä ja liittyvät myös tekemiseen. Itseisarvoja mitattaessa käytetään termejä hyvä tai oikea. Hofstede piti ongelmana sitä, kuinka arvojen tutkimuksessa voidaan säilyttää tutkimuksen **validiteetti**, siis riippuvuus havaitun käyttäytymisen ja sen taustalla olevan teoreettisen rakennelman välillä. ”The general problem of all operationalization is how to achieve *validity*, that is, correspondence between the observed behavior and the underlying constructs.” (Hofstede 1980, 17)

Arvoja mitattaessa ja tutkittaessa ongelmaksi voi muodostua se, että arvoja on merkittävä määrä. Arvot voidaan kuitenkin ryhmitellä joihinkin keskeisiin käsitteisiin. Esimerkkinä Hofstede mainitsi amerikkalaisen arvo-tutkimuksen, jossa päädyttiin määrittelemään 900 erilaista arvokäsitettä.

Arvojen määrä voitiin kiteyttää faktorianalyysin avulla neljään keskeiseen arvoon. ”Using 500 U.S. students as test persons, they showed statistically (through factor analysis) that the statements could be meaningfully reduced to four basic issues: authority, self-restraint, equality, and individuality.” (Hofstede 1980, 22)

Hofsteden mukaan kansainvälisiä **kulttuurieroja** voidaan havaita ainakin seuraavien muuttujien mukaan:

- suhtautumisessa vallankäyttöön ja hyvinvoinnin epätasaiseen jakautumiseen (power),
- epävarmuuden sietokyvyssä (uncertainty),
- suhtautumisessa yksilölliseen tai kollektiiviseen elämäntapaan (individualism) ja
- suhtautumisessa sukupuolten väliseen tasa-arvoon (masculinity).

Hofstede kehitti yllä olevista muuttujista vertailuperustaksi kaksi indeksiä – Power Distance Index ja Uncertainty Avoidance Index, jotka vaihtelevat matalasta korkeaan ja heikosta vahvaan. Sääntöjen ja määräysten tiukkaa noudattamista ei pidetä ehdottomana, vaan omalle ajattelulle ja kokeiluille jätetään tilaa. ”On the low PDI side we find mainly German-speaking cluster higher in UAI, which includes Israel and Finland; and two Anglo-Scandinavian clusters which include Netherlands in the low PDI, low UAI quadrant.” (Hofstede 1980, 315) Hofstede sijoitti Suomen kanssa samaan klusteriin seuraavat maat: Sveitsi, Saksa, Itävalta ja Israel. (Hofstede 1980, 316<sup>5</sup>) Suomi kuuluu siis osajoukkoon, jota luonnehditaan käsitteillä:

- Small Power Distance ja
- Strong Uncertainty Avoidance.

Hofsteden, Pedersenin ja Hofsteden (2002, 34–40) mukaan ihmiset kohtaavat kulttuurinvaihteluista huolimatta aina seuraavat viisi sosiaalisen elämän perusongelmaa:

- Identiteetti, jolla tarkoitetaan yksilön ja ryhmän välistä suhdetta (Hofstede ym. 2002, 35).
- Hierarkkisuus, jolla tarkoitetaan ihmisten välisen epätasa-arvon tasoa. (”In a society of large power distance, nobody thinks that people are equal...” (Hofstede ym. 2002, 36))
- Tasa-arvoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia. Jos yhteiskunnan vallitseva piirre on tasa-arvoisuus, yhteiskuntaa kutsutaan feministiseksi (Feminine-Masculine).

---

<sup>5</sup> Figure 7.3. Positions of the 40 Countries on the Power Distance and Uncertainty Avoidance Scales.

- Totuus, jolla tarkoitetaan sitä, että se, mikä on epävarmaa, on myös vaarallista. Totuuden etsinnässä voidaan löytää monta totuutta yhden totuuden tilalle. Tällöin kyky epävarmuuden sietämiseen on tärkeä. Epävarmuuden välttäminen ei ole sama asia kuin riskin karttaminen.
- Hyve, jolla tarkoitetaan sitä, että kulttuurissa arvostetaan pitkän aikavälin orientaatiota. Totuus on hyve Euroopassa ja Amerikassa, Aasiassa hyveenä saatetaan pitää jotakin muuta käsitettä (Hofstede ym. 2002, 39).

Kulttuuri on käsitteenä vaikea tutkimuskohde. Hofsteden tutkimuksia on kritisoitu validiteetin heikkoudesta. Ketokivi kritisoi niitä nomologisen validiteetin puutteesta. ”Hofsteden operationalisoinnit esimerkiksi käsitteille individualismi ja maskuliinisuus ovat nomologisesti valideja joissain kulttuurin teorioissa mutta eivät toisissa. Esimerkiksi individualismille ei ole olemassa mitään yleisesti soveltuvaa määritelmää eikä myöskään operationalisointia. Nomologinen validiteetti on tärkeä muistutus siitä, että teoreettiset käsitteet eivät koskaan `seiso omilla jaloillaan`, vaan tarvitsevat laajemman teoreettisen kontekstin tulkkeen ymmärretyiksi.” (Ketokivi 2009, 74)

Organisaation johtamisessa voidaan havaita eri maissa seuraavia painotuksia, näkökulmia ja arvostuksia:

- voimankäyttö, autoritaariset otteet,
- totuuden hakeminen,
- tehokkuuden korostaminen,
- muutoksen ennakointi ja
- tiedon keruun merkityksen korostaminen.

Niiniluodon mukaan arvojen tehtävä on ohjata ihmisten käyttäytymistä. ”...me tavoittelemme `hyviä` asioita, torjumme ja vältämme `huonoja`.” (Niiniluoto 2001) Itseisarvoa Niiniluoto piti sellaisen toiminnan päämääränä, joka on arvokasta sellaisenaan täysin riippumatta siitä, onko se hyödyllistä jonkun muun tavoitteen suhteen. ”Itseisarvot ovat toimintamme perimmäisiä tavoitteita, jotka viime kädessä määrittelevät arvojärjestelmämme profiilin, käsityksemme hyvän elämän sisällöstä.” (Niiniluoto 2001, 57) Välinearvot Niiniluoto määritteli seuraavasti: ”...asioita, joiden uskotaan olevan hyödyllisiä jonkin muun arvokkaana pidetyn asian tavoittelemisessa.” (Niiniluoto 2001, 186)

Ahokangas on tutkinut pohjoismaisia PK-yrityksiä. Hän totesi, että pohjoismaiset yritykset ovat hyvin samankaltaisia (Ahokangas 1998, 17). Hofsteden viitaten Ahokangas korosti varsinkin ”voimaulottuvuuden” samankaltaisuutta. ”In Hofstede`s (1980) categorisation, Finland, Sweden and Norway belong to the group of countries that can be characterized as having small power distance (in other words, relatively equal distribution of power) and individualist societies.” (Ahokangas 1998, 18)



Rescherin mukaan analyysi arvojen keskeisestä roolista ihmisen käyttäytymisen selittämisessä on tärkeää. Rescher piti avainkysymyksenä sitä, miten arvon kannattaminen kuvastuu toiminnassa. Itse asiassa kysymyksessä on arvojen rooli tekojen selittämisessä. Rescher korosti, että arvojen ja päämäärien välinen yhteys ei ole yksiselitteinen (Tuomela & Patoluoto 1976, 231–235). Keskeinen ongelma tutkimusentekijän kannalta on se, puhuuko haastateltava totta ja ajatteleeko hän niin kuin sanoo. Tutkijan tulee arvioida tämä näkökohta haastattelujen tulkinnessa.

Myös Niiniluodon mukaan arvojen tutkimus asenteiden kautta on problemaattista. Tutkimusasetelma on yleensä se, että tutkija lähestyy tutkittavaa kyselylomakkeen avulla, kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin. Kaikki eivät kuitenkaan osaa tai edes halua kertoa arvostuksiaan sanallisesti. ”*Luotettavammin arvostukset tulevat näkyviin niissä valinnoissa, joita ihmiset joutuvat tekemään todellisissa tilanteissa.*” (Niiniluoto 2001, 178) Toinen arvoihin liittyvä ongelma on arvojen ja tosiasioiden välinen suhde: Onko olemassa objektiivisia eli ihmisistä riippumattomia arvoja?

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että tutkimuksen kohteena ovat subjektiiviset arvot. Arvot ovat siis henkilöön liittyviä, henkilöiden itsensä lausumia mielenilmaisuja, arvostuksia. Henkilöt ovat ilmoittaneet kannattavansa tarkastelun kohteena olevia arvoja. Rescherin mukaan arvon kannattaminen on hyvin lähellä ihmisen luonteenpiirrettä. Ne yhdessä liittyvät henkilön yleiseen toimintataipumusten malliin. Käytännössä taipumus ilmenee arjessa, kun ihmisen luonnetta kuvataan häneen liitettyjen arvojen avulla (Tuomela ym. 1976, 238–239).

Kailan mukaan ihmisen luonteeksi nimitetään yleisemmässä mielessä yksityisen persoonallisuuden erikoislaatua, siis ahtaammassa mielessä tunne-tahto -puolen erikoislaatua. Luonteen tutkimusta nimitetään yksilöllisten eroavuuksien psykologiaksi eli karakterologiaksi. Yhteenkuuluvien luonteiden selviä ryhmiä nimitetään tyypeiksi ja niitä käsittelevää karakterologian osaa typologiaksi (Kaila 1952, 36).

Puhakan mukaan yrittäjäyystutkimuksessa on jo lähes sadan vuoden ajan haettu ymmärrystä kysymykseen: minkälainen persoona yrittäjä oikein on? 1990-luvulla tutkimuksen painopistealueeksi muotoutui yrittäjän käyttäytymisen tutkimus, kun aikaisemmin painopistealueena oli ollut yrittäjän piirteiden tutkimus. Yrittäjäyystutkimus nojautui psykologian persoonallisuuden tutkimuksiin. ”*Yrittäjäyys ei ole vain liiketoimintaa, tai sen aloittamista kuten se nykyään usein määritellään, vaan myös yrittävän yksilön persoonan uppoutumista, tai sitoutumista, yrittäjäyystoimintaan.*” (Puhakka 2002b, 200). Persoonallisuuden määrittelyssä voidaan alan tutkijoiden mukaan nähdä kaksi perussuuntausta, perifeerinen ja sentraalinen. ”*Perifeerinen lähestymistapa heidän mukaansa ymmärtää persoonallisuuden käsitteenä olevan erikseen ana-*



lysoitavissa olevien fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten piirteiden ja kykyjen joukko...yksilöllä ei siis mitään ydinolemusta, vaan hän on erilaisten piirteiden summa...” (Puhakka 2002b, 201). ”Sentraalinen näkökulma määrittelee persoonallisuuden ihmisen ydinolemuksiksi. Persoonallisuus on täten näkyviä piirteitä syvemmällä oleva perusolemus... persoonallisuus nähdään enemmän kuin osiensa summaksi.” (Puhakka 2002b, 201) Alan tutkijoiden mukaan nämä koulukunnat eivät kuitenkaan ole kovin kaukana toisistaan. ”He esittävät, että kognitiivinen persoonallisuusteoria näkee persoonallisuuden sekä ydinolemuksena että sen ympärillä olevina rakenteina.” (Puhakka 2002b, 201) Puhakan mukaan ”persoonallisuus koostuu ydinminästä, minäkäsityksestä, maailmankuvasta ja selviytymiskeinoista.” (Puhakka 2002b, 202) Puhakan luokittelun mukaan persoonallisuuden tutkimuksen historiasta on löydettävissä seuraavat koulukunnat: temperamentti ja luonnetypologiat, psykodynaaminen persoonallisuusteoria, piirreteoria, humanistinen teoria, behavioristinen teoria sekä kognitiivinen teoria (Puhakka 2002b, 202–204).

Puhakan mukaan yrittäjäystutkimuksessa on tehty se virhe, että yrittäjäystpersoonaa on tutkittu perifeerisesti eikä sentraalisesti tai molempia suuntauksia yhdistäen. Puhakka esitti, että yrittäjäyst voidaan määritellä myös heidän persoonallisuutensa kautta. Tällöin tulee kuitenkin hyödyntää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. ”Yrittäjän persoonallisuutta tulisi tutkia myös ideografisesti eikä vain nomoteettisesti erilaisin testein... On mentävä yrittäjän luo, elettävä hänen kanssaan ja opittava, minkälainen yrittäjäpersoonan on.” (Puhakka 2002b, 206) Puhakka ehdotti, että yrittäjäystpersoonan tutkimuksen lähtökohdaksi otettaisiin kognitiivinen persoonallisuuskäsitys. Oman tutkimukseni ja yrittäjäystsurani näkökulmasta katsottuna tutkimusmenetelmien yhdistelmät samassa tutkimuksessa (mixed methods) ovat hedelmällisin lähestymistapa.

Arvoja voidaan luokitella monesta näkökulmasta, koska arvot ovat kompleksinen ilmiö. Arvojen luokitteluperusteista Rescher totesi, että niiden monimuotoisuus auttaa ymmärtämään sen, että ei ole olemassa laajalti hyväksytyjä periaatteita arvojen luokitteluksi (Tuomela ym. 1976, 223).

Tässä esitetään Rescheriin perustuvat kolme arvojen luokittelutapaa:

- **arvon kannattajiin perustuva luokittelu,**
- **luokittelu kyseessä olevien objektien perusteella ja**
- **luokittelu kyseessä olevan edun luonteen perusteella** (Tuomela ym. 1976, 223–229).

Arvon kannattajiin perustuvalla luokittelulla tarkoitetaan sitä, että jokin arvo on jonkin ihmisryhmän parhaana pitämä. On joukko ihmisiä, jotka pitävät kyseistä arvoa itselleen erittäin tärkeänä. Esimerkiksi

- huonekaluteollisuuden perheyrittäjät arvostavat sitä, että koneet ja

tuotantolinjat ovat toimintakunnossa,

- pankinjohtajat ja lääkärit arvostavat asiakastietojen salassapitovelvoitetta ja
- urheilunharrastajat arvostavat taitavaa maalintekoa jääkiekossa sekä jalkapallossa ja niin edelleen.

Objektien perusteella tapahtuvassa luokittelussa arvo kohdistetaan johonkin objektiryhmään. Tämän tyyppisessä luokittelussa ryhmittelyn kriteereinä voivat olla esimerkiksi seuraavat asiat:

- **esinearvot,**
- **ympäristöön liittyvät arvot,**
- **yksilölliset tai henkilökohtaiset arvot,**
- **ryhmäarvot tai**
- **yhteiskunnalliset arvot.**

Mistä asioista arvoissa voi olla kysymys? Kun puhutaan esimerkiksi yksilöllisistä arvoista, kysymykseen tulee yksilön toivottavia piirteitä, kuten rohkeus ja älykkyys. Ryhmäarvojen kohdalla kysymykseen tulee yksilön ja hänen ryhmänsä välisten suhteiden toivottavia piirteitä, kuten kunnioitus ja keskinäinen luottamus.

Arvot voidaan luokitella niiden mukanaan tuoman edun perusteella esimerkiksi seuraavasti (Tuomela ym. 1976, 224):

<b>Arvon kategoria</b>	<b>Esimerkkiarvot</b>
– taloudellinen	– tuottavuus, taloudellinen turvallisuus
– ammatillinen	– tunnustus, menestyminen ammatissa
– sosiaalinen	– kohteliaisuus
– moraalinen	– reilu peli, rehellisyys
– poliittinen	– oikeudenmukaisuus.

Juutin mukaan asenne on varsin pysyvä tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. ”Asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus.” (Juuti 2006, 23)

Kerlinger määritteli asenteen seuraavasti: ”An attitude is an enduring emotional, motivational, perceptual and cognitive organization of beliefs about referents, or sets of referents, that predispose individuals to behave positively or negatively toward the referents.” (www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/[16.7.2007]).

Kerlinger määritteli uskomukset samassa artikkelissa seuraavasti: ”Beliefs are enduring cognitions about referents; beliefs reflect the value and attitude systems to which they are related.” Kerlingerin mukaan uskomukset heijastavat arvoja ja asenteita.

### Arvot ja asenteet

- Arvoilla ja asenteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysjohtajien työelämään liittyviä arvostuksia, joita kuvaavien, haastattelututkimuksen avulla hankittujen ja muodostettujen arvoindikaattorien avulla voidaan määritellä ja luokitella arvosuuntautuneisuutta kuvaavat arvofaktorit.

Peircen mukaan uskomukset ovat toiminnan vakiintuneita tapoja (Määttänen 1995, 270). Yrityksen suhteellinen etu voi mennä siihen, että kilpailijat oppivat nopeammin. Vanhentuneet johtamiskäsitykset saattavat olla virheellisen päätöksenteon perustana. Virheellinen päätöksenteko voi johtaa heikkoihin tuloksiin ja alentuneeseen suorituskäyttöön sekä kilpailukykyyn heikkenemiseen.

Miles ym. kiinnittivät huomiota kokonaisvaltaisen arvioinnin tarpeeseen pohtiessaan organisaatioiden vinoutumia sekä **vinoutumien seurausvaikutuksia**. ”*If an organization is a Defender, it needs to develop the ability to scan the environment outside of its particular domain and to assimilate the information thus collected into its long-range plans. Conversely, if the organization is a Prospector, it needs to develop the capacity to be cost-efficient in its more stable areas of operation.*” (Miles ym. 1978, 157; Kabanoff & Brown 2008)

Vakiintuneiden johtamiskäsitysten muuttaminen on vaikeaa. ”*Ihmiset tarrautuvat epätoivoisesti uskomuksiinsa, asenteisiinsa ja jopa ennakkoluuloihinsa. Jos tapahtuu jotakin, joka ei sovi jonkun ajatusmalliin, ko. henkilö tavallisesti jättää tapahtuman täysin vaille huomiota, voidakseen välttyä ajatusmallinsa muuttamiselta.*” (Grönfors 2001, 90)

Sekä johtajan että johdettavien arvojen uudistaminen on mahdollista, mutta uudistamiseen liittyy riski samoin kuin kaikenlaisiin muutosprosesseihin. ”*Henkilö voi myös pyrkiä muuttamaan omaa käyttäytymistään, mutta on myös muistettava, että käyttäytymisen muuttaminen voi myös aiheuttaa menetyksiä tilanteessa, jossa nykyinen käyttäytyminen muilta osiltaan koetaan melko tyydyttäväksi.*” (Juuti 2006, 25)

Oikeat ajatusmallit hyvästä johtamisesta ovat kaiken johtamisen perusta. Hyvän johtamisen määrittely on ongelma. Kyky oppia ja omaksua uusia, oikeita ajatusmalleja on tärkeä johtamisominaisuus. ”Ajatusmallit” ovat todellisuuden pelkistymiä, ”karttoja”, ja niiden tehtävänä on auttaa meitä selviytymään maailmamme monimutkaisuudesta.

Se uskomusjärjestelmä, siis arvot, asenteet ja uskomukset, joka on omaksuttu ajan mittaan, vaikuttaa ihmisen tapaan toimia – siis organisaatiossa vallitsevaan työkuultuuriin ja suorituskäyttöön. ”*Uskomukset, jotka koskevat identiteettiämme, kyvykkyyttämme, ympäristöä, tehtäviämme ja muita ihmisiä, vaikuttavat voimakkaasti suorituskäyttöömme.*” (Grönfors 2001, 99)

Tutkimalla yritysjohton arvoja voidaan siis tehdä samalla johtopäätöksiä yrityksen suorituskyvystä. PK-yrityksen kontekstissa yrittäjän arvot vaikuttavat

- yrittäjän omaan suorituskykyyn sekä
- yrityksen ja sen työntekijöiden suorituskykyyn.

Johtajuus näkyy johdettavissa. Yritysjohtajien johtamiskäsitysten avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä johdettavien käsityksistä. Se havaittiin jo Hawthorne-tutkimusten perusteella vuonna 1931, jolloin tutkittiin johtamisteorioiden vaikutusta erilaisiin organisointijärjestelmiin (Juuti 2006, 20–21). Tässä ovat tärkeimmät perustelut sille, miksi tutkimuksessa paneudutaan johtamiskäsitysten analysointiin.

Arvojen ja asenteiden sekä osaamisen tutkimus voidaan kytkeä asetelman 11 avulla (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 105).

---



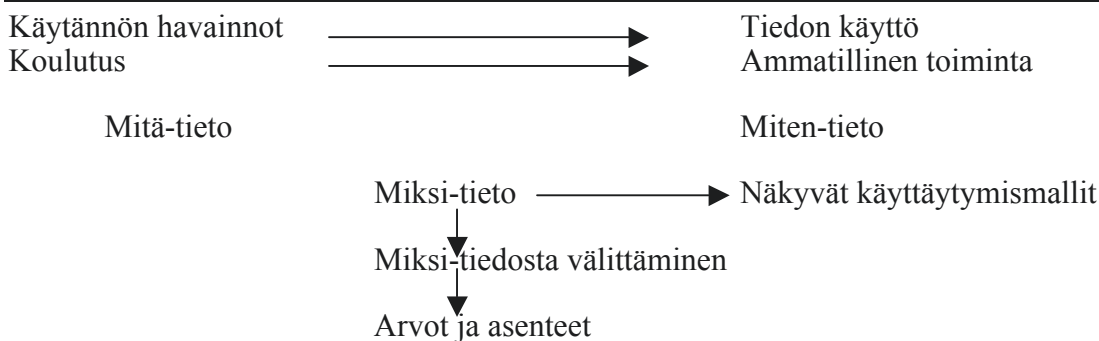
---

#### Asetelma 11. Yksilöosaamisen osatekijät

---



---



”Miksi-tieto” rakentuu ”mitä-tiedon” ja ”miten-tiedon” kypsytymisen seurauksena ajan mittaan. Ulospäin näkyvät käyttäytymismallit rakentuvat ja kehittyvät prosessin aikana. ”Miksi-tiedosta” välittäminen tuo prosessiin mukaan innostumisen asteen. Innostunut ja sitoutunut toiminta johtaa luovuuteen ja parempiin tuloksiin kuin vähemmän innostunut tai jopa välinpitämätön toiminta.

Taustalla oleva ajatusmalli perustuu käsitteiden välisten suhteiden selvittelylogiikkaan, jonka Päivänsalo (1998) esitti ”käsitteiden välisten merkityssuhteiden” tutkimusta käsittelevässä analyysissään seuraavasti: ”Hyvin tärkeää on monissa asiateksteissä pyrkiä esittämään *X:n* syitä eli tekijöitä, jotka edistävät tai ehkäisevät *X:ää*. *X:n* seurauksia ovat puolestaan olennaisesti *X:stä* koituvat hyödyt ja haitat jonkin kriteeristön valossa. Normatiiviseen vaikuttamiseen pyrkivässä asiatekstissä voidaan sitten lopulta harkita erilaisia ehdotuksia tai vaatimuksia siitä, mitä *X:lle* tai sen sille tulisi tehdä esitettyjen seurausten ja/tai joidenkin perustavanlaatuisen normien valossa.” (Päivänsalo 1998, 73)

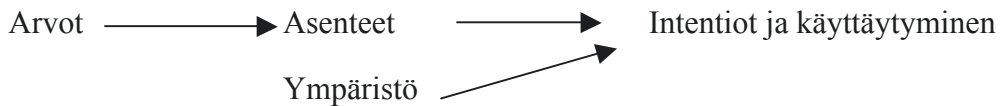
Arvojen ja asenteiden kuvaus, analysointi sekä ryhmittelylogiikka on

pyrityt rakentamaan edellä esitetyn mallin mukaisesti. Tutkimuksessa sovelletaan lisäksi asetelmassa 12 olevaa Huuskosen (1989, 93) käsitteanalyttistä mallia ja käsitteiden määrittelyä:

---

**Asetelma 12.** Arvomaailman ja käyttäytymisen suhde

---



Huuskonen määritteli käsitteet seuraavasti:

- **Arvot** ovat henkilökohtaisia käsityksiä siitä, että joku asia tai asiantila on toista suotavampi. (Huuskonen 1989, 88)
- **Asenteet** voidaan määrittellä tunteeksi, joka henkilöllä on jotain kohdetta, kuten paikkaa, asiaa, tai toista ihmistä kohtaan. (Huuskonen 1989, 90)
- **Uskomukset** ovat ominaisuuksia, jotka henkilö liittää mielessään joihinkin asioihin. (Huuskonen 1989, 91)

Arvot ja kulttuuri liittyvät olennaisesti toisiinsa. Hofsteden (1980) mukaan kulttuuri juurtuu arvoihin. Kun mietitään, mitä hyötyä on arvojen tutkimuksesta, on hyödyllistä tarkastella myös sitä, mitä hyötyä on oppimisen tutkimuksesta.

Kysymyksen ratkaisua syventää se, jos tutkitaan, tapahtuuko muutos itsestään, vai voidaanko muutosta edesauttaa. Samoin kannattaa huomioida, mikä on johtajan merkitys muutosprosessissa. Onko johtaja sivustakatsoja, vai ahkeroko hän muutoksen kärkijoukoissa. ”*Ratkaisevaa on ymmärtää se, ettei kulttuuri muutu itsestään eivätkä organisaatiot opi ilman oppivia ihmisiä. Mitä haastavampi oppimisaihe, sitä ratkaisevampaa on jokaisen yksilön asenne ja sitoutuminen oppimiseen. Menestyminen muuttuvassa maailmassa on ennen kaikkea oppimisen osaamista.*” (Nissinen, 2004, 198) Arvojen tutkimus on siis samalla yrityksen menestymisen ja menestystekijöiden tutkimusta.

### 3.2 Katsaus moderniin arvotutkimukseen

Taylor ja Wilson (2012) ovat tutkineet 62 maan kulttuurieroja. Heitä kiinnostivat erityisesti ne maat, joissa individualismi oli korkealla tasolla (Hofstede 1980). He olettivat, että jos **individualismi** on korkealla tasolla, myös **innovaatioalttius** on korkealla tasolla. Analyysin päätavoitteena oli hakea vastaus kysymykseen: ”*Is there a linkage between a society’s cultural values and its ability to innovate?*” Vastauksensa kysymykseen arvojen ja in-

novaatioalttiuden välisestä riippuvuudesta he muotoilivat seuraavasti: ”...*high levels of cultural individualism correlate with national innovation rates.*” (Taylor ym. 2012, 234–235). Poikkeuksena Taylor ym. kuitenkin korostivat, että eräissä matalan individualismin maissa, kuten Suomessa, Taiwanissa, Etelä-Koreassa ja Intiassa on rakennettu kilpailukykyinen korkean teknologian teollisuus.

Innovaatioalttiutta mitatessaan he käyttivät mittareina teknologiapatentteja ja tiedejulkaisujen määrää. Kulttuurin mittauksissaan he sovelsivat useampia eri lähteitä: ”*We also use several rival culture measures drawn from three independent datasets*” (Hofstede, Schwartz, and GLOBE). (Taylor ym. 2012, 234–235) He korostivat sitä, että innovatiivisuuden ja kulttuuritekijöiden välisiä riippuvuuksia on tutkittu vähän: ”*However, at the national level, only a few empirical investigations have been made into whether culture influences innovation rates (Suzuki et al., 2002, Senker, 1996, Shane, 1992, 1993)*” (Taylor ym. 2012, 247).

Arvojen tutkimusta on hyödynnetty myös modernissa bränditutkimuksessa. Torelli, Özsoy, Carvalho, Hean Tat Keh ja Maehle (2012) ovat tutkineet arvopohjaisia brändikäsitteitä. ”*The present research investigates abstract brand concept in terms of human values. Values are abstract represents of desired end-states that serve as guiding principles in people`s lives*” (Schwarz 1992). ”*Shared abstract human values are transformed into concrete and material reality embodied by brands*” (Allen 2002). Torelli ym. (2012) sovelsivat tutkimuksessaan Schwartz`n teoriaa: ”*Schwartz (1992) postulates that values represent basic requirements of human existence in the pursuit of individualistic needs...Schwartz`s model proposes 11 conceptually distinct human value domains, each associated with a particular abstract goal (see Table 1), representing a continuum of motivations.*” (Torelli ym. 2012, 92–95)

Bränditutkimusten tulokset ovat tärkeitä monikansallisille suuryrityksille ja kansainvälistä kauppaa harjoittaville PK-yrityksille, jotka toimivat erilaisissa kulttuuriympäristöissä. Haasteena on se, miten brändejä osataan soveltaa. Yrityksen johtajan näkökulmasta katsottuna ei siis ole tärkeää vain arvotutkimusten tutkimustulosten soveltaminen arjen kanssakäymisessä vain johdettavien, vaan myös asiakkaiden kanssa.

Johtamisteorioissa oletetaan, että yrityksen kulttuuri vaikuttaa suoritustakyyn. Ilmiö on monimutkainen ja sen tutkiminen on vaikeaa. Kulttuurin vaikutusta suoritustakyyn on tutkittu tarkemmin vasta vähän. Flamholtz (2001, 268–269) on tutkinut tätä prosessia empiirisesti. Hän päätteli, että kulttuuri on sidoksissa organisaation arvoihin. Flamholtzin mukaan arvot ovat asioita, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle ja vaikuttavat päätöksentekoon sekä käyttäytymiseen. Hän määritteli tutkimuksessaan neljä osaluuetta, joilla arvot vaikuttavat keskeisesti päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Osa-alueet olivat hänen tutkimuksessaan:



1. tapa, jolla asiakkaita kohdellaan,
2. tapa, jolla yrityksen henkilöstöä kohdellaan,
3. organisaation suorituskykyä täsmentävät standardit ja
4. laskentatoimeen liittyvät käytännöt. (Flamholtz 2001, 269)

Tutkimuksessa on kuvattu prosessi, jonka mukaisesti testiyrityksessä toteutettiin kulttuurin uudistamisohjelma. Tutkimuskysymys oli: ”*Is there a relationship between a corporate culture and the financial performance of an organization?*” (Flamholtz 2001, 271)

Tutkimustulokset eivät ole Flamholtzin mukaan lopullisia, mutta ne osoittivat tilastollisesti merkitsevällä tasolla (”*at 0,05 level*”, Flamholtz 2001, 268–273) kulttuurin vaikutuksen laskennallisesti mitattuun suorituskykyyn. Tutkimusyrityksessä keskeisessä asemassa oli arvokeskustelun erinomainen valmistelu ja arvokeskustelun vuorovaikutusta lisäävät käytännöt koko henkilöstön keskuudessa sekä mittaamiseen liittyvät kriteerit ja käytännöt.

Flamholtz (2001) pohdiskeli tutkimuksessaan sitä, että kulttuurin vaikutuskanavia suorituskykyyn oli tutkittu yksityiskohtaisesti vasta vähän. Ainakin yhdestä tutkimuksesta löytyy tällainen kokonaiskuvaus. Covey toteusi, että Ann Rhodes on kuvannut tutkimuksessaan varsin tarkasti kulttuurin vaikutusmekanismin suorituskykyyn. ”*What Ann Rhoades has done with this book, producing a blueprint for value-based cultural transformation, ... Built on Values shows exactly how to organize your culture to make that happen... Ann Rhodes presents a systematic method for integrating values and value-based behavior into the daily life of everyone in the organization.*” (Rhoades & Covey 2010, v–vii)

Coveyn korosti sitä, että yrityksen arvojen tulee olla yhdensuuntaiset sekä yrityksen strategian, päivittäisten toimintaohjeiden ja käytäntöjen sekä mittaamiseen ja laskentatoimeen liittyvien menettelytapojen kanssa. Coveyn mukaan arvot ja jokapäiväinen käyttäytyminen pitää sitoa tulosten seurantaan ja johto on vastuussa siitä. Henkilöstö motivoituu paremmin, kun se näkee täsmällisesti omat saavutuksensa. Johto ei itse voi toimia eri tavalla, koska silloin koko prosessilta menisi uskottavuus.

Coveyn mukaan johto menettää moraalisen uskottavuutensa henkilöstön ja asiakkaiden silmissä, jos se esimerkiksi itse rahastaa yritystä asiattomasti. Tällöin saattaa syntyä tilanne, jossa henkilöstö ei enää välitä organisaation menestyksestä, vaan voi jopa päinvastoin aktiivisesti ruokkia tappiollista kierrettä. Henkilöstön tulee voida luottaa johtoon ja johdon pitää luottaa henkilöstöön ja valtuuttaa henkilöstöä. ”*Paradoxically, leaders gain authority and trust by giving authority away.*” (Rhoades ym. 2010, vii)

Rhoadesin ym. (2010) mukaan ei ole olemassa mitään oikeaa kulttuuria, jonka voisi sellaisenaan asentaa yritykseen. On olemassa vain juuri

oikea yhteensopivuus. ”*Defining the right fit is a process of determining what values are important to your organizations success and committing to them.*” (Rhoades ym. 2010, ix) Jokaisen organisaation tulee itse määrittellä omat arvonsa siten, että ne ovat yhteensopivat strategian ja toimintamallien kanssa. Jokaisen henkilön tulee olla mukana tässä määrittelyprosessissa. ”*A culture that works for you can only arise organically from the organization itself if it is going to fit with your leadership, values, products and, in particular, the desires of your customers and the aspirations of your employees.*” (Rhoades ym. 2010, x) Yhteensopivuus käsitetään mahdollisimman laaja-alaisesti koskemaan yhtäläillä johdon, henkilöstön sekä asiakkaiden käsityksiä ja mieltymyksiä.

Arvorikkaan kulttuurin täsmentämisprosessia varten Rhoades kuvasi kuusi periaatetta (Rhoades ym. 2010, xvi–xix):

- Kulttuuria ei voi pakkotoimenpitein asentaa yritykseen, voidaan vain luoda ympäristö.
- Olet myös ulospäin sellainen, mitä olet sisältä.
- Menestyminen riippuu siitä, että oikeat asiat tehdään oikein.
- Ihmiset tekevät juuri sitä, mitä he ovat aikoneet tehdä.
- Panos = tuotos.
- Se toimintaympäristö, minkä haluat, voidaan rakentaa jaetuilla yhteisillä strategisilla arvoilla ja taloudellisella vastuntunnolla.

Rhoades ym. (2010) loivat käsitteen ”yrityksen DNA” kuvatessaan arvojen merkitystä. Johtajan merkitys on DNA:n syntyprosessissa keskeinen. ”*Your people talk about everything you do, and it becomes a part of your company’s DNA.*” (Rhoades ym. 2010, 13) Johdon merkitystä ei voi irrottaa prosessista, jossa tarkastellaan arvoja ja kulttuuria. Hyvä johtaja haluaa menestyä ja haluaa, että yritys menestyy ja on kilpailukykyinen. Hyvä johtaja ymmärtää, että hän ei voi rakentaa menestyksen kierrettä yksin, vaan se on tehtävä yhdessä.

Perheyrityksessä on resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat ominaisia vain kyseiselle perheyritykselle. Perheyritykseen on ajan mittaan rakentunut tietyt arvot ja omintakeinen kulttuuri, joka vaikuttaa valintoihin ja päätöksentekoon. ”*Often the values and meanings attached to the relationships are embedded in the family’s shared experiences and past events.*” (Nordqvist 2011, 26–27) Strategisiin valintoihin vaikuttavat perheen historia ja traditio.

Nordqvistin (2011) tutkimuksen keskeinen havainto oli, että perheen keskeiset arvot vaikuttivat yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Arvot eivät kuitenkaan olleet yhtenäiset. Yhteisen vision saavuttamisessa ilmeni ongelmia erityisesti sukupolvien välisen kuilun seurauksena ja perheen ulkopuolisten jäsenten, asiantuntijoiden osallistumisen kautta. Yhteisen vi-

sion saavuttaminen keskusteluprosessin kautta ei ollut helppoa. ”*This family/non-family duality shows that it is not always clear-cut who is a ‘family’ and who is a ‘non-family’ actor when involved in strategic work.*” (Nordqvist 2011, 31) Joistakin asiantuntijoista, jotka esimerkiksi olivat tutkimuksen alkaessa yrityksen konsultteja, tuli prosessin aikana hallituksen jäseniä tai toimihenkilöitä yritykseen. He toivat samalla mukanaan strategiaproessin tietämystä ja osaamisensa kautta saattoivat ottaa keskeisen uudistajan aseman strategiatyössä.

Nordqvist (2011) kutsui näitä perheyriksen strategisen suunnittelun ulkojäseniä ”*Simmel-vieraiksi*”, jotka ovat sisällä yrityksen suunnitteluprosessissa ja omaavat strategiaproessin asiantuntemuksen. Toisaalta he ovat riittävän etäällä yrityskulttuurista ja kykenevät arvioimaan kokonaisuutta laajemmista perspektiiveistä kuin yrityksen omistavat perheitten jäsenet. Havaittiin myös, että etäisyys perhepiiriin saattoi ajan mittaan hämärtyä. ”*However, there were also indications that over time, these Simmelian strangers ran the risk of getting too close to the owner family and more involved in the firm thus, reducing their degree of detachment.*” (Nordqvist 2011, 31)

Toinen keskeinen havainto oli se, että perheyriksissä strategiaproessi on ajoittain vähemmän muodollinen. Osa strategiatyöstä tehtiin hyvinkin epämuodollisissa tilanteissa, kuten saunassa. Nordqvist kutsui tätä epämuodollista ja osallistavaa strategiatyötä ”*hybrid-työskentelyksi*”. ”*The idea of sauna club arena was to support a new clean start and a more open, honest and participative dialogue on strategic issues.*” (Nordqvist 2011, 35)

Kouzes, Posner ja Biech (2010, 7) korostivat johtajan henkilökohtaisten arvojen tärkeyttä ja sitä, että ne tuodaan johdettaville esille painottaen niitä riittävästi. ”*Excellent leaders need to identify and articulate their personal values – what they represent. People follow people, not words on paper, so leaders must demonstrate that they stand behind their values and demonstrate that they mean what they say with action. The principles that leaders establish, espouse, and live become the standards of excellence for others to follow.*”

Gostick ja Elton (2012) totesivat, että 52 prosenttia yritysten henkilökunnasta oli vähemmän sitoutunut yrityksensä tavoitteiden saavuttamiseen ja 18 prosenttia yritysten henkilöstöstä toimi sabotoivasti. ”*Consider these sobering statistics: As of 2010, according to the Gallup Organizations, 52 percent of employees were not engaged at work and 18 percent were so disengaged that they were regularly working against their organization’s goals.*” (Gostick ym. 2012, 15–16)

Kun henkilö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin, hän ymmärtää samalla oman työpanoksensa merkityksen tulosten näkökulmasta. Kun työntekijä on perehdytetty ja koulutettu tehtäviinsä hyvin, hänen työpanoksensa yritykselle kasvaa, koska hän kykenee arvioimaan päätöstensä merkityksen kokonaisuuden kannalta paremmin. Kun työnantaja kohtelee työntekijää

positiivisesti, hänen energisyytensä on yrityksessä korkeammalla tasolla. (Gostick ym. 2012, 20–63)

Wiklund on tutkinut pienyritysten kasvustrategioita. Yrittäjän strategisilla valinnoilla oli suorat vaikutukset siihen, miten nopeasti yritys laajeni. Yrittäjän persoonalla, koulutuksella ja työkokemuksella oli epäsuora vaikutus yrityksen kasvuun (Wiklund 2001, 272).

Jos tutkitaan sitä, mitä yrityksessä tehdään ja miten työprosessi vaikuttaa kasvuun, tutkimuksen kohteena on yrittäjämäinen käyttäytymistapa (entreprenöriellt förhållningssätt) (Wiklund 2001, 276). Yrittäjämäistä strategiaa analysoitaessa on totuttu tutkimaan innovatiivista ja proaktiivista toimintaa sekä riskinottohalukkuutta. Empirian tasolla voitiin kuitenkin havaita, että **tutkimuksen kohteena olivat** pikemminkin toteutetut aktiviteetit ja **nykyiset asenteet** kuin nykyinen käyttäytyminen (Wiklund 2001, 276). Tutkimuksen kohteena tulisi Wiklundin mukaan olla pikemminkin yrittäjämäinen käyttäytymistapa kuin yrittäjämäinen strategia.

Yrittäjämäinen käyttäytymistapa vaikuttaa yrityksen kasvuun monen osatekijän kautta. Tällaisia tekijöitä ovat asenteet, pätevyudet ja osaaminen, yrityksen ulkoiset tekijät, kokemukset toimintaympäristöstä sekä toimintaympäristössä vallitsevista muutostekijöistä.

Myynnillisäykseen ja työssä osoitettuun luovuuteen liittyvät yrittäjän asenteet osoittautuivat tärkeiksi yrityksen kasvua selittäviksi tekijöiksi. Myös työssä viihtyminen sekä halu tehdä strategista suunnittelutyötä osoittautuivat keskeisiksi yrityksen kasvua orientoiviksi tekijöiksi. Sen sijaan halu sitoutua syvällisesti yrityksen tuotannolliseen toimintaan ei ollut keskeisellä sijalla.

Wiklund totesi, että toisin kuin hän oletti etukäteen, yrittäjän asenteilla on tutkimuksen mukaan keskeinen selittävä merkitys yrityksen kasvuun: ”*De empiriska resultatens visar emellertid att modellen...småföretagarens attityder antas ha en direkt påverkan på tillväxt.*” (Wiklund 2001, 284) Wiklundin johtopäätös vahvisti jo aikaisemmin esitetyn Bambergerin ym. tulkinnan arvojen ja asenteiden merkityksestä päätöksenteossa. (Bamberger 1994, 11) Tutkimuksen keskeinen johtopäätös oli se, että jos yritys on innovatiivinen ja proaktiivinen sekä toimii joustavasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja jos yrittäjä on luova sekä eteenpäin katsova, yritys kasvaa ja menestyy parhaiten (Wiklund 2001, 285). Yrityksen kasvua ei kuitenkaan saada aikaan niillä voimilla, jotka ovat yrityksen ulkopuolella, vaan yrittäjän päätöksillä. ”*Tvärtom är de till stora delat påverkade av småföretagarens medvetna beslut.*” (Wiklund 2001, 285)

Nordqvist ja Melin (2010) ovat pohtineet yrittäjyyden, yrittäjämäisen käyttäytymisen ja perheyrityksen sekä yrittäjämäisen orientaation käsitteitä (Nordqvist ym. 2010, 211–219). Heidän yrittäjämäisen käyttäytymisen ja

perheyrittäjäyhtymän viitekehyksen mallinsa muodostui kolmesta osatekijästä: **asenteet** (yrittäjämäinen orientaatio), **toimenpiteet** (yrittäjämäiset toimenpiteet) ja **toimijat** (yrittäjäperhe) (Nordqvist ym. 2010, 220). Toimija viittaa perheeseen, joka tekee yrittäjämäisiä operaatioita. Perhe on siis yksi yrittäjäyhtymän yksikkö. Toimenpide tarkoittaa yksittäistä yrittäjämäistä toimintaa, johon perhe ryhtyy. Asenne ymmärretään mielentilana tai lähestymistapana, jonka mukaan perhe tai yksittäinen perheen jäsen suuntautuu yrittäjämäiseen toimintaan. Asenne on sekä ajattelutapa että toimintaan orientoiva tekijä.

Asenteet pitävät sisällään arvot, uskomukset ja ajattelutavat, jotka luovat puitteet sille, miten yrittäjä/yrittäjäperhe kokee ja näkee liikemaailman ja miten he toimivat siellä. **Käsitys asenteesta on lähellä yrittäjämäisen orientaation rakennetta.** Yrittäjämäinen suuntautuneisuus on samalla organisaation tarve kehittää orientaatio, jonka mukaan sekä yksilöt että tiimit kytkeytyvät yrittäjämäisen strategian tekoon. Laajan määritelmän mukaan yrittäjämäinen orientaatio nähdään prosesseina, käytäntöinä ja päätöksentekona, joka johtaa uuteen lopputulokseen ja uuteen markkinoille tuloon. (Nordqvist ym. 2010, 226)

Yrittäjämäisen suuntautumisen käsitteeseen luetaan yleensä innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottohalukkuus. Niihin voidaan lisätä vielä muun muassa käsitteet autonomisuus ja kilpaileva aggressiivisuus. (Nordqvist ym. 2010, 227) Oletetaan, että edellä mainitut asenteet ja käsitykset vaikuttavat niihin käytäntöihin, prosesseihin ja päätöksentekomalleihin, jotka puolestaan mahdollistavat yrittäjämäisen käyttäytymismallin soveltamisen perheyrittäjäyhtymässä.

Näiden tekijöiden vahvuus ja suuruusluokka saattavat vaihdella paljonkin yritysten välillä. Yksi yritys voi olla taipuvainen erittäin innovatiiviseen toimintaan (Pesämaa ym. 2013, 169-177), toinen vahvaan riskinottoon ja niin edelleen. Samoin yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyvät suorituskykyä mittaavat piirteet saattavat vaihdella voimakkaasti yritysten välillä. (Nordqvist ym. 2010, 227)

Yrittäjät painottavat arjen toiminnoissaan jopa vastakkaisia asioita. Heidän johtamiensa työyhteisöjen työkäytännöt ja työkuultuuri saattavat poiketa toisistaan merkittävästi. Erityisesti päätöksentekoon liittyvät toimintamallit voivat olla erilaiset. Chirico ja Nordqvist (2010) ovat tutkineet paternalistisia ja toisaalta yrittäjämäiseen orientaatioon suuntautuneita pienyrityksiä ja organisaatioita (Chirico ym. 2010, 487). Heidän tavoitteenaan oli tutkia erilaisen johtamisotteen vaikutusta perheyrittäjäyhtymän dynamiikkaan tai vastaavasti havaittuun pysähtyneisyyden tilaan. He korostivat sitä, että uudet tuotteet ja palvelut kehitettiin yrityksessä dynaamisten kyvykkyyksien avulla. Ne syntyivät yrityksessä olevan tietouden perusteella



ja kytkeytyivät innovatiiviseen toimintaan sekä markkinalähtöiseen sopeutumiseen. Yrittäjämäisen suorituskyvyn, dynaamisten kyvykkyyksien sekä käytettävissä olevan tietouden ja osaamisen välillä vallitsi vahva keskinäinen riippuvuus (Chirico ym. 2010, 489).

Tieto ja osaaminen ovat vahvuustekijöitä, jotka luovat edellytykset sille, että organisaatio on innovatiivinen ja kilpailukykyinen. Tieto voidaan luokitella täsmälliseksi, tarkaksi tiedoksi sekä hiljaiseksi tiedoksi. Perheyrietyksessä perheenjäsenet ovat sisäistäneet hiljaisen tiedon ja kehittävät sitä sekä koulutuksen että kokemuksen kautta.

Joissakin organisaatioissa kehitymissuuntana oli jäykistyvä organisaatio. Toimintamallit pysyivät muuttumattomina ja muutokseen niveltynyt joustavuus oli vähäistä. Tällaiset organisaatiot hyödyntävät niukasti innovatiivista ja proaktiivista toimintaa. Muutokseen liittyviä resurssikombinaatioiden uudistuksia tehdään vähän, jos ollenkaan. Sellaisissa organisaatioissa voidaan havaita paternalistisen otteen tunnusmerkkejä (Chirico ym. 2010, 490).

Paternalistiselle otteelle on tunnusomaista se, että puututaan jatkuvasti johdettavien päivittäiseen päätöksentekoon ja häiritään samalla heidän autonomista asemaansa holhoavalla otteella. Holhoava perheyrittäjä on taipuvainen suojelemaan johdettaviaan ja kieltää siinä ohessa heiltä kyvyn kasvaa päätöksentekijöiksi ja vallankäyttäjiksi. **Luottamuksen ilmapiiri ei saa rakennustarpeita näistä lähtökodista.** Holhoavan otteen vaikutukset johdettavien oma-aloitteisuuden kasvulle ja autonomisen aseman kehittymiselle saattavat olla tuhoisat.

Edellä kuvattu kehitysprosessi edistää pysähtyneisyyden tilan rakentumista työyhteisöön ja on samalla vastakohta yrittäjämäisen orientaation syntymiselle. Paternalistisesti johdettuun yritykseen muodostuu vallitsevaksi asenteeksi se, että muutosta ei tehdä. Ylipäänsä johdettavat eivät tee mitään oma-aloitteisesti. Yrittäjämäisen orientaation suuntaan kehittyvässä työyhteisössä puolestaan organisaatiota ja liiketoimintaa kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti. Johdettavat ovat aloitekykyisiä ja kokevat asemansa autonomiseksi (Chirico ym. 2010, 499).

Şengün ja Nazli Wasti (2009) ovat tutkineet luottamuksen käsitettä sekä luottamus-, kontrolli- ja suorituskykykäsitteiden välisiä riippuvuuksia. He mittasivat suorituskykyä empiirisissä tutkimuksissaan asiakastyytyväisyyttä kuvaavilla mittareilla. He luokittelivat kontrollin kahteen ryhmään: muodolliseen (formal) ja epämuodolliseen eli sosiaaliseen (social) kontrolliin. Sosiaalinen kontrolli perustuu yhteisiin arvoihin, uskomuksiin ja yhteistoiminnallisesti asetettuihin tavoitteisiin. (Şengün ym. 2009, 40)

Luottamuksen ja kontrollin välinen suhde voidaan nähdä ja määritellä monella tavalla. Yhden koulukunnan mukaan luottamus on vain yksi kont-



rollin muoto. Toisen koulukunnan mukaan luottamus ei ole mikään kontrollin muoto, vaan pikemminkin kontrollimekanismin substituutti yrityksen sisäisissä suhteissa. Kolmas koulukunta korostaa luottamuksen ja kontrollin välistä dynamiikkaa sekä haluaa painottaa pikemminkin komplementtisia kuin substituutti-irteitä. Neljännen koulukunnan mukaan luottamus ja kontrolli kietoutuvat toisiinsa ajan mittaan siten, että luottamus vaikuttaa kontrolliin ja toisaalta luottamukseen vaikuttavat eri osapuolten erilaiset näkemykset ja käsitykset kontrollista (Şengün ym. 2009, 44).

Yksi tapa ratkaista edellä kuvattu määrittelyongelma on jakaa kontrolli kahteen luokkaan: muodolliseen ja sosiaaliseen. Tutkimuksessaan Şengün ym. (2009) tekivät oletuksen, että luottamuksen ja muodollisen kontrollin välinen riippuvuus on negatiivinen ja että luottamuksen sekä sosiaalisen kontrollin välinen riippuvuus on positiivinen. Sosiaalisen kontrollin avulla vaikutetaan haluttuun käyttäytymiseen ikään kuin pehmeitä keinoja hyödyntämällä.

Tärkeimmät pehmeistä keinoista ovat jaetut yhteiset tavoitteet ja normit. Ne on asetettu yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin avulla ja ne perustuvat keskinäiseen yhteisymmärrykseen ja suhtautuvat positiivisesti luottamukseen. On rakennettu luottamuksen ilmapiiriä. Samalla sosiaalinen kontrolli voidaan tulkita luottamuksen rakentamisen välineeksi ja jonkinlaisiksi yrityksen hallinnoinnin vaihtoehtoiseksi malliksi (Şengün ym. 2009, 45).

Şengünün ym. (2009) empiiristen tutkimusten mukaan luottamuksen ja sosiaalisen kontrollin välillä vallitsi positiivinen riippuvuus. Luottamuksen ja muodollisen kontrollin välillä vallitsi negatiivinen riippuvuus. Tulos vahvistaa käsitystä, jonka mukaan luottamus on tärkeä tekijä pienyrityksen johtamisessa (Şengün ym. 2009, 57).

Zeffanen mukaan työntekijöiden osallistaminen yrityksen päätöksentekoon kasvattaa johdettavien luottamusta johtajaan (Zeffane 2012, 62). Luottamusta lisää myös avoin kommunikaatio ja palaute sekä itsenäisyyden ja oma-aloitteisuuden korostaminen. Zeffane korosti avoimen kommunikaation merkitystä, jos halutaan kasvattaa luottamuksen ilmapiiriä: ”*Trust increases because through open communication employees have a better understanding of what others think and feel and are less likely develop feelings of doubt and mistrust.*” (Zeffane 2012, 69)

Welterin (2012, 203–205) mukaan luottamuksen hankkiminen ja luottamuksen säilyttäminen ovat keskeisiä menestyksellisen yrityselämän taustavaikuttajia. Luottamus on moniulotteinen käsite sekä yksilö- että yritystasolla. Kun sanotaan, että yrittäjä **luottaa** alihankkijaan, voitaisiin yhtä perustellusti todeta, että yrittäjä **ottaa** laskelmoidun **riskin** alihankkijan suuntaan. Luottamus on herkkä käsite. Luottamus voidaan tuhota helposti ja no-

peasti. Luottamuksen syntyyn liittyvää prosessia on kuitenkin tutkittu vasta vähän.

Vallejo (2009) on tutkinut transformationaalisen johtamisen aste-eroja perheyriyksissä ja ei-perheyriyksissä. Transformationaalises- sa huomio kiinnittyi kasvavassa määrin johdettavien vallankäyttöön sekä prosessiin, jonka avulla yrityksessä delegoitiin toimivaltuuksia (Vallejo 2009, 136).

Perheyriyksen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että arvot, uskomuk- set ja jaettu yhteinen visio ovat vahvoja omaleimaisuustekijöitä. Näiden tekijöiden avulla perheyritys voi rakentaa muista yrityksistä poikkeavan identiteetin. Kilpailuedut rakentuvat näin muodostetun identiteetin pohjalle. Lukuisissa tutkimuksissa on voitu päätellä, että perheyriyksen johtaminen on lähempänä transformationaalista kuin transaktionaalista johtamisotetta.

Perheyriyksissä **arvot, uskomukset ja jaettu yhteinen visio kytkey- tyvät pitkän aikavälin orientaatioon, luottamukseen sekä tiiviiseen kommunikaatioon.** Transformationaalisen johtamisen tunnusmerkistöön voidaan lukea seuraavat käyttäytymistä kuvaavat oma-leimaiset piirteet: pysyvä suuntautuminen muutokseen, vision selvä muotoilu sekä tehokas sitoutuminen vision toteuttamiseen henkilökohtaisen käyttäytymisen kautta. Vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä on välitöntä ja intensiivistä. Johtaja kykenee luomaan johdettavien keskuuteen innostuneen, energisen ja optimistisen ilmapiirin (Vallejo 2009, 137).

Transformationaalinen johtaja painottaa hyvän tuloksen saavuttamisen tärkeyttä pitkällä aikavälillä. Hän korostaa koulutuksen merkitystä uudis- tumisen välineenä. Uusia toimintamalleja ja menettelytapoja pitää pikem- minkin hakea kuin nojautua perinteisiin, turvallisiksi koeteltuihin ratkaisu- malleihin. Yhdessä pohdittujen ja hyväksytyjen tavoitteiden saavuttami- seksi on tehtävä joskus paljon työtä etsimällä uusia ratkaisuja.

Vallejon tutkimuksen perusteella perheyriyksessä harjoitetaan trans- formationaalista johtamista laajemmassa mittakaavassa kuin ei- perheyriyksessä (Vallejo 2009, 143).

Modernia arvotutkimusta käsitelleen katsauksen perusteella voidaan suositella, että johtamisessa kiinnitettäisiin huomiota ainakin seuraaviin tutkimustuloksiin:

- Kun arvotutkimuksen tutkimustuloksia sovelletaan arjessa, ei ole tär- keää kiinnittää huomiota vain yhteistyöhön johdettavien, vaan myös asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa (Torelli ym. 2012).
- Yrityksen arvot ja arvojen pohjalle ajan mittaan rakentuva yrityskult- tuuri vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn (Flamholtz 2001).
- Arvot ja asenteet vaikuttavat yrityksen kasvuun (Wiklund 2001).
- Yrityksen arvot, strategiat ja operatiivisen tehokkuuden parantami-

seen tähtäävät toimintamallit tulee rakentaa yhteistoiminnallisen prosessin kautta siten, että lopputulos on yrityskohtaista mittatilaustyötä (Rhoades ym. 2010).

- Yrityksen omaleimaisia resursseja ja kyvykkyyksiä tulisi hyödyntää tehokkaasti arvon tuottamiseen (Nordqvist 2011).
- Yrittäjämäiseen orientaatioon luetaan innovatiivisuus, proaktiivisuus, riskinottohalukkuus, autonomisuus ja kilpaileva aggressiivisuus (Nordqvist ym. 2010).
- Johtajan henkilökohtaiset arvot näyttäytyvät johdettaville juuri sellaisena kuin ne ovat. Havainto koskee myös vastenmielisyyttä (esim. arroganttia ahneutta) herättäviä arvoja ja asenteita (Kouzes ym. 2010, Gostick ym. 2012).
- Paternalistisilla johtamisotteilla jäykistetään yrityksen kulttuuria ja samalla vähennetään luottamuksen ja innostuneisuuden ilmapiiriä (Chirico ym. 2010, Sengyn ym. 2009, Zeffane 2012, Welter 2012 ja Vallejo 2009).

### 3.3 Operatiivinen tehokkuus

**Operatiivisella tehokkuudella** tarkoitetaan Porterin mukaan sitä, että yrityksessä tehdään samat asiat paremmin kuin muissa yrityksissä. ”*Some companies are able to get more out of their inputs than other because they eliminate wasted effort, employ more advanced technology, motivate employees better, or have greater insight into managing particular activities or sets of activities.*” (Porter 2011, 183) Johdon tehokkuudella tai johdettavien paremmalla motivoinnilla voi olla suuri merkitys kannattavuus- ja tuottavuuserojen saavuttamiselle kilpailijoihin nähden.

Yrityksen kilpailuetua ei voi kuitenkaan rakentaa operatiivisen tehokkuuden varaan, koska sitä voidaan aina jäljitellä benchmarkingin ja muiden keinojen avulla. Kun **kilpailuetu** on yrityksen keskeinen tavoite, samalla on asetettu tavoite **olla erilainen. Yritys haluaa tuottaa arvoa erilaisilla toimintamalleilla kuin kilpailijat.** ”*It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value...*” (Porter 2011, 188)

Arvon tuottamisessa on aina monta vaihtoehtoa. Jos olisi olemassa vain yksi toimintamalli, yritys-elämässä ei tarvittaisi ollenkaan strategiaa. ”*Strategy is a creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.*” (Porter 2011, 196)

Zatzik, Moliterno ja Fang (2012, 1321–1324) kuvasivat analyysissään strategian ja **operatiivisen tehokkuuden** käsitteitä ja vuorovaikutusta. He tutkivat 780 kanadalaisen teollisuusyrityksen strategioita ja suorituskykyä

vuosilta 1999–2003. He luokittelivat yritykset strategia-ajattelun perusteella ”kustannusjohtajiksi” (cost leadership) ja ”differentioivaa strategista ajatusmallia” (differentiation strategic positioning) soveltaviksi yrityksiksi. Yritykset sovelsivat toimintansa kehittämisesä operatiivisen tehokkuuden parantamiseksi kokonaisvaltaisen laatuajattelun mallia (TQM). Tutkijoita huolestutti havainto siitä, että kokonaisvaltaisen laatuajattelun hyödyllisyyttä koskevat eri tutkimustulosten johtopäätökset poikkesivat toisistaan. On olemassa tutkimustuloksia, joissa osoitetaan, että laadun kehittämisen ja suorituskyvyn parantumisen välillä vallitsee positiivinen korrelaatio. On myös olemassa tutkimustuloksia, joissa korrelaatiota ei vahvisteta.

Zatzik ym. (2012) korostivat sitä, että kun laatuajattelua sovelletaan arjessa, toimintamallien pitää sopia yrityksen noudattamaan strategiseen ajatteluun sisäisesti. Strategisen ajattelun ja operatiivisen tehokkuuden parantamistoimien tulee siis olla keskenään yhdensuuntaiset. Samaa näkökulmaa korosti Porter (2011, 182). Kun yrityksessä sovelletaan kokonaisvaltaisen laatuajattelun mallia, samalla on asetettu tavoite kasvattaa tehokkuutta prosessien toimintaa parantamalla. Tutkijoiden tekemä keskeinen havainto oli se, että laadunhallinta tuotti kustannustehokkuuden alueella paremmat tulokset kuin varsinaisesti tuote- ja palvelun laadun parannuksessa. ”*That is, ‘quality’ in the TQM context connotes ‘cost reduction’ rather than ‘quality improvement in the conventional sense.’*” (Zatzik ym. 2012, 1322)

Tutkijat määrittelivät kaksi strategisen suuntautumisen, kustannusjohtajuuden ja differentioinnin, vaihtoehtoa seuraavasti (Zatzik 2012, 1323): ”*‘Cost leadership’ is a high efficiency strategic orientation where organizations achieve competitive advantage by eliminating waste in the production and/or service delivery process. Conversely, activity systems with a ‘differentiation strategic orientation’ focus on enhancing the value of a product or service through innovation and responsiveness to customer preferences.*”

Zatzik ym. (2012, 1327) päättelivät tutkimustulosten perusteella, että jos yrityksen strateginen orientaatio on muodostettu kustannusjohtajuuteen tähtääväksi, yritys voi parantaa operatiivista tehokkuuttaan soveltamalla kokonaisvaltaisen laatuajattelun mallia.

Martinez-Costa ja Jiménez-Jiménez (2009) ovat tutkineet laatu- ja oppimisorientaatiota. Heidän tutkimustensa mukaan pienyrityksissä on yleensä aina resurssipula. Ylivoimainen kilpailuetu pitää kyetä rakentamaan muilla keinoilla kuin koneinvestoinneilla tai henkilöstölisäyksillä. Asiakasjohtaisen laadun kehittämisestä sekä tiedon kartuttamiseen, oppimisen edistämiseen ja uuden tiedon hyödyntämiseen liittyvillä toimenpiteillä voidaan rakentaa omaleimainen yritysکوhtainen kilpailuetu. Kokonaisvaltaisen laadun kehittäminen ja oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen yrityksessä eivät ole toisensa poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä toimin-

tamalleja. Martinez-Costa ym. (2009) korostivat hyvän henkilöstöjohtamisen, avoimen organisaatioilmapiirin ja valtuuttamisen sekä työntekijöiden sitoutumisen merkitystä. Ongelmana he kokivat sen, että empiirisillä tutkimuksilla on selvitetty vielä varsin vähän kokonaisvaltaisen laadun kehittämisen, oppimisen ja suorituskyvyn välisiä riippuvuuksia (Martinez-Costa ym. 2009, 99–101).

Martinez-Costan ym. (2009) tutkimusten mukaan laadun kehittämisen ja organisaation oppimisen välillä vallitsee riippuvuus pienyrityksen kontekstissa. He perustelivat johtopäätöstään sillä, että laadun ja oppimisen välillä vallitsee syy-seuraussuhde ja sillä, että prosessiparantamisen ja organisaation oppimisen välillä on positiivinen korrelaatio. Heidän mukaansa organisaation oppimisen ja suorituskyvyn välillä vallitsee todennettu positiivinen riippuvuussuhde ja kokonaisvaltaisen laadun kehittämiseen liittyvät prosessit edistävät organisaation oppimista. Organisaation oppiminen edistää kykyä toteuttaa suorituskyvyn parantamiseen liittyvät prosessit entistä paremmin. Pienyrityksen kannattaa tehostaa sekä laadun kehittämiseen että organisaation oppimiseen liittyviä toimenpiteitä (Martinez-Costa ym. 2009, 113–115).

Intian teollisuus on tullut globalisaation seurauksena tilanteeseen, jossa suorituskkyä on parannettava merkittävästi. Yhtenä operatiivisen tehokkuuden menetelmänä on sovellettu kokonaisvaltaisen laatuajattelun mallia. Tutkimusten mukaan kokemukset ovat ristiriitaisia. Ahuja (2012) kuvasi case-tutkimuksen tulokset, jotka olivat positiiviset. Hanke oli suunniteltu hyvin ja toteutettu ammattimaisesti. Saavutetut tulokset olivat hyvät. ”*The study highlights the need for inhibing the human resource competencies in the organizations for reaping the true potential of TQM initiatives.*” (Ahuja 2012, 14)

Brinckmann, Grichnik ja Kapsa (2010) tutkivat pienyrittäjien suunnitteluorientaatiota 46 tutkimuksen analyysiin perustuvassa metatutkimuksessa. Vastaus pyrittiin löytämään siihen, onko pienyrityksissä harjoitettu muodollinen yrityssuunnittelu hyödyllistä suorituskyvyn parantumisen näkökulmasta katsottuna.

Brinckmannin ym. (2010, 24–25) tutkimustuloksen mukaan yrityksen suorituskky on parempi, jos pienyrityksessä on harjoitettu muodollista yrityssuunnittelua verrattuna niihin yrityksiin, joissa yrityssuunnittelua ei ole harjoitettu. Johtopäätös pätee varsinkin vähän ikääntyneempiin yrityksiin. He korostivat sitä, että yrityssuunnittelun hyödyt lisääntyvät, kun käytettävissä olevan informaation laatu, määrä ja luotettavuus lisääntyvät. He pitivät tärkeänä suunnitteluprosessin myötä lisääntyvää oppimista ja mahdollisuutta resurssien joustavampaan käyttöön (Brinckmann ym. 2010, 36–37).

McKennen (2000, 423) määritelmä päämäärästä ja päämäärän saavut-



tamiseen liittyvästä suorittamistavasta on seuraava: ”A goal could be defined as something the organization is striving to achieve.” Päämäärä voi olla ulkoisesti tai yhteisesti asetettu. Se voi olla laaja ja samalla epämääräinen kuvaus yrityksen tai yhteisön tarkoituksesta tai se voi olla hyvin täsmällinen ja yksiselitteinen.

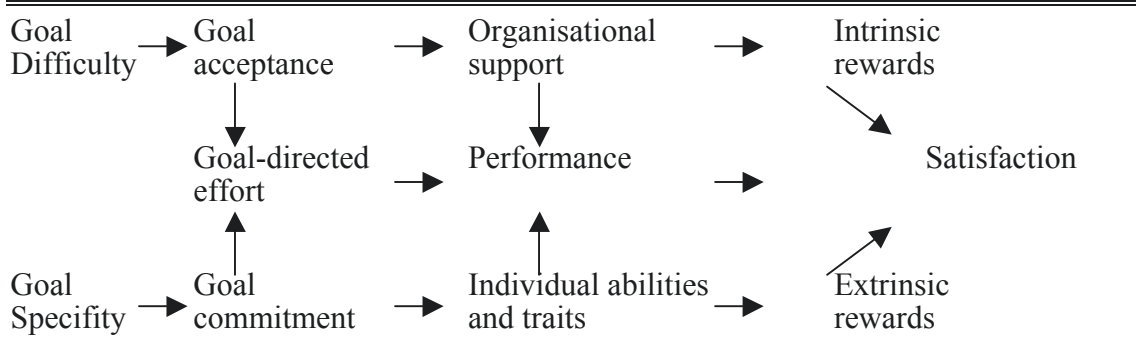
Päämäärän ja sen toteutusta edesauttavien tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että ihannetapauksessa kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat tavoitteet. Lisäksi pitää olla tarve ja motivaatio saavuttaa päämäärä. McKenna täsmensi tavoitteen asettamiseen ja saavuttamiseen liittyvää prosessia seuraavasti ”A goal is basically a desirable objective, the achievement of which is uppermost in the mind of a person.” (McKenna 2000, 101)

Päämäärä voi olla haastava tai se voi olla helppo saavuttaa. McKenna kuvasi päämäärän vaikeutta seuraavasti: ”Goal difficulty is the extent to which a goal is challenging and demanding of effort.” (McKenna 2000, 101)

Päämäärä voi synnyttää suunnattoman halun saavuttaa se tai välinpitämättömyyden tunteen sitä kohtaan. Luottamus omiin kykyihin päämäärän saavuttamiseksi saattaa yhtäkkiä romahtaa tai se voi synnyttää suunnattoman halun opiskella puuttuvia taitoja osaamisen kartuttamiseksi.

Latham ja Locke ovat esittäneet seuraavan päämäärän saavuttamiseen liittyvän mallin (McKenna 2000, 102):

**Asetelma 13.** Tavoiteasettelumalli (Expanded model of goal setting)

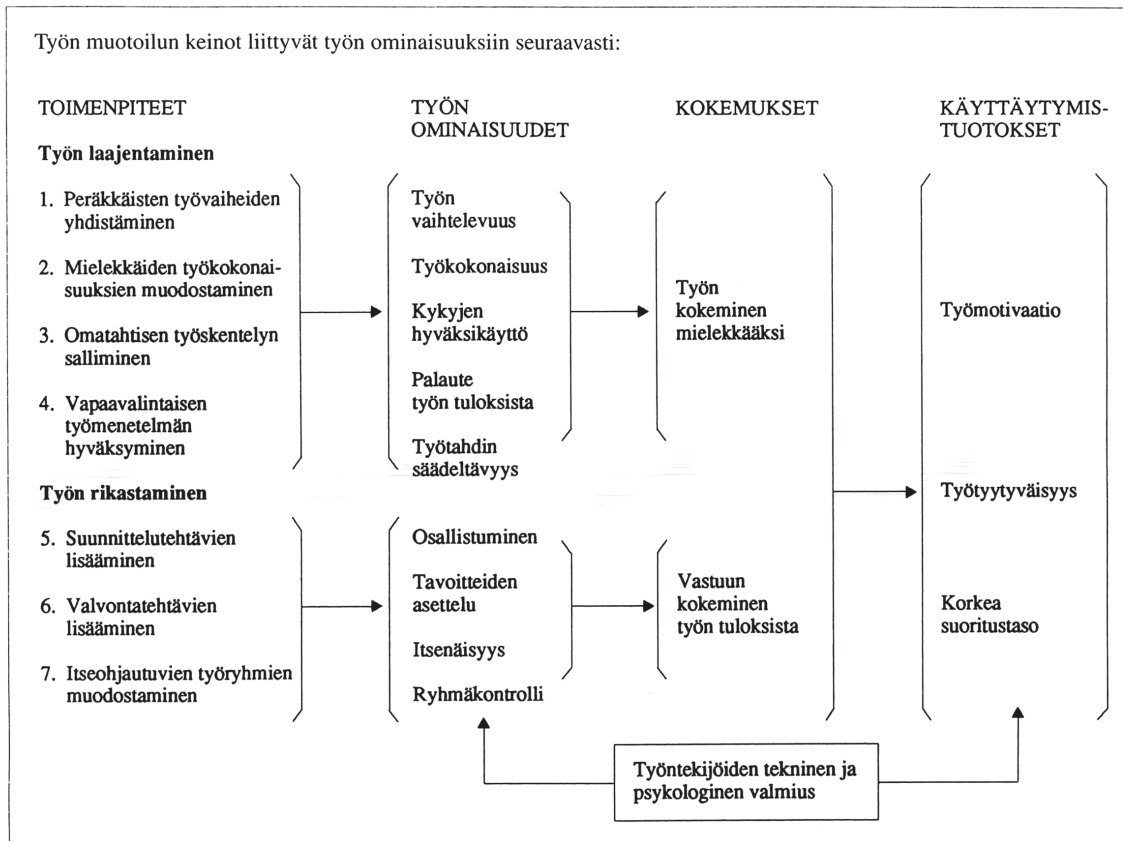


Mallin mukaan organisaation päämäärätietoiseen ja tavoitteelliseen toimintaan sekä toiminnan tulosten saavuttamiseen liittyvään tyytyväisyyteen vaikuttavat monet seikat. Päämäärän hyväksyminen ja päämäärään sitoutuminen sekä organisaation tuki ovat keskeisiä asioita tässä tutkimuksessa. Henkilökohtaisten taitojen ja kyvykkyyksien parantamisessa johtajan tuki on välttämätön.

Jos työ on yksitoikkoista, päämäärän saavuttaminen voi olla vaikeaa. Tilanne on sama, jos työ on liian vaikeaa. Työn ominaisuuksien määrittäminen on päämäärän saavuttamisen näkökulmasta keskeistä. **Työn ominai-**



**suuksia**, rikastamista ja muotoilua kuvatessaan Juuti (2006, 73) esitti Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumallin:



**Kuva 12.** Työn muotoilun keinot ja niiden liittyminen työn ominaisuuksiin (Juuti 2006, 73).

Työn ominaisuuksia voidaan kehittää työtä rikastamalla tai sitä laajentamalla. Yksinkertaisia, uuvuttavia työtehtäviä voidaan laajentaa lisäämällä niihin peräkkäisiä työvaiheita ja muodostamalla mielekkäitä työkokonaisuuksia. Työ saadaan siten vaihtelevammaksi ja se koetaan mielekkäämmäksi. Tämän uskotaan lisäävän **työmotivaatiota** ja parantavan suorituskykyä sekä tuottavuutta.

Työtä voidaan rikastaa lisäämällä siihen teknisen tekemisen lisäksi suunnittelutehtäviä ja valvontaa. Osallistuminen tavoitteiden asetteluun ja suunnitteluprosessiin lisää itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta. Sen uskotaan puolestaan parantavan suoritustasoa ja samalla tuottavuutta. Työn laajentaminen ja työn rikastaminen saattavat siis olla keskeisessä asemassa organisaation kehittämismuotoja mietittäessä.

Organisaatiomuotoja ja organisaatorakennetta kehitettäessä vaikutetaan samalla siihen, miten **vuorovaikutusmahdollisuudet** kehittyvät. Autoritaarisessa organisaatiossa vuorovaikutuksen muodot ovat hyvin niukat:

käsky ja valvonta.

Juuti selvensi vanhanaikaista ja uudenaikaista organisaatiota kontingenssiteorian mukaan seuraavasti: ”Puhuttiin toisaalta mekanistisista ja toisaalta orgaanisista organisaatioista. Mekanistisessa organisaatiossa työt ovat pitkälle erikoistuneet ja ne on määritelty yksityiskohtaisesti. Mekanistiset organisaatiot ovat myös hierarkkisia. Valta on keskittynyt ylimmälle johdolle, joka ohjaa toimintoja säännöin ja pysyväismääräyksin.” (Juuti 2006, 74)

**Mekanistisesta organisaatiosta** puhuessaan Juuti (2006) tarkasteli tieteellisen mallin mukaan organisoitua työyhteisöä, jossa itse asiassa sovellettiin Taylorin ja Fayolin oppeja. Arkikielessä näitä organisaatioita kutsutaan autoritaarisesti johdetuiksi organisaatioiksi.

Autoritaarisesti johdetun organisaation vastakohtaksi Juuti (2006) määritteli **orgaanisen organisaation**, jossa työn muotoilu työtä laajentamalla ja sitä rikastamalla on arkipäivää. Orgaaninen organisaatio on joustava ja ihmisläheinen. Vuorovaikutus ihmisten kesken on tiivistä ja tieto liikkuu. Ymmärretään, että tieto on organisaation suorituskyvyllä samaa kuin polttoaine autolle.

Juuti esitti Porterin, Hackmamin ja Lawlerin kehittämän työn muotoilun kontingenssimallin, jossa tarkastellaan yhtä aikaa

- organisaatorakennetta,
- henkilön kasvun tarvetta ja
- työn sisältöä. (Juuti 2006, 74–75)

Mallissa työ on ryhmitelty kahteen vaihtoehtoon: yksinkertainen ja monimutkainen. Myös organisaatio on ryhmitelty kahteen vaihtoehtoon: mekanistinen ja orgaaninen. Tässä kehikossa työtä tekevää henkilöä tutkitaan tilanteessa, jossa hänellä on korkea tai matala kasvun tarve. Ajatuksena mallitarkastelussa on se, että henkilö, jolla on korkea kasvun ja kehittymisen tarve, vaatii toisenlaista työympäristöä kuin henkilö, jolla on matala kasvun tarve – ja joka samalla ei ehkä ole kiinnostunut työtehtävistään.

PORTERIN, HACKMANIN JA LAWLERIN KONTINGENSSIMALLI  
TYÖN MUOTOILUSTA

		Työ	
		Yksinkertainen	Monimutkainen
Mekanistinen organisaatio	1. Korkea kasvutarve Henkilö kokee itsensä valvotuksi ja ettei hänen kykyjään käytetä.	3. Korkea kasvutarve Henkilö tuntee itsensä valvotuksi.	
	2. Matala kasvutarve Sopuointu	4. Matala kasvutarve Henkilö ei suoriudu tehtävistään.	
Orgaaninen organisaatio	5. Korkea kasvutarve Henkilö kapinoi yksinkertaisia tehtäviään vastaan.	7. Korkea kasvutarve Sopuointu	
	6. Matala kasvutarve Henkilö on tyytyväinen työhönsä, mutta tuntee levottomuutta käytetyn johtamistavan vuoksi.	8. Matala kasvutarve Henkilö ei kykene vastaamaan sen paremmin työnsä kuin organisaationkaan vaateisiin.	

**Kuva 13.** Porterin, Hackmanin ja Lawlerin Kontingenssimalli työn muotoilusta (Juuti 2006, 75).

Päävaihtoehdot ovat tämän mallitarkastelun mukaan seuraavat:

- **Mekanistisessa organisaatiossa** viihtyy hyvin työntekijä, jolla on matala henkilökohtainen kasvun tarve ja joka arvostaa yksinkertaista työtehtävää.
- **Orgaanisessa organisaatiossa** viihtyy hyvin työntekijä, jolla on korkea henkilökohtainen kasvun tarve ja joka samalla arvostaa monimutkaista työtehtävää.

Päävaihtoehtojen mukaan työntekijä on edellä mainituissa tilanteissa **sopuoinnussa** sekä työtehtäviensä että työympäristönsä kanssa. Aina on henkilöitä, jotka osaavat innostua aidosti työnteosta ja haluavat saavuttaa erinomaisia tuloksia. Sopuointu näiden tekijöiden kesken luo edellytykset sille, että sitoutuminen on aitoa.

Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, miten päätöksenteko on organisoitu yrityksessä. Ääritapauksena on mekanistinen organisaatio, jossa johtaja päättää kaikki asiat yksin. Jos johtaja on valmis delegoimaan päätösvaltaa johdettaville, sen arvioidaan vaikuttavan myönteisesti siihen, että työntekijä

sitoutuu tavoitteisiin.

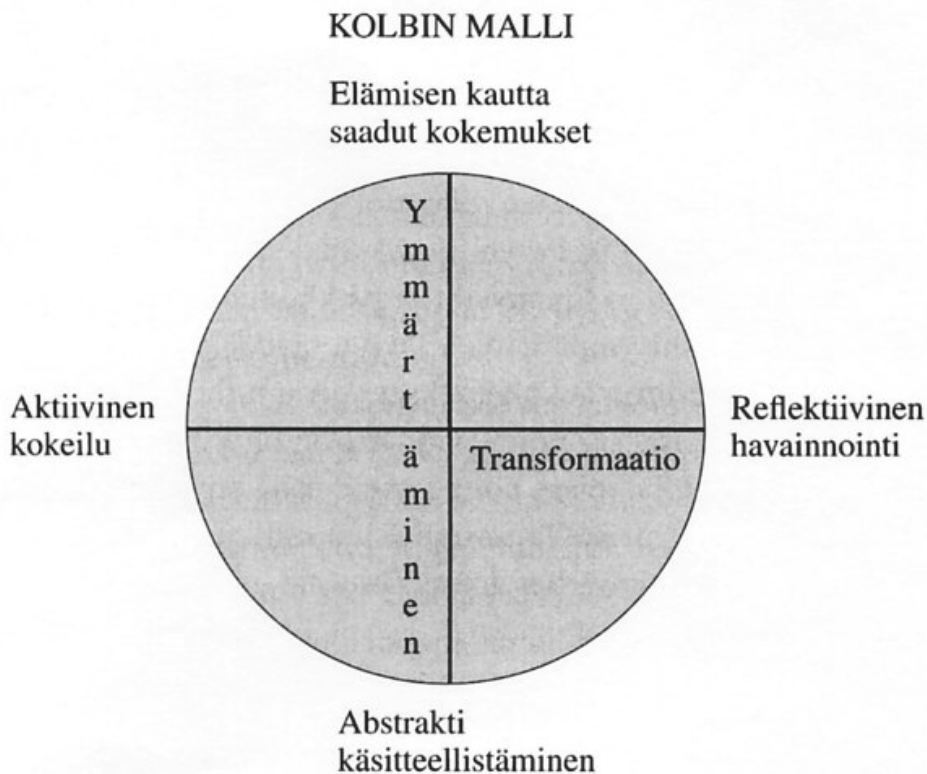
Tavoitteisiin sitoutuminen ja **valtuuttaminen** (Ruohotie & Honka 1997; Hales 2001; Menon 2001; Senge 1999) ovat oppivan organisaation keskeisiä käsitteitä. Valtuuttamisella tarkoitetaan seuraavaa käsitettä: ”*Verbi ‘empower’ tarkoittaa vallan antamista ja kykeneväksi tekemistä.*” (Ruohotie ym. 1997, 31) Kun johdettava kokee itsensä valtuutetuksi, hän ymmärtää, että yhteisen tavoitteisiin liittyvän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin aikana hänelle on samalla delegoitu päätösvaltaa hankkeen toteuttamista varten. Se puolestaan lisää merkittävästi sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen ja luo otollisen ilmapiirin uusien asioiden opiskelulle hankkeen toteuttamista varten.

Hales tarkasteli ”valtuuttamisen” käsitteeseen, työnkuvan rikastamiseen liittyviä piirteitä ja kytki termin organisaation päätösvallan delegointiin liittyväksi: ”*However, where it has some degree of substance, empowerment in essence means a transfer of responsibility for, and the power to take and enact, decisions relating to how work is performed from managers to non-managers...*” (Hales 2001, 106) Valtuuttaminen liittyy siis tilanteeseen, jossa johtaja siirtää johdettaville työn suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää päätösvaltaa.

”*Itsensä kykeneväksi (empowered) tunteva ihminen on potentiaalinen muutoksen kokija ja toteuttaja, emansipatorinen oppija.*” (Ruohotie ym. 1997, 31) Kun johdettava kokee olevansa valtuutettu tehtävään, hän tuntee itsensä kykeneväksi toteuttamaan ne uudistus- ja muutostoimet, joita hankkeen toteuttaminen edellyttää. Jos johdettava kokee olonsa epämurkavaksi ja asemansa araksi, hän ei välttämättä ryhdy riskihankkeisiin.

”*Käsitteen ‘empowerment’ toteutuminen edellyttää vapautta ja tasa-arvoa sekä kykyä arvioida tosiasioita ja osallistua kriittiseen reflektioon.*” (Ruohotie ym. 1997, 31) Reflektio määritellään ”*prosessina, jonka kautta kriittisesti arvioimme pyrkimystämme tulkita jokin kokemus ja määritellä sen merkitys*”. (Ruohotie ym. 1997, 30) Tällöin arvioinnin kohteena on oma toimintatapa, prosessit sekä perusteet sille, miksi toimitaan juuri näin. Reflektointi edellyttää avointa ja luottamuksellista sekä **innostavaa** työilmapiiriä.

**Reflektoinnin** merkitystä aikuisten oppimisessa tarkastellaan niin sanotussa Kolbin mallissa. Malli perustuu olettamukseen, että aikuiset ihmiset konstruoivat harvoin uusia merkityksiä, vaan he pikemminkin muokkaavat jo olemassa olevia uudella tavalla. Kokemusten uudelleen muokkaaminen tarkoittaa sitä, että kokemus otetaan tarkasteluun ja sitä hahmotetaan avoimessa vuorovaikutuksessa monesta eri näkökulmasta.



**Kuva 14.** Kolbin malli (Juuti 2006, 86).

Kolbin mukaan ihminen oppii ja kehittyy liikkueksaan edestakaisin erilais-  
tumis- ja integraation välisissä prosesseissa. (Juuti 2006, 85) ”Ymmärtämi-  
seen liittyvät prosessit liittyvät mallissa siihen, hankkiiko henkilö tietoja aistien  
vai käsitteellistämisen kautta. Yksilö myös muuntaa saamaansa tietoa joko toi-  
mintansa tai reflektion kautta.” Oppiminen on kokonaisvaltainen sopeutu-  
misprosessi, joka etenee

- 1) tunteisiin liittyvän,
- 2) havainnointiin liittyvän,
- 3) symbolisen ja
- 4) toiminnallisen vaiheen kautta.” (Juuti 2006, 86)

Reflektointi saattaa johtaa organisaation toimintatapojen syvälliseen uudis-  
tamiseen, muutokseen. Muutos on samalla uuden oppimista, uusien asioi-  
den kokeilua. ”...kokemus muuttuu oppimiseksi, mikäli siihen liittyy edeltävää  
suunnittelua, oppimista toiminnan aikana (action learning) sekä kokemuksen ref-  
lektio tapahtuman jälkeen. Periaatteena on se, että kokemus sinällään ei ole op-  
pimista, vaan kokemus pelkästään tarjoaa mahdollisuuden oppia.” (Ruohotie  
ym. 1997, 50) Reflektoinnin tarkoituksena on ymmärtämisen edistäminen.  
Tavoitteena ei ole pelkästään tutkia ja ymmärtää esimerkiksi työprosesseja,  
vaan myös sisäistää se, miten asiat voisi organisoida kokonaan uudella ta-  
valla – ei pelkästään työprosessia muutamalla.

Organisaation muutokseen liittyy aina keskeinen ongelma: Mikä on muutoksen oikea suunta? Oikean suunnan määrittämiseen tarvitaan uutta tietoa. Jos tieto on väärää, tehdään virheratkaisuja. Jos tieto on liian suurpiirteistä, silloinkin saatetaan tehdä virheratkaisuja. Tiedon pitää olla siis oikeaa ja täsmällistä.

Millaista tietoa organisaatiossa on?

”*Second, knowledge is both explicit and tacit.*” (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 6) Organisaatiossa on sekä täsmällistä että hiljaista, piilevää tietoa. Organisaation hiljainen tieto määritellään seuraavien käsitteiden avulla: ”*Yet other kinds of knowledge are tied to the senses, skills in bodily movement, individual perception, physical experiences, rules of thumb, and intuition. Such tacit knowledge is often very difficult to describe to others.*” (von Krogh ym. 2000, 6) Ulkopuolinen ei välttämättä kykene ”lukemaan” eikä omaksumaan hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on organisaation ominaisuus, kuten työkuiltuuri ja työilmapiiri.

Organisaation kehittäminen ja uuden suunnan määrittäminen liittyvät usein tuotteeseen. Organisaation uuden suunnan määrittämisessä, esimerkiksi tuotekehittelyssä, hiljaisella tiedolla on täsmällisen tiedon ohella keskeinen merkitys. Organisaation kehittämisessä tarvittavan uuden tiedon tuottamisessa nähdään seuraavat vaiheet:

- ”(1) *sharing tacit knowledge,*
- (2) *creating concepts,*
- (3) *justifying concepts,*
- (4) *building a prototype, and*
- (5) *crossleveling knowledge.*” (von Krogh ym. 2000, 7)

Ensimmäisessä vaiheessa on olennaista, että muutosta suunnitteleva joukko – ryhmä tai tiimi – jakaa keskenään hiljaisen tiedon, joka koskee asiakasta, teknologiaa, kehittämistyössä tarvittavia uusia taitoja, tekniikoita ja muuta vastaavaa. Seuraavassa vaiheessa ryhdytään täsmentämään käsitettä, jos kyseessä on esimerkiksi uusi tuote. Sen jälkeen tutkitaan uuden tuotteen soveltuvuutta markkinoille ja niin edelleen.

Johtaja voi tämän katsauksen perusteella parantaa yrityksensä operatiivista tehokkuutta kiinnittämällä huomiota ainakin seuraavien asioiden erinomaisen hoitamiseen:

- toimintamallin (TQM, lean, benchmarking) valinta operatiivisen tehokkuuden kehittämiseksi ja valitun toimintamallin hyödyntäminen pitkäjänteisesti (Kokonaisvaltaisen laatuajattelun mallia voidaan pitää yhtenä perusteltuna vaihtoehtona) (Zatzik ym. 2012, Martinez ym. 2009, Ahuja 2012),



- muodollisen yrityssuunnittelun soveltaminen ja kehittäminen sekä tavoitetietoisuuden lisääminen (Brinkman ym. 2010, McKennan 2000),
- työn yksitoikkoisuuden vähentäminen ja työn ilon lisääminen (Juuti 2006) ja
- valtuuttamisen edistäminen ja oma-aloitteisuuden lisääminen (Ruohotie ym. 1997, Hales 2001, Menon 2001, Senge 1999).

### 3.4 Oppivan organisaation toimintamalli

Kun tietoa kerätään ja käsitellään, samalla opitaan. Mitä oppiminen on? ”*Oppiminen on yksilössä tapahtuva muutos.*” (Ruohotie ym. 1997, 47) Organisaatio antaa jäsenilleen tiedon raaka-aineita. Organisaatiossa oppiminen on yhteisöllinen, vuorovaikutteinen prosessi. ”*Luomalla tietoa organisaatiot pystyvät elinvoimaistamaan itseään ja erottumaan kilpailijoistaan.*” (Ruohotie ym. 1997, 47) Tiedon luomisen alueet tulee tutkia organisaation tavoitteiden ja kilpailukyvyyn kehittämisen näkökulmasta. Ahokankaan mukaan toiminnan, resurssien ja oppimisen välillä vallitsee tiivis vuorovaikutus. Yrityksen kehittäessä omaa kyvykkyyttään ydintoiminta-alueellaan se parantaa samalla omaa kilpailukykyään (Ahokangas 1998, 66).

**Organisaation uudistaminen** ja elinvoimaistaminen edellyttävät, että vuorovaikutusprosessiin ja sen toimivuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Vuorovaikutusprosessin ymmärtäminen johtaa siihen, että ihminen on altis vaikutteille, olipa hän johtaja tai johdettava. Hän osaa kuunnella. Organisaation ketteryyttä pohtiessaan Doz ym. (2008) kiinnittivät huomiota tähän seikkaan. ”*Organisaatioiden on oltava avoimia ja alttiita vaikutteille. Strateginen oivaltaminen ei onnistu pelkällä tarkkailulla. Informaation laatu ja tiedon – mieluumminkin ymmärryksen ja pätevien arvioiden ja tulkintojen – hankinta ovat yrityksen aistimisen ja vaiston perusta.*” (Doz ym. 2008, 49)

Hales tarkasteli mallissaan tavoiteasetanta-, motivointi-, päätöksenteko- ja tulosten valvontaprosessien välisiä mekanismeja (Hales 2001, 48). Halesin mukaan organisaation tärkeimmät tehtävät ovat suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmä. Erityisenä tarkastelun kohteena on päätöksenteon keskittämisen tai hajauttamisen taso. Toinen tärkeä kohde on tiedonkulun ja vuorovaikutuksen muotojen selvittäminen. Suunnittelujärjestelmän tutkimuksen ohella keskeinen teema on työnjaon muotojen selvittäminen. Motivaatiotekijöitä tutkittaessa palkkiot, säännöt ja työkäytännöt ovat Halesin mukaan keskeisiä. Valvontajärjestelmää tutkittaessa yhteistyön muodot ja menetelmät sekä vastuunkanto ovat tärkeimmät kohteet.

Päätöksenteon keskittämisen ja hajauttamisen oikean tason määrittely

on vaikea ongelma organisaation kehittämisessä. Dozin ym. (2008) mukaan päätöksentekoprosessiin tulisi kytkeä mukaan henkilöitä usealta eri organisaatiotasolta. ”Päätöksenteossa on myös otettava huomioon useampia kuin yksi tarkastelu- ja analyysitaso.” (Doz ym. 2008, 55) Organisaatioiden kehittäminen ja organisaatorakenteiden muuttaminen on kuitenkin vaikea ja hidas sekä riskipitoinen prosessi. ”Rakenteiden alla olevat henkilöiden verkostot ovat yllättävän sitkeitä, kenties yhtä vahvoja kuin ihmisten omaksumat kognitiiviset tieto- ja uskomusrakenteet.” (Doz ym. 2008, 235)

Jos työyhteisö on ollut autoritaarinen, työkulttuuri on luonnollisesti erilainen kuin demokraattisesti johdetussa organisaatiossa. Lähtökohta tulee siis ottaa huomioon, kun aletaan pohtia organisaation kehittämistä. ”Tavanomaisessa byrokraattisessa mallissa käyttäytymistä ohjataan virallisilla säännöillä ja toimintarutiineilla. Normatiivisessa säätelyssä taas organisaation kollektiivinen toiminta ohjautuu yhteisten sisäistettyjen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Se tarkoittaa, että strateginen nopealiikkeisyys edellyttää yrityksen johtajien tekemän omasta aloitteestaan ja omista valinnoistaan hajautettuja päätöksiä siten, että niissä heijastuvat yhteiset toimintalinjat ja arvot sekä yhteisesti kannettu vastuu koko organisaation menestyksestä.” (Doz ym. 2008, 243)

Oppiva laatuorganisaatio on Anita ja Urpo Saralan kehittämä yritys-toiminnan arvioinnin ja kehittämisen malli (Sarala ym. 1996). Malli perustuu Sengen kehittämään oppivan organisaation teorioihin ja periaatteisiin sekä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteisiin ja malliin, joka on esitetty Suomen lautupalkintomallissa.

Sengen kirjassaan ”The Fifth Discipline” esittämä johtava ajatus on vuorovaikutteisuuden ja keskinäisen riippuvuuden merkitys jokaisessa työyhteisössä. ”The tools and ideas presented in this book are for destroying the illusion that the world is created of separate, unrelated forces.” (Senge 1999, 3) Kirjan ideat ja työvälineet perustuvat ajatusmalliin ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Sengen mukaan vuorovaikutteisuuden ymmärtäminen on oppivan organisaation rakentamisen ja kehittämisen edellytys.

Milloin oppiva organisaatio on valmis? Ei koskaan. Vaikka oppivaan organisaatioon johtavia periaatteita ja käytäntöjä sovelletaan kuinka merkittävästi tahansa, maalia ei saavuteta koskaan. (”...you spend your life mastering disciplines. You can never say, 'We are a learning organization', any more than you can say, 'I am an enlightened person'.” (Senge 1999, 11))

Senge (1999, 6–10) määritteli oppivan organisaation keskeiset periaatteet (disciplines) seuraavasti:

- **systeminen ajattelu** (Systems thinking),
- **itsehallinta** (Personal Mastery),
- **sisäiset toimintaa ohjaavat mallit** (Mental Models),
- **yhteisesti muodostettu jaettu visio** (shared vision) ja
- **tiimioppiminen** (Team learning).

Periaatteiden suomenkieliset käännökset ovat Saraloiden (1996, 60–62) kirjasta. Sengen mukaan periaatteiden soveltaminen erottaa oppivan organisaation autoritaarisesta organisaatiosta. ”*What fundamentally will distinguish learning organizations from traditional authoritarian `controlling organizations` will be the mastery of certain basic disciplines.*” (Senge 1999, 5)

Oppivan organisaation määritelmille näyttää olevan yhteistä, ”*että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa*”. (Sarala ym. 1996, 54)

Oppiva organisaatio on organisatorinen innovaatio. ”*Innovaatiolla tarkoitetaan uuden luomista. Kyseessä voi olla uusi idea, käytäntö, tuote tai yleensäkin lopputulos... Organisatorisissa innovaatioissa, joissa aletaan toimia uudella, aiemmin tuntemattomalla tavalla, on epäilemättä kysymys vähittäisestä tai radikaalista prosessi-innovaatiosta.*” (Vartiainen, Pirskanen & Mattsson 1999, 59) Innovaatiot ryhmitellään ”*teknisiin innovaatioihin, jotka kohdistuvat tuotteeseen tai palveluun, ja prosessi-innovaatioihin, jotka kohdistuvat toimintatapoihin*”. (Vartiainen ym. 1999, 59)

**Oppivan organisaation periaatteissa** voidaan nähdä ainakin seuraavat yhteiset piirteet:

- yhteinen näkemys toiminnan päämääristä,
- avoimuus,
- henkilöstön osallistuminen,
- kriittinen itsearviointi,
- organisaation toimintaa ohjaavat sisäiset mentaaliset mallit ja
- henkilöiden välillä oleva aktiivinen vuorovaikutus. (Sarala ym. 1996, 54)

Tutkimussuunnasta riippuen myös oppivan organisaation piirteitä luonnehditaan hieman eri painotuksia käyttäen. Erilaisten määritelmien ja konseptien pohjalta voidaan erottaa seuraavia **periaatteita**, joista **asiantuntijat** ovat melko **yksimielisiä**:

- henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat,
- ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tukeva työkierto,
- tiimimäiset, verkostomaiset ym. yhteistoiminnalliset työskentelytavat,
- valtuuttava johtamistapa,
- henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimintaan,
- organisaation kiinteä tuotanto- ja kehittämistyö muiden organisaatioiden, asiakkaiden sekä tutkimus- ja koulutusinstituutioiden ym. tutkiorganisaatioiden kanssa ja
- osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät”. (Alasoini & Halme 1999, 2)

Sengen teorioiden yhteen sitova voima on **systeminen ajattelu**. Käsitteen ja asiakokonaisuuden hahmottamiseksi Senge esitti vertauksen luontoon: Kun taivas tummuu, pilvet synkkenevät, myrsky alkaa, ukkonen jyrisee; kaikki tietävät, mitä on tapahtumassa: ukkosmyrsky. Kun näemme muuttaman merkin, ymmärrämme mitä tapahtuu. Ukkosmyrsky on prosessi, jonka enteet ovat ilmassa etukäteen jonkun aikaa. Jos ymmärtää merkit oikein, on mahdollisuus reagoida. Jos reagoi oikein, välttää uhkan. Järvi kuvasi systeemiteorian sovellutusta oppimisympäristössä seuraavasti: ”*Oppimisympäristö, joissa oppijoilla on mahdollista työstää yhteisistä tilanteista nousevia arkiongelmia, on mielestämme systeminen, jos ympäristö on rakennettu mahdollistamaan dialogi (keskustelu, hyvä hankaus, luova väittely ja päätösten tekeminen). Organisoitu vuorovaikutussysteemi mahdollistaa kaikkien oppijoiden osallistumisen yhteisesti rakennettuun kokonaisuuteen ja yhteiseen systeemisen ajattelun prosessiin.*” (Järvi 2013, 166) PK-yrityksen kontekstissa yrittäjä itse on se henkilö, joka rakentaa dialogiin perustuvan vuorovaikutussysteemin, jos niin haluaa. Paasivaara pohti vuorovaikutuksen käsitettä ja merkitystä työyhteisössä: ”*Vuorovaikutus on työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteyden perustaso, jonka varaan suhteet, ryhmät ja koko työyhteisö rakentuvat... Vuorovaikutus on jatkuvaa vastavuoroisuutta, joka edellyttää molempien osapuolten osallistumista... Vuorovaikutuksen päätarkoitus työyhteisössä on tukea toiminnan tavoitteita sekä vaikuttaa työyhteisön arvoon ja asemaan.*” (Paasivaara 2012, 66) Rakennettu vuorovaikutussysteemi tähtää siihen, että yrityksen strategiset päämäärät ja liiketaloudelliset tavoitteet saavutetaan koko työyhteisön koordinoitun toiminnan kautta.

Yrityksen arki rakentuu **prosesseista**, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tänäpäin jokin sarja tapahtumia saa aikaan sen, että yrityksen asema on huomenna täysin erilainen kuin eilen. Tyypillinen voimakkaan muutoksen aikaansaava tekijä on esimerkiksi tilanne, jossa tärkein asiakas (esim., jonka osuus myynnistä on 40 %) tekee konkurssin tai vaihtaa toimittajaa. Tilanteet tulevat yllätyksenä, joskus suurena, joskus hyvinkin ennakoituina. Voiko niihin varautua, on prosessinäkemykseen perustuva kysymys. Jos tilanne on ennakoitu, tilanteen toteutumisen varalle on ehditty rakentaa vaihtoehtoinen toimintamalli.

**Mestaruuden** käsitteen ymmärtäminen ja sen käyttöönoton systemaattinen tehostaminen oppivan organisaation periaatteita sovellettaessa on kynnyskysymys valtuuttamisen käsitteen soveltamiselle. (Senge 1999, 7) Ajatuksena on, että johtaja voi delegoida päätösvaltaa johdettaville vain silloin, kun johdettavat ymmärtävät asemansa päätöksentekoprosessissa ja ovat sisäistäneet päämäärän ja tavoitteet sekä sitoutuneet niiden saavuttamiseen. Päätösvalan delegointi johtaa kaaokseen, jos johdettavat eivät edes ymmärrä, mitä päätösvaltuudet tarkoittavat ja mihin niitä käytetään.

Johtajat toimivat omien **mentaalisten malliensa** ohjaamina, mutta niin toimivat johdettavatkin. Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit ovat Sengen määrittelyn mukaan syvälle juurtuneita henkilökohtaisia olettamuksia, käsityksiä, yleistyksiä, vaikutelmia tai mielikuvia, joiden avulla ymmärretään, kuinka maailma toimii ja asiat tapahtuvat. ”*Mental models are deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures or images that influence how we understand the world*”. (Senge 1999, 8) Mentaaliset mallit ovat ikään kuin kartta, jonka avulla suunnistetaan metsässä.

Yhteisesti muodostettu **jaettu visio** on outo käsite autoritaarisesti johdetussa yrityksessä. Kun puhutaan visiosta, samalla puhutaan halusta toteuttaa visio – aikaansaada asiointi, ne päämäärät, jotka visiossa on ilmaistu. Tavoittila täsmentyy itse kullekin, kun se muotoillaan yhdessä. Prosessin aikana syntyy voimakas omakohtainen tahtotila, halu tehdä juuri näin.

**Tiimioppiminen** on viides periaate oppivan organisaation johdonmuokaisessa, pitkäjänteisessä kehittämisessä. Senge haki perusteet tiimin merkitykselle työyhteisön kehittämisen ydinsoluna urheilusta, taiteesta ja tietenteosta. Kaikilla näillä osa-alueilla on saatu runsaasti hyviä kokemuksia siitä, miten erilaiset, eri asiantuntemusta edustavat ihmiset ratkovat yhdessä ongelmia, joiden ratkaisuun kukaan ei pysty yksin.

Tiimityön voima on juuri siinä, että kun ihmiset sisäistävät yhteisen ideoinnin jälkeen jonkin asian, samalla on ikään kuin sivutuotteena kypsyynti ajatus siitä, että ”tämä asialahan pannaan toimeksi”. ”...*people with a strong sense of personal direction can join together to create a powerful synergy toward what I/we truly want.*” (Senge 1999, 211) Tiimien ja pienryhmien halu ratkaista ongelmia ja halu oppia uusia asioita vaikuttaa innovointikyvykkyyteen. Pesämaa ym. ovat tutkineet organisaation oppimisorientaatiota: ”*Learning orientation (LO) is an organizational characteristic that affects a firm's propensity to value generative and double-loop learning...*” (Pesämaa ym. 2013, 170). Luovuus on keskeinen innovointikyvykkyyteen vaikuttavista tekijöistä mutta samalla kustannustekijä. ”*Creativity is a gradual and cumulative process and every creative step taken to innovate increases cost...*” (Pesämaa ym. 2013, 174) Tutkimus tukee myös Sengen organisaation innovointikyvykkyyteen (OI) liittyvää päättelyä: ”*Specifically, OI's role might explain his observation that collective learning can support or restrict the development and implementation of successful innovations.*” (Pesämaa ym. 2013, 182)

Senge (1999, 219–220) erotteli sitoutumisen käsitteen ja visioon sitoutumisen:



---

**Asetelma 14.** Sitoutumisen käsite
 

---

Täydellinen sitoutuminen:	(Commitment)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• haluaa, että asia toteutuu ja tekee kaikkensa toteutuksen hyväksi           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johdettava "paneeko itsensä likoon"</li> </ul> </li> </ul>	
Sitoutuminen:	(Enrollment)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osallistuu asian tekemiseen velvollisuudentuntoisesti           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johdettava "tekee työnsä tunnollisesti"</li> </ul> </li> </ul>	
Myötävaikuttaminen:	(Formal compliance)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekee mitä on odotettu eikä yhtään enempää           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johdettava "käy töissä"</li> </ul> </li> </ul>	
Vastustaminen:	(Noncompliance)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei tee mitä odotetaan           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johdettava "hajottaa"</li> </ul> </li> </ul>	
Apaattinen:	(Apathy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mikään ei kiinnosta eikä innosta           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johdettava "ärsyttää muita"</li> <li>○ tunnetaan arjessa "evvk-tyyppinä"</li> </ul> </li> </ul>	

---

Organisaation ihannetilä lienee se, kun johdettavien sitoutuminen on täydellistä. Myös Latham ja Locke korostivat sitoutumisen käsitettä pohtiesaan **tavoitetietoisuuden, kyvykkyyden ja suorituskyvyn** välisiä riippuvuuksia. Päätöksen siitä, "paneeko itsensä likoon" yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, tekee kuitenkin johdettava. Johtaja, joka "sitouttaa" johdettavia, ei ymmärrä lainkaan sitoutumisen käsitettä.

Oppiva organisaatio on "tällä hetkellä lähinnä toiminnan kehittämistä ohjaava ideaalimalli eikä yleisesti vallitseva käytäntö" (Sarala ym. 1996, 60). Flood (2002, 2–3) kiinnitti huomiota Sengen malleihin kohdistamassaan kritiikissä idealismiin ja teoreettisuuteen sekä eräisiin käytännön tason ratkaisujen problemaattisuuksiin. Kritiikki lähti riskin korostamisesta maailmassa, jossa ei tiedetä etukäteen mitään. Kritiikin ja uudelleenarvioinnin kohteena olivat erityisesti

- systeeminen ajattelu,
- mentaaliset mallit,
- jaetun yhteisen vision muodostaminen käytännön tasolla ja
- valtuuttaminen.

Flood esitteli systeemiseen ajatteluun liittyviä Bartanlaffyn, Beersin, Ackoffin, Cheklandin ja Churmanin systeemiteoreettisia ajatuksia ja malleja. Ne täydentävät ja tuovat lisätietoa Sengen ajatteluun ja malliin (Flood 2002, 28–73). Tässä yhteydessä analysoidaan Ackoffin vuorovaikutteisen suunnittelun mallia (interactive planning) (Flood 2002, 45–52), jonka lähtökohtana on oletamus, että suurin este muutokseen on suunnittelijoiden



omassa päässä. Esteitä tarpeellisille muutoksille ovat ne olettamukset, mentaaliset mallit, jotka ovat jo valmiiksi vakiintuneet suunnitteluhanketta tekevien ajatuksiin. **Vuorovaikutteisen suunnittelun** metodi muodostuu seuraavista vaiheista:

- ongelman ja siihen liittyvien monimutkaisten tekijöiden määrittely yhteistyössä,
- tavoitteiden määrittely riittävällä teknisellä tarkkuudella ja siten, että määrittelyyn sisältyy myös sitoutumisen käsite siinä mielessä kuin se ymmärretään oppivan organisaation teorioissa sekä
- keinojen määrittäminen siten, että keinoihin liittyvät hyvät ja huonot puolet arvioidaan.

Vuorovaikutteisen suunnittelun malliin sisältyy monia oppivan organisaation myönteisiä ominaisuuksia, kuten luovuus, motivaatio ja sitoutuminen. Osallistuminen suunnitteluprosessiin tuo mukanaan nämä myönteiset piirteet suunnittelu- ja kehittämisprosessiin.

Vuorovaikutteiseen suunnitteluun, samoin kuin oppivan organisaation teorioihin, liittyy kuitenkin päätöksenteon delegoinnin tason määrittämiseen liittyvä ongelma. Floodin (2002) mukaan yksi Sengen ajattelun ongelmakohta oli valtuuttamisen määrittely.

Miten päätös syntyy ja missä pisteessä mistäkin asiasta tehdään ”oikea” päätös ja kuka sen tekee? Miten päätösprosessin osat pilkotaan? Mikä on johtajan ja johdettavan rooli päätöksenteossa?

Senge (1999, 277) määritteli avoimuuden ja päätöksentekoon osallistumisen piirteitä seuraavasti:

- Päätöksenteon piiriä yrityksessä laajennetaan sillä, että johdettavat saavat osallistua hankkeiden valmisteluun liittyvään keskusteluprosessiin. Tätä menettelyä Senge kutsuu **osaottavaksi avoimuudeksi** (participative openness).
- Päätöksenteon piiriä voidaan syventää viemällä se **konsensustasolle** (concensus). Tällöin päätös syntyy yksimielisesti yhteisen pohdinnan kautta.

Senge käytti termiä ”reflektiiviseen pohdintaan perustuva päätös” (reflective openness (Senge 1999, 277)). Flood kuitenkin kritisoi sitä, miten avoimeen **reflektointiin** perustuva konsensuspätös tehdään käytännön tasolla. Kysymys kuuluu, ovatko kaikki henkilöstön jäsenet valmiita avoimeen keskusteluun ja yhdessä tapahtuvaan yksimieliseen päätöksentekoon? (Flood 2002, 49) Ongelmaksi muodostuu se, kuinka kauan keskusteluprosessi jatkuu. Riittääkö aika, vai tekeekö johtaja päätöksen, joka muutoin näyttäisi jäävän syntymättä? Arjessa jokainen yritys on kuin juna, joka liikkuu aikataulun mukaan. Ellei aikataulua noudata, asiakkaiden luottamus

menetetään.

Ajan riittävyys ja kaikkien mukaantulo vuorovaikutusprosessiin on arjen ongelma, johon jokaisen johtajan on löydettävä oma, henkilökohtaisia arvostuksiaan kuvastava ratkaisu. Ojala (2007) on tutkinut yhteistoimintaan, oppimiseen ja päätöksentekoon liittyviä kysymyksiä tilanteessa, jossa toimintamallina on Suomen lautupalkinto ja siihen liittyvä itsearviointi. Hän korosti vuorovaikutuksen merkitystä yrityksen rakentavan ja oppimista suosivan ilmapiirin osatekijänä. ”*Oppimista edistävää ilmapiiriä on mahdollista tukea vahvistamalla yhteisöllisyyttä, mihin sisältyvät yhteistoiminnan elementtien ja merkityksen tiedon lisääminen*”. (Ojala 2007, 248–249)

Ojalan (2007) mukaan henkilöstöllä on halu tavoitetietoiseen suorituskyvyn parantamiseen, mutta se edellyttää samalla avointa ja kiireetöntä ilmapiiriä sekä tiedon syvällistä pohdintaa. Ajan riittämättömyys koetaan helposti siten, ettei johto itse asiassa pidä asiaa edes tärkeänä.

Kriittistä havainnointia eli reflektointia suunnittelussa ja päätöksenteossa ovat tarkastelleet muun muassa Leppilampi ja Piekkari (1999, 8–18) yhteistoiminnallista oppimista käsittelevässä kirjassaan. He luonnehtivat transformaation merkitystä oppimisprosessissa seuraavasti: ”*Paras keino herättää oppijan mielenkiinto opiskeltavaan asiaan on antaa hänen itsensä osallistua tavoitteen ja ongelmien määrittelyyn (transformaatio)*” (Leppilampi ym. 1999, 10). Kokemuksellisen oppimisen mallista he totesivat muun muassa, että ”*Kokemusten muuntamisen ulottuvuus sisältää aktiivista toimintaa ja oma-kohtaista havainnoivaa pohdintaa eli reflektointia. Se luo uusia merkityksiä aikaisemmin käsittämättä jääneille ja ongelmalliseksi koetuille asioille*.” (Leppilampi ym. 1999, 11)

**Yhteistoiminnallisen oppimisen** kehittäminen on yksi keino syventää oppivan organisaation mallin toimivuutta. ”*Yhdessä oppimisella, toisten auttamisella ja toisilta oppimisella pyritään sosiaaliseen muutokseen, jossa avoimuus, dynaamisuus, ryhmäkeskustelut ja yhteinen prosessointi ovat vallitsevina piirteinä*.” (Leppilampi ym. 1999, 12) Leppilampi ym. (1999, 13) määrittelivät yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet seuraavasti:

1. positiivinen riippuvuus,
2. vuorovaikutteinen viestintä,
3. yksilöllinen vastuu,
4. sosiaaliset ryhmätaidot ja
5. toiminnan ja oppimisen yhteinen pohtiminen.

Johtajalla on työyhteisössä vastuu **vuorovaikutus- ja tiedonkulun** kehittämisprosesseista. Kirjavainen ym. (2000, 155) määrittelivät oppivan organisaation piirteet yritystoimintaan liittyvien osatekijöiden näkökulmasta katsottuna seuraavasti:

---

**Asetelma 15.** Yritysten tavoittelemia oppivan organisaation piirteitä
 

---

<b>OSATEKIJÄ</b>	<b>OPPIVAN ORGANISAATION TUN- NUSPIIRRE</b>
Reagointi ulkoiseen ympäristöön	- herkkyys asiakasrajapinnassa
Yhteinen visio	- kyky luoda yhdessä suunta tulevaisuuteen - kyky muuttaa toimintatapoja
Sisäiset toimintamallit ja rakenteet	- avoin sisäinen viestintä - muutoksen mahdollistava rakenne
Yksilön kehittäminen	- jatkuva yksilöiden osaamisen - kehittäminen - tehtäväkierto
Tiimityö	- oppiminen yhdessä kokemuksen kautta - luottamus ja valtuudet toimia
Esimiestyö	- osallistava ja delegeoiva johtamistapa

---

Kirjavainen ym. (2000) korostivat, että ”*Organisaation oppimiskyvyn lisääminen voidaan tulkita yhtäältä tukirakenteiden luomiseksi yksilö- ja tiimioppimiselle, toisaalta johtamisen jatkuvaksi ja systemaattiseksi kehittämiseksi.*” (Kirjavainen ym. 2000, 156). Organisaation kehittämisen ja henkilöstön kyvykkyyden pääsuuntaviivat ovat toisaalta ”hyvän johtajuuden” jatkuvassa kehittämisessä ja tiimi- sekä yksilöoppimisen edistämässä. Lisäksi tarvitaan johdettavan oma-aloitteista ja itsenäistä sekä päämäärätietoista toimintaa.

### **Laatu ja laadunhallinnan menetelmiä**

Laatu voidaan kokea ja määritellä monella tavalla: asiakasnäkökulmasta tai tuotteen ja palvelun virheettömyyden näkökulmasta. Laatuksymyksiä on tutkittu kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malleissa (Juran 1995; Karjalainen & Karjalainen 2000; Brue 2002; Martinez-Costa ym. 2009; Barrett 2006; Laatukeskus 2002; www.quality.nist.gov [30.8.2007]). Laatu (quality, kvalitet) ”*merkitsee jonkin asian tai ilmiön ominaisuuksia, jotka erottavat sen muista*”. (Tuominen & Lillrank 2000, 11) Sanakirjan mukaan ”*kvaliteetti on laatu, `millaisuus`.*” (Salonen 2003, 172) ”*qualitas (lat.) on laatu, ominaisuus, kvaliteetti (qualis: millainen).*” (Salonen 2003, 247)

Sarala ym. (1996) esittivät laadun käsitteestä muun muassa seuraavia laadun asiantuntijoiden käyttämiä määritelmiä (Sarala ym. 1996, 95–98):

- Laatu on tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseen. (J. Juran)
- Laatu on tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen asiakas. (K. Ishikawa)
- Laatu voi olla sitä, että tuotteesta tai palvelusta ei aiheudu enää esi-

merkiksi korjaus- tai takuukuluja sen toimittamisen jälkeen valmistajalle tai tekijöille. (G. Taguchi)

Edellä olevat määritelmät kuvaavat jotain laadun ominaisuutta. Tuottajan näkökulmasta laatu on objektiivinen käsite. Asiakasnäkökulman mukaan laatu on subjektiivinen käsite.

**Juranin** määritelmän mukaan voidaan olettaa, että jos tuote on tehty etukäteissuunnitelmien mukaisesti tiettyyn käyttötarkoitukseen, se on laadukas. Juran tutki tuote- ja prosessilaadun virheettömyyttä. Hänen päätaivoitteenaan oli selvittää ne syyt, jotka aiheuttavat laatuvirheitä. Näin syntyi Juranin laatutyön kuvauksen malli, Juranin trilogia. Trilogia perustuu kolmeen lähtökohtaan laadunhallinnan suunnittelussa ja toteuttamisessa (Juran 1995, 430):

- laadun suunnittelu (Quality Planning),
- laadun parantaminen (Quality Improvement) ja
- laadun valvonta (Quality Control).

Kun yrityksen tuotantoprosessi synnyttää virheettömiä tuotteita, siitä ei kuitenkaan vielä välttämättä seuraa se, että asiakas olisi tyytyväinen – kuten Ishikawa edellyttää. Vaikka tuote tuottajan näkökulmasta katsottuna olisi laatua, se ei välttämättä ole laatua asiakkaan näkökulmasta.

**Ishikawa** korosti asiakasnäkökulmaa. Jos asiakas on tyytyväinen, tuotteesta tuskin aiheutuu enää korjaus- tai takuukuluja, mitä seikkaa taas **Taguchi** piti keskeisenä. Taguchi arvioi laatua kustannus- ja hyötynäkökohtien kannalta. Reklamaatiot aiheuttavat joitakin kustannuksia, vaikka ajankäyttöä ei laskettaisikaan kustannusrasitteeksi sisäisessä kirjanpidossa.

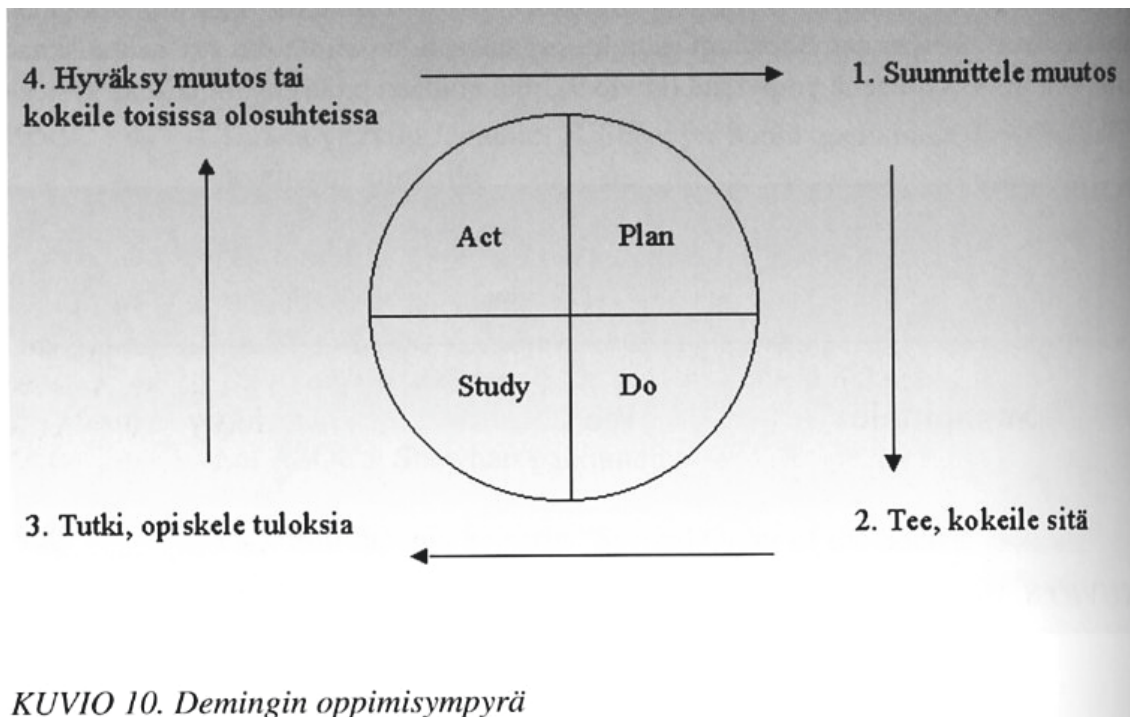
On ilmeistä, että laadun monista ominaispiirteistä **asiakasnäkökulma** on se, jota on tarpeen korostaa laadun määrittäjänä (Alasoini 1997; Alasoini & Kyllönen 1998; Alasoini ym. 1999; Oakland 1995; Ojala 2007; Ojala 1999; Sarala ym. 1996; Senge 1999).

Akateemikko Allardt kiinnitti huomiota laadun eri ulottuvuuksiin huonekaluteollisuuden kontekstissa tämän tutkimuksen tekijälle lähettämässään kirjeessä: ”*Laadussa ei ole kysymys vain, eikä edes pääasiassa, objektiivisista asioista, jotka ovat muuttumattomia tai jotka aina vain parantuvat kehityksen mukana. On paljon kysymys subjektiivisista asioista, mausta ja muodista. Huonekaluihin kohdistuu huomattavia muotivaihteluja, joita pitäisi tutkia. Huonekaluja arvioidaan monien erilaisten kriteerien mukaan, esim. kestävyys, siirrettävyyden ja ulkonäön (taiteellisuuden) nojalla. Kestävä ja siinä suhteessa hyvää laatua oleva huonekalu voi olla huonoa laatua siinä suhteessa, että se on ruma tai liian raskas siirrettäväksi. 1800-luvun porvariston huonekalut olivat monessa suhteessa rakenteellisesti korkeaa laatua, mutta nykyajan käsityksen mukaan liian raskaita ja tummia (kenties jopa liian kestäviä)... Haluan huomau-*

*tuksillani saada sanotuksi, ettei laatua voi käsitellä täysin objektiivisena, muuttumattomana ja ihmisen mausta riippumattomana kategoriana.*” (Allardt 2000)

**Brue** (2002, 6) määritteli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen seuraavasti: *”Total Quality Management (TQM) A Management Approach that focuses on the organization as a system, with an emphasis on teams, processes, statistics, continuous improvement, and delivering products and services that meet and exceed customer expectations.”*

**Demingin** tunnetuimmat oivallukset laatujohtamisen alueella olivat tilastollisen laadunhallinnan ja organisaation systeemikaavion ohella niin sanottu Demingin ympyrä ja 14 periaatetta (Deming 1999 ja [www.deming.org](http://www.deming.org) [15.5.2007]). Demingin ympyrä (plan-do-study-act) kuvaa yleistä suunnittelumallia, joka on nykyisin käytössä jossain muodossa miltei jokaisessa kehittämissuunnitelmassa ilman, että projektin osanottajat edes tiedostavat soveltavansa kyseistä mallia.



*KUVIO 10. Demingin oppimisympyrä*

**Kuva 15.** Demingin oppimisympyrä (Karjalainen ym. 2000, 24).

Henkilöstön kyvykkyyden lisääminen ja toiminnan kehittäminen tapahtuvat useimmiten erilaisten kehittämissuunnitelmien avulla. Kehittämissuunnitelmissa sovelletaan usein Demingin ympyrää sitä laajentamalla, siihen joitakin osia lisäämällä. Vaso (1998, 64) esitti seuraavan Demingin ympyrän laajennuksen mallin:

---

**Asetelma 16.** Demingin ympyrän laajennuksen malli kehittämissuunnitelmissa
 

---

Plan:

1. Aiheen valinta
2. Perustiedon keräys
3. Ongelman analysointi
4. Teorian muodostaminen

Do:

5. Korjaavan toimenpiteen toteuttaminen

Check:

6. Vaikutusten mittaaminen

Action:

7. Tarvittavat toimenpiteet
  8. Johtopäätökset ja tulevaisuudensuunnitelmat
- 

Demingin ympyrä on edellä olevassa muodossa tuttu työväline kehittämissuunnitelmissa ja -hankkeiden jäsenille.

**Barrett** korosti EFQM-mallin käytännönläheisyyttä organisaation päämäärätietoisessa kulttuurinmuutosprosessissa. ”*While the integral approach involving EFQM and CTT is still in its testing stages, the results of applying this matrix to higher education establishments is yielding deep insights into organizational performance.*” (Barrett 2006, 210) Euroopan laatu-palkintomallia (EFQM 1999; [www.efqm.org](http://www.efqm.org)) ei kuvata tässä yhteydessä tarkemmin.

### Oppiva laatuorganisaatio

Oppivan laatuorganisaation toimintamallin yrityskohtaisessa soveltamisessa käytetään hyväksi sekä **oppivan organisaation** periaatteita että **Suomen laatu-palkintomallia** (EFQM-malli). Sengen teoriat muodostavat organisaatiossa asetettaville tavoitteille ja kehittämissuunnitelmissa idealistisen viitekehikon ja normit. Suomen laatu-palkintomalli on puolestaan yrityskohtaisen laadunhallinnan kehittämisen työväline.

Sarala ym. (1996) korostivat omaehtoisen oppimisen ja pätevyyden kehittämisen motivoivaa merkitystä rakentavassa ja tukea osoittavassa työyhteisössä. ”*Yksittäisen työntekijän kannalta oppivan organisaation mallissa viehättää se, että sen toteuttaminen antaa työntekijälle sellaisia elämäntaidon ja selviämisen valmiuksia, joita hän voi käyttää myös muissa työpaikoissa ja toimintakonteksteissa...*” (Sarala ym. 1996, 56)

Oppivan laatuorganisaation mallia tarkastellaan seuraavien yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyvien arviointialueiden avulla (Sarala ym. 1996, 69–70):



---

**Asetelma 17.** Oppivan laatuorganisaation malli
 

---

1. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti
  - ↓
  2. Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen
  - ↓
  3. Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen
  - ↓
  4. Oppimisen edistäminen
  - ↓
  5. Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti
- 

Mallin soveltamisen lähtökohtana on, että yritystoimintaa analysoitaessa ja kehitettäessä arvioidaan kaikki osa-alueet.

### **Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti**

Yrityssuunnittelussa on tarkoituksenmukaista soveltaa käytäntöön koettuja yrityssuunnittelumenetelmiä. Tosiasioiden tunnistamisella tarkoitetaan sitä, että niin sanottu SWOT-analyysi tehdään huolellisesti, samoin kuin siihen perustuva yrityssuunnitteluprosessi. SWOT-analyysillä tarkoitetaan yrityksen heikkojen ja vahvojen puolien sekä ulkoisten uhkien ja toimintamahdollisuuksien kartoittamista. Yrityksen tavoitteet, strategia ja muutokseen tähtäävät keinot määritellään tosiasioiden mahdollisimman realistisen hahmottamisen jälkeen. (Porter 1980, xvi–xx)

### **Työkulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen**

Työpaikan työkulttuuri rakentuu pitkän aikavälin, ehkä kymmenien vuosien, kuluessa tiettyjen ajatusmallien ja toimintakäytäntöjen varaan. Yrityksen perustajalla on keskeinen merkitys näiden ajatusmallien ja prosessien luomisessa pienyrityksen kontekstissa.

Sarala ym. (1996) määrittelivät käsitteet ”työkulttuuri ja työilmapiiri” seuraavasti: ”...ilmapiirin käsite kytketään yleensä työpaikan sillä hetkellä valitseviin ihmissuhteisiin ja johtamistapaan. Työkulttuurikäsitteellä on taas usein tarkoitettu sitä historiallisesti pidemmän ajan kuluessa tapahtunutta prosessia, jonka avulla organisaation koko toimintajärjestelmä on muotoutunut sellaiseksi kuin se tarkasteluhetkellä on.” (Sarala ym. 1996, 80–81)

### **Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen**

Edellä on analysoitu laatua ja tuottavuutta. Oppivan laatuorganisaation kontekstissa korostuvat käsitteet:

- asiakastyytyväisyys,
- prosessien kehittäminen,
- henkilöstön sitoutuminen ja
- jatkuva parantaminen.

## Oppimisen edistäminen

Edellä on tarkasteltu ja analysoitu myös oppimista ja oppimisen merkitystä yritystoiminnan kehittämisessä. Sarala ym. (1996) korostivat oppimisessa reflektiivisen havainnoinnin merkitystä: ”*Reflektio on yksi kokemusoppimisen perusprosesseista. Sillä tarkoitetaan `peiliin katsomista`, oman toiminnan ja ajattelun pohdiskelua*”. (Sarala ym. 1996, 139)

## Kehittämistoiminnan ja yhteistyöverkostojen organisointi tiimityön avulla

Työyhteisön kehittämisessä yhteinen visio voi ohjata suunnitteluprosessia ja kehittämistoimia vain silloin, kun kehittämistoiminta on organisoitu johdonmukaisesti (Sarala ym. 1996, 156). Työyhteisön kehittämisessä on tarve yhdistää eri ihmisten hallinnassa olevaa tietoa, koska alojen asiantuntemus on hajautunut eri ihmisille eikä kukaan voi enää hallita kaikkia osa-alueita.

”*Nuoret organisaatiot ovat tyypillisesti vielä perustajiensa hallinnassa, minkä vuoksi yrityksen kulttuuri kuvastaa enemmän tai vähemmän perustajan uskomuksia ja arvoja*” (Schein 2001, 26). Yrittäjän arvot ja uskomukset kuvastuvat nuoren PK-yrityksen kontekstissa. Yrityksen kasvaessa ja kehittyessä yrityskulttuuri kasvaa, kehittyy ja vakiinnuttaa omat muotonsa. Yrityskulttuurilla on monta muotoa, monta tasoa, kuten Schein (2001, 30) määritteli:

---

### Asetelma 18. Yrityskulttuurin tasot Scheinin mukaan

---

#### Artefaktit

- näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit (vaikea tulkita)



#### Ilmaistut arvot

- strategiat, päämäärät, filosofiat (ilmaistut perusteet toiminnalle)



#### Pohjimmaiset perusolettamukset

- tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita (arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde)
- 

Tasojen muuttaminen on yrityskulttuurin muuttamista. Kysymyksessä on

vaikea prosessi. Tulee ymmärtää myös riski, jos yrityskulttuurin muutos-hankkeeseen ei ryhdytä. On tutkittava sitä, onko nykyinen yrityskulttuuri rajoite kehittämislle. ”Mikäli yritykset eivät ikääntyessään kehity, sopeudu ja muuta kulttuurinsa elementtejä, ne kasvavat yhä sopeutumattomammiksi, ja kulttuurista tulee todellinen rajoite oppimiselle ja muutokselle.” (Schein 2001, 27)

Yrityskulttuurin muuttaminen on aina yrityksen oma asia. Pienyrityksen kontekstissa johtaja on avainhenkilö, joka ei voi siirtää vastuutaan kellekään toiselle. Malleja voidaan hakea, mutta mitään mallia ei voi kopioida. Sitä korostivat Virkkunen, Toikka ja Engeström (1998, 33): ”Uutta toimintakulttuuria ja uusia käytäntöjä ei voida luoda ottamalla sellaisenaan käyttöön muissa organisaatioissa hyviksi osoittautuneita toimintatapoja ja ratkaisuja. Uusi toimintatapa ei myöskään synny monista erillisistä uudistuksista. Sitä on rakennettava kokonaisuutena...”.

Yksilöllisyyden vaatimus pätee jokaiseen organisaation kehittämishankkeeseen. Ojala (1997) kuvasi yksilöllisen kehittämisperiaatteen vaatimuksen oppivan organisaation kontekstissa seuraavasti: ”Oppiva organisaatio ei ole koskaan saavutettu päämäärä. Se on jatkuva kehitysprosessi, päättymättömän matka. Jokainen työyhteisö voi painottaa kriteerejä eri tavoin...” (Ojala 1997, 142).

### 3.5 Tutkimusmallin konstruointi

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että suomalaisten yritysjohtajien joukosta löytyy johtajia, jotka soveltavat luvuissa kaksi ja kolme kuvattuja arvotutkimuksen ja strategisen johtamisen tutkimuksen moderneja ajatusmalleja.

Teoreettisen katsauksen perusteella voidaan päätellä, että autoritaarisia johtamismalleja soveltavien johtajien rinnalle on kehittynyt vuorovaikutteista suunnittelua harjoittavia johtajia, jotka valtuuttavat ja innostavat johdettaviaan sekä luottavat heihin.

Väitöstutkimukseni väite on, että suomalaisia yritysjohtajia voidaan pätevästi tyypitellä autoritaarisuus–vuorovaikutteisuus -ulottuvuudella. Muodostettavan typologian teoreettiset perusteet eivät eroa tutkimukseni lähtökohtana olleen Stratos-tutkimusryhmän tekemistä päätelmistä kovinkaan paljoa. Löytämäni typologia eriytyy havaintoaineistossa, jota on tutkittu myös eri näkökulmasta kuin Stratos-tutkimuksissa. Väitän lisäksi, että Stratos-ryhmän kehittämän typologian rinnalle on muodostettavissa uusi, tutkimuksellisesti hedelmällisempi typologia erityisesti autoritaarisuus–vuorovaikutteisuus -ulottuvuudella.

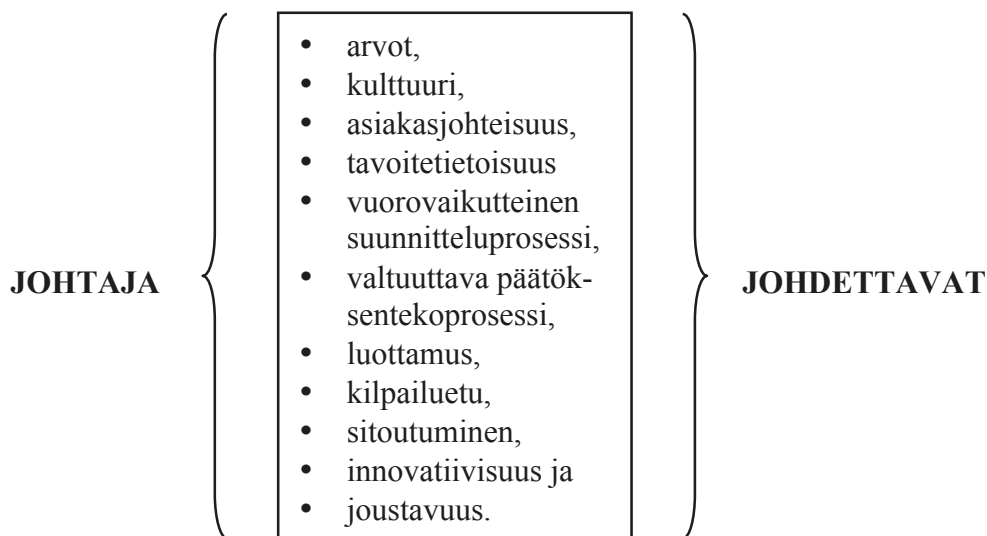
Oletan, että tutkimieni suomalaisten yritysjohtajien joukosta löytyvien johtajien toiminnassaan soveltamia ajatusmalleja voidaan kuvata luvuissa kaksi ja kolme tarkasteltujen strategisen johtamisen modernien mallien

mukaisesti. Teoreettisen katsauksen perusteella oletan, että autoritaarisia johtamismalleja soveltavien johtajien rinnalle on kehittynyt vuorovaikutteista suunnittelua harjoittavia johtajia, jotka haluavat asettaa yrityksen tavoitteet yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin avulla yhdessä johdettaviensa kanssa ja jotka valtuuttavat sekä innostavat johdettaviaan ja luottavat heihin. He ymmärtävät muutoksen merkityksen yritystoiminnan uudistamisessa ja pitävät joustavuutta sekä tuottavuuden jatkuvaa parantamista tärkeinä tavoitteina. Tutkimuksessani tarkastelen, miten perusteltu väitteeni ovat.

---

**Asetelma 19.** Organisaatiotutkimuksen teoreettiset käsitteet

---

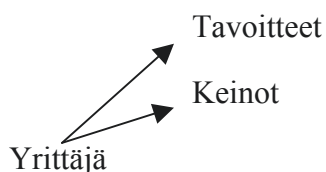


Tutkimuksessa on hahmoteltu PK-yrityksen strategisen suunnittelun malli, jonka mukaan johtajien oletetaan suunnittelevan yritystoimintaa. Tutkimusmalli voidaan johtaa Porterin ja Stratos-ryhmän mallista seuraavasti:

---

**Malli 1.** Porterin mallista johdettu tutkimusmalli

---



Porterin strategisen suunnittelun malli on pelkistetty yrityssuunnittelumallin runko, jota tässä tutkimuksessa sovelletaan. Oletetaan, että yrittäjä määrittelee ensin tavoitteet ja miettii sitten keinot ja toimintatavat sekä tär-

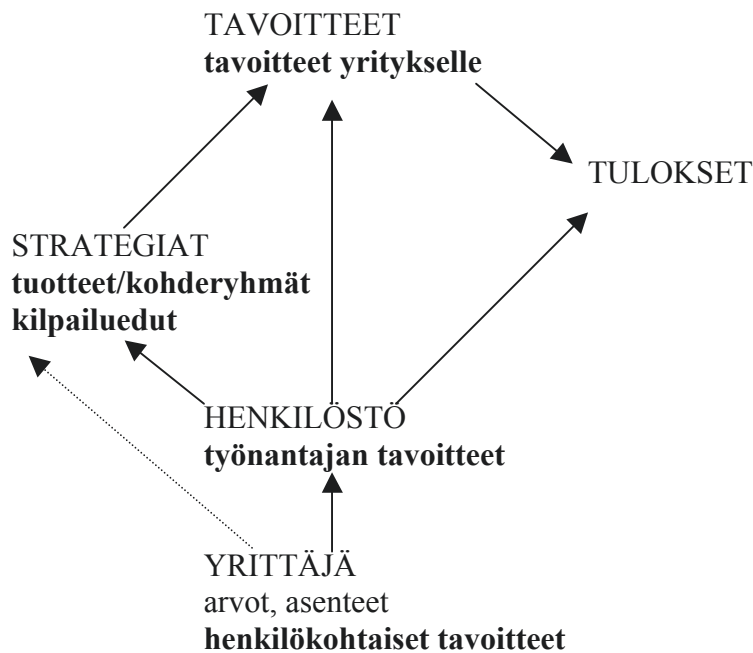
keimmät kilpailuedut, joita hyödyntämällä hän aikoo saavuttaa asettamansa tavoitteet.

Stratos-ryhmä kehitti pelkistettyä strategisen suunnittelun mallia pienyrityksen kontekstiin seuraavasti:

---

**Malli 2.** Porterin ja STRATOS-ryhmän malleista johdettu strategisen suunnittelun malli tässä tutkimuksessa

---



Mallin 2 mukaan pienyrittäjä asettaa erikseen tavoitteet

- henkilökohtaisella tasolla,
- työntäjän asemassa ja
- koko yritykselle.

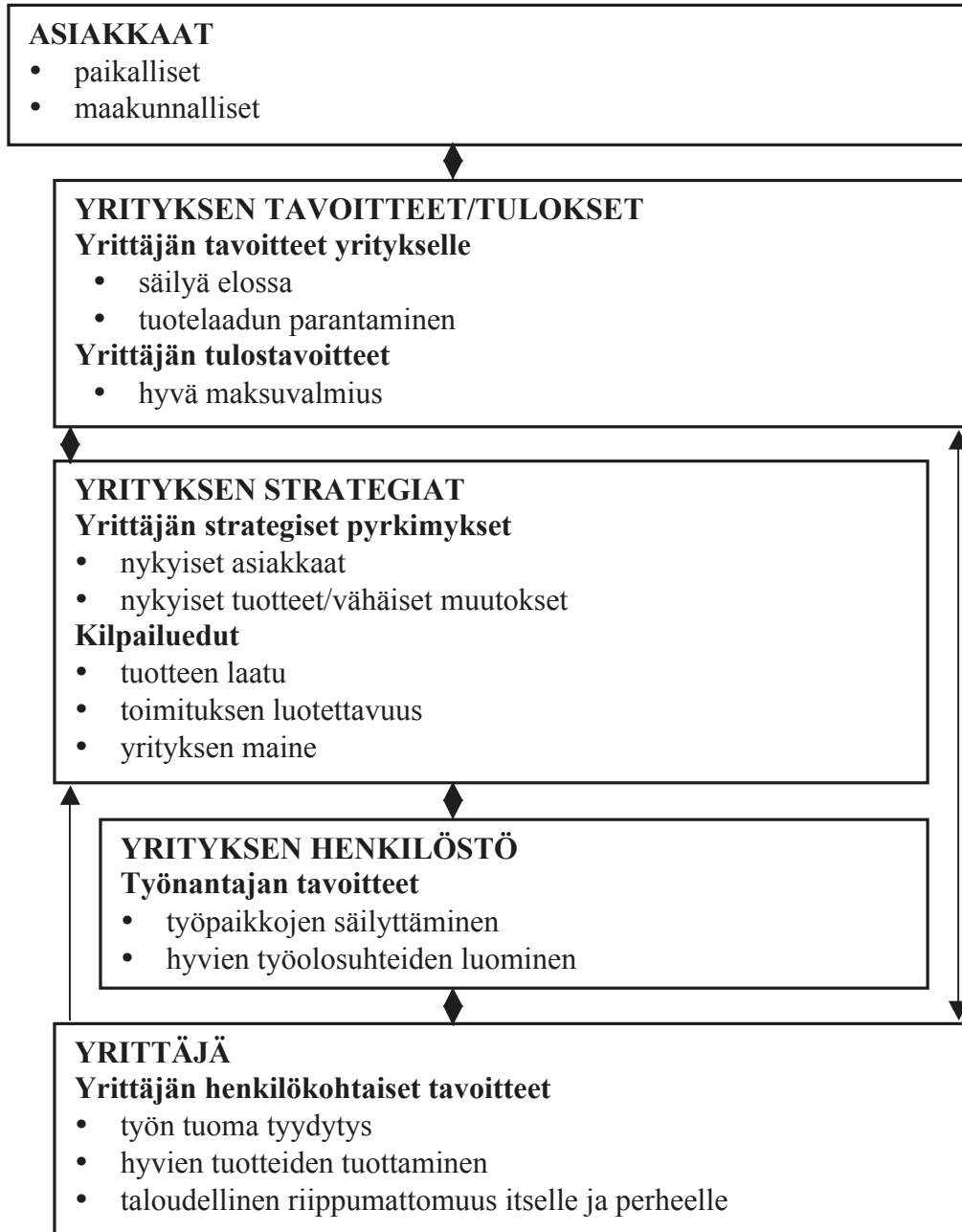
Lisäksi yrittäjä suunnittelee erilaiset strategiat, joiden mukaan yritys asemoidaan, yritystoimintaa kehitetään ja toiminnan tuloksia parannetaan.

Suuryrityksessä johtajalla on käytettävissään strategiseen suunnitteluun erikoistuneet asiantuntijat, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja yritysjohton sekä eri asiantuntijoiden kanssa. Pienyrityksessä johtaja sen sijaan yleensä ”keskustelee itsensä kanssa yksin” yrityksen tavoitteet, strategiat, henkilöstökysymykset ja asetettujen tavoitteiden sekä saavutettujen tulosten poikkeamat.

Yllä olevasta keskustelusta ja esitutkimusten perusteella johdetaan tutkimuksen käsitelmä – malli 3, joka kuvaa samalla raportoitavien tutkimustulosten vaiheistusta. Mallin 3 osiot on johdettu tavoiteasettelun mukaisesti ja Stratos-tutkimusohjelman sekä siihen malliin tehtyjen omien muu-

tosten ja lisäysten perusteella (Tuominen 2009).

**Malli 3.** PK-yrityksen strategisen suunnittelun malli tässä tutkimuksessa



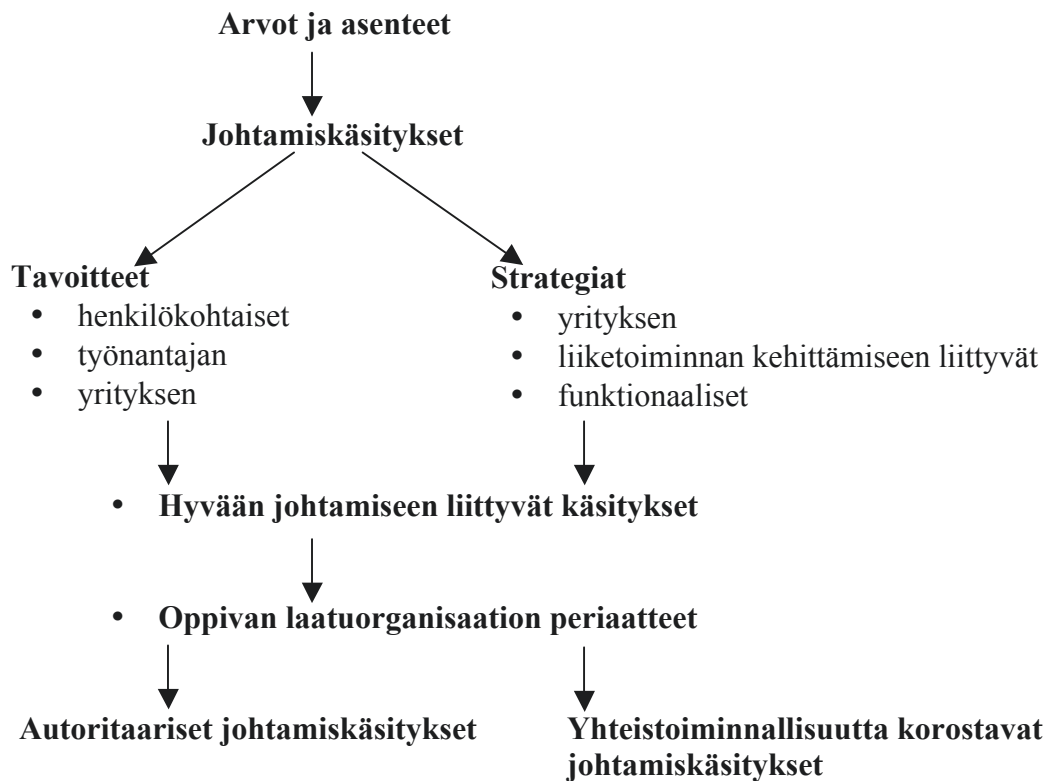
Mallien 2 ja 3 perusteella on johdettu pienyrityksen strategisen suunnittelun viitekehikkoa kuvaava malli 4, johon tämä tutkimussuunnitelma perustuu.



---

**Malli 4.** PK-yritysjohtajien johtamiskäsitysten tutkimusmalli
 

---



Tutkimus etenee edellä kuvatun toimintamallin mukaisesti.

### 3.6 Tutkimuskäsitteiden ja tutkimuskriteerien määrittely

Tutkimusnäkökulman valinta mahdollistaa erilaisiin johtamiskäsityksiin liittyvien johtopäätösten analysoinnin oppivan organisaation periaatteita vasten asetelman 20 osoittamalla tavalla. Asetelmassa 20 verrataan Sengen ja Saraloiden määrittelemiä periaatteita ja käsitteitä sekä avainsanoja.

---

**Asetelma 20.** Oppivan organisaation vertailu oppivan laatuorganisaation ominaisuuksiin

---

<b>Oppiva Organisaatio</b>	<b>Oppiva Laatuorganisaatio</b>
1. Jaettu visio (shared vision)	1. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti
2. Sisäiset mallit (mental models)	2. Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen
3. Itsehallinta (personal mastery)	3. Oppimisen edistäminen
4. Tiimioppiminen (team-learning)	4. Kehittämistoiminnan ja yhteistyöverkkojen organisointi tiimityön avulla
5. Systeemiajattelu (systemic thinking)	5. Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen

---

Oppivan laatuorganisaation piirteet ovat tiivistetyssä muodossa seuraavat:

**1. Avoimuus:** perinteisessä organisaatiossa on kyse valtataistelusta ja autoritaarisesta toimintatavasta. Avoimella tiedonkululla vähennetään tarpeetonta kilpailua. On pyrittävä tekemään sitä, mikä on oikein.

**2. Paikallisuus:** valtaa ja vastuuta on jaettava työntekijöille. Tällöin yhteinen näkemys (visio) ohjaa toimintaa nopeasti muuttuvien haasteiden edessä. Jokaisella on vastuu tekemisistään ja tunne, että pystyy itse vaikuttamaan asioihin.

**3. Johtajien ajankäyttö:** Kehittämishankkeet onnistuvat vain, jos johto sitoutuu niiden vetämiseen. Johtajilla ei ole aikaa menneen analysointiin.

**4. Työn ja perheen välisen ”sodan” lopettaminen:** Työ ja perhe ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa.

**5. Tietotekniikan hyödyntäminen.**

**6. Johdon uusi rooli:** Johtaja on vastuussa oppimisesta. Johto on vastuussa sellaisen organisaation rakentamisesta, jossa ihmiset laajentavat kykyään ymmärtää monimutkaisuutta. Johtaja on suunnittelija, joka suunnittelee visioiden ja päämäärien pääpiirteet ja oppimisprosessin. Johtaja on ohjaaja, joka suuntaa mielenkiinnon niihin systeemiin voimiin, jotka mahdollistavat kehityksen. (Sarala ym. 1996, 62–63)

Asetelmassa 20 määriteltyjä PK-yrityksen tutkimuskäsitteitä tutkitaan tässä analyysissä seuraavista kolmesta oppivan laatuorganisaation teorioiden ja periaatteiden hallintaan liittyvästä näkökulmasta:

- avoimuus,
- paikallisuus ja
- johdon uusi rooli.

Periaatteet ja niihin liittyvät käsitteet esitetään asetelman 20 mukaisessa

järjestyksessä käyttäen ryhmittelyssä asetelmassa 21 olevia PK-yritysten tutkimuskontekstiin vakiintuneita käsitteitä ja avainsanoja.

---

**Asetelma 21.** Käsitteiden määrittely: oppiva laatuorganisaatio ja tämän tutkimuksen tutkimuskäsitteet PK-yrityksen kontekstissa

---

**Oppiva laatuorganisaatio**

1. Tosiasioiden tunnistaminen ja...
2. Työkulttuurin ja ilmapiirin...
3. Oppimisen...
4. Kehittämistoiminnan ja ...
5. Laadun, tuottavuuden...

**PK-yrityksen tutkimuskäsite**

1. Yrityksen suunnitteluprosessit
  2. Yrityksen ilmapiirin parantamisprosessit
  3. Oppimisen edistämispösessit
  4. Tiimityö- ja yhteistoimintaprosessit
  5. Laatuörosessit
- 

Luvussa 4 (asetelma 22) kuvataan PK-yrityksen tutkimuskäsitteisiin liitetyt keskeiset periaatteet sekä niitä täsmentävät tärkeimmät tutkimuskriteerit, joita sovelletaan perusjoukon luokittelussa luvussa 5.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmään liittyviä valintoja. Yritysjohtajatyypin muodostamisen lähtökohtana on yritysjohtajien arvoja kuvaavien indikaattorien ryhmittely pääkomponentti- ja ryhmittelyanalyysin sekä muiden tilastollisten menetelmien, kuten Fisherin tarkan nelikenttätestin avulla. Menetelmällisenä tavoitteena on tutkimusasetelman perustelu, johtamiskäsitysten tyypittely ja tyyppien erojen selitys. Tutkimuksen virhelähteisiin, aineiston keräämiseen ja virhelähteiden kontrollointiin liittyvät valinnat, joilla voi olla vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen, päättävät luvun. Tulosten luotettavuutta tutkitaan sisäistä johdonmukaisuutta mittaavan Cronbachin alfa-testin avulla.

Tieteellisen kontribuution intressin mukaisesti pyrkimyksenä oli omaan kontribuutioon, erityisesti PK-yrittäjien laatujohtamiseen liittyvien käsitysten sisällyttäminen alkuperäiseen malliin. Näkemyksiä mitattiin arvojen ja toimintaan liittyvien strategisten valintojen tasoilla.

Tieteellinen kontribuutio voi muodostua myös erityisestä aineistosta, jota tässä tutkimuksessa edustaa Lahden talousalueen huonekaluteollisuuden yritysjohtajat. Huonekaluteollisuuden keskittymä on Suomen olosuhteissa poikkeuksellisen suuri Lahden kaupungin vaikutusalueella. Yritysjohtajien arvojen ja strategisten valintojen välisten yhteyksien tarkastelu on itsessään kiinnostavaa, ei vain peilattaessa suomalaisen teollisuusklusterin johdon arvojärjestelmää, vaan myös suhteutettuna STRATOS-tutkimusten eurooppalaisiin huonekaluteollisuusyritysten johdon arvorakenteisiin (Tuominen 2009). Tutkimuksen metodologia on suunniteltu ja rakennettu edellä mainituista lähtökohdista.

Analyysi rakentuu aiemmille kontribuutioille johtamiskäsitysten tutkimuksessa ja se pyrkii tuottamaan uudessa aineistossa mahdollisesti sekä relevanttia että hyödyllistä tietoa. Samalla koetellaan aiempia löydöksiä, erityisesti Stratos-typologiaa, joka on tullut tunnetuksi sekä saksankielisessä management-kirjallisuudessa (Fröhlich ym. 1988) että suomalaisten ryhmän jäsenten tutkimuksissa ja julkaisuissa (Haahti ja Ahokangas).

Epistemologisesti eli tietoteoreettisesti kysymyksessä on pragmaattiseen tietoon nojaava tutkimus. Niiniluoto (1997, 59) määritteli pragmatismia seuraavasti: ”*Totuudelle ei ole muita perusteita kuin ehdon (ii) `hyvät perusteet`, joilla pragmatistin mukaan tarkoitetaan hyödyllisyyttä tai menestyksellisyttä toiminnassa. Tietoa tässä uudessa mielessä edustavat sitten ne uskomukset ja käsitykset, joilla on `pragmaattista merkitystä` - William Jamesin termin `käteisarvoa` - elämämme kannalta. Tällaisen pragmatismien ansiona on tiedon ja menestyksellisen toiminnan välisen tärkeän yhteyden esiintuominen ja painottaminen.*”

Tietoteoreettisesta näkökulmasta tutkimuksessa pyritään tuottamaan, käsittelemään ja arvioimaan menestyksellistä toimintaa taustoittavaa tietoa. Tiedon totuudellisuutta taustoittamaan on paikallaan liittää Niiniluodon määritelmä tiedosta (Niiniluoto 1997, 60): ”*Sen mukaan me voimme nyt kutsua `tiedoksi` niitä väitteitä, joille meillä on toistaiseksi paras perustelu – siitä huolimatta, että saatamme epäillä niiden totuutta ja olla oikeassa tässä epäilyssä.*”

Tieto on tässä tutkimuksessa kuvailevaa ja pääasiassa tilastollisesti pääteltyä tietoa, joka perustuu kyselytutkimusaineistoon. Totena esitettyyn tietoon voidaan aina liittää mahdollisista virhelähteistä johtuva, perusteltu epäily. Tutkimuksessa kuvataan ilmiötä, joka teoreettisena käsitteenä on laaja. Ilmiötä kuvaavien indikaattorien joukko puolestaan on varsin rajallinen. Ongelman vähentämiseksi tutkimusmenetelmä sisälsi monimenetelmäisiä lähestymistapoja, joilla pyrittiin ensin ymmärtämään ja ottamaan haltuun kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö; lähinnä konsultin ominaisuudessa käydyissä keskusteluissa ja myöhemmin tutkijan roolissa toteutettuina esitutkimuksina. Niissä keskusteltiin valittujen johtajien kanssa arvoväitämistä ja heidän yritystensä strategisista valinnoista.

Kaikessa tutkimuksessa on virhelähteensä, jolla epäily perustellaan. Tähän perusteltuun epäilyyn on pyritty varautumaan tutkimuksellisesti siten, että tutkimusmenetelmät on suunniteltu hyviä ja vakiintuneita tutkimuskäytäntöjä noudattaen (Yin 1989). Tiedon toistettavuus on koettava ongelmana, joka avautuu tässä tutkimuksessa ja sen jatkotutkimuksissa mahdollisuudeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että aiemmin kehitetty typologia voidaan koetella uudessa, kerätyssä aineistossa.

Tutkimusaineisto hankittiin ja siihen liittyvä tieto tuotettiin sekä käsiteltiin nojautuen Stratos-ryhmän tutkimuskäytäntöihin. Malli perustuu tutkimusryhmän johtajien, professoreiden Eduard Gabele ja Ingolf Bamberger 1970-luvulla kirjoittamiin väitöskirjoihin sekä heidän toimittamaansa saksankieliseen strategisen johtamisen käsikirjaan (esim. Gabele ym. 1977).

#### **4.1 Muuttujien valinta ja operationalisointi**

Tutkimuksen teoreettinen malli esitettiin edellisessä luvussa ja asetelmassa 23 kiteytetään se, miten teoreettiset muuttujat operationalisoitiin empiiriksi muuttujiksi, indikaattoreiksi ja haastattelulomakkeen kysymyksiksi. Tällöin on mahdollista, että syntyy määrittämisvirhe. ”*Määrittämisvirhettä on mahdollista välttää, sillä teorian ja empirian kielet eivät ole yhteiskuntatieteissä loogisesti yhteneviä...*” (Ketokivi 2009, 45) Mittausvirheen analysoinnin ohella on syytä paneutua määrittämisvirheen synnyttämään tutkimustulosten luotetta-

vuuden problematiikkaan. Strukturoidun haastattelun kysymykset perustuvat Stratos-tutkijaryhmän mallista johdettuihin kysymyksiin. Useimpien teoreettisten muuttujien määrittelyssä on sovellettu Haahden väitöskirjasaan (1989) esittämiä terminologisia tarkennuksia niitä tässä toistamatta.

Tutkimuksessa käytetyt indikaattorit ovat liitteessä 1. Seuraavaksi täsmennetään esimerkkien avulla teoreettisten pääkäsitteiden indikaattoreita. **Itseisarvot** kuvaavat suuntaa. Ne ovat yleisellä tasolla esitettyjä väittämiä, kuten esimerkiksi seuraavat (liite 1, 8):

- Varakkuuden saavuttaminen on yrittäjän tärkein tavoite.
- Yrityksen tulisi noudattaa periaatetta: samasta työstä sama palkka...
- Johdon ei tule epäröidä asettaa yrityksen hyvinvointia yhteiskunnan...

Väittämiin on kytketty asteikko

1. Täysin eri mieltä
2. Eri mieltä
3. Ei ole mielihoidettua
4. Samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä.

Itseisarvoja luotaavat indikaattorit ovat liitteessä 1 sivuilla 8–13. **Välinearvot** kuvaavat asian tärkeyttä ja merkitystä tutkittavalle henkilölle. Yrittäjyystutkimuksessa paneudutaan työelämän arvojen kuvaukseen (Haahti 1989, 66). Tyypillisiä työelämän arvoja kuvaavia, henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyviä, indikaattoreita ovat esimerkiksi seuraavat (liite 1, 14):

- henkilökohtainen riippumattomuus,
- taloudellinen riippumattomuus itselleni ja perheelleni ja
- itsensä toteuttaminen.

Tavoitteisiin on kytketty ensin tavoitteiden tärkeyttä mittaava asteikko

1. Ei ole lainkaan tärkeä
2. Ei ole kovin tärkeä
3. Jokseenkin tärkeä
4. Tärkeä
5. Erittäin tärkeä.

Sen jälkeen on mitattu tyytyväisyyttä tavoitteiden saavuttamiseen (liite 1, 15)

1. Hyvin tyytymätön
2. Tyytymätön
3. Ei kumpaakaan
4. Tyytyväinen
5. Hyvin tyytyväinen.



Vastaavalla tavalla on sovellettu työnantajan käsityksiä (liite 1, 16) ja yrityksen tavoitteita kuvaavia indikaattoreita (liite 1, 17–18).

Yrityksen kilpailuetukäsityksiä mittaavat indikaattorit ovat liitteen 1 sivuilla 20–21. Mittausasteikko on seuraava:

1. Ei ole lainkaan tärkeä
2. Ei ole kovin tärkeä
3. On jossain määrin tärkeä
4. On melko tärkeä
5. On erittäin tärkeä.

Asetelmassa 22 alla on syntetisoitu yllä johdetut johtamiskäsitysten operationalisoidut indikaattorit (ks. myös liite 1).

---



---

**Asetelma 22.** Valitun mallin mukainen johtamiskäsitysten operationalisointi

---



---

<b>TM</b>	<b>EM</b>	<b>I</b>	<b>HK</b>	<b>KA</b>
Arvot	Arvoväittämät (haluttavat)	103	1-103 (L1, s. 8–14)	tem-tsm
Tavoitteet	Henkilökohtaiset tavoitteet  (halutut)	15 a: tavoitteiden tärkeys  15 b: tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen	2.1-2.15  (L1, s. 14)  3.1-3.15  (L1, s. 15)	eolt-et   htmt-ht
Yrityksen strategiat	Yritykseen liittyvät tavoitteet/henkilöstö	9 8	1-9 1-8 (L1, s. 16)	eolt-et htmt-ht
	Yrityksen tavoitteet (yt)	18	1-18	eolt-et
	Tyytyväisyys/yt	17	1-17 (L1, s. 17–18)	htmt-ht
	Yrityksen kilpailuedut	28	1-28 (L1, s. 21–22)	eolt-et

**TM:** Teoreettinen muuttuja; **EM:** Empiirinen muuttuja; **I:** Indikaattori (väittämien lukumäärä, tavoitteiden tärkeys ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen); **HK:** Tutkimuskysymykset (kysymysten numerot); **KA:** Käytetty asteikko; tem: täysin eri mieltä; tsm: täysin samaa mieltä (1–5); eolt: ei ole lainkaan tärkeää; et: erittäin tärkeä (1–5); htmt: hyvin tyytymätön; ht: hyvin tyytyväinen (1–5). **L1:** Liite 1, Saatekirje ja haastattelulomake.

## 4.2 Näytteen muodostaminen vuosina 1997–1998 ja teemahaastattelut vuonna 2012

### 4.2.1 Tilastollisen aineiston kuvaus

Huonekaluteollisuuden yrityksistä poimittiin toimialaa edustavista yrityksistä paikallinen kokonaisuutena Lahden talousalueella vuonna 1997. Haastateltujen yritysjohtajien taustoja tarkasteltaessa havaittiin seuraavaa: Yrityksissä työskenteli keskimäärin 18 työntekijää (mediaani 10) ja yritysten liikevaihto oli keskimäärin 1,2 miljoonaa euroa (mediaani 0,7 milj. €). Yli puolet yrittäjistä kuului ikäluokkaan 46–55 vuotta. Yritysjohtajien työkokemus oli monipuolinen: 64 prosenttia oli työskennellyt aikaisemmin vähintään kolmen yrityksen palveluksessa. 11 prosenttia oli suorittanut korkeakoulututkinnon ja 39 prosenttia opistotasaisen tutkinnon. Muilla oli ammattikoulututkinto tai jokin muu koulutus. Oma omistusosuus yrityksestä oli keskimäärin noin 53 prosenttia (mediaani 50) ja 21 prosenttia omisti yrityksestä 20 prosenttia tai vähemmän. (Kysymykseen vastasi 33 yritysjohtajaa). Siten yrittäjäjoukkoa voidaan kutsua omistajajohtajiksi.

Yritysten päämarkkinat olivat pääasiassa kotimaan markkinat, joskin joka kolmas yritys oli suuntautunut myös vientiin. 25 prosenttia koki markkinamuutokset siten, että markkinoille tuli uusia kilpailijoita paljon. 25 prosenttia oli sitä mieltä, että tuotteita muutettiin toimialalla usein tai erittäin usein. Alalla ei panostettu tutkimustoimintaan. Vain 8,4 prosenttia piti tutkimusinvestointeja suhteessa myyntiin korkeina tai erittäin korkeina.

78 prosenttia ilmoitti avainasiakkaiden lukumääräksi 1–10 ja 58 prosentilla merkittävien kilpailijoiden lukumäärä oli 1–10. Suuri enemmistö tunsu hyvin sekä avainasiakkaat että tärkeimmät kilpailijat ja koki toimintaympäristön muutokset vähäisinä

Luvussa 5.1 on kuvaus ja analyysi yrityksistä, jotka työllistivät vähintään kolme ja enintään 249 työntekijää. Sellaisia yrityksiä oli näytteessä 36. Tiedot kerättiin strukturoituna haastattelututkimuksena (liite 2). Haastateltuja täydennettiin kyselylomakkeella, jossa tarkennettiin yrityksen tase- ja tulostietojen keräämistä. Haastattelulomakkeessa oli vain keskeiset taseen kokoa ja kannattavuutta kuvaavat tiedot. Haastattelijoiksi valittiin kymmenen Lahden ammattikorkeakoulun laadunhallinnan opiskelijaa. Opiskelijat koulutti haastatteluprosessiin Marketing-Radar Oy:n toimitusjohtaja Esa Hemminki, joka myös avusti tutkijaa haastatteluprosessin suunnittelussa. Tutkimuksen tekijä toimi kyseisenä ajankohtana laadunhallinnan opiskelijoiden opettajana Lahden ammattikorkeakoulussa.

#### 4.2.2 Fokusoitu teemahaastattelu keväällä vuonna 2012

Tutkimustuloksia haluttiin valottaa myös laadullisen tutkimuksen menetelmin. Siksi oli perusteltua tehdä toinen poikkileikkaus, tällä kertaa palaamalla samojen yritysjohtajien luokse. Aiemmassa vuoden 1998 haastattelussa mukanaolevien viiden yritysjohtajan kanssa toteutettiin arvoihin ja valintoihin kohdistuva fokusoitu teemahaastattelu (ks. liite 2). Teemahaastatteluilla syvennettiin yritysjohtajien johtamiskäsitysten ymmärrystä ja samalla testattiin tilastollisten tulosten ilmipätevyyttä. Näitä tutkimustuloksia hyödynnetään lähinnä tutkimuksen tuloksia käsittelevässä keskustelussa, sillä niiden anti oli selvästi omia löydöksiäni tukeva ja monin osin niitä pätevoittävä. Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tapaustutkimuksen menetelmistä (Hirsjärvi & Hurme 1991, Yin 2003). Teemahaastattelussa sovellettiin empiirisen tapaustutkimuksen mallia, jolloin ilmiötä ja ihmistä tutkitaan määrättyssä ympäristössä (Yin 2003, 13). Tapaustutkimuksen teemoittelu oli puolestaan tehty etukäteen suunniteltujen sisältöalueiden mukaan (Järvi 2013, 59). ”Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen suunnittelu”. (Hirsjärvi ym. 1991, 41.) Tutkittavat teemat olivat:

- Käsitkset liiketoimintaympäristön muutoksista vuosina 2008–2011.
- Onko ollut tarve muotoilla yrityksen strategia uudelleen?
- Henkilöstö strategiaproessissa.
- Laatu, oppiminen ja innovaatiot yrityksen uudessa strategiassa.

Analyysi ja aineiston luokittelu perustuivat tutkimuksen luvussa kaksi kuvattuihin yrittäjyys- ja johtamistutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin (asetelma 9). Teemahaastattelut tutkija toteutti itse. Haastattelutilannetta ja haastattelun tulkintaa helpotti se, että molemmilla osapuolilla oli yhteinen sanasto. (Hirsjärvi ym. 1991, 48) Teemahaastattelun kesto oli noin tunti. Haastattelua ei nauhoitettu.

#### 4.3 Tilastollisen päättelyn metodi

PK-yrittäjien arvoja tutkitaan Stratos-ryhmän kehittämän kyselytutkimusmallin mukaisten väittämien avulla. Luvussa 5.1 on haastatteluaineiston kuvaus ja luvussa 5.2 johtamiskäsitysten ryhmäerojen kuvaus. Ryhmäeroja tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta hyödyntäen luvussa 4.4 esitettäviä tutkimuskriteerejä. Kun tutkimuskriteerinä on suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus, kuvaus on laajempi kuin sovellettaessa tutkimuskriteerejä valtuuttaminen tai joustavuus.

Oppivan laatuorganisaation periaatteita soveltaviksi yritysjohtajiksi määritellään ne yrittäjät, jotka olivat vastanneet väittämiin vaihtoehdolla **4** (samaa mieltä tai tyytyväinen) tai **5** (täysin samaa mieltä tai hyvin tyytyväinen). Näitä yritysjohtajia kutsutaan tässä tutkimuksessa **vuorovaikutusjohtajiksi**. Yritysjohtajia, jotka olivat valinneet vaihtoehdon **1–3**, kutsutaan **autoritaarisiksi johtajiksi**.

Luku 5.3 sisältää pääkomponenttianalyysin tulokset. Luvussa esitetään korrelaatiomatriisi, kolmen faktorin malli ja ryhmittelyanalyysi. Ryhmittelyanalyysissä käytettiin pääkomponenttianalyysiin perustuvia summamuuttujia (faktorianalyysin tuottamia faktoreita). Ryhmien homogeenisuutta tutkitaan sekä hierarkkisen ryhmittelyanalyysin että k:n keskiarvon ryhmittelyanalyysin avulla.

Luvussa 5.4 kuvataan löydettyjen päätyyppien, vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien, strategisen ajattelun eroavuuksia sekä yritysryppäitten tuottavuuseroja. Molempien johtajatyypin johtamiskäsityksiä verrataan Stratos-ryhmän tutkimustuloksiin.

Luvussa 5.5 tehdään yhteenveto molempien johtajatyypin strategiaajattelusta ja esitetään tutkimustuloksena muotoiltava vuorovaikutusjohtajien strategiatimantti.

Aineisto analysoitiin SPSS for Windows -ohjelmistolla. Yrittäjien johtamiskäsityksiä kuvaavat muuttujat dikotomisoitiin yhdistämällä käsitykset 1, 2 ja 3 sekä käsitykset 4 ja 5. Tilastollisessa päättelyssä käytettiin pääkomponentti- ja ryhmittelyanalyysia sekä muita tilastollisia menetelmiä, kuten Fisherin tarkkaa nelikenttätestiä. Tilastollisesti melkein merkitsevän rajana käytettiin tässä tutkimuksessa arvoa  $p < 0,05$ .

#### 4.4 Perusjoukon indikaattoreiden ryhmittelykriteerit

Indikaattorit konstruoidaan oppivan laatuorganisaation periaatteiden suuntaisiksi tai niistä eroaviksi (asetelmat 20 ja 21) kriteerien avulla.

#### Yrityksen suunnitteluprosessit

Oppivan laatuorganisaation näkökulmaa täsmentää **suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus**. Käsitteen indikaattorit muodostuvat seuraavista neljästä muuttujasta: *Yrityksen tavoitteet asetetaan yhdessä, Tuotteisiin ja palveluihin sekä tuotantoon liittyvät suunnitelmat tehdään yhteistoiminnallisesti, Yrityksessä tehdään kirjallisia suunnitelmia ja neljäntenä Tuloksia arvioidaan yhdessä*. Yhteistoiminnallista päämäärien ja tavoitteiden suunnitteluprosessia kuvaavalle näkökulmalle annetaan nimi: *tavoitetietoisuus*

*ja suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus.*

### **Yrityksen ilmapiirin parantamisprosessit**

Työkulttuuria tutkittaessa ja kehitettäessä analysoidaan ulkoista käyttäytymistä sekä työyhteisön jäsenten sisäistä arvo- ja ajatusmaailmaa. Oppivan laatuorganisaation kontekstissa työkulttuuria ja ilmapiiriä arvioitaessa kiinnitetään huomiota näihin tekijöihin: *valtuuttamiseen ja sitoutumiseen sekä aloitteellisuuteen ja kokeilunhaluun.*

Työkulttuuria ja ilmapiiriä arvioitaessa tutkitaan myös *työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen sekä innostusta ja kokeilunhalua.* Päätösvallan delegointiin liittyvät käsitykset ovat keskeisiä, samoin *ilmapiirin parantamiseen* liittyviä käsityksiä arvioidaan ensisijaisesti *valtuuttamisen* näkökulmasta.

### **Oppimisen edistämispöcessit**

Oppimiseen liittyvistä arvoista kartoitetaan erityisesti *työntekijöiden osaamisen ja pätevyyden arvostamista* sekä *oppimisnäkökulman painottamista kehittämishankkeissa.* **Tiimityö- ja yhteistoimintaprosesseja** arvioitaessa kriteerien perusteella arvioidaan, onko tiimityö yrityksen tunnusomainen työskentelymuoto. Samoin **laatuprosesseja** tarkasteltaessa kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteita sovellettaessa laatua arvioidaan ja parannetaan ainakin seuraavilla osa-alueilla: *asiakasohjautuvuus ja tuotelaatu.*

Laadun ja tuottavuuden kehittämissprosesseilla pyritään saavuttamaan päämäärä, jossa yritys on **kilpailukykyinen** jatkuvasti **muuttuvassa toimintaympäristössä.** Yrityksen on kyettävä muuntautumaan ketterästi, nopeasti ja joustavasti yllättävissä tilanteissa. Tavoite ja päämäärä, johon yrityksen johto laadun ja tuottavuuden kehittämissprosesseilla pyrkii, on yrityksen *joustavuus.* Oppivan laatuorganisaation periaatteista analyysin kohteiksi on valittu periaatteet: *avoimuus, paikallisuus ja johdon uusi rooli.* Tulosten arvioinnissa sovellettavat oppivan laatuorganisaation käsitteet ja niihin liittyvät tutkimuskriteerit määritellään seuraavasti:

---

**Asetelma 23.** Oppivan laatuorganisaation periaatteet ja tässä tutkimuksessa sovelletut tutkimusnäkökulman täsmentävät tutkimuskriteerit

---

#### **1. Periaate**

- a Avoimuus
- b Paikallisuus
- c Johdon uusi rooli

#### **1. Kriteeri**

- a Suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus
  - b Valtuuttaminen
  - c Joustavuus
-

PK-yrittäjien johtamiskäsitysten ryhmittelyssä ja tilastollisessa päättelyssä käytetään kolmea kriteeriä. Tutkimuksen tulkintakehys luvussa 5.2 muodostetaan kyseisten kriteerien perusteella.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuskriteereihin liittyviä näkökohtia ja ominaisuuksia sekä määritellään **tutkimuskriteeriin liitetty arvoväittäjä**, joka on samalla **riippumaton muuttuja**. Tutkimuskriteeriin liitettyä väitettävää, tilastollisen päättelyn riippumatonta muuttujaa, kutsutaan nimellä:

➤ ARVOPERUSTA

Tutkimuskriteereihin liitetyt Stratos-kyselytutkimuksen väittämät, tilastollisen päättelyn riippumattomat muuttujat ovat seuraavat:

- **a. ARVOPERUSTA\_TAV (tavoitetietoisuus ja suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus),**
- **b. ARVOPERUSTA\_VAL (valtuuttaminen) ja**
- **c. ARVOPERUSTA\_JOU (joustavuus).**

Riippumattomasta muuttujasta käytetään myös termiä ”kivijalka” (luku 5.2).

### **a. Tavoitetietoisuus ja suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus**

Perinteinen organisaatio on usein autoritaarisesti johdettu. Autoritaariset toimintatavat eivät aina ole oikeudenmukaisia toimintatapoja, ainakaan johdettavien näkökulmasta. Johtajan asema tavoiteasetannassa, suunnittelussa ja päätöksenteossa on PK-yrityksessä keskeinen. Myös tiedonkulku saattaa olla satunnaista ja yleensä suullista. Kirjallisia suunnitelmia ei käsitellä yhdessä, eikä niitä aina edes ole. Autoritaarisen toimintatavan ja johtamiskulttuurin vastakohtana pidetään demokraattista, osallistavaa johtamistapaa. Sen keskeisiä piirteitä ovat suunnittelu-yhteistyö ja tehtävien delegointi sekä oma-aloitteisuuden ja avoimuuden korostaminen. Tieto kulkee työyhteisössä vapaasti ylös ja alas.

Kun yrityksessä sovelletaan oppivan laatuorganisaation periaatteita, yrityksessä sovelletaan yhteistoiminnalliseen suunnitteluun perustuvaa johtamistapaa. Tämän työyhteisön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. Yrityksen kaikkien työntekijöiden yhteisenä päämääränä nähdään se, että yrityksessä tehdään oikeita asioita oikein. Pyrkimyksenä on, että kaikki ovat tietoisia yrityksen tavoitteista, oikeista toimintamalleista ja saavutetuista tuloksista.

PK-yritysjohtajien johtamiskäsityksiä tutkitaan yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin näkökulmasta arvoperustaa mittaavien indikaattoreiden avulla (muuttuja ARVOPERUSTA\_TAV), joka on liitetty väitettävään:



- ”Henkilöstö ja johto yhdessä asettaa tavoitteet ja valvoo tulokset”.

Väittämä on oppivan laatuorganisaation tutkimuskriteeriin a liitetty riippumaton muuttuja.

## b. Valtuuttaminen

Valtuuttamiseen liittyviä käsityksiä arvioitaessa tutkitaan, kuinka laajasti johtaja on valmis jakamaan valtaa ja vastuuta työyhteisössä. Sarala ym. (1996) käyttivät termiä paikallisuus (paikallinen päätöksenteko) kuvaamaan päätöksenteon delegointiin liittyviä periaatteita. Sengen kuvaama käsite ja termi ”valtuuttaminen” (empowerment) on tässä tutkimuksessa PK-yrityksen kontekstissa tarkoituksenmukainen. Autoritaarisesti johdetussa yrityksessä johtaja säilyttää itsevaltaisina ottein kaiken vallankäytön itsellään. On myös yrityksiä, joissa johtaja puuttuu johdettaviensa päätöksiin harvoin. Kumpikaan toimintamalli ei ole paras mahdollinen edellä mainitun teoreettisen tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna.

Tiedeyhteisö olettaa, että jos työyhteisön suunnitteluprosessi on toteutettu yhteistoiminnallisesti vuorovaikutteisuuksista korostaen, se luo samalla edellytykset sille, että tehtävät voidaan delegoida laajasti. Olettamuksena on, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhteinen visio, yhteinen näkemys yrityksen tavoitteilasta. Yhteinen näkemys on rakennettu ja samalla sisäistetty yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin aikana. Tällöin johtajan asenne delegointiin on keskeisessä asemassa. Tutkittava yritysten perusjoukko muodostuu perheyrityksistä, joissa johtajalla on takanaan keskimäärin osake-enemmistö (yli 50 % osakepääomasta). Silloin johtajan ei välttämättä tarvitse delegoida päätösvaltaa kenellekään. Siksi tutkimuskohteena on halu delegointiin.

Päätösvalan delegointiin liittyy luottamus. Kun tehtäviä delegoidaan, samalla jaetaan luottamusta. Uskotaan, että luottamuksen kohde osaa ja haluaa hoitaa saamansa luottamukselliset tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamusta voidaan jakaa vain silloin, kun johto on vakuuttunut siitä, että yrityksen päämäärät ja tavoitteet (visio) on sisäistetty oikealla tavalla. Myös työntekijöiden pätevyyteen tulee luottaa. Osaamista halutaan voimistaa johdonmukaisesti.

Seuraavaksi tutkitaan yrittäjien johtamiskäsityksiä **valtuuttamisen** näkökulmasta (muuttuja ARVOPERUSTA\_VAL) alla olevan väittämän avulla:

- ”Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen”.

Väittäjä on oppivan laatuorganisaation tutkimuskriteeriin **b** liitetty riippumaton muuttuja.

### **c. Joustavuus**

Oppivan laatuorganisaation periaatteita soveltavassa yrityksessä johdon rooli muotoutuu pikemminkin valmentajan kuin vaatijan tai käskijän rooliksi. Yhteistoiminnallisesti muodostettu visio, yhdessä asetetut päämäärät sekä tavoitteet asemoivat vaatijan ja vaatimukset. Syntyy tilanne, jossa johdolle ei enää vaadi, vaan yhdessä määritellyt tavoitteet vaativat toteuttamistaan. Johdon tehtävänä on huolehtia työyhteisön jäsenten edellytyksistä toimia kyvykkäästi ja aikaansaada tuloksia. Johtajuuden painopiste on siirtynyt jokapäiväisestä työtehtävien suunnittelusta ja tulosten valvonnasta työn tekemisen toimintaedellytysten suunnitteluun ja parantamiseen. Se on joustavasti toimivan työyhteisön synnyn edellytys. Johdon uuden roolin päämääränä nähdään joustavasti toimiva ja oma-aloitteista reagoitukykyä osoittava työyhteisö.

Vallankäyttöön ja valvontaan tottunut autoritaarinen johtajuus koetaan varsin outona ilmiönä tässä työyhteisössä. Valmentajan ja työn tekemisen edellytysten parantajan tehtävillä ei ole paljonkaan tekemistä vallankäyttäjän tehtävien kanssa. Kysymyksessä on kaksi täysin erilaista johtamiskäsitystä, jotka eivät sovi samaan yritykseen. Muutoksen, päämäärien asettamisen, valmentajan tehtävien ja toimintaedellytysten jatkuvan parantamisen lisäksi johdon uuden roolin omaksuneen johtajuuden tehtävänä on huolehtia oppimisen etenemisestä organisaatiossa. Oppiminen lisää kyvykkyyttä, avartaa näkemystä ja vähentää uusien tilanteiden kohtaamiseen liittyvää pelkotilaa sekä luo hyvät edellytykset valtuuttamiselle. Työyhteisön kyvykkyys reagoida uudessa tilanteessa paranee nopeasti uudella tavalla.

Joustavassa työyhteisössä jokainen ymmärtää oman työtehtävänsä merkityksen hyvän asiakaspalvelun ja kilpailukyvyn vauhdittajana tai jarruttajana. Aloitteellisuutta arvostetaan sekä tuetaan ja sitä myös tarvitaan. Joustavuuden systemaattinen kehittäminen on johdon uudessa roolissa keskeisessä asemassa tuottavuuden kehittämisen ohella pyrittäessä parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Tässä analyysissä ”Johdon uuden roolin” avainsana ja tutkimuskriteeri on

- **joustavuus.**

Johtajien johtamiskäsityksiä tutkitaan joustavuuden näkökulmasta tavoitetyytyväisyydellä (muuttujan ARVOPERUSTA\_JOU avulla), joka on väittäjä:

- ”Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: joustavuus”.

Väittäjä on oppivan laatuorganisaation tutkimuskriteeriin c liitetty riippumaton muuttuja. Asetelman 23 mukaiset tutkimuskriteerit ja niitä täsmentävät arvoväittämät, riippumattomat muuttujat, ovat asetelmassa 24.

**Asetelma 24.** Tutkimuskriteerit ja arvoväittämät

Tutkimuskriteerit	Arvoväittämät
Suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus	Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset.
Valtuuttaminen	Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen.
Joustavuus	Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: joustavuus.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Metodologisesti tutkimuksessa sovelletaan operatiivisen määritelmän sääntöä. ”Operatiivinen määritelmä tarkoittaa sitä, että teoreettinen käsite määritellään empiiriseksi käsitteeksi, eli korrespondenssi ... palautetaan identiteetiksi.” (Ketokivi 2009, 47) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kohdataan kaksi haastetta: On tarkasteltava sekä määrittäminen että mittavirhe. Määrittämisvirhe syntyy teoreettisen ajattelun heikkoudesta tai kapea-alaisuudesta. Esimerkkinä on tilanne, jolloin käsite ”innovatiivisuus” määritellään yrityksen T&K-osaston palkkasumma/tase-suhdelukuun perustuvalla mittarilla. Mittavirhe on määriteltävissä täsmällisesti.

Mittaustulokseen sisältyvän mittavirheen suuruutta tarkastellaan käsitteiden ”reliabiliteetti” ja ”validiteetti” avulla. ”Mittaustuloksen reliabiliteetti voidaan määritellä suoraviivaisesti: jos mittaus suoritetaan samasta kohteesta uudelleen ja tulos  $x$  on sama, mittaustulos on reliabiliteetti.” (Ketokivi 2009, 54) Tällöin mittaustulos  $x$  määritellään seuraavasti:

$$x = X + \varepsilon, \text{ jossa}$$

$X$  = mitattava suure ja

$\varepsilon$  = mittaustuloksen virhe.

Yhteiskuntatieteissä reliabiliteettia arvioidaan varianssiperusteisten indekssien avulla. Yksi yleisimmistä käytetyistä mittareista on Cronbachin alfa. ”Varianssiperusteista reliabiliteettia arvioitaessa huomio kiinnittyy siihen, mikä

*osuus mittarin  $x$  otosvariانسista on  $X:n$  ja mikä  $\varepsilon:n$  varianssia, ei siis ainoastaan mittaustuloksessa olevaan absoluuttiseen virheeseen.” (Ketokivi 2009, 56)*

Reliabiliteettia voidaan arvioida monin eri tavoin. Jos on mahdollista tutkia samaa asiaa useammilla mittauskerroilla, reliabiliteettia voidaan arvioida toistomittausten avulla.

Tämä tutkimus on poikkileikkaustutkimus, joten toistomittausten mahdollisuutta ei ole. ”*Yleisin tapa arvioida reliabiliteettia poikkileikkausaineistoissa on mittarin sisäisen yhdenmukaisuuden (internal consistency) tarkastelu. Tämä vaatii sen, että samaa käsitettä on mitattu aineistossa usealla eri mittarilla eli indikaattorilla...*” (Ketokivi 2009, 59) Cronbachin alfa -reliabiliteettikerroin on tarkoitettu juuri tähän tarkoitukseen. ”*Useamman indikaattorin käsittävä mittari on sisäisesti sitä yhdenmukaisempi, mitä vahvemmin sen indikaattorit korreloivat otoksessa keskenään.*” (Ketokivi 2009, 59)

Luvussa 2.1 todettiin, että Hofstede (1980) piti **validiteetin** saavuttamista keskeisenä sosiaalitieteiden tutkimusongelmana. Niiniluoto (2001, 178) sekä Alkula ym. korostivat tätä näkökulmaa. ”*Validius ei ole sosiaalitieteissä mitenkään triviaali. Se liittyy suoraan operationalisoinnin vaikeuteen. Abstraktisen käsitteen liittäminen empiiriseen maailmaan edellyttää myös aina teoreettisia pohdintoja.*” (Alkula ym. 1994, 87) Alkula ym. korostivat lisäksi ajattelun ja tutkimusmenettelyn merkitystä tutkimuksen suunnittelussa.

Davidsson (2005) on teoksessaan pohtinut empiiriseen yrittäjyystutkimukseen liittyviä validiteetti- ja reliabiliteettiongelmia. Hofsteden, Niiniluodon ja Alkulan sekä Ketokiven tapaan myös hän korosti ajattelun ja tutkimussuunnittelun tärkeyttä. Ongelmana on se, että jos teoreettisia käsitteitä kuvataan väärillä muuttujilla, saadaan vääriä tuloksia ja tehdään näin ollen harhaisia johtopäätöksiä. ”*We want them to be valid and reliable because if an operationalization has a substantial systematic measurement error (= low validity) we will estimate false relationship.*” (Davidsson 2005, 113) Hän korostaa sitä, että tutkimustulosten validiteetista ei koskaan voida olla täysin varmoja. ”*So, unlike reliability, validity is something we can never prove.*” (Davidsson 2005, 113) Tutkimustulosten validiteetille voidaan saada vain epätäydellistä tukea.

Stratos-tutkimusohjelmassa valittu teoreettinen empirismi on muun muassa Jöreskogin ja Sörbomin kehittämän Lisrel-kausaalimallintamisohjelman ohjaava teoreettinen näkemys. Siinä teoreettisten muuttujien, empiiristen muuttujien ja näiden empiiristä ilmiötä indikoivien kysymysten muodostama rakennelma, niin sanottu rakennemalli, tarjoaa tehokkaan menetelmän tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arvioinnille (ks. esim. Hahti 1989). Aineiston pienuudesta johtuen tässä tutkimuksessa ei voida kuitenkaan soveltaa kausaalianalyysiin sisältyvää rakennemallintamista.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat keskeisesti tutkimussuunnitelman laatu sekä tutkimusmetodologiset valinnat ja tutkimuksen toteutus.

Luotettavuutta voidaan lisätä suunnittelemalla ja toteuttamalla kaikki vaiheet siten, että eri virhelähteiden kielteiset vaikutukset eliminoidaan tai ainakin minimoidaan.

Tulokset tulee esittää siten, että muut tutkijat voivat toistaa tutkimuksen. Tutkijan kyky selostaa valintansa ymmärrettävästi vaikuttaa luotettavuuteen. **Virhelähteiden kontrolli** on keskeinen osa luotettavuuden muodostamista.

Empiirisen tutkimuksen **tyypilliset virhelähteet** ovat:

- otos tai näyte ja sen muodostaminen,
- haastattelija,
- haastattelulomake,
- käytetty asteikko tai
- haastateltavat.

Jos virhelähteenä on näyte, väärin suoritettu otanta saattaa olla **virhetyypinä**. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kuitenkin paikallisen, samaan toimialaan kuuluvan teollisuusyrittäjäryhmän kokonaistutkimus, jossa onnistuttiin melko hyvin. Huolimaton ja perehtymätön haastattelija saattaa olla keskeinen virhelähde. Stratos-ryhmän tutkijat olivat suunnitelleet ja testanneet haastattelulomakkeen kysymykset sekä toteuttaneet tutkimuksensa Gallup Oy:n kanssa, joten tässäkin tapauksessa valittiin hyvämaineinen markkinatutkimustoimisto.

Laatujohtamiseen liittyvät tutkimuskysymysten validiteetti, ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus testattiin Tampereen yliopiston väitöskirjatutkijaseminaarissa vuonna 1997. Sovellettu asteikko perustuu Stratos-ryhmän valintaan ja tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota numeeristen arvojen pyöristämiseen. Haastateltavien motivointi otettiin huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa siten, että haastattelu päätettiin toteuttaa kahdessa vaiheessa.

Validiteetilla eli pätevyydellä kuvataan sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa pätevyteen vaikuttaa ensisijaisesti se, saadaanko tutkimusongelmaan vastaus kysymyksillä. Pätevyys voidaan jakaa sisäiseen, ulkoiseen sekä tutkittavan mallin rakennepätevyteen.

**Sisäisellä pätevyydellä** tarkoitetaan sitä, että mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Sisäisen pätevyuden täytyminen vaatii myös, että tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, käsitteelliset määritelmät sekä menetelmälliset ratkaisut ovat loogisessa suhteessa toisiinsa. **Ulkoisella pätevyydellä** taas tarkoitetaan sitä, että muutkin tutkijat voivat tulkita tulokset samalla tavalla. Ulkoisesti pätevä tutkimus viittaa siis tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston väliseen pätevyteen eli tutkijan

tekemiin ratkaisuihin ja päätelmiin.

Tutkimustuloksissa harhaa aiheuttavat myös aineiston edustavuuden puutteet, jotka johtuvat usein kadosta. Kadon syyt olivat tässä tutkimuksessa seuraavat:

1. Haastatteluja sovittaessa kävi ilmi, että Suomen talouslaman 1991–1995 seurauksena suuri osa yrityksistä oli tehnyt konkurssin tai joutunut selvitystilaan tai oli juuri joutumassa selvitystilaan tai velkajärjestelyyn (liite 2).
2. Osalla yrityksistä taloudellinen tilanne oli niin kireä, että yritysjohtajat kieltäytyivät antamasta haastatteluja.
3. Taloudellinen analyysi tasetietojen perusteella jouduttiin jättämään pois, koska yritykset yleensä kieltäytyivät antamasta tasetietojaan tutkimustarkoitukseen. Jokainen haastattelija tiedusteli haastattelujen jälkeen tasetietoja kaksi kertaa ja tutkimuksen tekijä tiedusteli vielä kerran, mutta tuloksetta.
4. Valtakunnalliset suuryritykset Isku Oy ja Asko Oy sekä Novart Oy suljettiin pois tutkimuksesta jo etukäteen, koska tavoitteena oli tutkia PK-yrityksiä (työntekijöiden määrä alle 250 työntekijää). Samasta syystä tilastollisessa päättelyssä (luku 5) suljettiin pois yksi yritys.
5. Kolme haastattelulausuntoa jouduttiin analysointivaiheessa hylkäämään.<sup>6</sup>

Tutkimuksen validiteetista voidaan todeta, että tutkimustulosten arvioinnissa tulee ottaa huomioon yleinen survey-tutkimukseen liittyvä ongelma. Alkula ym. täsmensivät ongelman seuraavasti: ”*Eryityisesti survey-tutkimuksessa voidaan ajatella, että on olemassa suunnaton joukko kysymyksiä, joilla abstraktia käsitettä voidaan kuvata. Nämä kysymykset muodostavat perusjoukon, josta vain hyvin pieni osa voidaan ottaa käyttöön... Validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä... Validius ei ole pelkästään operationalisointiongelma, vaan koko mittarin suunnitteluvaiheen ja itse mittaamisen ajan mielessä pidettävä tavoite.*” (Alkula ym. 1994, 91)

Fröhlich ym. korostivat tutkimuksen validiteettia Stratos-ryhmän näkökulmasta tarkastellessaan, onko haastattelututkimuksen kysymyksenasettelu stardardoitu huolellisesti. Luotettavuutta pohtiessaan he korostivat sitä, että tutkimus testattiin ennen tutkimuksen toteutusta. (Fröhlich ym. 1988, 9): ”*Die Gultigkeit (Validity) der Untersuchungsergebnisse wurde durch umfangreiche theoretische Vorarbeiten zwar weitgehend abgesichert, ist jedoch durch die notwendige Entscheidung zugunsten vollstandardisierter Befragungen auch in so sensiblen Untersuchungsfeldern wie Werthaltungen und persönliche Ziele nicht uneingeschränkt zu bejahen.*” ... ”*Die Verlässlichkeit (Reliability) wur-*

<sup>6</sup> Yksi haastateltava tulkittiin outlieriksi, yksi ei ollut vastannut yhteenkään tuloksia koskevaan kysymykseen ja yhdellä haastateltavalla oli vähän vastauksia.



*de im Zuge des Pretests mit anschliessendem Retest zur Einbindung der im Pretest befragten Unternehmen in die Hauptuntersuchung geprüft; ...*”

**Sisällöllisen validiuden** suhteen tutkimus nojaa Stratos-ryhmän tekemään tutkimustyöhön ja strukturoidun haastattelututkimuksen testeihin. ”*Sisällöllinen validius taas liittyy siihen ajattelutapaan, jota edellä kuvattiin abstraktisen käsitteen operationalisoinnin yhteydessä. Mittarin sisällön tulee olla tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu, jotta sen voidaan sanoa mittaavan juuri tarkoitettua asiaa.*” (Alkula ym. 1994, 90)

Alkula ym. korostivat tutkimusprosessin ja samalla **prosessivalidiuden** tarkan kuvauksen merkitystä validiteetin arvioinnin kannalta katsottuna. ”*...prosessivalidius, jolla tarkoitetaan käsiteanalyysin, operationalisoinnin ja mittauksen, yleensä kaikkien validiuden kannalta relevanttien vaiheiden mahdollisimman tarkkaa kuvausta.*” (Alkula ym. 1994, 89).

Saavutettujen tulosten luotettavuutta eli **reliabiliteettiä** heikentävät monet seikat. Mittauksen eri vaiheissa esiintyvät satunnaisvirheet, haastattelijoiden tai haastateltavien huolimattomuus, tietojenkäsittelyssä tapahtuvat virheet ja niin edelleen. Reliabiliteettiä voidaan mitata monella tavalla. Yksi niistä on **Cronbachin alfa-kerroin**, joka mittaa vastausten sisäistä johdonmukaisuutta. Alkulan ym. mukaan alfa-kertoimen käyttöön liittyvä ”*reliaabeliuden mittaustapa liittyy erityisesti yhdistettyjen mittareiden, kuten summamuuttujien, ominaisuuksien tutkimiseen.*” (Alkula ym. 1994, 97). Mittaustulosten arvioinnista he totesivat: ”*Luku saisi olla tässä saavutettua 0,7:ää korkeampi, mutta käytännössä joudutaan joskus tyytymään alhaisempiinkin ker-toimiin.*” (Alkula ym. 1994, 99)

Ketokiven mukaan ”*...sisäinen yhdenmukaisuus ei ole vielä osoitus siitä, että eri indikaattorit mittaavat yhtä ja samaa asiaa...*” (Ketokivi 2009, 59) Hän korosti validiteetin tarkastelun merkitystä. ”*Sisältövaliditeetin kohdalla on tarkasteltava mitä kysytään, mutta lisäksi myös sitä keneltä ja miten kysytään.*” (Ketokivi 2009, 61) Tämän tutkimuksen tavoiteindikaattoreihin liittyvät Cronbachin alfa-kertoimet ovat liitteessä 4.

Luvussa 5 kuvattu empiirinen tutkimusaineisto koostuu 36 yritysjohtajan vastauksista. Tutkimus täydennettiin vuonna 2012 pitkittäistutkimukseksi reliabiliteetin ja validiteetin parantamiseksi teematutkimusten avulla.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Haastatteluaineiston kuvaus

#### 5.1.1 Taustatietoja

Haastateltujen yritysjohtajien taustoja tarkasteltaessa havaittiin seuraavaa: Yrityksissä työskenteli keskimäärin 18 työntekijää (mediaani 10) ja yritysten liikevaihto oli keskimäärin 1,2 miljoonaa euroa (mediaani 0,7 milj. €). Yli puolet yrittäjistä kuului ikäluokkaan 46–55 vuotta.

Yritysjohtajien työkokemus oli monipuolinen: 64 prosenttia oli työskennellyt aikaisemmin vähintään kolmen yrityksen palveluksessa. 11 prosenttia oli suorittanut korkeakoulututkinnon ja 39 prosenttia opistotasaisen tutkinnon. Muilla oli ammattikoulututkinto tai jokin muu koulutus.

Oma omistusosuus yrityksestä oli keskimäärin noin 53 prosenttia (mediaani 50) ja 21 prosenttia omisti yrityksestä 20 prosenttia tai vähemmän. (Kysymykseen vastasi 33 yritysjohtajaa).

Yritysten päämarkkinat olivat pääasiassa kotimaan markkinat, joskin joka kolmas yritys oli suuntautunut myös vientiin. 25 prosenttia koki markkinamuutokset siten, että markkinoille tuli uusia kilpailijoita paljon. 25 prosenttia oli sitä mieltä, että tuotteita muutettiin toimialalla usein tai erittäin usein. Alalla ei panostettu tutkimustoimintaan. Vain 8,4 prosenttia piti tutkimusinvestointeja suhteessa myyntiin korkeina tai erittäin korkeina.

78 prosenttia ilmoitti avainasiakkaiden lukumääräksi 1–10 ja 58 prosentilla merkittävien kilpailijoiden lukumäärä oli 1–10. Suuri enemmistö tunsi hyvin sekä avainasiakkaat että tärkeimmät kilpailijat ja koki toimintaympäristön muutokset vähäisinä.

#### 5.1.2 Arvot, tavoitteet ja kilpailuedut

Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti kohdejoukon johtamiskäsityksiä (liite 5). Keskihajonnan ollessa  $\geq 0,95$  johtamiskäsitykset poikkesivat toisistaan selvästi, mutta kun keskihajonta oli  $\leq 0,65$ , johtamiskäsitykset olivat yhden-suuntaisia (luku 4.1).

**Taulukko 4.** Arvot

<b>Indikaattorit</b>	<b>N</b>	<b>Keski- arvo</b>	<b>Keski- hajonta</b>
Varakkuuden saavuttaminen on yrittäjän tärkein tavoite	35	3,4	1,06
Nopeat muutokset yrityksen liiketoiminnassa eivät onnistu	35	2,4	1,04
Yrittäjän/johtajan tulee rohkaista innovaatioita jopa heikkenevän kannattavuuden uhallakin	36	2,9	0,97
Jopa luotettavienkin työntekijöiden toimintaa tulee valvoa	36	3,4	1,07
Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkiperäisesti kuin luottaa vaistoonsa	36	3,6	0,99
Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia	36	3,0	1,18
Yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan suurin mahdollinen markkinaosuus ja/tai säilyttämään markkinajohtajuus	36	2,7	1,09
Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen	35	3,1	0,96
Yrityksen pitäisi pyrkiä kasvuun jopa silloinkin, kun se lyhyellä aikavälillä aiheuttaa maksuvalmius- ja kannattavuusongelmia	35	2,7	1,02
Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset	36	2,9	1,03
Vientitoiminnassa kauppakamarin, KTM:n ja elinkeinoasiamiesten apu on ratkaisevaa	35	3,5	0,95
Yrityksen menestyminen perustuu ensisijaisesti tehokkaan vientitoimintaan	36	2,5	1,16
Laatua seurataan säännöllisin mittauksin	34	2,1	1,38

### **Muutos ja joustavuus**

Joidenkin johtajien käsitysten mukaan nopeat muutokset yrityksen liiketoiminnassa onnistuivat. Nämä yritysjohtajat olivat arjessa parantaneet yrityksen joustavuutta.

### **Yrittäjämäinen suuntautuneisuus**

Osa johtajista ilmoitti rohkaisevansa innovaatioita jopa heikkenevän kannattavuuden uhalli. Jotkut rohkaisivat proaktiiviseen toimintaan järkiperäisen suunnittelun kautta. Osa karttoi kasvupolitiikan seurauksena uhkaavaa riskiä.

### **Vuorovaikutteinen suunnittelu**

Osa yritysjohtajista oli sitä mieltä, että yrityksen toiminnan suunnittelu on sekä johdon että johdettavien asia. Eräät johtajat pitivät tärkeänä toiminta-

mallia, jossa johto asettaa tavoitteet ja valvoo tulokset yhdessä johdettavien kanssa. Vuorovaikutteisen suunnittelun hyödyllisyyteen liittyvät käsitykset poikkesivat toisistaan suuresti.

### **Valtuuttava päätöksenteko**

Joidenkin johtajien käsitysten mukaan henkilöstön tulee osallistua päätösten tekemiseen. Valtuuttavan päätöksenteon hyödyllisyyteen liittyvät käsitykset poikkesivat toisistaan selvästi.

### **Luottamus ja valvonta**

Osa johtajista halusi valvoa jopa luotettavien työntekijöiden toimintaa. Valvonnan hyödyllisyyteen liittyvät käsitykset poikkesivat toisistaan suuresti.

### **Tieto ja oppiminen**

Osa yrittäjistä suunnitteli järkiperaisesti keräämällä päätöksenteon perustaksi tietoa. Joidenkin mielestä ylimmän johdon tulisi osallistua koulutusohjelmiin säännöllisesti.

### **Laatu**

Joissakin yrityksissä laatua seurattiin säännöllisin mittauksin.

### **Vienti ja yhteistoiminta**

Osalla yrityksistä menestyminen perustui ensisijaisesti tehokkaaseen vientitoimintaan. Vientitoiminnan tärkeyteen liittyvät käsitykset poikkesivat toisistaan suuresti. Joidenkin johtajien käsitysten mukaan kauppakamarin, KTM:n ja elinkeinoasiamiesten apu oli vientitoiminnassa ratkaisevaa.

### **Raha ja palkkiot**

Joidenkin johtajien mielestä varakkuuden saavuttaminen ei ollut tärkeä tavoite. Varakkuuden saavuttamisen tärkeyteen liittyvät käsitykset poikkesivat toisistaan suuresti.

**Taulukko 5.** Henkilökohtaiset tavoitteet ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	N	Keski-arvo	Keskihajonta
Tavoite: taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	36	3,9	0,64
Tavoitteen saavuttaminen: työn tuoma tyydytys	36	3,9	0,48
Tavoitteen saavuttaminen: hyvien tuotteiden tuottaminen	36	4,1	0,60
Tavoitteen saavuttaminen: itsensä toteuttaminen	36	3,9	0,64

**Taulukko 6.** Tärkeimmät työnantajan tavoitteet ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	N	Keski-arvo	Keskihajonta
Tavoite: uusien työpaikkojen luominen	36	2,7	1,06
Tavoite: työpaikkojen säilyttäminen	36	3,8	0,97
Tavoite: työntekijöideni elämisen laadun parantaminen	36	3,5	0,61
Tavoite: hyvien työolosuhteiden luominen	36	3,9	0,60
Tavoitteen saavuttaminen: työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	36	3,2	0,62
Tavoitteen saavuttaminen: työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	36	3,4	0,65
Tavoitteen saavuttaminen: työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	36	3,5	0,56

**Taulukko 7.** Tärkeimmät yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	N	Keski-arvo	Keskihajonta
Tavoite: taloudellisen itsenäisyyden lisääminen	35	3,6	1,01
Tavoite: markkinaosuuden lisääminen	36	3,6	1,02
Tavoite: terve likviditeetti	35	4,5	0,61
Tavoite: joustavuus	36	4,3	0,63
Tavoitteen saavuttaminen: voitto	36	3,0	1,06
Tavoitteen saavuttaminen: kasvu	36	3,5	1,00
Tavoitteen saavuttaminen: terve likviditeetti	35	3,5	1,01
Tavoitteen saavuttaminen: rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen	36	3,2	0,95
Tavoitteen saavuttaminen: yrityskuvan parantaminen	36	3,5	0,61

Osa johtajista piti markkinaosuuden ja taloudellisen itsenäisyyden lisäämistä sekä voittoa yrityksen tärkeimpinä tavoitteina. Kasvuun ja taloudellisuuteen liittyvät johtamiskäsitykset poikkesivat toisistaan suuresti. Tervettä likviditeettiä ja joustavuutta pidettiin erittäin tärkeinä tavoitteina. Näistä

näkemyksistä johtajat olivat lähes yksimielisiä.

Jotkut olivat tyytyväisiä yrityksen tavoitteiden ”kasvu”, ”voitto”, ”terve likviditeetti” ja ”rahoituksellinen itsenäisyys” saavuttamiseen. Yrityskuvan parantamistavoitteen saavuttamisen suhteen näkemykset olivat lähes yksimieliset.

Osa johtajista oli tyytyväisiä siihen, että yrityksen työpaikat oli pystytty säilyttämään ja siihen, että oli kyetty luomaan uusia työpaikkoja. Henkilökohtaisten tavoitteiden tärkeydessä ei havaittu merkittäviä eroavuuksia.

**Taulukko 8.** Yrityksen kilpailuedut (1)

Indikaattorit	N	Keski-arvo	Keskihajonta
Hinnoittelu	36	4,0	1,10
Tuotteiden laatu	36	4,9	0,28
Tuotemuotoilu (Design)	35	3,7	1,41
Työntekijöiden pätevyys (taito)	36	4,7	0,48
Yrityksen joustavuus	36	4,7	0,51
Yrityksen maine	36	4,7	0,62
Nopeus toimittaa yllättävät tilaukset	36	4,5	0,65

Jotkut yrittäjät pitivät tuotemuotoilua ja hinnoittelua tärkeinä kilpailuetuina. Johtamiskäsitykset poikkesivat toisistaan lisäksi monien muiden kilpailuetujen suhteen (liite 5). Sen sijaan tuotteiden laatuun, työntekijöiden pätevyyteen ja yrityksen joustavuuteen liittyvät näkemykset olivat yhden-suuntaiset. Kaikki edellä mainitut ovat osatekijöitä, kun vahvistetaan ja kehitetään yrityksen kilpailuasemaa. Joustavuuden merkitystä korostaa se, että nopeutta toimittaa yllättävät tilaukset pidettiin erittäin tärkeänä kilpailuetuna.

## 5.2 Johtamiskäsitysten ryhmäerojen kuvaus

Seuraavaksi analysoitiin ryhmittelyanalyysin keinoin arvo- ja strategiamuuttujiin perustuvia ryhmäeroja. Ryhmittelykriteereinä olivat suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus, valtuuttaminen ja joustavuus (luku 4.4). Tavoitteena oli arvioida ja analysoida kriteerien perusteella sitä, olivatko aikaisempien tutkimusten (Tuominen 2009) oletetut johtajatyypit ”vuorovaikutusjohtaja” ja ”autoritaarinen johtaja” tilastoanalyysin mukaan todennettavissa.



### 5.2.1 Tutkimuskriteerinä suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuus

Suunnitteluprosessin yhteistoiminnallisuuden asteen ja laajuuden arviointia varten yritysjohtajien arvoja kuvaavaksi **riippumattomaksi muuttujaksi** valittiin Stratos-kyselyn väittämä (luku 4.4):

- **Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset.**

Tutkimuksessa väittämä nimettiin seuraavasti: ARVOPERUSTA\_TAV ja sen  $p < 0,0001$ . Tilastollisessa päättelyssä käytettiin Fisherin tarkkaa nelikenttätestiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin tilastollisesti

- merkitsevän rajana  $p < 0,01$ ,
- melkein merkitsevän rajana  $0,01 \leq p < 0,05$  ja
- suuntaa antavana rajana  $0,05 \leq p < 0,10$ .

Kun ARVOPERUSTA\_TAV oli tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon johtamiskäsitysten ryhmittelykriteerinä, perusjoukko jakautui pienempiin osajoukkoihin seuraavasti:

- vuorovaikutusjohtajat  $n = 22$  ja
- autoritaariset johtajat  $n = 12$ ,
- ✓ yhteensä  $N = 36$  (1 puuttuva tieto, 1 outlier).

Tilastollisen päättelyn ja tulosten **kuvaus** oli kriteeriä ARVOPERUSTA\_TAV käytettäessä seuraava:

- Vastaajien ja yritysten taustatiedot
- Yritysten suunnitteluprosessit
  - Yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin
  - Yrityksen strategiat (tuotteet ja markkinat)
  - Yrityksen kilpailutilanne ja kilpailuedut
  - Tavoitteet työnantajana ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin
  - Henkilökohtaiset tavoitteet ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin
    - Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet
  - Suunnitteluprosessin yhteistoiminnalliseen toteuttamistapaan liittyvät käsitykset
- Yritysten ilmapiirin parantamisprosessit
- Oppimisen edistämispösessit
- Tiimityö- ja yhteistoimintapösessit
- Laatupösessit
- Johtopäätökset
  - Tilastollisesti merkitsevät, melkein merkitsevät tai suuntaa antavat johtopäätökset

## Vastaajien ja yritysten taustatiedot

Taulukko 9. Yrityksen omistajuus ja koko

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV				
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	n	Keskiarvo	n	Keskiarvo	
<b>Yrityksen omistajuus ja koko</b>					
1. Omistusosuus-%, oma	19	49,2 %	11	57,3 %	
2. Omistusosuus-%, suku yhteensä	14	73,3 %	9	70,4 %	
3. Henkilöstön lukumäärä vuonna 1996	22	15,4	12	16,9	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	
4. Henkilöstön lukumäärä vuonna 1996					
	3–9	12	54,5	5	41,7
	10–19	3	13,6	3	25,0
	20–29	1	4,5	1	8,3
	30–39	5	22,7	0	0,0
	40–49	1	4,5	3	25,0

Vuorovaikutusjohtajien osuus perusjoukosta oli 61 ja autoritaaristen 33 prosenttia. Vuorovaikutusjohtajien yritykset työllistivät keskimäärin 15 ja autoritaaristen johtajien 17 työntekijää. Yritykset olivat siis keskimäärin yhtä suuria mitattuna työntekijöiden määrällä. PK-huonekaluteollisuuden yritykset olivat **perheyrittäjiä**: Molemmissa ryhmissä yritystä johti perheyrittäjä, joka omisti noin puolet yrityksen osakekannasta ja suvun jäsenillä oli yli 70 prosentin määräysvalta.

Taulukko 10. Yrittäjien ikä ja koulutus<sup>7</sup>

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV				
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	n	%	n	%	
<b>Yrittäjien ikä ja koulutus</b>					
1. Yrittäjien ikä	26–35 v.	2	9,1	2	16,7
	36–45 v.	9	40,9	1	8,3
	46–55 v.	10	45,5	7	58,3
	56–65 v.			2	16,7
2. Ammattikoulu		6	27,3	6	50,0
3. Opistotasoinen tutkinto		11	50,0	6	50,0
4. Yliopisto- tai korkeakoulututkinto		3	13,6	2	16,7

Yritysjohtajien enemmistö lukeutui ikäryhmään 36–55 vuotta. Puolet tutkitaviin osajoukkoihin kuuluvista yrittäjistä oli suorittanut vähintään opistotasoinen tutkinnon. Koulutustaso oli keskimäärin hyvin korkea: kaksi kol-

<sup>7</sup> (Huom! Vastaaja oli voinut valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.)

mesta oli suorittanut joko opistotasoisena tai korkeamman tutkinnon.

**Taulukko 11.** Perheyrietyksen ikä ja perheyriettyjyys

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Perheyriettyjyys	%	n	%	n	p-arvo
1. Perheyrietyksen ikä Alle 10 v.	36,4	8	33,3	4	
10 v. –	63,6	14	66,7	8	
2. Pienyriety on ensi sijassa koko perheen yhteinen asia	31,8	7	58,3	7	0,128
3. Perheyrietyksen johdon tulisi säilyä perheen käsissä	31,8	7	50,0	6	0,249

Enemmistö oli toiminut alalla yli kymmenen vuotta. Perheyriettyjyteen liitetyissä käsityksissä ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä. 58 prosenttia autoritaarisista johtajista koki yriettyjyden perheen yhteisenä asiana. Joka kolmas vuorovaikutusjohtaja ajatteli samalla tavalla. Puolet autoritaarisista johtajista piti perheyrietyksen johdon säilymistä perheen käsissä tärkeänä, vuorovaikutusjohtajista vain joka kolmas.

### Yrietysten suunnitteluprosessit

Tässä kohdassa tutkittiin ja arvioitiin yrietyksen suunnitteluprosessiin liitetyviä johtajien arvoja. Vastausta haettiin siihen, miten yriettyjien johtamiskäsitukset erosivat toisistaan seuraavien kysymysten suhteen:

- Suunnitteleeko yriettyjä yrietyksensä päämäärät, tavoitteet ja strategioihin sekä kilpailukyvyyn edistämiseen liitetyvät toimintasuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa?
- Suoritetaanko tulosten valvonta yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa?
- Tehdäänkö yrietyksessä myös kirjallisia suunnitelmia?

## Yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin

**Taulukko 12.** Yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		Exact Sig. (1-sided)
	%	n	%	n	p-arvo
1. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : tuottavuuden parantaminen	90,5	19	91,7	11	0,706
2. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: tuottavuuden parantaminen	57,1	12	16,7	2	0,027
3. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : voitto	95,2	20	75,0	9	0,125
4. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: voitto	42,9	9	16,7	2	0,124
5. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : kustannusten alentaminen	66,7	14	83,3	10	0,270
6. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: kustannusten alentaminen	38,1	8	16,7	2	0,187
7. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : terve likviditeetti	95,0	19	91,7	11	0,617
8. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: terve likviditeetti	55,0	11	50,0	6	0,536
9. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : kasvu	57,1	12	45,5	5	0,398
10. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: kasvu	61,9	13	58,8	7	0,564
11. pitäisi pyrkiä kasvuun jopa silloinkin, kun se lyhyellä aikavälillä aiheuttaa maksuvalmius- ja kannattavuusongelmia	28,6	6	33,3	4	0,537
12. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: joustavuus	76,2	16	33,3	4	0,020

Vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien johtamiskäsitykset erosivat tyytyväisyydessä kahden keskeisen tulosalueen saavuttamiseen. Vuorovaikutusjohtajat olivat tyytyväisiä tuottavuuden parantamiseen ja joustavuuteen ( $p = 0,027$  ja  $p = 0,020$ ). Yrityksen joustavuuden ja strategisen ketteryuden merkitys kilpailutekijänä oli tiedostettu (luku 2.4).

95 prosenttia vuorovaikutusjohtajista piti yrityksen voittoa tärkeänä tavoitteena, mutta vain 43 prosenttia oli tyytyväinen yrityksen voittoon. Autoritaarisista johtajista vain 17 prosenttia oli tyytyväinen yrityksen voittoon. Myös kustannusten alentamista pidettiin tärkeänä tavoitteena, mutta 38 prosenttia vuorovaikutusjohtajista ja vain 17 prosenttia autoritaarisista johtajista oli tyytyväinen toteutettuun kustannusten alentamiseen. Pieni vähemmistö autoritaarisista johtajista oli tyytyväinen tärkeinä pitämiensä tu-

lostavoitteiden saavuttamiseen. Sen sijaan yli puolet molemmissa ryhmissä oli tyytyväisiä terveeseen likviditeettiin. Hieman yli puolet vuorovaikutusjohtajista ja alle puolet autoritaarisista johtajista piti yrityksen kasvua tärkeimpänä tavoitteena. Yli 50 prosenttia molemmissa ryhmissä oli tyytyväisiä siihen, että kasvutavoite oli saavutettu. Kasvua ei pidetty tärkeänä tavoitteena ja enemmistö oli tyytymätön saavutettuun voittoon.

## Yrityksen strategiat

**Taulukko 13.** Yrityksen strategiat: tuotteet ja markkinat

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Päämarkkinat	n	%	n	%
1. Tuotteet/tuoteryhmät	11	50,0	4	33,3
2. Tuotteen ominaisuudet	4	18,2	2	16,7
3. Asiakkaat/asiakasryhmät	11	50,0	8	66,7
4. Asiakkaan tarpeet	16	72,7	8	66,7

Yrityksen strategioita tarkasteltaessa asiakasta pidettiin tärkeämpänä kuin tuotetta. Erilaisia indikaattoreita analysoitaessa voitiin havaita, että yli kaksi kolmasosaa johtajista piti asiakkaan tarpeita strategisen päätöksenteon tärkeimpänä kriteerinä. Vajaalla 73 prosentilla vuorovaikutusjohtajista asiakkaan tarpeet olivat yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohtana ja noin 67 prosenttia autoritaarisista johtajista ajatteli samalla tavalla.

**Taulukko 14.** Yrityksen strategiat: kysynnän kausivaihtelut

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Tuotteiden kysyntä on	n	%	n	%
1. Melko säännöllistä tai vaihtelevaa	20	90,9	11	91,7
2. Epäsäännöllistä tai ei tiedä	2	9,1	1	8,3

Kysynnän kausivaihtelut olivat alalla hyvin tiedossa. Yli 90 prosenttia molempien ryhmien yritysjohtajista tunsivat kysynnän vaihtelut hyvin.

**Taulukko 15.** Yrityksen strategiat: markkinoiden kasvuvauhti

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Markkinoiden kasvuvauhti on	n	%	n	%
1. Nopea tai erittäin nopea	2	9,1	1	8,3
2. Erittäin hidas, hidas tai ei tiedä	20	90,9	11	91,7

Markkinoiden kasvua pidettiin alalla hitaana. Alle 10 prosenttia vastaajista koki kasvun nopeaksi.

**Taulukko 16.** Yrityksen strategiat: markkinointi-investoinnit

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Markkinointi-investoinnit suhteessa myyntiin ovat	n	%	n	%
1. Korkeammat kuin kilpailijoilla	1	4,5	2	16,7
2. Yhtä suuret kuin kilpailijoilla	5	22,7	2	16,7
3. Pienemmät kuin kilpailijoilla	14	63,6	8	66,7
4. Ei vastausta	2	9,1		

Alalla panostettiin markkinointiin vähän. Kaksi kolmasosaa yritysjohtajista tiedosti, että markkinointi-investoinnit suhteessa myyntiin olivat pienemmät kuin kilpailijoilla.

## Yrityksen kilpailutilanne ja kilpailuedut

**Taulukko 17.** Yrityksen kilpailutilanne: kysynnän hintaherkkyys

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Kysynnän hintaherkkyys	n	%	n	%
1. On melko herkkä	6	27,3	4	33,3
2. Ei ole erityisen herkkä	15	68,2	7	58,3
3. En tiedä	1	4,5	1	8,3

Kolmasosa molempien osajoukkojen yrittäjistä piti tuotteiden hintaa tärkeänä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä.



**Taulukko 18.** Yrityksen kilpailutilanne: merkittävien kilpailijoiden lukumäärä

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Merkittäviä kilpailijoita on	n	%	n	%
1. Muutama (1–5)	8	36,4	7	58,3
2. 6–10	3	13,6	1	8,3
3. Yli 10	10	45,5	4	33,3
4. Ei tiedä	1	4,5		

Joka toinen vastaaja tunsi kilpailijansa hyvin. Alle puolet arvioi, että kilpailijoita oli enemmän kuin 10.

**Taulukko 19.** Yrityksen kilpailutilanne: oma markkinaosuus (ka)

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Oma markkinaosuus	n	Keskiarvo	n	Keskiarvo
1. Keskimäärin	9	22,3	8	16,5
	n	%	n	%
2. 20 % tai suurempi	4	33,3	3	37,5

Vuorovaikutusjohtajat arvioivat yrityksensä markkinaosuudeksi keskimäärin 22 prosenttia ja autoritaariset johtajat 17 prosenttia. Kysymykseen vastasi 41 prosenttia ryhmien jäsenistä.

**Taulukko 20.** Yrityksen kilpailuedut (2)

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Kilpailuetu	%	n	%	n	p-arvo
1. Insinööritaito (suunnittelukapasiteetti)	42,9	9	75,0	9	0,077

75 prosenttia autoritaarisista johtajista koki, että insinööritaito oli merkittävä kilpailuetu<sup>8</sup> ( $p = 0.077$ ). Kaikki yritysjohtajat olivat samaa mieltä siitä, että tuotteen laatu ja toimituksen luotettavuus ovat niitä tekijöitä, joita on painotettava luotaessa kilpailuetua päämarkkinoilla. Hyvin tärkeinä kilpailuetua muodostavina tekijöinä pidettiin yrityksen mainetta, joustavuutta ja työntekijöiden pätevyyttä sekä nopeutta toimittaa yllättävät tilaukset.

<sup>8</sup> Yrityksen kilpailuetuja on kuvattu Tuomisen (2009) raportissa.

## Tavoitteet työnantajana ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin

**Taulukko 21.** Tavoitteet työnantajana ja tyytyväisyys työnantajan tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		
	%	n	%	n	p-arvo
<b>Työnantajan</b>					
1. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : uusien työpaikkojen luominen	22,7	5	33,3	4	0,390
2. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: uusien työpaikkojen luominen	36,4	8	41,7	5	0,522
3. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : työpaikkojen säilyttäminen	68,2	15	83,3	10	0,297
4. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: työpaikkojen säilyttäminen	68,2	15	83,3	10	0,297
5. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	72,7	16	33,3	4	0,031
6. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen	9,5	2	36,4	4	0,088
7. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	50,0	11	50,0	6	0,640
8. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantuessa	22,7	5	36,4	4	0,333

73 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli tyytyväisiä tavoitteen ”työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarve” saavuttamiseen. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p = 0,031$ ). Tämä johtamiskäsitys on huolehtivan johtamisen periaatteiden mukainen (luku 2.4.1). Kolmasosa autoritaarisista johtajista oli tyytyväisiä tavoitteen ”työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen” saavuttamiseen ( $p = 0,088$ ). Yli kaksi kolmasosaa molemmista ryhmistä piti työpaikkojen säilyttämistä tärkeänä tavoitteena ja oli tyytyväisiä tavoitteen saavuttamiseen. Nykyiset työntekijät haluttiin säilyttää, mutta vain viidesosa vuorovaikutusjohtajista ja kolmasosa autoritaarisista johtajista piti uusien työpaikkojen luomista yhtenä yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Alalla ei siis uskottu kasvuun, eikä siihen haluttu panostaa resurssilisäysten muodossa. Joka toinen yritysjohtaja oli tyytyväinen tavoitteen ”työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon”

saavuttamiseen. Tyytyväisyys voittovarojen jakoon työntekijöille oli harvojen etuoikeus.

### Henkilökohtaiset tavoitteet ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin

**Taulukko 22.** Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet ja tyytyväisyys henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Henkilökohtaiset	%	n	%	n	p-arvo
1. Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen: työn tuoma tyydytys	90,9	20	83,3	10	0,444
2. Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen: korkea tulotaso	27,3	6	25,0	3	0,610
3. Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen: valta	36,4	8	54,5	6	0,266

Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen suhteen ryhmien välillä ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa. Suuri enemmistö oli tyytyväinen tavoitteen ”työn tuoma tyydytys” saavuttamiseen. Pieni vähemmistö oli tyytyväinen korkean tulotason saavuttamiseen. Työhön sinänsä oltiin tyytyväisiä, mutta ansaintamahdollisuuksiin ei. Vain joka kolmas vuorovaikutusjohtaja oli tyytyväinen tavoitteen ”valta” saavuttamiseen, kun taas autoritaarisista johtajista tyytyväisiä oli enemmistö.

### Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet

**Taulukko 23.** Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ja käsitykset

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Henkilökohtaiset	%	n	%	n	p-arvo
1. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	81,8	18	75,0	9	0,479
2. Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen: taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	68,2	15	50,0	6	0,249

68 prosenttia vuorovaikutusjohtajista ja 50 prosenttia autoritaarisista johtajista oli tyytyväisiä tavoitteen ”taloudellinen riippumattomuus itselle ja

perheelle” saavuttamiseen. Suuri enemmistö piti kyseistä tavoitetta yhtenä tärkeimmistä henkilökohtaisista tavoitteista. Taloudellisen riippumattomuuden saavuttamista pidettiin tärkeämpänä kuin yrityksen kasvua.

## Suunnitteluprosessin yhteistoiminnalliseen toteuttamistapaan liittyvät käsitykset

**Taulukko 24.** Suunnitteluprosessin yhteistoiminnallinen toteuttamistapa

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		
	%	n	%	n	p-arvo
1. Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessä	50,0	11	8,3	1	0,017
2. Liiketoiminnan ja tuotteiden suunnittelun tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa	77,3	17	50,0	6	0,108
3. Ylimmän johdon tulisi huolehtia enemmän yrityksen tulevaisuudesta kuin nykyhetkestä	90,9	20	66,7	8	0,099

Joka toinen vuorovaikutusjohtaja oli sitä mieltä, että yrityksen arvot ja tavoitteet oli sisäistetty yrityksessä täysin ( $p = 0,017$ ). 77 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli samaa mieltä siitä, että liiketoiminnan ja tuotteiden suunnittelun tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. 91 prosenttia vuorovaikutusjohtajista piti tärkeämpänä tulevaisuudesta kuin nykyhetkestä huolehtimista. Vuorovaikutteisen suunnitteluprosessin merkitys ja sen vaikutukset luottamuksen rakentamiseen ymmärrettiin (luku 2.4).

## Yritysten ilmapiirin parantamisprosessit

Tässä haettiin vastausta siihen, miten yrittäjien johtamiskäsitykset erosivat toisistaan seuraavien kysymysten suhteen:

- Haluaako johtaja jakaa päätösvaltaa johdettaville?
- Miten valtuuttamiseen liittyvän suhtautumistavan voidaan arvioida vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen yrityksen päämäärien saavuttamiseen?

**Taulukko 25.** Ilmapiirin parantaminen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		
Henkilökohtaiset	%	n	%	n	p-arvo
1. Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla pikemmin johtaja kuin työmenetelmien asiantuntija	54,5	12	25,0	3	0,096
2. Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen	57,1	12	25,0	3	0,077
3. Johtajan tulisi delegoida myös tärkeitä päätettäviä asioita	85,7	18	66,7	8	0,198
4. Pikaisen päätöksenteon sijaan johtajan tulee hankkia lisätietoja epäillensä tietojään	95,5	21	83,3	10	0,279
5. Johdon tulee luottaa henkilökunnan haluun ja kykyyn hoitaa tavoitteiden mukaiset tehtävät laadukkaasti	95,5	21	66,7	8	0,042

57 prosenttia vuorovaikutusjohtajista piti henkilöstön osallistumista päätöksentekoon tärkeänä asiana ( $p = 0,077$ ). 95 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli sitä mieltä, että henkilökunnan haluun hoitaa tehtävät laadukkaasti tulee luottaa ( $p = 0,042$ ). 55 prosenttia vuorovaikutusjohtajista ymmärsi, että pienyrittäjän tulee olla pikemmin johtaja kuin työmenetelmien asiantuntija ( $p = 0,096$ ). Vuorovaikutusjohtajien käsityksen mukaan johtajan tulee johtaa, luottaa ja osallistaa henkilöstö päätöksentekoon. Johtaja vaikuttaa siten omilla toimenpiteillään luottamuksellisen ilmapiirin rakentumiseen ja luo samalla paremmat edellytykset sille, että johdettavat sitoutuvat aidosti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (luku 2.4).

**Taulukko 26.** Ilmapiirin parantaminen – palkkataso

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV			
	Vuorovaikutus- johtaja		Autoritaarinen johtaja	
Palkkataso	n	%	n	%
1. Työehtosopimuksen mukainen	6	27,3	4	33,3
2. Yli työehtosopimuksen	15	68,2	8	66,7
3. Ei vastausta	1	4,5		

Enemmistö ymmärsi, että pätevät, palkkansa ansaitsevat työntekijät ovat yritykselle menestystekijä. Suurin osa yritysjohtajista halusi pitää nykyiset

pätevät työntekijät yrityksen palveluksessa.

### Oppimisen edistämisprosessit

Vastausta haettiin siihen, miten yrittäjien käsitykset erosivat seuraavien tutkimuskysymysten näkökulmasta katsottuna:

- Arvostetaanko yrityksessä työntekijöiden osaamista ja pätevyyttä kilpailukykytekijänä?
- Ovatko käsitykset koulutuskustannusten tasosta oikeassa suhteessa käsityksiin oppimisen edistämisestä?
- Kartoitetaanko yrityksen osaamistarvetta myös kirjallisen resurssi-suunnittelun avulla?

**Taulukko 27.** Oppimisen edistäminen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Oppimisen edistäminen	%	n	%	n	p-arvo
1. Pienyritykselle käytännön kokemus on tärkeämpää kuin teoreettinen koulutus (esim. korkeakoulu)	59,1	13	66,7	8	0,478
2. Kilpailuetu: Työntekijöiden pätevyys (taito)	100,0	22	100,0	12	<sup>a</sup>
3. Kilpailuetu: Toimitusta seuraava palvelu	54,5	12	83,3	10	0,094
4. Onko kilpailuetua: Laitteiston ja koneistuksen sopeuttamisessa uudenlaiseen tuotantoon	100,0	22	100,0	12	<sup>a</sup>
5. Onko kilpailuetua: Yritys voi laajentaa tai supistaa tuotantoaan markkinoiden vaatimusten mukaisesti (nopeus)	100,0	22	100,0	12	<sup>a</sup>
6. Yrittäjän/johtajan tulee rohkaista innovaatioita jopa heikkenevän kannattavuuden uhallakin	23,8	5	58,3	7	0,055

<sup>a</sup>No statistics are computed because variable is a constant.

Yrityksillä oli kolme kilpailuetua, joista kaikki johtajat olivat samaa mieltä. Kysymykset 2, 4 ja 5 eivät olleet erottelukykyisiä. Ne ovat kuitenkin oppivan organisaation periaatteisiin liittyvien arvojen tutkimuksen kannalta katsottuna tärkeitä. Myönteisiä arvoja heijastava ryhmien täydellinen yksimielisyys osoitti, että oltiin tekemisissä PK-huonekaluteollisuuden kehittämiin liittyvien avainkysymysten kanssa.

Yrityksen menestystekijöitä arvioitaessa oltiin yksimielisiä työnteki-



jöiden pätevyyden merkityksestä. Menestystekijät ”laitteiston sopeuttaminen” ja ”tuotannon laajentaminen tai supistaminen” liittyvät tavallaan menestystekijään ”henkilöstön pätevyys”. Laitteiston sopeuttaminen nopeasti ja nopea reagointi kysyntämuutoksiin tuotantokapasiteetin muutoksilla edellyttävät pätevää, taitavaa ja joustavasti toimivaa henkilökuntaa. Enemmistö piti käytännön kokemusta teoreettista koulutusta tärkeämpänä. Innovaatioihin ja innovatiiviseen toimintaan suhtauduttiin varauksella. Autoritaariset johtajat rohkaisivat innovaatioihin jopa heikkenevän kannattavuuden uhalla ( $p = 0,055$ ).

**Taulukko 28.** Koulutuskustannukset

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Koulutuskustannukset	n	%	n	%
1. Yli kilpailijoiden	1	4,5	1	8,3
2. Kilpailijoiden tasolla	12	54,5	6	50,0
3. Alle kilpailijoiden	9	40,9	5	41,7

Alalla arvostettiin henkilökunnan pätevyyttä ja osaamista tärkeimpien kilpailukykytekijöiden joukkoon kuuluvina tekijöinä. Yli 40 prosenttia molempien osajoukkojen yrittäjistä arvioi kuitenkin, että koulutuskustannukset olivat alemmalla tasolla kuin kilpailijoilla. Käytännön kokemusta arvostettiin enemmän.

**Taulukko 29.** Kirjallinen resurssisuunnitelma: nykytilanne

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Kirjallinen resurssisuunnitelma	n	%	n	%	p-arvo
1. On	9	40,9	1	8,3	0,050
2. Ei ole	4	18,2	5	41,7	
3. Ei vastausta	9	40,9	6	50,0	
N = 34					

1 = Vuorovaikutusjohtaja-menettelytapa

2 – 3 = Autoritaarinen johtaja -menettelytapa

41 prosentilla vuorovaikutusjohtajista oli kirjallinen resurssisuunnitelma ( $p = 0,050$ ).

**Taulukko 30.** Kirjallinen resurssisuunnitelma: tulevaisuus

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided) <b>p-arvo</b>
	Vuorovaikutus- johtaja		Autoritaarinen johtaja		
Kirjallinen resurssisuunnitelma	%	n	%	n	
1. Sisältää resurssisuunnittelun myös tulevaisuuden osalta	69,2	9	16,7	1	0,050
N = 19					

69 prosenttia vuorovaikutusjohtajista teki kirjallisen resurssisuunnitelman tulevaa kehitystä ennakoiden ( $p = 0,050$ ). Sen vuoksi edellytykset vuorovaikutteiselle resurssisuunnittelulle olivat hyvät (luku 2.4).

**Taulukko 31.** Tutkimusinvestoinnit ja teknologiamuutokset

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided) <b>p-arvo</b>
	Vuorovaikutus- johtaja		Autoritaarinen johtaja		
Tutkimusinvestoinnit ja teknologiamuutokset	%	n	%	n	
1. Tutkimusinvestoinnit suhteessa myyntiin ovat erittäin korkeat tai korkeat	9,1	2	8,3	1	0,721
2. Teknologia alalla muuttuu erittäin nopeasti tai nopeasti	22,7	5	25,0	3	0,598

Enemmistön käsityksen mukaan teknologinen muutos oli alalla hidasta eikä tutkimusinvestointeja katsottu juurikaan tarvittavan.

### Tiimityö- ja yhteistoimintaprosessit

Tässä tutkittiin ja arvioitiin tiimityöhön sekä yhteistoiminnan kehittämiseen liittyviä arvoja – erityisesti, miten johtajien arvojen voitiin nähdä tukevan tiimityön perusedellytysten syntymistä.

**Taulukko 32.** Tiimityö ja yhteistoiminta

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		
	%	n	%	n	p-arvo
1. Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen	57,1	12	25,0	3	0,077
2. Johdon tulisi säännöllisesti tiedottaa työntekijöitä yrityksen liiketoiminnan tulevista päälinjoista	100,0	22	91,7	11	0,353
3. Yrityksen tulisi pyrkiä yhteistoimintaan muiden yritysten kanssa toimintansa tehostamiseksi jopa itsenäisyytensä vähenemisen uhallakin	54,5	12	58,3	7	0,561
4. Vientitoimintaa tulee kehittää yhdessä asiantuntijaorganisaation kanssa	59,1	13	66,7	8	0,478
5. Vientitoiminnassa kauppakamarin, KTM:n ja elinkeinoasiamiesten apu on ratkaisevaa	40,9	9	16,7	2	0,144

Vuorovaikutusjohtajat suhtautuivat yhteistoiminnan ja tiimityön kehittämiseen myönteisesti ja olivat valmiit valtuuttamaan. Päätöksenteon suhteen johtamiskäsitykset erosivat ryhmien välillä tilastollisesti suuntaa antavasti ( $p = 0,077$ ). 41 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli sitä mieltä, että kauppakamarin, KTM:n (nyk. TEM) sekä muiden asiantuntijaelinten apu oli vientitoiminnassa ratkaisevaa ja vain 17 prosenttia autoritaarisista johtajista oli samaa mieltä. Kuitenkin vientitoiminnan kaupallinen harjoittaminen ilman tämänkaltaista yhteistyötä on melko vaikeaa, ehkä jopa mahdotonta. Sen sijaan suuri enemmistö yritysjohtajista piti tärkeänä yhteistyötä muiden yritysten ja asiantuntijaorganisaatioiden kanssa.

**Taulukko 33.** Suunnittelukäytäntö – tuotannon suunnittelu

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
	n	%	n	%
1. 1–3 kk	15	68,2	8	66,7
2. 4–12 kk	3	13,6	0	0,0
3. 1–3 v	2	9,1	1	8,3
4. Yli 3 v	1	4,5	1	8,3
5. Ei lainkaan	1	4,5	2	16,7

Kaksi kolmasosaa molemmissa ryhmissä teki lyhyen aikavälin tuotanto-

suunnitelmat.

**Taulukko 34.** Suunnittelukäytäntö – markkinoinnin suunnittelu

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Markkinoinnin suunnittelu Suunnitteluperiodi	n	%	n	%
1. 1–3 kk	1	4,5	2	16,7
2. 4–12 kk	10	45,5	3	25,0
3. 1–3 v	2	9,1	3	25,0
4. Yli 3 v	1	4,5	0	0,0
5. Ei lainkaan	8	36,4	4	33,3

Myös markkinoinnin suunnittelu oli yleisesti ottaen lyhyen aikavälin suunnittelua. Kolmasosa molempien ryhmien yrityksistä ei näyttäisi tekevän markkinointisuunnittelua ollenkaan.

**Taulukko 35.** Suunnittelukäytäntö – henkilöstösuunnittelu

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided) <b>p-arvo</b>
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Henkilöstösuunnittelu Suunnitteluperiodi	%	n	%	n	
1. 1–3 kk	9,1	2	58,3	7	0,008
2. 4–12 kk	13,6	3	8,3	1	
3. 1–3 v	31,8	7	8,3	1	
4. Ei lainkaan	45,5	10	25,0	3	

1 = Autoritaarinen johtaja -menettelytapa  
2–3 = Vuorovaikutusjohtaja-menettelytapa

Henkilöstösuunnittelukäytännössä ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ( $p = 0,008$ ). Autoritaaristen johtajien enemmistö (58,3 %) sovelsi henkilöstösuunnitteluun alle kolmen kuukauden suunnitteluajan käytäntöä. Vuorovaikutusjohtajista yli 45 prosenttia harjoitti pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelua (4 kk – 3 v).

**Taulukko 36.** Suunnittelukäytäntö – kirjallinen suunnitelma

Indikaattorit	ARVOPERUSTA TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Kirjallinen suunnitelma	n	%	n	%
1. On	13	59,1	6	50,0
2. On johtajan/yrittäjän päässä (ei kirjallisena)	9	40,9	6	50,0

59 prosenttia vuorovaikutusjohtajista ja 50 prosenttia autoritaarisista johtajista teki kirjallisen suunnitelman.

**Taulukko 37.** Vientikokemukset

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Vientikokemukset	n	Keskiarvo	n	Keskiarvo
1. Kuinka moneen maahan viette?	14	5,4	10	4,4
2. Kuinka monen vuoden ajan olette yleensä harjoittanut vientiä?	14	12,7	10	12,1
	n	%	n	%
3. Kuinka monta % myynnistä tuli ulkomailta? 1996	14	36,1	10	21,8

Vuorovaikutusjohtajien yritykset (14 kpl) veivät tuotteita keskimäärin viiteen ja autoritaaristen johtajien (10 kpl) neljään maahan. Molemmat osajoukot olivat harjoittaneet vientiä keskimäärin 12–13 vuoden ajan. Vuorovaikutusjohtajien yritysten myynnistä yli kolmasosa tuli viennistä, autoritaarisilla tuli viidesosa.

**Taulukko 38.** Vientihalu

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
Jos yhteistä vientitoimintaa käynnistetään, onko kiinnostusta lähteä mukaan?	n	%	n	%
1. Kyllä	11	50,0	8	66,7
2. Ei	8	36,4	3	25,0
3. Ei vastausta	3	13,6	1	8,3

Enemmistö oli kiinnostunut olemaan mukana, mikäli yhteistä vientitoimintaa käynnistettäisiin. Halu viennin kehittämiseen oli alalla suuri.

**Taulukko 39.** Maakunnallisen tuen vaikutus yrittäjyyteen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
Erityisesti maakunnallinen tuki on viime aikoina	n	%	n	%	p-arvo
1. Parantunut ratkaisevasti	4	18,2	0	0,0	0,146
2. Pysynyt ennallaan	16	72,7	10	83,3	
3. Heikentynyt	1	4,5	2	16,7	
4. Ei vastausta	1	4,5	0	0,0	

1 = Vuorovaikutusjohtaja-menettelytapa  
2–3 = Autoritaarinen johtaja -menettelytapa

Suuren enemmistön käsityksen mukaan maakunnallinen tuki oli pysynyt ennallaan. 18 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli sitä mieltä, että tuki oli parantunut ratkaisevasti. Yritysten välisen yhteistyön kehittämisessä maakunnallinen tuki voidaan kokea tärkeänä – erityisesti vientiyhteistyön kanalta.

## Laatuprosessit

Vastausta haettiin siihen, miten johtajien johtamiskäsitykset poikkesivat toisistaan seuraavien kysymysten suhteen:

- Tehdäänkö yrityksessä systemaattista laadunparannustyötä?
- Parannetaanko tuote- ja palvelun laatua jatkuvasti?
- Arvioidaanko asiakasnäkökulmaa ja kilpailuasemaa johdonmukaisesti?
- Arvioidaanko henkilökunnan mielipidettä johdonmukaisesti?

**Taulukko 40.** Laadun parantaminen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided) <b>p-arvo</b>
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
<b>Laadun parantaminen</b>	%	n	%	n	
1. Palvelun laatu on tärkeä tavoite	100,0	22	75,0	9	0,037
2. Tuotteen laatu on ammattikunnan ja ylpeyden aihe	86,4	19	100,0	12	0,257
3. Yritys tekee systemaattista laadunparannustyötä	71,4	15	50,0	6	0,196
4. Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä tuotteiden ja tuotannon sopeuttamiseen näin syntyviin vaatimuksiin	95,2	20	100,0	12	0,636
5. Kaikki yrityksessä käytettävät työmenetelmät ja rutiinit tulisi koota yrityksen käsikirjaan	40,9	9	33,3	4	0,478

Kaikki (100,0 %) vuorovaikutusjohtajat pitivät palvelun laatua tärkeänä tavoitteena ( $p = 0,037$ ). Kaikki autoritaariset johtajat ja 86 prosenttia vuorovaikutusjohtajista olivat sitä mieltä, että tuotteen laatu on ammattikunnan ja ylpeyden aihe. Kaikkien autoritaaristen ja lähes kaikkien vuorovaikutusjohtajien (95,2 %) käsityksen mukaan yrityksen menestyminen perustuu



ensi sijassa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä tuotteiden ja tuotannon sopeuttamiseen näin syntyviin vaatimuksiin. Asiakastarpeet, tuotteen laatu ja palvelun laatu – laadunhallinnan keskeiset tekijät – saivat yrittäjäjohtajien suuren enemmistön huomion. Alalla siis tunnistettiin ja tiedostettiin laadun merkitys kilpailutekijänä (luku 3.3).

**Taulukko 41.** Palvelun laatu

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
	n	%	n	%
<b>Onko palvelun laatua tutkittu?</b>				
1. Kyllä	7	31,8	4	33,3
2. Ei	14	63,6	8	66,7
3. Ei vastausta	1	4,5	0	0,0

Kolmasosa molemmissa osajoukoissa ilmoitti tutkineensa palvelun laatua. Ero edellä kuvattuun laadun arvostukseen oli suuri. Laatua arvostettiin, mutta palvelun laatua ei kuitenkaan tutkittu.

**Taulukko 42.** Laadun seuranta

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	n	%	n	%	p-arvo
<b>Laatua seurataan säännöllisin mittauksin</b>					
1. Jatkuvasti	9	40,9	8	66,7	0,076
2. Kerran kuukaudessa	3	13,6	0	0,0	
3. Kerran vuodessa	2	9,1	0	0,0	
4. Harvemmin kuin kerran vuodessa	6	27,3	4	33,3	
5. Ei vastausta	2	9,1	0	0,0	

1 = Autoritaarinen johtaja -menettelytapa

2–3 = Vuorovaikutusjohtaja-menettelytapa

Vuorovaikutusjohtajat seurasivat laatua säännöllisin mittauksin kerran kuukaudessa tai kerran vuodessa ( $p = 0,076$ ). Autoritaariset johtajat ilmoittivat seuraavansa laatua säännöllisin mittauksin jatkuvasti.

**Taulukko 43.** Kehityskeskustelut

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV			
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja	
	n	%	n	%
<b>Kehityskeskusteluja käydään</b>				
1. Jatkuvasti	7	31,8	5	41,7
2. Kerran kuukaudessa	3	13,6	4	33,3
3. Kerran vuodessa	8	36,4	0	0,0
4. Ei koskaan	4	18,2	3	25,0

36 prosenttia vuorovaikutusjohtajista kävi kehityskeskustelun henkilökunnan jäsenten kanssa kerran vuodessa. 42 prosenttia autoritaarisista johtajista ilmoitti käyvänsä kehityskeskusteluja jatkuvasti.

**Taulukko 44.** Asiakaspalaute: vierailut asiakasyrityksissä

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_TAV				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	n	%	n	%	p-arvo
<b>Vierailen tärkeimmissä asiakasyrityksissä</b>					
1. Viikoittain	0	0,0	2	16,7	0,093
2. Kuukausittain	5	22,7	2	16,7	
3. 2–3 kertaa vuodessa	12	54,5	4	33,3	
4. Harvemmin	5	22,7	4	33,3	

1 = Autoritaarinen johtaja -menettelytapa  
2–3 = Vuorovaikutusjohtaja-menettelytapa

77 prosenttia vuorovaikutusjohtajista vieraili tärkeimmissä asiakasyrityksissä kuukausittain tai 2–3 kertaa vuodessa ( $p = 0,093$ ). 17 prosenttia autoritaarisista johtajista vieraili viikoittain.

Laatuun ja laadunhallintaan liittyvät tärkeimmät käsitteet saivat lähes yksimielisen kannatuksen. Laatutyön toteuttamisen systemaattisuudesta ja käytännöistä, kuten valmistautumisesta kehityskeskusteluihin tai asiakaskäynteihin, ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen käytettävissä tarkkaa tietoa.<sup>9</sup>

## 5.2.2 Tutkimuskriteerinä valtuuttaminen

Yritysjohtajien johtamiskäsityksiä **valtuuttamisen** osalta kuvaavaksi tutkimuskriteeriksi, riippumattomaksi muuttujaksi valittiin Stratos-tutkimuksen väittämä (luku 4.4):

<sup>9</sup> Laatu-käsityksiä sisältyy myös Tuomisen (2009) raporttiin.

- **Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen.**

Väittämä nimettiin seuraavasti: ARVOPERUSTA\_VAL ja sen  $p = 0,077$ . Tilastollisessa päättelyssä käytettiin Fisherin tarkkaa nelikenttätestiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin tilastollisesti

- merkitsevän rajana  $p < 0,01$ ,
- melkein merkitsevän rajana  $0,01 \leq p < 0,05$  ja
- suuntaa antavana rajana  $0,05 \leq p < 0,10$ .

Kun ARVOPERUSTA\_VAL oli tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon johtamiskäsitysten ryhmittelykriteerinä, perusjoukko jakautui osajoukkoihin seuraavasti:

- vuorovaikutusjohtajat  $n = 15$  ja
- autoritaariset johtajat  $n = 17$ ,
- ✓ yhteensä  $N = 32$ .

Kun yllä mainittua kriteeriä käytettiin perusjoukon ryhmittelyssä riippumattomana muuttujana, perusjoukko oli pienempi kuin kriteeriä ARVOPE-RUSTA\_TAV käytettäessä (vrt.  $N = 36$  ja  $N = 32$ ). Myös vuorovaikutusjohtajien ryhmä oli pienempi kuin autoritaaristen ryhmä (vrt. vuorovaikutusjohtajat:  $n = 22$  ja  $n = 15$  sekä autoritaariset johtajat:  $n = 12$  ja  $n = 17$ ). Poikkeamiin löytyi useita selittäviä tekijöitä, joista tärkein lienee se, että kriteeri ”ARVOPERUSTA\_VAL” oli vahvasti erotteleva tutkimuskysymys.

Tilastollisen päättelyn kuvaus oli kriteeriä ”**valuuttaminen**” käytettäessä seuraava:

- **Päätöksentekoon osallistumiseen ja valvontaan sekä vallankäyttöön liittyvät johtamiskäsitykset.**

### **Päätöksentekoon osallistumiseen ja valvontaan sekä vallankäyttöön liittyvät johtamiskäsitykset**

Tässä kohdassa arvioitiin päätösvalan delegointiin, vallankäyttöön, yrityksen tuloksiin sekä henkilökunnan valvontaan liittyviä johtamiskäsityksiä.

Taulukko 45. Valtuuttaminen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_VAL				Fisher's Exact Test
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		Exact Sig. (1-sided)
Valtuuttaminen	%	n	%	n	p-arvo
1. Tärkeimmät työnantajan tavoitteet: työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	40,0	6	21,1	4	0,205
2. Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia	21,4	3	63,2	12	0,020
3. Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkiperaisesti kuin luottaa vaistoonsa	42,9	6	84,2	16	0,017
4. Innovointi sisältää usein liian paljon riskejä	14,3	2	11,1	2	0,597
5. Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset	80,0	12	50,0	9	0,077
6. Yrityksen politiikkana tulisi olla päätöksenteon hajauttaminen	60,0	9	31,6	6	0,095

63 prosenttia autoritaarisista johtajista oli sitä mieltä, että yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia ( $p = 0,020$ ) ja 84 prosenttia oli sitä mieltä, että yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkiperaisesti kuin luottaa vaistoonsa ( $p = 0,017$ ).

80 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli sitä mieltä, että henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset ( $p = 0,077$ ). 60 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli sitä mieltä, että yrityksen politiikkana tulisi olla päätöksenteon hajauttaminen ( $p = 0,095$ ). Vuorovaikutusjohtajat arvostivat yhteistoiminnallisen suunnittelun periaatteita, mutta autoritaariset johtajat luottivat henkilökohtaiseen osaamiseensa.

### 5.2.3 Tutkimuskriteerinä joustavuus

Yritysjohtajien johtamiskäsityksiä näkökulman ”**johdon uusi rooli**” osalta täsmäntäväksi käsitteeksi valittiin näkökulmaan liittyvää johtajuuden päämäärää tarkentava käsite ”**yrityksen joustavuus**”. Sitä kuvaavaksi riippumattomaksi muuttujaksi valittiin Stratos-kyselyn väittämä (luku 4.4):

- **Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: joustavuus.**

Tutkimuksessa väittämä nimettiin seuraavasti: ARVOPERUSTA\_JOU ja sen  $p = 0,020$ . Tilastollisessa päättelyssä käytettiin Fisherin tarkkaa nelikenttätestiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin tilastollisesti

- merkitsevän rajana  $p < 0,01$ ,
- melkein merkitsevän rajana  $0,01 \leq p < 0,05$  ja
- suuntaa antavana rajana  $0,05 \leq p < 0,10$ .

Kun ARVOPERUSTA\_JOU oli tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon johtamiskäsitysten ryhmittelykriteerinä, perusjoukko jakautui osajoukkoihin seuraavasti:

- vuorovaikutusjohtajat  $n = 20$  ja
- autoritaariset johtajat  $n = 14$ ,
- ✓ yhteensä  $N = 34$ .

Kun kyseistä kriteeriä käytettiin perusjoukon ryhmittelyn riippumattomana muuttujana, analysoitava perusjoukko oli pienempi kuin ensimmäisen kriteerin, mutta suurempi kuin toisen kriteerin sovelluksen kohdalla ( $N = 36$  ja  $N = 32$ ). Vuorovaikutusjohtajien määrä oli pienempi kuin ensimmäistä kriteeriä sovellettaessa ( $n = 22$ ) ja suurempi kuin toista kriteeriä sovellettaessa ( $n = 15$ ).

### Yrityksen tavoitteet ja tyytyväisyys saavutettuihin tuloksiin

**Taulukko 46.** Yrityksen tärkeimmät tavoitteet ja tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_JOU				Fisher's Exact Test
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		Exact Sig. (1-sided)
	%	n	%	n	p-arvo
1. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : tuottavuuden parantaminen	95,0	19	85,7	12	0,365
2. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: tuottavuuden parantaminen	60,0	12	14,3	2	0,009
3. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : voitto	95,0	19	78,6	11	0,179
4. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: voitto	45,0	9	14,3	2	0,063
5. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : kustannusten alentaminen	70,0	14	78,6	11	0,440
6. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: kustannusten alentaminen	45,0	9	7,1	1	0,019

60 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli tyytyväisiä yrityksen tavoitteen ”tuottavuuden parantaminen” saavuttamiseen ( $p = 0,009$ ) ja 45 prosenttia oli tyytyväisiä kustannusten alentamistavoitteen saavuttamiseen ( $p = 0,019$ ). 45 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli tyytyväisiä yrityksen voit-

totavoitteen saavuttamiseen ( $p = 0,063$ ). Vuorovaikutusjohtajat olivat tyytyväisiä yrityksen suorituskykyyn, kun sitä mitattiin tuottavuuden parantamisella. Henkilökohtainen tyytyväisyys yrityksen tärkeimpien tulostavoitteiden saavuttamiseen vahvisti vuorovaikutusjohtajien käsityksiä yhteistoinnallisen suunnittelun tarkoituksenmukaisuudesta ja hyödyllisyydestä.

## Yrityksen strategiat

**Taulukko 47.** Yrityksen strategiat: tuotteet ja markkinat

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_JOU				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	n	%	n	%	p-arvo
<b>Päämarkkinat</b>					
1. Tuotteet/tuoteryhmät	9	45,0	5	35,7	
2. Tuotteen ominaisuudet	4	20,0	2	14,3	
3. Asiakkaat/asiakasryhmät	12	60,0	6	42,9	
4. Asiakkaan tarpeet	16	80,0	7	50,0	0,071

80 prosenttia vuorovaikutusjohtajista piti yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohdana asiakkaiden tarpeita eli asiakasohjautuvuutta ( $p = 0,071$ ) (luku 3.4).

## Henkilökohtaiset tavoitteet

**Taulukko 48.** Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet ja tyytyväisyys henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_JOU				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	%	n	%	n	p-arvo
<b>Henkilökohtaiset</b>					
1. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : työn tuoma tyydytys	65,0	13	85,7	12	0,171
2. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: työn tuoma tyydytys	95,0	19	71,4	10	0,079

95 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli tyytyväisiä henkilökohtaisen tavoitteen ”työn tuoma tyydytys” saavuttamiseen ( $p = 0,079$ ).



## Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet

**Taulukko 49.** Perheyrittäjyyteen liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet ja käsitykset

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_JOU				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		
Henkilökohtaiset	%	n	%	n	p-arvo
1. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	75,0	15	85,7	12	0,378
2. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	65,0	13	50,0	7	0,031
3. tärkeimmät <b>tavoitteet</b> : perhetradition ylläpitäminen	5,3	1	35,7	5	0,037
4. <b>Tyytyväisyys</b> tavoitteiden saavuttamiseen: perhetradition ylläpitäminen	36,8	7	46,2	6	0,435

65 prosenttia vuorovaikutusjohtajista oli tyytyväisiä perheyrittäjyyteen liittyvän tavoitteen ”taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle” saavuttamiseen ( $p = 0,031$ ). Vuorovaikutusjohtajat olivat siis tyytyväisiä sekä yrityksen suorituskykyyn että omaan ja perheensä taloudelliseen riippumattomuuteen. 36 prosenttia autoritaarisista johtajista piti tärkeänä perheyrittäjyyteen liittyvää tavoitetta ”perhetradition ylläpitäminen” ( $p = 0,037$ ).

**Taulukko 50.** Perheyrittäjyys

Indikaattorit	ARVOPERUSTA_JOU				Fisher's Exact Test Exact Sig. (1-sided)
	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		
Perheyrittäjyys	%	n	%	n	p-arvo
1. Pienyritys on ensi sijassa koko perheen yhteinen asia	35,0	7	50,0	7	0,301
2. Perheyrittäjyksen johdon tulisi säilyä perheen käsissä	25,0	5	57,1	8	0,062

57 prosenttia autoritaarisista johtajista oli sitä mieltä, että perheyrittäjyksen johdon tulisi säilyä perheen käsissä ( $p = 0,062$ ). Puolet autoritaarisista ja 35 prosenttia vuorovaikutusjohtajista koki pienyrityksen koko perheen yhteiseksi asiakiksi (luku 2.4).

Aineiston kuvauksen perusteella vuorovaikutusjohtajat arvostivat erityisesti yhteistoiminnallista suunnittelua, valtuuttamista ja yrityksen joust-

vuotta sekä olivat tyytyväisiä keskeisiin liiketoiminnan tuloksiin. Kyseiset havainnot tarkennettiin seuraavasti:

#### **Yhteistoiminnallinen suunnittelu**

- Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset ( $p = 0,0001$ ).
- Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamiseen: työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen ( $p = 0,031$ ).
- Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sesti sisäistetty yrityksessä ( $p = 0,017$ ).
- Johdon tulee luottaa henkilökunnan haluun ja kykyyn hoitaa tavoitteiden mukaiset tehtävät laadukkaasti ( $p = 0,042$ ).
- On kirjallinen resurssisuunnitelma ( $p = 0,050$ ).

#### **Valtuuttaminen**

- Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen ( $p = 0,077$ ).

#### **Joustavuus**

- Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: joustavuus ( $p = 0,020$ ).

#### **Tyytyväisyys liiketoiminnan tuloksiin**

- Tuottavuuden parantaminen ( $p = 0,009$ ),
- Kustannusten alentaminen ( $p = 0,019$ ) ja
- Voitto ( $p=0,063$ ).

Vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien osajoukkojen koossa ja samalla eräissä havainnoissa voitiin nähdä vaihtelua, kun analysoinnissa sovellettiin erilaisia tutkimuskriteerejä. Seuraavaksi tutkittiin pääkomponenttianalyysin avulla sitä, voidaanko ryhmittelyn avulla tehty löydös tulkita typologiaksi ja olivatko havaitut ryhmät homogeenisia.

### **5.3 Pääkomponenttianalyysi**

Luvussa 5.2 kuvattiin ja arvioitiin ryhmäeroja etukäteen oletettujen johtajatyypin ”vuorovaikutusjohtaja” ja ”autoritaarinen johtaja” välillä. Saatujen tulosten perusteella analyysia jatkettiin pääkomponenttianalyysillä.

Tilastollinen analyysi perustui seuraaviin Stratos-kyselytutkimuksen väittämiin ja niihin saatujen vastausten analysointiin:

- johdon arvot (V075–V174),
- tavoitteet (V180–V261) ja
- kilpailuedut (V317–V381).

Erottelevina muuttujina olivat

- KIVIJALKA<sup>10</sup>\_VAL (V138\_Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen)  
→ VALTUUTTAMINEN ja
- V165\_V170\_KIVIJALKA\_YSUU (V165\_Liiketoiminnan ja tuotteiden suunnittelun tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa ja V170\_Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset)  
→ YHTEISTOIMINNALLINEN SUUNNITTELU

Luvussa 5.3.1 esitetään korrelaatiomatriisi, luvussa 5.3.2 kolmen faktorin malli ja luvussa 5.3.3 ryhmittelyanalyysi. Luvun 5.1 perusteella päädyttiin analysoimaan tarkemmin taulukon 51 mukaiset muuttujat.

---

<sup>10</sup> Kivijalka on tässä tutkimuksessa erotteleville muuttujille annettu nimi (luku 4.4).

**Taulukko 51.** Perusmuuttujien tunnusluvut (Statistics)

<b>Indikaattorit</b>	<b>N</b>	<b>Kes- kiar- vo</b>	<b>Me- diaa- ni</b>	<b>Kes- kiha- jonta</b>	<b>Mi- nimi</b>	<b>Mak- simi</b>
V095_Yrittäjän/johtajan tulisi mie- luummin suunnitella järkiperaisesti kuin luottaa vaistoonsa	33	3,55	4,0	1,00	2	5
V099_Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia	33	2,97	2,0	1,16	1	5
V138_Henkilöstön tulee voida osallis- tua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen	32	3,13	3,0	0,98	1	5
V142_Perheyrityksen johdon tulisi säi- lyä perheen käsissä	33	2,88	2,0	1,05	1	5
V170_Henkilöstö ja johto yhdessä aset- tavat tavoitteet ja valvovat tulokset	33	3,45	4,0	0,97	1	5
V174_Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessä	33	2,97	3,0	0,92	2	5
V196_Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle (Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen)	33	3,61	4,0	1,00	2	5
V250_Tuottavuuden parantaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen)	33	3,18	3,0	0,95	2	5
V255_Joustavuus (Tyytyväisyys yritys- sen tavoitteiden saavuttamiseen)	33	3,61	4,0	0,70	2	5
V258_Kustannusten alentaminen (Tyy- tyväisyys yrityksen tavoitteiden saavut- tamiseen)	33	2,91	3,0	0,91	2	5

Taulukosta 51 voitiin päätellä, että jokaisen muuttujan hajonta oli riittävän suuri analyysin jatkamiseksi.

### 5.3.1 Korrelaatiomatriisi

Korrelaatiomatriisin (taulukko 52) perusteella jokainen valituista muuttujista korreloi vähintään kohtalaisesti ainakin kahden muuttujan kanssa (itseisarvo on  $\geq 0,30$ ).

**Taulukko 52.** Korrelaatiomatriisi

	V095	V099	V138	V142	V170	V174	V196	V250	V255	V258
V095	1,00									
V099	0,23	1,00								
V138	-0,47	-0,45	1,00							
V142	0,11	0,13	-0,07	1,00						
V170	-0,29	-0,09	0,19	-0,06	1,00					
V174	0,18	-0,09	0,15	0,26	0,40	1,00				
V196	0,39	0,23	-0,12	0,17	-0,02	0,34	1,00			
V250	0,02	0,09	0,08	-0,30	0,32	0,31	0,27	1,00		
V255	-0,03	0,30	-0,13	-0,22	0,34	0,13	0,01	0,50	1,00	
V258	0,14	0,12	0,02	-0,39	0,32	0,34	0,02	0,69	0,42	1,00

Seuraavat muuttujat<sup>11</sup> korreloivat keskenään vähintään kohtalaisesti (itseisarvo on  $\geq 0,30$ ):

**V095** Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkipärisesti kuin luottaa vaistoonsa:

-0,47 / V138 Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen ja

+0,39 / V196 Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle.

**V099** Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia:

-0,45 / V138 Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen ja

+0,30 / V255 Joustavuus (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen).

**V142** Perheyrittäjän johdon tulisi säilyä perheen käsissä:

+0,39 / V258 Kustannusten alentaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen) ja

+0,30 / V250 Tuottavuuden parantaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen).

**V170** Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset:

+0,40 / V174 Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sesti sisäistetty yrityksessä,

+0,34 / V255 Joustavuus (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavut-

<sup>11</sup> Muuttujat ovat samat kuin taulukossa 51.

tamiseen),

+0,32 / V250 Tuottavuuden parantaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden parantamiseen) ja

+0,32 / V258 Kustannusten alentaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen).

**V174** Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sesti sisäistetty yrityksessä:

+0,34 / V196 Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle (Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen),

+0,34 / V258 Kustannusten alentaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen), ja

+0,31 / V250 Tuottavuuden parantaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen).

**V250** Tuottavuuden parantaminen:

+0,69 / V258 Kustannusten alentaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen) ja

+0,50 / V255 Joustavuus (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen).

Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltaessa huomio kiinnittyi seuraaviin näkökohtiin:

- Muuttujaan V170 liittyvät korrelaatiot olivat yhdensuuntaiset niiden yhteistoiminnalliseen suunnitteluun liitettyjen periaatteiden kanssa, jotka esitettiin luvussa 3.3. Vuorovaikutusjohtajien ominaisuuksia luonnehdittiin näiden periaatteiden mukaisesti.
- Muuttujaan V099 liittyvät korrelaatiot liitettiin erilaisiin johtamisperiaatteisiin kuin luvussa 3.3 esitettiin. Kyseiset piirteet voidaan liittää autoritaariseen johtamiseen. Kun suunnittelee ja tekee päätökset itse, toiminta on joustavaa.
- Muuttujaan V174 liittyvät korrelaatiot olivat johdonmukaisia luvun 3.3 periaatteiden kanssa.
- Muuttujaan V250 liittyvät korrelaatiot olivat yhdensuuntaiset hyvään suorituskykyyn liitettyjen periaatteiden kanssa (luku 3.3).
- Muuttujiin V142 ja V095 liittyvät korrelaatiot osoittivat yritysjohtajien merkittäviä perhekeskeisyyteen liittyviä käsityksiä.

### 5.3.2 Kolmen faktorin malli

SPSS:n faktorianalyysivaihtoehtoista valittiin pääkomponenttianalyysi, jonka tuloksena muodostui kolme pääkomponenttia (taulukko 53). Ne selittivät vajaat 64 prosenttia johtamiskäsitysten kokonaisvaihtelusta.



**Taulukko 53.** Pääkomponenttien ominaisarvot ja osuus kokonaisvaihtelusta (Total Variance Explained)

Komponentti	Ominaisarvot			Rotaation jälkeinen osuus kokonaisvaihtelusta		
	Ominaisarvo	Osuus kokonaisvaihtelusta	Kumulatiivinen osuus kokonaisvaihtelusta	Ominaisarvo	Osuus kokonaisvaihtelusta	Kumulatiivinen osuus kokonaisvaihtelusta
1	2,69	26,92	26,92	2,62	26,19	26,19
2	2,11	21,14	48,06	2,03	20,27	46,47
3	1,55	15,50	63,56	1,71	17,10	63,56
4	1,05	10,57	74,13			
5	0,74	7,38	81,51			
6	0,56	5,57	87,08			
7	0,48	4,77	91,85			
8	0,37	3,74	95,59			
9	0,28	2,82	98,40			
10	0,16	1,60	100,00			

Muuttujien analysoinnin perusteella päädyttiin kolmen faktorin malliin. Tavoitteena oli löytää ratkaisu, jossa valittujen komponenttien määrä olisi mahdollisimman pieni, mutta selitysosuus kokonaisvaihtelusta olisi yli 50 prosenttia.

Kolmen faktorin mallia (taulukko 54) analysoitaessa voitiin todeta seuraavaa:

- lataukset olivat vahvoja ja
- ainoastaan yksi muuttuja latautui voimakkaasti kahdelle faktorille.

**Taulukko 54.** Rotatoitu pääkomponenttimatriisi (Rotated Component Matrix)

Indikaattorit	Komponentti		
	1	2	3
V095_Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkiperaisesti kuin luottaa vaistoonsa		0,677	
V099_Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia		<b>0,712</b>	
V138_Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen		<b>-0,815</b>	
V142_Perheyrittäjien johdon tulisi säilyä perheen käsissä	-0,506		0,582
V170_Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset	0,529	<b>-0,446</b>	
V174_Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessä			<b>0,814</b>
V196_Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle (Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen)			<b>0,675</b>
V250_Tuottavuuden parantaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen)	<b>0,839</b>		
V255_Joustavuus (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen)	<b>0,733</b>		
V258_Kustannusten alentaminen (Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen)	<b>0,843</b>		

Tulosten tulkinnassa hyödynnettiin summamuuttujia, jolloin tulokset saatiin helpommin ymmärrettäviksi, koska jokaisella summamuuttujan komponentilla oli sama paino. Yllä olevaan taulukkoon hyväksyttiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta vain arvon 0,50 ylittävät lataukset, jolloin havaittiin, että muuttujat V142 ja V170 ovat kompleksisia muuttujia – toisin sanoen niiden indikoimat käsitteet ovat moniselitteisiä. Muuttujan V170 negatiivinen etumerkki sopii kuitenkin hyvin autoritäärisen henkilön profiiliin.

Faktorikuvauksen tuloksena muodostetut kolme faktoria nimettiin seuraavasti:

1. tulostietoisuus
2. autoritaarisuus ja
3. perheyrittäjäisyys.

Faktoreita nimettäessä otettiin huomioon vain itseisarvoltaan 0,50:ttä suuremmat lataukset. Summamuuttujien muodostamisessa huomioitiin latausten etumerkit.

Tulostietoisuuteen liittyviä johtamiskäsityksiä havainnollistetaan väitämien

- V250\_Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: tuottavuuden parantaminen (0,839),
- V258\_Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: kustannusten alentaminen (0,843),
- V255\_Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen: joustavuus (0,733) ja
- V170\_Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset (0,529)

avulla.

Autoritaariset johtamiskäsitykset ovat havainnollistettavissa erityisesti väittämällä

- V099\_Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia (0,712) ja
- V138\_Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen (-0,815).

Perheyrittäjyyteen ja samalla perhekeskeisyyteen kytkeytyvä voimakkaasti sisäistetty taloudellinen riippumattomuus kuvautuu alla olevissa johtamiskäsityksissä

- V196\_Henkilökohtaisen tavoitteen saavuttaminen: taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle (0,675),
- V142\_Perheyrityksen johdon tulisi säilyä perheen käsissä (0,582) ja
- V174\_Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessä (0,814).

### 5.3.3 Johtamiskäsitysten ryhmittelyanalyysi

Ryhmittelyanalyysiin valittiin edellä muodostetut summamuuttujat. Johtamiskäsitykset ryhmiteltiin summamuuttujien avulla, jolloin päädyttiin kahteen toisistaan selvästi erottuvaan ryhmään. Ne nimettiin ryhmäkeskustensa mukaisesti kahteen, typologian muodostavaan ryhmään (taulukko 55):

- vuorovaikutusjohtajat ja
- autoritaariset johtajat.

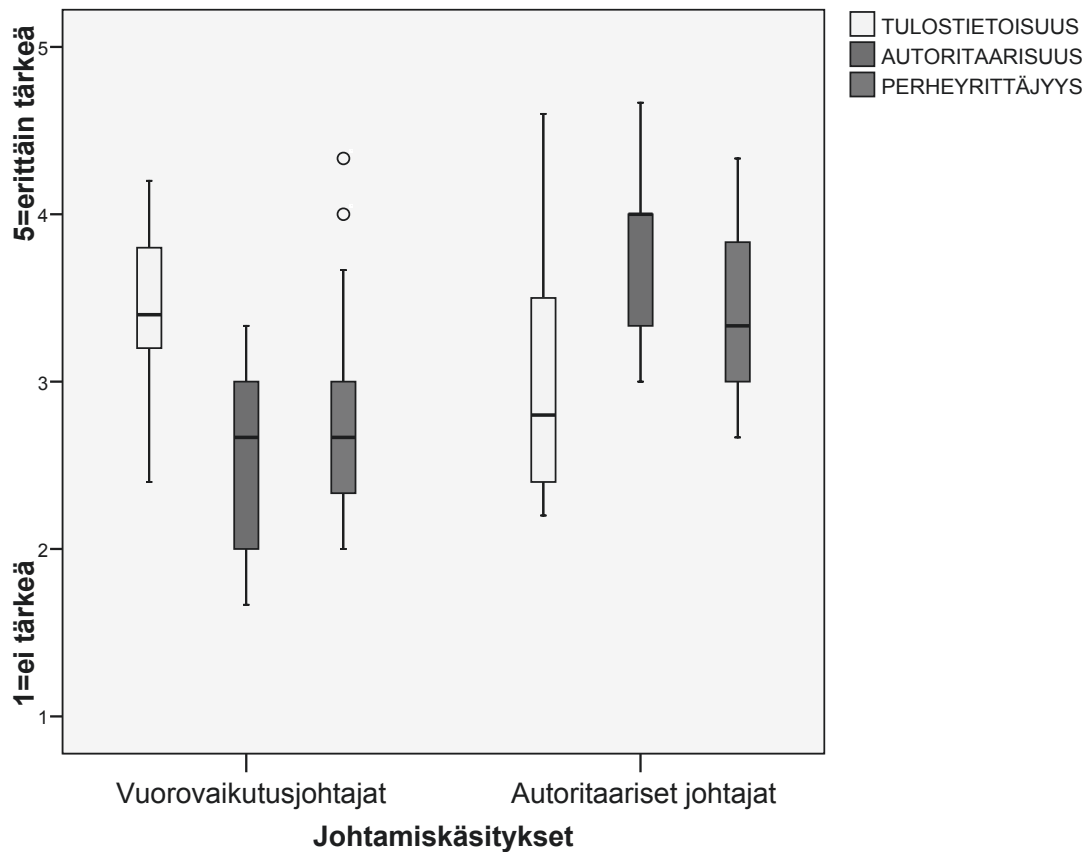
**Taulukko 55.** Ryhmäkeskukset (Final Cluster Centers) tunnuslukuineen

Johtamiskäsitykset		Tulos- tietoisuus	Autori- taarisuus	Perheyrit- täjyys
<b>Vuorovaikutusjohtajat</b>	n	17	17	17
	Keskiarvo	<b>3,41</b>	<b>2,55</b>	<b>2,84</b>
	Mediaani	3,40	2,67	2,67
	Minimi	2,40	1,67	2,00
	Maksimi	4,20	3,33	4,33
	Keskihajonta	<b>0,50</b>	<b>0,47</b>	<b>0,68</b>
<b>Autoritaariset johtajat</b>	n	15	15	15
	Keskiarvo	<b>3,07</b>	<b>3,78</b>	<b>3,49</b>
	Mediaani	2,80	4,00	3,33
	Minimi	2,20	3,00	2,67
	Maksimi	4,60	4,67	4,33
	Keskihajonta	<b>0,72</b>	<b>0,54</b>	<b>0,55</b>

Summamuuttujista autoritaarisuus oli selvästi voimakkaimmin ryhmittelevä tekijä. Ryhmäkeskusten ero oli yli kaksi keskihajontaa (0,47 ja 0,54).

Vuorovaikutusjohtajien (n = 17) ryhmäkeskiarvot olivat tulostietoisuuden suhteen hyvin korkeat, kun taas autoritaaristen johtajien (n = 15) vastaava luku oli jonkin verran matalampi.

Kuviossa 3 näkyvät muuttujien jakaumien keskeiset piirteet ryhmitäin.



**Kuvio 3.** Ryhmien ominaisuuksien vertailu.

Ryhmittelyanalyysin perusteella voitiin päätellä, että tutkittu perusjoukko jakautui kahteen osajoukkoon, joista toisessa havaittiin autoritaarisen ja toisessa yhteistoiminnallisen johtamisen piirteitä. **Analyysin perusteella tutkimuksen keskeisenä löydöksenä oli typologia, jossa voitiin erottaa toisistaan kaksi päätyyppiä:**

- vuorovaikutusjohtajat ja
- autoritaariset johtajat

Taulukon 56 päätyyppien keskeiset tunnusluvut kuvaavat vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien ominaisuuksia.

**Taulukko 56.** Päätyyppien tunnusluvut (J: 1=vuorovaikutusjohtaja, 2=autoritaarinen johtaja)

Indikaattorit	J	n	Keskiarvo	Keskihiajonta	Keskiarvon keskiarvo
V054_Asiakkaitten tuotteisiin liittyvät vaatimukset muuttuvat usein	1	17	2,35	0,86	0,209
	2	15	3,07	0,70	0,182
V058_Merkittävien kilpailijoiden lukumäärä <sup>12</sup>	1	17	3,41	0,87	0,211
	2	15	2,60	0,99	0,255
V078_Perhe-elämä kärsii työstä	1	17	2,94	1,14	0,278
	2	15	3,80	0,94	0,243
V082_Pienyritysten johtajien tulisi olla henkilökohtaisesti vastuussa henkilöstön johtamisesta	1	17	2,77	1,30	0,315
	2	15	3,80	0,68	0,175
V084_Nopeat muutokset yrityksen liiketoiminnassa eivät onnistu	1	17	2,00	0,71	0,172
	2	15	2,93	1,10	0,284
V104_Yritysten tulisi omaksua korkeiden palkkojen politiikka	1	17	1,94	0,43	0,104
	2	14	2,43	0,51	0,137
V105_Johtajan pitäisi arvostaa työtä työn vuoksi	1	17	2,18	1,01	0,246
	2	15	3,20	0,86	0,223
V109_Selvät hierarkkiset suhteet pitäisi luoda senkin uhalla, että työntekijät pitävät johtoa yhteistyöhaluttomana	1	17	2,00	1,00	0,243
	2	14	2,86	0,77	0,206
V112_Jopa ylimmän johdon tulisi säännöllisesti osallistua koulutusohjelmiin	1	17	4,35	0,61	0,147
	2	15	3,80	0,68	0,175
V325_Kilpailuetu: Tuotemuotoilu (Design)	1	16	4,25	1,24	0,310
	2	15	3,20	1,37	0,355
V335_Kilpailuetu: Yrityksen joustavuus	1	17	4,88	0,33	0,081
	2	15	4,47	0,64	0,165
V338_Kilpailuetu: Markkinaosuus	1	15	2,60	1,24	0,321
	2	15	3,60	1,30	0,335

Vuorovaikutusjohtajat arvostivat:

- asiakasohjautuvuutta,
- koulutusta,
- tuotemuotoilua ja
- joustavuutta.

Autoritaariset johtajat arvostivat:

- perhe-elämää,

<sup>12</sup> 1 = Ei yhtään, 2 = Muutamia (1–5), 3 = 6–10, 4 = Yli 10, 5 = En tiedä.



- hierarkkisuutta ja
- korkeita palkkoja.

Kaikkien indikaattorien p-arvot olivat pienempiä kuin 0,05 (t-testi, kaksisuuntainen p-arvo). Taulukkoon 56 valikoitui tilastollisesti sijainniltaan poikkeavat muuttujat. Ryhmien homogeenisuutta tutkittiin sekä hierarkkisen ryhmittelyanalyysin että k:n keskiarvon ryhmittelyanalyysin avulla siten, että havainnot järjestettiin uudelleen ennen analyysia. Jälkimmäinen tapa johti yhden havainnon siirtymiseen ryhmästä toiseen. Edellinen antoi viitteitä siitä, että kolmesta neljään havaintoa ei kuuluisi vuorovaikutusjohtajien joukkoon. (liite 6)

Tilastoanalyysin perusteella voitaneen tulkita vuorovaikutusjohtajien määräksi 17 yritysjohtajaa. Muutamissa vuorovaikutusjohtajissa voitiin havaita joitakin autoritaarisen johtamisen piirteitä, jotka ilmenivät ryhmittelyanalyysissa.

#### 5.4 Vuorovaikutusjohtajat ja autoritaariset johtajat

Tässä luvussa kuvataan joitakin vuorovaikutusjohtajille ja autoritaarisille johtajille ominaisia piirteitä sekä vertaillaan tuloksia Stratos-ryhmän tutkimustuloksiin.

##### 5.4.1 Taustatietoja

###### Ikä

Lähes puolet autoritaarisista johtajista ilmoitti kuuluvansa ikäluokkaan 36–45 vuotta. Voitaneen arvioida, että kaksi kolmasosaa vuorovaikutusjohtajista oli keskimäärin kymmenen vuotta vanhempia.

**Taulukko 57.** Johtajien ikäjakauma

Indikaattorit	JOHTAJATYYPIT				
	Vuorovaikutusjohtaja		Autoritaarinen johtaja		
	n	%	n	%	
Johtajien ikä					
Ikäluokat	26–35 v.	2	12,5	1	6,7
	36–45 v.	3	18,8	7	46,7
	46–55 v.	11	68,8	5	33,3
	56–65 v.			2	13,3

## Työpaikat

Yli puolet vuorovaikutusjohtajista oli ollut aikaisemmin töissä kolmessa tai neljässä työpaikassa ja joka neljäs viidessä tai useammassa työpaikassa. Joka kolmas autoritaarinen johtaja oli ollut viidessä tai useammassa työpaikassa.

**Taulukko 58.** Aikaisempien työpaikkojen lukumäärä

Indikaattorit	JOHTAJATYYPIT	
	Vuorovaikutusjohtaja	Autoritaarinen johtaja
Aikaisempien työpaikkojen määrä	n	n
1. 1–2	3	4
2. 3–4	8	5
3. 5–	4	5

## Oma omistusosuus

Kaksi kolmasosaa vuorovaikutusjohtajista ja vajaat puolet autoritaarisista johtajista omisti yrityksestä 50 prosenttia tai enemmän.

**Taulukko 59.** Oma omistusosuus-%

Indikaattorit	JOHTAJATYYPIT	
	Vuorovaikutusjohtaja	Autoritaarinen johtaja
Oma omistusosuus-%	n	n
1. 0,0–19,9	2	3
2. 20,0–49,9	3	5
3. 50,0–	10	6

### 5.4.2 Strategisen ajattelun piirteitä

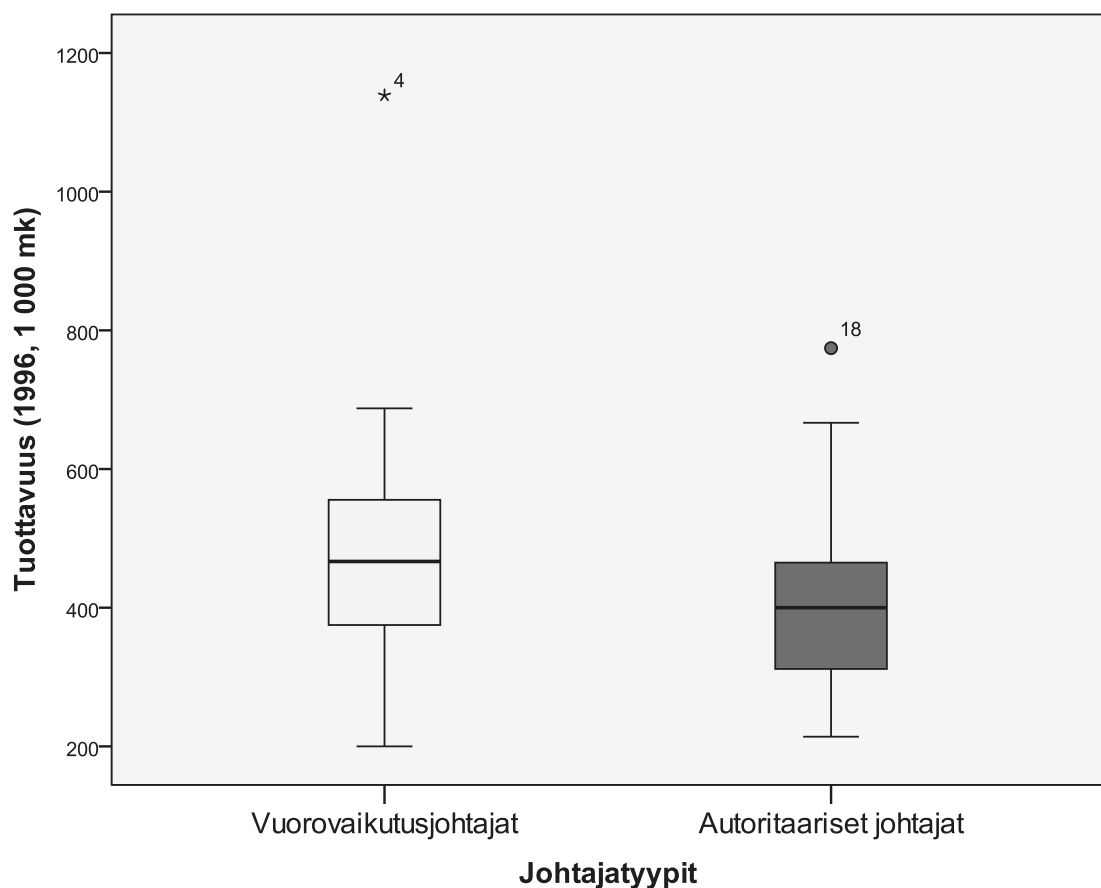
#### Tuottavuus

Seuraavaksi tutkittiin mahdollisia tuottavuuseroja vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien yritysten välillä.

**Taulukko 60.** Päätyyppien tuottavuuslukuja (J: 1=vuorovaikutusjohtaja, 2=autoritaarinen johtaja)

Indikaattori	J	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Tuottavuus <sup>13</sup> (1996, mk)	1	491 053	466 667	211 054
	2	415 296	400 000	160 350

Taulukossa 60 on yritysten tuottavuus mitattuna liikevaihdolla<sup>14</sup> ja työntekijöiden määrällä haastattelututkimusta edeltävältä vuodelta. Vuorovaikutusjohtajien johtamilla yrityksillä tuottavuus oli lähes 82 600 euroa ja autoritaaristen johtajien yrityksillä runsaat 69 800 euroa.



**Kuvio 4.** Johtajatyypien tuottavuus (1996, 1 000 mk).

Kuviossa 4 näkyvät johtajatyypien yritysten tuottavuuserot vuonna 1996.

<sup>13</sup> Tuottavuus = Liikevaihto/Henkilöstön lkm.

<sup>14</sup> Liikevaihto = mk; 1 euro = 5,94573 markkaa.

**Taulukko 61.** Tuottavuusero<sup>b</sup> vuosien 1995 ja 1996 välillä

Indikaattori	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
Tuottavuusero	35,000	126,000	-2,901	,004	,003 <sup>a</sup>

<sup>a</sup>No corrected for ties.

<sup>b</sup>Grouping Variable: Johtamiskäsitykset.

Taulukosta 61 ilmenee vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien yritysten tuottavuuden kasvuero tutkimusajankohtana vuosien 1995 ja 1996 välillä. Vuorovaikutusjohtajien yrityksissä tuottavuuden kasvu eteni riippämmän kuin autoritaaristen johtajien yrityksissä. Tuottavuuden kasvun välinen ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $p = 0,002$ ; 1-suuntainen).

### Kassavarat

Tämän tutkimuksen perusteella yritykset pitivät maksuvalmiutta erittäin tärkeänä tavoitteena. Joka kolmas yritys halusi pitää kassavaroja runsaasti ja joka toinen yritys vähintään minimitasolla. Vajaat 16 prosenttia yrityksistä minimoi kassavarat.

**Taulukko 62.** Yritysten pyrkimys pitää kassavaroja

Indikaattori	n	Validi prosentti
<b>Kassavarat</b>		
Runsaat	10	31,3
Minimitason yläpuolella	17	53,1
Mahdollisimman pienet	5	15,6
Yhteensä	32	100,0

### Voitonjako

Joka toinen yritysjohtaja halusi kartuttaa yrityksen vakavaraisuutta jättämällä voitot yritykseen ja joka kolmas piti tärkeänä sitä, että osa voitoista jaettiin omistajille.

**Taulukko 63.** Yritysten voitonjako

<b>Indikaattori</b>	<b>n</b>	<b>Validi prosentti</b>
<b>Kassavarat</b>		
Miltei kaikki voitot jäävät yritykseen	16	50,0
Osa voitoista jaetaan	12	37,5
Miltei kaikki voitot jaetaan/otetaan ulos yrityksestä	4	12,5
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

## Rahoitus

Sekä vuorovaikutusjohtajat että autoritaariset johtajat pitivät tulorahoitusta yrityksen tärkeimpänä rahoitusmuotona. Vuorovaikutusjohtajat pitivät pankkilainoitusta tärkeänä ja autoritaariset johtajat vähemmän tärkeänä.

**Taulukko 64.** Päätyyppien rahoituslukuja (J: 1=vuorovaikutusjohtaja, 2=autoritaarinen johtaja)

<b>Indikaattorit</b>	<b>J</b>	<b>n</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskiahajonta</b>
<b>Pitkäaikainen rahoitus</b>				
V394_Tulorahoitus	1	16	4,5	0,89
	2	15	4,3	1,28
V395_OPO:n lis. nyk. osakkeen omistajien toimesta	1	16	2,4	1,36
	2	15	2,9	1,77
V400_Lainat yhtiökumppaneilta	1	16	1,9	1,15
	2	15	1,1	0,26
<b>Lyhytaikainen rahoitus</b>				
V402_Pankkilainat	1	16	3,4	1,41
	2	15	1,5	0,83
V407_Lainat omistajilta	1	15	1,7	1,11
	2	15	1,4	0,83
V409_Voitonjako	1	16	1,4	0,51
	2	15	1,7	0,80
V410_Kassavarat	1	16	1,9	0,72
	2	15	1,8	0,68

### 5.4.3 Vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien johtamiskäsitysten vertailua Stratos-ryhmän tutkimustuloksiin

Tässä luvussa verrataan vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien johtamiskäsityksiä Stratos-tutkimuksen tuloksiin (The Stratos Group 1990). Ensin verrataan tavoitteisiin liittyviä ja sen jälkeen strategiseen ajatteluun sekä suunnitteluun liittyviä johtamiskäsityksiä. Tavoitteena oli tutkia ja analysoida sitä, olivatko tärkeimpinä pidetyt asiat eri tutkimusajankohtina

amat vai löytykö eroavuuksia.

## Tavoitteisiin liittyvää johtamiskäsitysten vertailua

**Taulukko 65.** Yrityksen tärkeät tavoitteet

Indikaattorit	Vuorovaikutusjohtaja	Autoritaarinen johtaja	Kokoaineisto	Stratosryhmä
	Keskiarvot			Tärkeysjärjestys
<b>Yrityksen tavoitteet</b>				
V238 Terve likviditeetti	4,71	4,40	4,56	3.
V237 Joustavuus	4,47	4,13	4,30	5.
V227 Säilyä elossa	4,44	4,40	4,44	2.
V232 Tuottavuuden parantaminen	4,35	4,27	4,30	4.
V234 Tuotelaadun parantaminen	4,29	4,33	4,33	1.
V236 Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen	4,24	4,00	4,15	6.
V231 Voitto	4,06	4,33	4,21	10.

Terve likviditeetti oli vuorovaikutusjohtajien tärkeimpänä pitämä yrityksen tavoite. Stratos-ryhmän tutkimustuloksissa tärkeimpänä pidettiin tuotelaadun parantamista ja toiseksi tärkeimpänä kykyä säilyä elossa (The Stratos Group 1990, 55). Autoritaariset johtajat arvottivat nämä kolme tavoitealuetta lähes yhtä suuriksi. Vuorovaikutusjohtajille sen sijaan joustavuus oli kohonnut yrityksen toiseksi tärkeimmäksi tavoitealueeksi. Stratos-ryhmän tutkimusten mukaan vuorovaikutusjohtajat pitivät joustavuutta viidenneksi tärkeimpänä ja autoritaariset johtajat kuudenneksi tärkeimpänä tavoitealueena.

Uudessa organisaatiotutkimuksessa joustavuus on kohonnut merkittäväksi teoreettisen analysoinnin kohteeksi (asetelma 19). Samoin on tapahtunut uudessa strategisen johtamisen tutkimuksessa (asetelma 9). Analyysin perusteella voitiin päätellä, että vuorovaikutusjohtajat olivat perehtyneet uusimpaan tutkimukseen. Toisaalta voitiin päätellä menestyvien yritysjohtajien todenneen arjessa, että yrityksen täytyy uudistua jatkuvasti sekä haakea joustavasti uusia toimintamalleja ja menestystekijöitä yhteistyössä johdettavien kanssa.

**Taulukko 66.** Henkilökohtaiset tärkeät tavoitteet

Indikaattorit	Vuorovai- kutusjoh- taja	Autoritaa- rinen joh- taja	Koko aineisto	Stratos- ryhmä
	Keskiarvot			Tärkeys- järjestys
<b>Henkilökohtaiset tavoitteet</b>				
V193_Hyvien tuotteiden tuottami- nen	4,18	4,27	4,24	1.
V183_Työn tuoma tyydytys	3,88	3,80	3,85	2.
V181_Taloudellinen riippumatto- muus itselle ja perheelle	3,82	3,87	3,85	4.
V180_Henkilökohtainen riippumat- tomuus	3,71	3,73	3,73	3.
V182_Itsensä toteuttaminen	3,63	3,67	3,69	5.
V192_Ihmisten tapaaminen	3,41	3,20	3,33	6.

Kahdesta ensimmäisestä henkilökohtaisesti tärkeimmästä tavoitteesta vuorovaikutusjohtajien käsitykset olivat samat kuin Stratos-ryhmän tuloksissa (The Stratos Group 1990, 51). Autoritaarisien johtajien käsitykset poikkesivat erittäin vähän edellisistä.

**Taulukko 67.** Työnantajan tärkeät tavoitteet

Indikaattorit	Vuorovai- kutusjoh- taja	Autoritaa- rinen joh- taja	Koko aineisto	Stratos- ryhmä
	Keskiarvot			Tärkeys- järjestys
<b>Työnantajan tavoitteet</b>				
V216_Hyvien työolosuhteiden luominen	4,06	3,80	3,94	1.
V211_Työpaikkojen säilyttäminen	3,82	3,80	3,85	2.
V217_Työntekijöiden itsensä to- teuttamisen tarpeen tyydyttäminen	3,77	3,67	3,76	3.
V212_Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	3,53	3,33	3,46	4.
V213_Työntekijöiden osallistumi- nen päätöksentekoon	3,26	2,53	2,91	6.
V214_Voittovarojen jako työnteki- jöille tuloksen parantuessa	3,12	2,47	2,85	7.
V210_Uusien työpaikkojen luomi- nen	2,59	2,87	2,76	5.

Vuorovaikutusjohtajille ja autoritaarisille johtajille neljä tärkeintä työnantajatavoitetta olivat samat kuin Stratos-ryhmän tutkimuksessa (1990, 54). Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon kohosi vuorovaikutusjohtajilla viidenneksi tärkeimmäksi työnantajatavoitteeksi. Havainto vahvistaa teoriaosassa esitettyjä valtuuttamisen (luku 2.4.2) ja luottamuksen (luku 3.2) merkityksiä.



## Strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun liittyvää johtamiskäsitysten vertailua

Muutos kohosi tässä tutkimuksessa yhdeksi avainsanaksi. Sen vuoksi ensin tutkittiin tuotepolitiikan muutoksiin liittyviä strategisten johtamiskäsitysten eroavuuksia. Sen jälkeen tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja yritysten tärkeinä pitämien kilpailuetujen suhteen. Lopuksi analysoitiin ryhmien harjoittamaa strategisen suunnittelun laajuutta.

**Taulukko 68.** Strategiat/muutokset tuotepolitiikassa (viimeisten 3 vuoden aikana)

Indikaattorit	Vuoro-	Autori-	Koko	Stratos-
	vaikutus-	taarinen		
	%			Tärkeys-
				järjestys
V273_Samat tuotteet vähäisin muutoksin (modifikaatioin)	71,6	46,7	60,6	1.
V271_Niiden olemassa olevien tuotteiden myynninedistäminen, joilla on keskimääräistä korkeampi kate	58,8	33,3	48,5	3.
V272_Uusien sovellusten kehittämistä olemassa oleville tuotteille	58,8	46,7	51,5	4.
V275_Enemmän ”räätälöidymiä” tuotteita	58,8	40,0	48,5	5.

Kaikkien johtajien keskuudessa tuotepolitiikan tärkeimmät muutokset eri haastatteluajankohtia edeltäneiden kolmen vuoden aikana kohdistuivat ryhmään ”samat tuotteet vähäisin muutoksin” (The Stratos Group 1990, 74). Stratos-ryhmän tutkimuksissa toiseksi tärkein tuotepoliittinen muutos toteutui alueella ”uudet tuotteet samoissa tuoteryhmissä”. Ryhmien välillä ei esiintynyt kovin suuria käsityseroja tuotepolitiikan muutoksissa.

**Taulukko 69.** Kilpailuetujen kehittäminen

Indikaattorit	Vuorovai- kutusjoh- taja	Autoritaa- rinen joh- taja	Koko aineisto	Stratos- ryhmä
Kilpailuetu				
V321 Toimitusten luotettavuus	4,94	4,80	4,88	2.
V320 Tuotteiden laatu	4,88	4,93	4,91	1.
V335 Yrityksen joustavuus	4,88	4,47	4,70	5.
V336 Yrityksen maine	4,71	4,67	4,70	3.
V327 Työntekijöiden pätevyys (taito)	4,65	4,60	4,64	4.
V339 Ostotoiminta	4,59	4,47	4,49	9.
V332 Luovuus	4,35	3,67	4,06	12.

Toimitusten luotettavuus ja tuotteiden laatu olivat tärkeimpinä pidetyt kilpailuedut (The Stratos Group 1990,78). Vuorovaikutusjohtajille joustavuus oli kohonnut kolmanneksi tärkeimmäksi kilpailueduksi. Stratos-ryhmän tutkimuksissa ja autoritaarisilla johtajilla joustavuus oli viidenneksi tärkein kilpailuetu. Johtamiskäsitykset olivat varsin yhdensuuntaiset viiden tärkeimmän kilpailuedun suhteen.

**Taulukko 70.** Strategisen suunnittelun soveltaminen PK-huonekaluteollisuudessa

Indikaattori	Vuorovaiku- tusjohtaja		Autoritaari- nen johtaja		Yhteensä	
	%	kpl	%	kpl	%	kpl
<b>Kirjalliset suunnitelmat</b>						
0. Ei kirjallista suunnittelua	35,3	6	60,0	9	46,9	15
1. 1 – 12 kk	23,5	4	26,7	4	25,0	8
2. 12 kk: 1–2 aluetta	17,6	3	6,7	1	12,5	4
3. 12 kk: 3 aluetta	<b>5,9</b>	1	<b>6,7</b>	1	6,3	2
4. 12 kk: 4 aluetta	<b>11,8</b>	2	0,0	0	6,3	2
5. 12 kk: 5 aluetta	<b>5,9</b>	1	0,0	0	3,1	1
Yhteensä	100,0	17	100,0	15	100,0	32

Stratos-ryhmän määritelmän mukaan strategisena suunnitteluna pidetään suunnitelmia, jotka on tehty kirjallisesti, vähintään 12 kk eteenpäin ja vähintään kolmelle osa-alueelle (tuotanto, markkinointi, henkilöstö, tutkimus ja tuotekehitys sekä rahoitus (The Stratos Group 1990, 87–89)). Sen perusteella taulukon 71 vaihtoehtoihin 3, 4 ja 5 lukeutuvat johtajat olivat harjoittaneet strategista suunnittelua. Vuorovaikutusjohtajista kyseiseen ryhmään kuului vajaat 24 prosenttia ja autoritaarisista johtajista alle 7 prosenttia. Pitkän tähtäyksen suunnittelua (vaihtoehto 2) harjoitti vuorovaikutusjohtajista alle 18 prosenttia ja autoritaarisista johtajista alle 7 prosenttia. Autoritaarisista johtajista 60 prosenttia ja vuorovaikutusjohtajista noin 35 prosenttia ei tehnyt suunnitelmia kirjallisesti.

Taulukossa 72 näkyy strategisen suunnittelun yleisyys eri ryhmissä

(The Stratos Group 1990, 88). Vuorovaikutusjohtajista strategista suunnittelua harjoitti vajaat 24 prosenttia ja Stratos-ryhmän johtajista alle 14 prosenttia. Lähes joka toinen vuorovaikutusjohtaja oli luonut yrityksessään edellytykset yhteistoiminnalliselle suunnittelulle ja päätöksenteolle.

**Taulukko 71.** Strategisen suunnittelun laajuus PK-huonekaluteollisuudessa ja Stratos-ryhmän tutkimuksissa

Indikaattori	Vuorovai- kutusjoh- taja	Autori- taarinen johtaja	Koko ai- neisto	Stratos- ryhmä
	%			
Strateginen suunnittelu	23,5	6,7	15,6	13,7

## 5.5 Yhteenveto löydettyjen johtajatyypien strategia-ajattelusta

Tässä tutkimuksessa kuvattiin ja analysoitiin PK-yritysjohtajien johtamiskäsityksiä. Analysoinnin kohteena oli se, kuinka johtamiskäsityksiä voidaan erotella soveltamalla oppivan organisaation mallin periaatteita. Johtamiskäsityksissä voitiin havaita tilastollisen analyysin perusteella merkitseviä piirteitä ja ominaisuuksia, jotka olivat tunnistettavissa modernien johtamis- ja organisaatioteorioiden mukaisiksi.

**Tutkimuksen tärkein tulos oli se, että yritysjohtajat voitiin perustellusti ryhmitellä osajoukkoihin.** Johtamiskäsityksissä voitiin tarkentaa tiettyjä ominaispiirteitä, joihin nojaten tutkija nimesi modernin strategisen johtamisen (luku 2.4) ja arvojen sekä organisaatiotutkimuksen (luku 3) perusteella osajoukot vuorovaikutusjohtajiksi ja autoritaarisiksi johtajiksi. Tärkeä havainto oli lisäksi se, että vuorovaikutusjohtajat arvostivat tuottavuuden parantamista ja olivat menestyneet siinä työssään. Havainto on johdonmukainen lukuihin 2 ja 3 sisältyvien kuvausten kanssa.

Summamuuttujien reliabiliteettiä (luku 4.3) voidaan arvioida Cronbachin alfa-indikaattorien avulla (liite 4). Tunnusluvut olivat tasolla 0,6–0,9 (taulukko 72).

**Taulukko 72.** Cronbachin alfat ( $\alpha$ ) (N = 33)

Indikaattorit	Keskiarvo ( $\alpha$ )	Maksimi ( $\alpha$ )	Minimi ( $\alpha$ )
Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet	0,86	0,87	0,83
Tärkeimmät työnantajan tavoitteet	0,71	0,75	0,61
Tärkeimmät yrityksen tavoitteet	0,78	0,80	0,75

### 5.5.1 Johtaminen ja strategia-ajattelu

Tässä luvussa tarkastellaan vuorovaikutusjohtajien ja autoritaaristen johtajien strategisen ajattelun eroavuuksia lähinnä yrityksen suunnitteluprosessin näkökulmasta.

#### Vuorovaikutusjohtajien strategisen suunnittelun malli

Vuorovaikutusjohtajien strategisen johtamisen malli perustuu analyysin edetessä löydettyihin vuorovaikutusjohtajien johtamiskäsityksiin. Vuorovaikutusjohtajien keskeiset ominaisuudet määriteltiin teoriaosassa ja tunnistettiin tilastollisessa analyysissä. Niistä voitiin päätellä, että johtajan tärkein tehtävä on luotsata yritys kohti sille asetettuja **tavoitteita** siten, että **suorituskyky** on mahdollisimman korkealla tasolla.

Vuorovaikutusjohtajat pitivät asiakasohjautuvaa toimintatapaa tärkeänä ja huolehtivat siitä, että yrityksessä tunnettiin tavoitteet ja saavutetut tulokset. Vuorovaikutteinen suunnitteluprosessi edistää tiedonkulkua ja oppimista johdettavien keskuudessa. Valtuuttava päätöksentekoprosessi rakentaa henkilöstön keskuuteen luottamusta ja edistää samalla omaaloitteisuuden kasvua.

Yritysjohtajat korostivat tuottavuuden parantamisen ohella tuotemuotoilun merkitystä. He edistivät johdettavien halua sitoutua yrityksen tavoitteisiin korostamalla vuorovaikutteista suunnittelu- ja valtuuttavaa päätöksentekoprosessia. He olivat oivaltaneet, että joustavuus on tulos pitkäjänteisestä ja tietoisesta työkuulttuurin kehittämisestä. Pienyrityksen kontekstissa näistä arvoista rakentuu johdettaville tärkeitä asioita, koska johtaja osoittaa niiden merkityksen yritykselle päivittäin puheissaan ja käyttäytymisessään. Myös johdettaville syntyy taipumus arvostaa näitä asioita. Muotoutuu ”meidän yrityksen tapa toimia”.

Vuorovaikutusjohtajien johtamiskäsityksiä kuvattaessa ja analysoitaessa nousi esiin useita yrittäjyyden ja strategisen johtamisen yhteisiä teemoja (asetelma 8). Strategisen yrittäjyyden teoreettisista käsitteistä esille kohosivat ainakin seuraavat käsitteet:

- kyky sietää epävarmuutta,
- tarve muotoilla yrityksen strategia sekä
- tasapaino toimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja hyväksikäyttämisen välillä.

Yrittäjyys- ja johtamistutkimusten teoreettisista käsitteistä (asetelma 9) erityisesti seuraavat nousivat etusijalle tarkasteltaessa vuorovaikutusjohtajien johtamiskäsityksiä:

## Tavoitetietoisuus ja yhteistoiminnallinen<sup>15</sup> suunnittelu

Vuorovaikutusjohtajat olivat tavoitetietoisia. Joustavuus nousi ympäristökäijöiden vahvan muutosprosessin ja erityisesti suurasiakkaiden lisääntyneen laatutietoisuuden ansiosta toiseksi tärkeimmäksi yrityksen tavoitteeksi. Autoritaarisille johtajille joustavuus oli kuudenneksi tärkein yrityksen tavoite, samoin kuin Stratos-ryhmässä tutkituille eurooppalaisyrityksille. Tuottavuuden parantamista pidettiin neljänneksi tärkeimpänä yrityksen tavoitteena ja autoritaariin yrittäjiin verrattuna tavoitteen saavuttamisessa ainakin jossain määrin onnistuttiin.

Kirjallinen suunnittelu on luontainen edellytys yhteistoiminnalliselle suunnittelulle. Kun tavoitteet ja strategiat on ”pantu paperille”, niistä on helppo keskustella täsmällisesti ja tehdä tarkkoja, yksiselitteisesti ymmärrettäviä muutoksia. Vajaat kaksi kolmasosaa vuorovaikutusjohtajista teki kirjallisia suunnitelmia. Autoritaarisista johtajista kolme viidesosaa ja ryhmän tutkimista johtajista lähes 28 prosenttia eivät tehneet kirjallisia suunnitelmia. Noin 41 prosenttia vuorovaikutusjohtajista teki joko pitkän tähtäyksen kirjallisia suunnitelmia tai harjoitti strategista suunnittelua. Autoritaarisista johtajista vastaavat suunnitelmat teki reilut 13 prosenttia ja Stratos-ryhmän tutkimista eurooppalaisjohtajista vajaat 41 prosenttia. Autoritaariset johtajat olivat sitä mieltä, että yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia. Vuorovaikutusjohtajat olivat eri mieltä.

### Kilpailuetujen kehittäminen

Toimitusten luotettavuus kohosi vuorovaikutusjohtajien käsityksissä tärkeimmäksi yrityksen kilpailuetujen kehittämiskohteeksi. Autoritaariset johtajat ja Stratos-ryhmän tutkimuskohteet pitivät sitä tuotelaadun jälkeen toiseksi tärkeimpänä kilpailuetuna. Erinomainen tuotteiden laatu ei kuitenkaan ole enää riittävän tehokas kilpailukeino maailmassa, jossa laatuajattelu on nostanut ”juuri oikeaan aikaan” toimitetun tuotteen tuotteeksi, jonka asiakas haluaa. Asiakas tietää, että hän saa hyvää laatua myös kilpailijalta. Asiakas ei halua epäonnistua suunnittelemissaan markkinointikampanjoissa sen takia, että alkuperäinen tavaran toimittaja ei kykene pitämään kiinni toimitusajoista.

### Luottamus ja valtuuttava päätöksentekoprosessi

Autoritaaristen johtajien mukaan henkilöstön ei tule osallistua päätösten tekemiseen. Vuorovaikutusjohtajat olivat eri mieltä. Stratos-tutkimuksessa

---

<sup>15</sup> Yhteistoiminnallinen = vuorovaikutteinen.

löytyi yksi johtajatyyppejä, joka oli vuorovaikutusjohtajien kanssa samaa mieltä valtuuttamisesta. ”*Successful entrepreneurs tend to enhance employee participation in decision making.*” (The Stratos Group 1990, 45) Ryhmä tarkoittaa menestyvillä yrittäjillä tyyppiä ”yleismies”.

### **Sitoutuminen ja tiedonkulku**

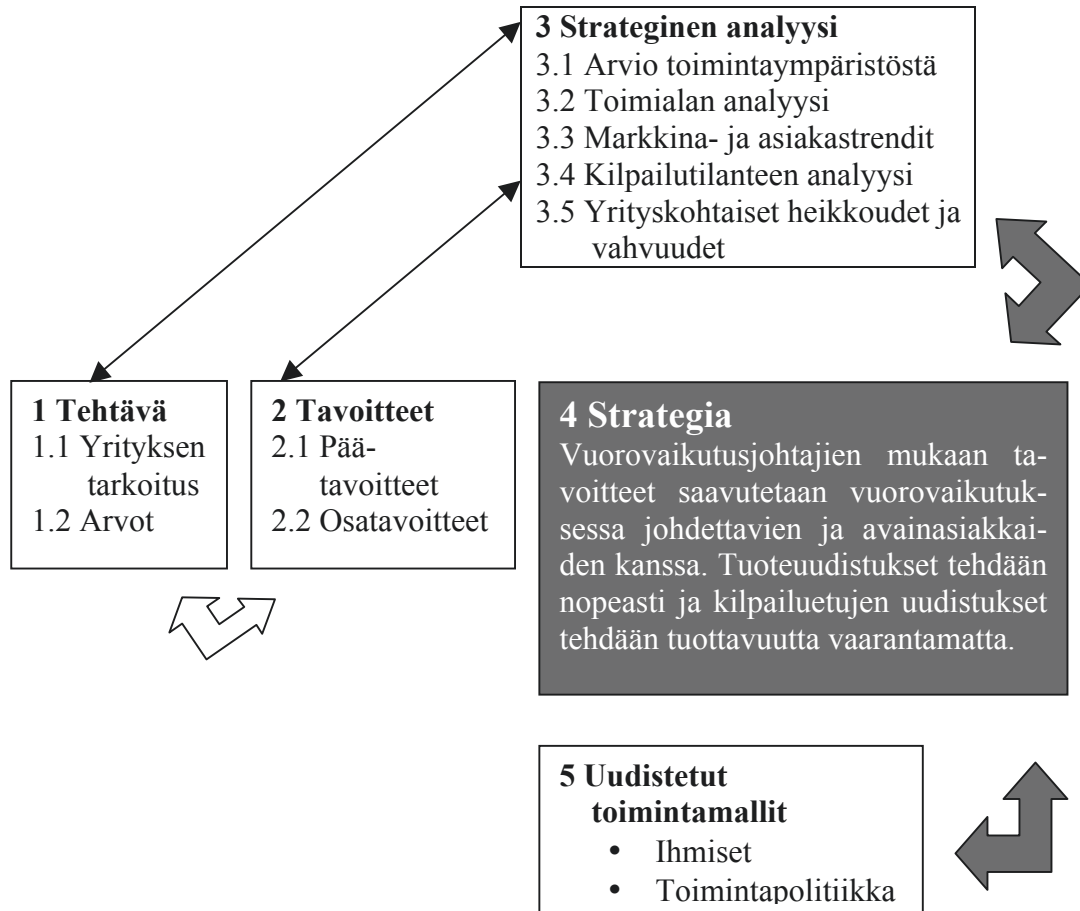
Sitoutuminen ja tiedonkulku olivat vuorovaikutusjohtajille tärkeitä asioita. Niiden merkitystä korostettiin vuorovaikutteisella johtamistavalla, johon niveltä kirjallinen yhteistoiminnallinen suunnittelu (luku 3).

### **Asiakasnäkökulma**

Vuorovaikutusjohtajat korostivat erittäin tärkeinä pitämiensä kilpailuetujen kehittämisessä (toimitusten luotettavuus ja yrityksen joustavuus) asiakasnäkökulman merkitystä. Heidän käsityksensä poikkesi autoritaaristen johtajien käsityksistä, joiden mukaan asiakkaiden tuotteisiin liittyvät vaatimukset muuttuvat usein.

## Vuorovaikutusjohtajien strategisen johtamisen malli

**Malli 5.** Vuorovaikutusjohtajien strategisen johtamisen malli



Vuorovaikutusjohtajien yrityksissä tarkoitus oli palvella avainasiakkaita kustannustehokkaasti ja varmistaa taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle. Johtajat olivat **tavoite- ja tulostietoisia**. He osoittivat **luottamusta** yrityksen henkilöstöön. Yrityksen päätavoitteena oli tuottaa **asiakasohjautuvaan** tuotekehittelyyn sekä -muotoiluun perustuen tuotteita ja palveluita kustannustehokkaasti ja **joustavasti**.

Yrityksen tavoitteita olivat **tuottavuuden parantaminen** ja **kustannusten alentaminen**. Johtajien henkilökohtaisena tavoitteena oli osaamisen kehittäminen. Toimintaympäristöön liittyvät muutokset koettiin vähäisiksi **eikä kasvun merkkejä** ollut nähtävissä (luku 1). Toimialan kasvuvauhti oli hidasta tai erittäin hidasta. Toimiala näytti olevan koteloitumassa. Tuotteiden kysyntä oli markkinoilla melko säännöllistä tai vaihtelevaa. Kilpailutilanteeseen liittyvä johtajien käsitys oli, että kysynnän **hintaherkkyys** oli alalla **vähäistä**. Yrityskohtaisena **vahvuutena** johtajat pitivät **suoritusky-**



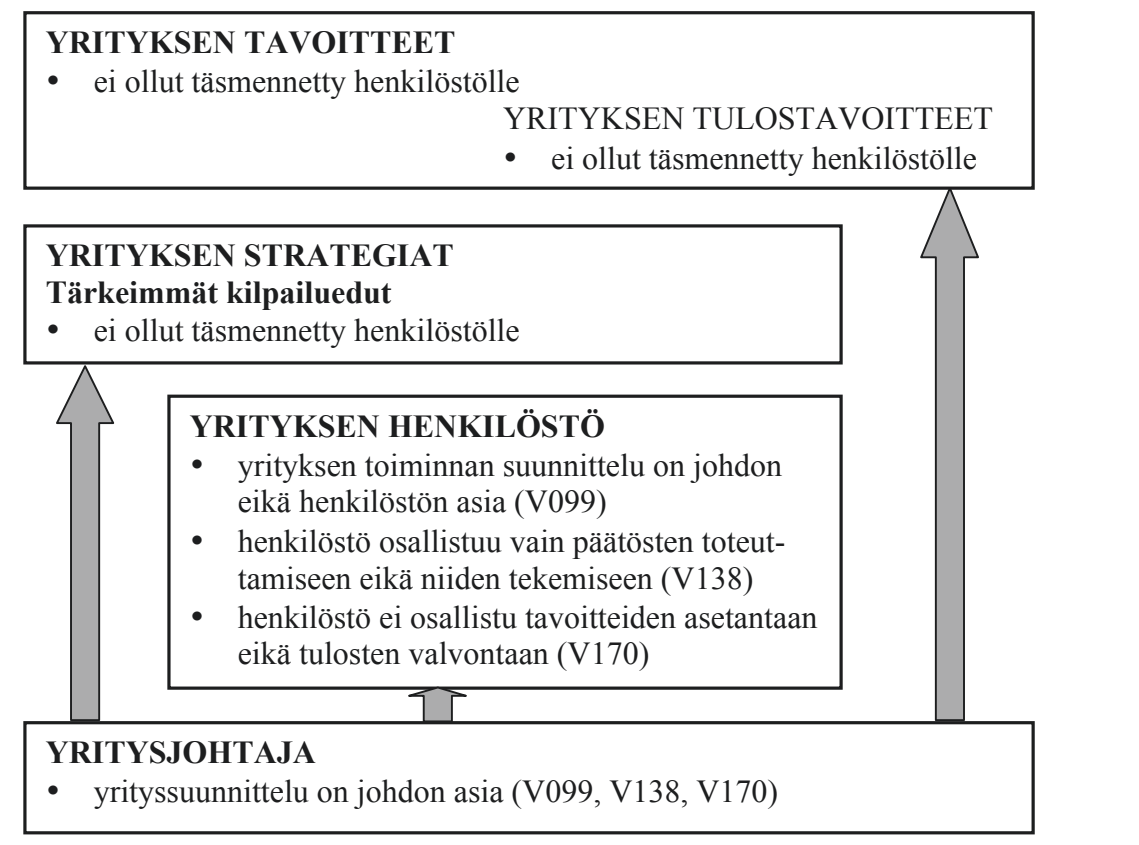
kyä. Johtajien tyytyväisyys kohdistui erityisesti yrityksen joustavuuteen, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen.

Johtajien käsityksen mukaan yrityksen tavoitteet asetettiin yhdessä henkilöstön kanssa. Yrityksen toimintaan liittyvät suunnitelmat tehtiin yhteistoiminnallisesti käyttäen myös kirjallista aineistoa. Johto luotti siihen, että henkilöstö halusi hoitaa ja kykeni hoitamaan vahvistetut suunnitelmat laadukkaasti.

### Autoritaaristen johtajien strategisen suunnittelun malli

Autoritaariset johtajat kohtelivat johdettaviaan työntekijöinä, jotka myivät osaamisensa rahasta. Autoritaariset johtajat asettivat yrityksen tavoitteet itse ja tekivät yrityksen toimintasuunnitelmat sekä päätökset itse. Autoritaarisille johtajille oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen oli varsin vieras ja outo ajatus. Autoritaarisissa johtajissa voitiin havaita tiettyjä **yritystajämäisen suuntautuneisuuden** piirteitä (Covin, Green & Slevin 2006, Morgan & Strong 2003, Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado & Sánchez-Peinado 2008).

**Malli 6.** Autoritaaristen johtajien strategisen suunnittelun malli



Autoritaaristen johtajien yrityksissä ei ollut kirjallisesti täsmennettyjä **yri-tyksen tavoitteita**. Yrityksen toiminnan suunnittelu ja suunnitelmien toimeenpano olivat johtajien tärkeimmät henkilökohtaiset tavoitteet. **Johtajat** itse pohtivat, tunnistivat ja tiesivät tavoitteet. Henkilöstölle ei tarvinnut jakaa tavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnan tuloksiin liittyvää tietoa, koska autoritaariset johtajat eivät yksinkertaisesti kokeneet sitä tarpeelliseksi. Tieto kulki yhteen suuntaan, johtajilta johdettaville. Liiketoiminnan tuloksista ei myöskään ollut kerrottavaa, koska johtajat eivät olleet niihin tyytyväisiä.

Edellä esitetyt strategisen suunnittelun ja strategian sekä johtamisen piirteet muistuttavat niitä **tehottomasti johdetun organisaation ominaisuuksia**, joita Poza ym. (2004, 99–100) kuvasivat perheyrityksen johtamisen tehottomuustekijöinä. Niitä olivat seuraavat:

- Vältetään strategista suunnittelua, koska siihen liittyvään keskusteluprosessiin sisältyy vääjäämättä konfliktin siemen.
- Kartellaan osallistavaa päätöksentekoprosessia, koska tällöin päätöksiä ei tarvitse perustella.
- Johtajalle on keskittynyt valta sekä yrityksessä että perheessä.
- Perheen ulkopuolelta tulevien työntekijöiden mahdollisuudet edetä uralla ovat vähäiset.
- Liiketoimintaan liittyvän riskin käsittely on vähäistä.
- Suorituskyvyn analysointi ja arviointi on vähäistä ja jopa epäammattimaista.

Autoritaaristen johtajien johtamissa yrityksissä oli vain poikkeustapauksissa kirjallisesti täsmennetyt **yri-tyksen tavoitteet**.

### 5.5.2 Tutkimustuloksena vuorovaikutusjohtajien strategiatimantti

Edeltävissä malleissa kuvattiin vuorovaikutusjohtajien ja autoritääristen johtajien **strategiat** sekä strategiseen johtamiseen liittyvien yksityiskohtien keskinäinen riippuvuus. Voitiin todeta, että strategisen johtamisen osatekijät nivoutuivat loogiseksi kokonaisuudeksi. Seuraavaksi johdetaan tuloksia yhteen punova kiteytys, jossa keskitytään vuorovaikutusjohtajien strategiaan. Lopputulosta kutsutaan strategiatimantiksi ja siinä sovelletaan aiemmin julkaistua Santalaisen (2008) esitystä:

**Areenat** Vuorovaikutusjohtajat ovat aktiivisia yhteistyös-  
sään paikallisten kauppiaiden ja valtakunnallisten  
markkinointiketjujen tuotepäälliköiden kanssa.

**Kanavat/toimintatapa** Vuorovaikutusjohtajilla on tiiviit suhteet sekä

maakunnallisiin kauppiaisiin että valtakunnallisten ketjujen tuotepäälliköihin.

**Erilaistumisen perusta** Vuorovaikutusjohtajat korostavat asiakasohjautuvaa tuotekehitystä ja joustavuutta. Tuotemuotoilu (design) ja tuotantoprosessien muutokset toteutetaan yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin avulla kustannustehokkaasti vaarantamatta yrityksen voittoa.

**Vaiheistus** Myyntityön painopistealueena ovat nykyiset asiakkaat. Tuotteisiin tehdään pieniä parannuksia asiakkaiden toivomusten mukaisesti.

Vuorovaikutusjohtajien strateginen suunnittelu kohdistui samanaikaisesti sekä asiakasrajapintaan että johdettaviin. Nopea muutos oli oivallettu keskeiseksi kilpailueduksi. Nopean muutoksen tekijä oli oma henkilökunta.

---

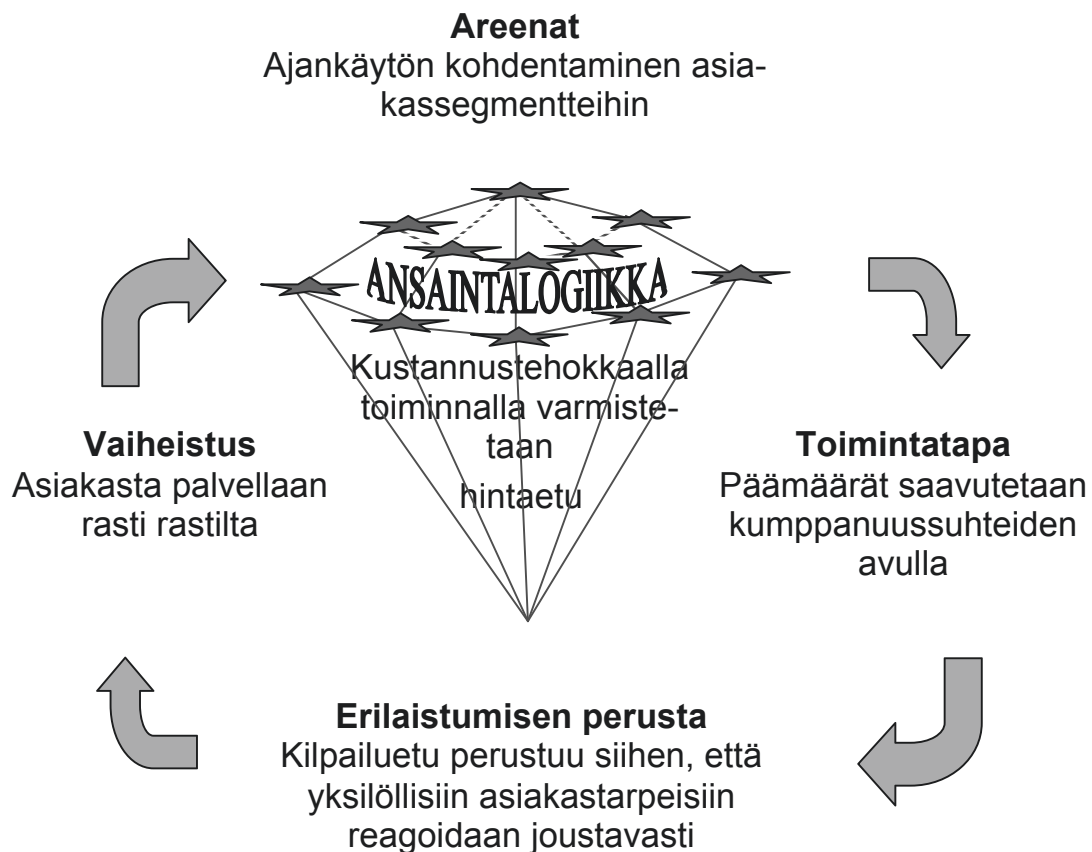
---

**Malli 7.** Vuorovaikutusjohtajien strategiatimantti (© *Esa Tuominen/Hanna* 

*TK*

---

---



**Asiakkaiden kuuntelun** kehittämisen avulla parannetaan yrityksen kykyä **tunnistaa toimintamahdollisuuksia**. Asiakkaiden tuotemuutoksia koskevien vaatimusten toteuttamisessa tarvittavaa henkilöstön reagoit nopeutta kokonaisvaltaisesti kehittämällä parannetaan samalla yrityksen kykyä **muuttaa toimintamahdollisuuksia kilpailueduksi**.

Strategiatimantti on pelkistetty kuvaus niistä ajatusmalleista ja painotuksista, joita vuorovaikutusjohtajat olivat tulkinneet haastattelututkimuksessa omikseen. Strategiatimantissa on kuitenkin havaittavissa häivähdys niistä tekijöistä, joita pidetään tärkeinä modernissa strategisen johtamisen tutkimuksessa. Voidaanko nämä häivähdykset tulkita siten, että vuorovaikutusjohtajat olivat perehtyneet moderniin strategisen johtamisen tutkimukseen ja uusimpiin organisaatioiden kehittämisteorioihin sekä soveltaneet havaintojaan arjessa? Vai onko kysymys siitä, että toimintaympäristöään herkästi havainnoivien ja joustavasti toimivien sekä muuntautumiskykyisten ja omaa elintilaansa jatkuvasti raivaavien PK-yritysjohtajien ajatukset olivat ikään kuin luonnostaan siirtyneet niiden suuntaan – ja tutkija havaitsi tämän siirtymän tässä uudessa tutkimuksessaan.

## 5.6 Yritysjohtajien teemahaastattelut vuonna 2012

Huonekaluteollisuutta kohtasi vuosina 2008–2011 lähes yhtä jyrkkä ja erittäin nopeasti syventynyt lama kuin vuosina 1991–1996, jota on kuvattu johdannossa. Asiakaskato, salamannopeasti realisoituneet luottotappiot, yhtäkkiä nopeasti kasvaneet raaka-aine- ja valmistuotevarastot sekä kiinteät kulut ilman sisään tulevaa, ennakoitua kassavirtaa johtivat nopeasti konkursseihin, yrityskauppoihin sekä lomautuksiin. Uutena piirteenä havaittiin, että kysynnän romahtaminen ei koskenut pelkästään maakunnallisia ja eurooppalaisia asiakkaita, vaan kysyntä laski myös Lähi-idässä, Kaukoidässä, Japanissa ja niin edelleen. Lisäksi alueen tehtaille tärkeät projektitoimitukset, kuten hotellien tai laivojen kalustamiseen liittyvät hankkeet, lopahtivat varoittamatta. Tehdyt tilaukset vain yhtäkkiä peruutettiin.

Lama ei rajoittunut Suomeen, kuten aikaisempi ”pankkiriisi” vuosina 1991–1996, vaan se koski koko Euroopan huonekaluteollisuutta. ”*Kun vuonna 2002 EU-maiden huonekalukaupan kauppataseen ylijäämä oli vielä melkein 3 miljardia euroa niin vuonna 2008 oli tyytyminen 1,2 miljardin alijäämään.*” (Lindman 2011, 63) Lama ei koskenut enää pelkästään huonekaluteollisuutta, vaan kaikkea huonekaluteollisuuteen liittyvää alihankintateollisuutta. Tämä näkyi huonekaluteollisuutta palvelevan tekstiiliteollisuuden konkurssien aaltoliikkeenä Englannissa, Hollannissa, Belgiassa, Ranskassa ja alan suurtuottajissa Espanjassa ja Italiassa.

Nopeassa muutostilanteessa supistuneilla markkinoilla jouduttiin tekemään sekä strategisia että operatiivisia muutoksia. Strategiseen ja operatiiviseen ajatteluun liittyvien muutostekijöiden kartoittamiseksi yritysjohtajien teemahaastattelut tehtiin vuonna 2012.

## **Yrittäjien ja yritysten taustatiedot (liite 2)**

Yrittäjien ikä: Neljä yrittäjää kuului ikäluokkaan 40–59 vuotta. Yksi oli 60-vuotias tai vanhempi.

Yritysten liikevaihto: Kolmen yrityksen liikevaihto oli 1,5–2,4 miljoonaa euroa ja kahden yrityksen liikevaihto oli 2,5–5,4 miljoonaa euroa.

Yritysten henkilöstö: Yrityksistä kolme työllisti 15–24 työntekijää (luokka 1) ja kaksi työllisti 25–54 työntekijää (luokka 2).

## **Toimintamalleja**

Teemahaastatteluissa kuvataan viisi erilaista strategisen johtamisen toimintamallia, jotka yritysjohtajien kertoman mukaan on muodostettu, syvennet-

ty ja viimeistelty kolmen–neljän viime vuoden kuluessa. Näitä toimintamalleja voidaan luonnehtia seuraavasti:

1. vahva asiakasohjautuva tuotekehittely vähintään kolmessa asiakassegmentissä,
2. vahva asiakasohjautuva tuotekehittely ja jakelutien uudistaminen,
3. vahva asiakasohjautuva tuotekehittely, systemaattinen laadunvalvonta ja moderni tuotantoprosessi,
4. brändituote, moderni tuotantoprosessi ja pohjoismainen yhteistyö sekä
5. brändituote, moderni tuotantoprosessi ja vahva vientipanostus globaaleille markkinoille.

### **1. Vahva asiakasohjautuva tuotekehittely vähintään kolmessa asiakassegmentissä**

Yrityksen henkilöstö kuului luokkaan 1.

Suurimmat liiketoimintastrategioiden uudistamistarpeeseen vaikuttavat tekijät olivat haastateltavan näkökulmasta katsottuna seuraavat:

- pehmeiden huonekalujen kysynnän nopea romahtaminen vuosina 2008 ja 2009 sekä
- merkittävimpien projektitilausten (hotellit ja laivat) romahtaminen ja jopa loppuminen vuosina 2010–2011.

Yritys oli pyrkinyt toteuttamaan strategiaa, jonka mukaan toimintaa kehitettiin kolmen asiakassegmentin alueella. Segmentit olivat:

- kotimaiset pehmeiden huonekalujen ostajat,
- projektitoimitukset ja
- vientiasiakkaat.

Yrityksen toiminta oli ollut pitkäjänteisesti vakaalla ja hyvin vakavaraisella pohjalla juuri sen takia, että toimintaa oli harjoitettu aktiivisesti ja tavoitetietoisesti kolmen tarkoin määritellyn segmentin alueella. Vuosien 2008 ja 2009 aikana todettiin yhtäkkiä, että strategia oli vanhentunut. Kun oli ymmärretty, että kotitalouksien kysyntä oli romahtanut eurooppalaisen talouskriisin seurauksena, havaittiin seuraava shokki. Todettiin, että projektitilaukset jäisivät tulematta, koska lama oli kehittynyt globaaliksi. Myös vientiasiakkaat pohjoismaissa ja Venäjällä ilmoittivat, että tilaukset harkitaan uudelleen.

Analyysin jälkeen yrityksessä päädyttiin nopeasti ratkaisuun, jonka perusteella tuotanto päätettiin sopeuttaa heti kysyntätilanteeseen. Lomau-

tuksilta ja irtisanomisilta ei välttytty. Kustannustehokkuuden parantamiseksi organisaatiota kavennettiin myös esimiestehtäviä hoitavien osalta niin tiukaksi, että organisaation kapeutta pidettiin jo suurena riskinä.

Tuotekehittelyyn ja tuotannon uudistamiseen paneuduttiin yhteistyössä ulkopuolisten muotoilijoiden ja agenttien kanssa sekä jatkettiin neuvotte-luja erityisesti projektiasiakkaiden kanssa. Yrityksen vahva talous mahdollisti toiminnan jatkamisen kriittisen kauden yli. Tuotekehitys- ja muotoilu-palvelut ostettiin alihankintana, samoin vientikonsultointi. Projektihankkeet yrityksen johto päätti neuvotella itse.

Yritys oli innovatiivinen sekä tuotekehittelyssä että tuotantoprosessien uudistamisessa. Muotoilussa keskeisenä toimintamallina oli se, että tuotteisiin tehtiin pikku parannuksia. Projektihankkeet suunniteltiin ja toteutettiin mittatilaustyönä. Tuotannon uudistamisessa periaatteena oli se, että joka vuosi yritykseen hankitaan yksi uusi kone tai linja. Innovatiiviseen toimintaan liittyvä riski pyritään määrittelemään ja suhteuttamaan yrityksen ta-loudelliseen tilanteeseen etukäteen. Esimerkkinä todettiin, että kun projekti-toimituksiin liittyvät tuotteet suunnitellaan ja prototyypikappaleet tehdään, asiakas maksaa niistä etukäteen sovitun hinnan, ellei tilausta tule.

Yrityksen toimintaa johdettiin soveltaen vuorovaikuteista suunnitel-luprosessia. Yrityksessä oli lähes kymmenen avainhenkilöä, jotka vastasi-vat omista alueistaan. Tärkeimmät avainhenkilöt toimitusjohtajan ja kirjan-pitäjän ohella olivat kaksi mallintekijää, kolme CNC-jyrsijää, kangasleik-kaaja, maalauslinjan hoitaja sekä alihankintapohjalta toimivat tuotekehityk-sestä vastaavat arkkitehdit ja kaksi vientiagenttia. Avainhenkilöt pitivät suunnittelukokouksen kuukausittain tai tarvittaessa. Tällöin jokaisella oli mahdollisuus tehdä aloitteita. Tehtävät oli valtuutettu ja johdettavat nautti-vat täydellistä johdon luottamusta. Yhteenvetona haastattelussa todettiin, että olisi mahdoton toimia toisin, koska organisaatio oli kavennettu niin tiukaksi kuin oli mahdollista. Organisaation sujuva toiminta tosin edellyt-tää, että alihankintaverkosto on suunniteltu hyvin ja toimiva.

## **2. Vahva asiakasohjautuva tuotekehittely ja jakelutien uudistaminen**

Yrityksen henkilöstö kuului luokkaan 1.

Vuosien 2008 ja 2009 aikana sekä kotimaan myynti että vienti laskivat no-peasti. Analyysin jälkeen todettiin, että jakelutie kotimaassa pitää uudistaa täydellisesti. Niin tehtiin ja saatiin omat, suuremmat shop in shop`it uuteen jakeluorganisaatioon. Samalla omien myymälätilojen lukumäärä lisääntyi lähes 100 prosenttia.

Kotimaan jakelutien uudistamisen ohella kiinnitettiin huomiota tuote-



kehittelyyn ja malliston uudistamiseen. Päätettiin tehdä sekä talvi- että syksymallisto. Mallistoa uudistettiin innovatiivisesti perehtyen myös tekniseen kehitykseen luomalla valmiuksia vaiheeseen, jossa teknisiin huonekaluihin liittyvä kysyntä oli realistista. Innovatiiviseen toimintaan liittyvä riski oli harkittua. Uuden tuotteen kehittämiseen liittyvän T&K-prosessin hinnaksi arvioitiin lähes 60 000 euroa uutta sohva kohti. Lisäksi uuden sohvän poisvetämiseen markkinoilta kuluu lähes kaksi vuotta, jos tuote todetaan kaupallisesti epäonnistuneeksi. Vaihtoehtoiskustannuksilla mitattuna riskin hinta epäonnistumisen hetkellä oli todella suuri.

Yrityksen suuri tunnettuus perustui tuotelaatuun, muotoiluun ja erityisesti viimeistelyyn, joka oli huippulaatua. Yritys valitsi käyttämänsä tekstiilin tiukkojen kriteerien perusteella. Laadun ohella luotettavuutta pidettiin yrityksessä keskeisenä arvona. Yritys oli huolestuneena seurannut arvo maailman häviämistä toimialalta.

Ulkomaan toiminnan suhteen yritys oli odottavalla kannalla. Viennin arvioitiin elyvän vuosien 2012–2013 aikana. Kiinalaisesta huonekalusta ei odoteta muodostuvan kotimaan markkinoilla sellaista uhkaa, kuin vielä kymmenen vuotta sitten oletettiin. Lisäksi todettiin, että laadukkaan virolaisen huonekalun hintakilpailukyky oli heikkenemässä. Yritys seurasi koko ajan tarkasti sekä Kiinan että Viron markkinoita.

Yrityksen laajennettuun johtoryhmään kuului viisi henkilöä. Strategiakokous pidettiin kaksi kertaa vuodessa. Tällöin päätettiin uusista tuotteista ja niihin liittyvistä mainoskampanjoista. Suunnittelu- ja seurantakokoukset olivat kerran viikossa. Operatiivista toimintaa kehitettiin asiakasohjautuvan laatupalvelun periaatteiden mukaisesti. Menekin seurannan ohella seurattiin jatkuvasti asiakaspalautetta. Huonekaluliikkeiden myyjiltä kerättiin tietoa asiakkaiden antamasta palautteesta ja samalla saatiin myyjiltä kerättyä ideat uutta T&K-prosessia varten.

### **3. Vahva asiakasohjautuva tuotekehittely, systemaattinen laadunvalvonta ja moderni tuotantoprosessi**

Yrityksen henkilöstö kuului luokkaan 1.

Yrityksen operatiivinen tulos oli erittäin huono vuonna 2009. Kaksi vuotta jatkuneeseen kysynnän laskuun suhtauduttiin vakavasti ja päätettiin tehdä kokonaisvaltainen uudistus. Analyysin jälkeen päätettiin tehdä seuraavat laadunhallinnan kehittämiseen liittyvät uudistukset:

- Siirryttiin asiakasohjautuvaan tiimiorganisaatioon.
- Päätettiin laadunhallinnan uudistamisesta (ISO-standardit).

- Ryhdyttiin panostamaan systemaattisesti työntekijöiden koulutukseen.

Muodostettiin neljä asiakastiimiä, joiden vetäjiksi nimitettiin tuotepäälliköt. Tiimit käynnistivät tavoitetietoisien markkinointitoiminnan. Varsin nopeasti avainasiakkaiden määrä Suomessa saatiin nostettua kaksinkertaiseksi, samoin tärkeiden asiakkaiden määrä. Saavutettua tulosta pidettiin erittäin hyvänä.

Päätettiin kehittää laadunhallintaa ottamalla käyttöön systemaattiset laadunhallinnan menetelmät. Jo vuoden 2011 alussa auditoitiin ISO 9014 ja 9018 -järjestelmät. Laadunhallinnan kehittämisen aikana todettiin tarve kouluttaa koko henkilöstöä systemaattisen ja tavoitetietoisien suunnitelman pohjalta.

Otettiin käyttöön toimintamalli ”porukalla paras” TEKESin tuella. Samalla päätettiin panostaa vahvasti työntekijöiden koulutukseen. Koulutusohjelman perustaksi rakennettiin koko henkilökunnan käsittävä ”pätevyysmatriisi”, jonka avulla kartoitettiin osaamisalueet. Pätevyysmatriisiin avulla kartoitettiin henkilötasolla muun muassa seuraavat asiat:

Koneet	Pätevyysluokat
– trukit	– osaa ajaa (jne.)
– peruskoneet	– osaa käyttää
	– osaa tehdä asetteen (jne.)
– CNC-koneet	– osaa käyttää
	– osaa vaihtaa asetteen (jne.)
– Ruiskumaalaus	– osaa reunasuojata
	– osaa pintakäsitellä (jne.).

Näiden uudistusten jälkeen johtoryhmä asetti tavoitteeksi, että yrityksen pitää **olla yksi johtavista yrityksistä Suomessa CNC-työstössä.**

Yrityksen resurssien kehittämisessä panostus koneisiin ja laitteisiin oli ollut aina tärkeää. Konehankintoihin oli investoitu joka vuosi johdonmukaisesti. Vuonna 2010 päätettiin ottaa käyttöön uusi toimintamalli, jonka mukaan uuden koneen hankinta tutkitaan erittäin huolellisesti virheinvestointien välttämiseksi. Koneita ei hankita, mikäli tarve perustuu vain yhden asiakkaan tarpeeseen.

Asiakaspalvelun tehostamiseksi oli parannettu omaa varastointipalvelua ja logistiikkaa. Joustavuutta oli parannettu koulutuksen ohella lisäämällä vuorotyötä. Tehdasta ei enää suljettu heinäkuussa, mutta silti oli annettu työntekijöille mahdollisuus itse päättää loma-ajankohtansa. Jokainen työntekijä suunnitteli oman työpisteensä. Viikoittain käytiin yhdessä läpi yrityksen tärkeimmät tavoitteet sekä tulokset ja samalla korostettiin sitä, että jokainen työntekijä oli vastuussa yrityksen tuloksesta.

Henkilökunnan oma-aloitteisuutta tuettiin, koska koulutuksen lisääntymisen ja osaamisen kasvun myötä haluttiin valtuuttaa henkilöstöä. Tästä esimerkkinä todettiin, että nykyään muun muassa sahuri päätti itse viikon ”ajolistan” ja teki työn omien suunnitelmiensa mukaan. Kehityskeskustelujen aikana henkilöstöä kannustettiin muun muassa oppisopimuskoulutukseen.

Asiakasohjautuvuutta, systemaattista laadunhallintaa, osaamista, teknistä etevämmyyttä, muotoilua, joustavuutta ja valtuuttamista lisäämällä yritys oli kyennyt kasvattamaan reagoitiherkkyttään.

#### **4. Brändituote, moderni tuotantoprosessi ja pohjoismainen yhteistyö**

Yrityksen henkilöstö kuului luokkaan 2.

Lama kohtasi erittäin nopeasti ja voimakkaasti. Laman jatkuminen ja halpautuonti koettiin suuriksi uhkiksi. Perusteellisessa nykytilan kartoituksessa (SWOT) todettiin, että yrityksen strategia piti uudistaa täydellisesti. Päätettiin panostaa tuotekehitykseen, muotoiluun ja tuottavuuden parantamiseen. Vuoden 2009 aikana tehtiin yrityskauppajärjestelyt, joiden seurauksena tuote-, tuotanto- ja rahoituspohja vahventuivat merkittävästi. Tuotekehityksen perustaksi muodostui monipuolinen patenttisalkku. Yritys oli ollut brändijohtaja Suomessa, mutta se asetti tavoitteeksi brändijohtajuuden kaikissa pohjoismaissa.

Päätettiin uudistaa ja tehostaa sekä tuotekehitystä että tuotantoprosesseja. Yrityksessä tiedostettiin, että uskalluksen puute innovatiivisessa toiminnassa oli koko huonekaluteollisuutta kalvava ominaisuus. Päätettiin ryhtyä rohkeisiin uudistustoimiin. Muotoiluun otettiin mukaan muotialan edustajia, joiden kanssa ei ollut aikaisemmin tehty yhteistyötä. Muodostettiin tuotekehityshanke, johon osallistui neljän maan edustajat.

Muotoilun lisäksi päätettiin uudistaa tuottavuutta. Tavoitteeksi asetettiin tilausten käsittelyajan lyhentäminen kymmenenteen osaan entisestä. Tämän tavoitteen saavuttaminen oli jo toteutunut. Tehtaan koko tuotantoprosessi uudistettiin ja käytössä oli heidän käsityksensä mukaan ”Euroopan modernein CNC-linja”.

Markkinointiin kiinnitettiin erityistä huomiota. Jälleenmyyjien lukumäärää kasvatettiin kaikissa pohjoismaissa. Jälleenmyyjien henkilökunnan kouluttamiseksi luotiin oma koulutusohjelma, samoin kuin asentajille. Yrityksen omien asennusryhmien lisäksi palvelukseen kiinnitettiin ulkopuolisia asennusryhmiä kasvaneen kysynnän tyydyttämiseksi. Markkinointistrategiaa uudistettiin myös siten, että aikaisemmin tärkeän kuluttajamyynnin ohien kasvatettiin suoramyynä rakennusliikkeille.

Laadunhallintaa tehostettiin monella alueella. Asiakaspalvelun laatuun, toimitusaikoihin ja tuotteiden virheettömyyteen kiinnitettiin huomiota hyödyntämällä systemaattista asiakaspalautetta. Reklamaatioiden määrä oli vähentynyt vuoden 2011 loppuun mennessä 80 prosenttia.

Henkilöstöjohtamisessa oli siirrytty tiimiorganisaatioon. Tavoitteena oli kehittää vuorovaikutteista suunnitteluprosessia. Toimitusjohtaja kävi kehityskeskustelut jokaisen tiiminvetäjän kanssa. Päätökset uudistamiseen liittyvistä tarpeista tehtiin heti. Tiimipalaverit pidettiin säännöllisesti joka viikko. Yrityksen johtoryhmään kuului viisi jäsentä.

Luottamuksen rakentaminen oli noussut yrityksen tärkeimmäksi arvoksi. Luottamuksen kehittämiseksi yrityksessä noudatettiin seuraavia toimintaperiaatteita:

- Tavoitteiden pitää olla selvät.
- Tulokset on mitattava oikeilla mittareilla.
- Ammatillainen ansaitsee luottamuksen.
- Johtaja on läsnä, mutta ei heti ensimmäisenä kerro, mitä pitää tehdä.

## **5. Brändituote, moderni tuotantoprosessi ja vahva vientipanostus globaaleille markkinoille**

Yrityksen henkilöstö kuului luokkaan 2.

Yritykselle ulkomaankauppa oli ollut strateginen valinta jo vuosikymmenten ajan. Yrityksen liikevaihdosta viennistä tuli 35–45 prosenttia. Vuosien 2008–2011 lama oli syvempi ja vaikuttavampi kuin 1990-luvun lama, koska silloin lama alkoi yhtä aikaa Suomessa, pohjoismaissa, Lähi-idässä ja Kaukoidässä. 1990-luvulla lamavaikutukset tuntuivat lähinnä kotimaan markkinoilla.

Nykytilan kartoituksen jälkeen strategia päätettiin uudistaa ja tehtiin kolme päätöstä. Päätettiin lomautuksista ja irtisanomisista. Vuonna 2011 yrityksen henkilöstöä supistettiin vielä yli 10 prosenttia. Päätettiin panostaa tuotekehittelyyn Japanin markkinoita varten sekä hankkia uudet avainasiakkaat menetetyiltä markkinoilta pohjoismaissa ja Kaukoidässä.

Vaatimukset Japanin markkinoilla olivat äärimmäisen kovat. Tuotekehittelyyn ja muotoiluun panostettiin nimenomaan pintakäsittelyn ja viimeistelyn alueilla sekä kehittämällä pakkauksia. Pintakäsittelyä varten tehtiin tuotekehitystä yhdessä maalitehtaiden asiantuntijoiden kanssa ja havaitut ongelmat saatiin ratkaistua.

Sitkeän vientityön tuloksena Kaukoidässä kyettiin luomaan suhteet uusiin asiakkaisiin, joista pyritään kehittämään uusia avainasiakkaita. Ko-

timaan markkinoilla myynti kyettiin vakiinnuttamaan tavoitetasolle vuonna 2011.

Kustannustehokkuuden lisääminen oli päätavoitteena. Yrityksen organisaatio oli ohut (lean organization): Toimitusjohtaja vastasi viennistä apunaan vientisihteeri. Kotimaan myynnistä vastasi markkinointipäällikkö ja tuotannosta tuotantopäällikkö.

Analyysi ja haastatteluaineiston luokittelu perustuivat tutkimuksen luvussa kaksi kuvattuihin yrittäjyys- ja johtamistutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin (asetelma 9). Tutkija toteutti teemahaastattelut itse. Haastattelutilannetta ja haastattelun tulkintaa helpotti se, että molemmilla osapuolilla oli yhteinen sanasto. (Hirsjärvi ym. 1991, 48) Teemahaastattelun kesto oli noin tunti. Haastattelua ei nauhoitettu. Teemahaastattelujen tulkintaan liittyvän luotettavuuden parantamiseksi haastattelija teki haastatteluista yhteenvetoraportin heti haastattelujen päättymisen jälkeen ja toimitti sen tutkimuksen ohjaajalle (Hirsjärvi ym. 1991, 108–109). Teemahaastatteluissa kyettiin hahmottamaan tutkittavaan ilmiöön liittyvät keskeiset käsitteet (asetelma 9), joten myös käsitevalidius on hyvä (Hirsjärvi ym. 1991, 118–119). Teemahaastattelujen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan pitää hyvänä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

### 6.1 Yhteenvedo tutkimuksesta

Tutkimuskohteena olivat Lahden seudun PK-huonekaluteollisuuden yritysjohtajien johtamiskäsitykset. Tutkimustehtävänä oli kuvata ja eritellä johtamiskäsityksinä ilmeneviä arvoja. Tutkimustehtävän toteuttamiseksi asetettiin seuraavat tavoitteet: 1. kuvata PK-yritysjohtajien vallitsevia arvoja ja johtamiskäsityksiä, 2. selittää johtamiskäsityksissä esiintyviä ryhmäeroja, 3. tyypitellä johtajia sekä 4. analysoida johtajatyypien strategisia valintoja ja strategia-ajattelun keskeisiä piirteitä ja 5. analysoida johtajatyypien erilaisten strategisten valintojen vaikuttavuutta yrityksen suorituskäytännön. Tutkimus kohdistui yritysjohtajien työelämän arvoihin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mitkä ovat PK-yritysjohtajien vallitsevat arvot ja tavoitteet? Kysymykseen on vastattu Stratos-ryhmän teorian pohjalta (luku 2.1). Stratos-ryhmä erotteli arvojen tutkimuksessaan itseisarvot ja välinearvot. Edellisiä tutkittiin yleisillä väitteillä ja jälkimmäisiä mitattiin tavoitteiden tärkeyttä ja niihin tyytyväisyyttä kuvaavien kysymysten avulla. Vallitsevat arvot ja tavoitteet on kuvattu luvussa 5. Toinen tutkimuskysymys oli: Vaikuttavatko PK-yritysjohtajien arvot yrityksen suorituskäytännön? Kyllä vaikuttavat. Stratos-ryhmän mukaan arvojen merkitys yrityksen valinnoille ja strategiselle päätöksenteolle on suuri (luku 2.1). Myös moderni arvotutkimus on vahvistanut tämän (Flamholtz 2001, 271; Wiklund 2001, 272–286;)

Kolmas tutkimuskysymys oli: Voidaanko PK-yritysjohtajien tavoitteita ja strategista ajattelua kuvata ja mitata? Kyllä voidaan. Hofsteden mukaan arvoihin liittyy voimakkuus ja suunta (Hofstede 1980, 20). Arvoja voidaan siis operationalisoida, niitä voidaan suhteuttaa toisiinsa ja tutkia kyselytutkimusten avulla. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että arvoja on paljon. Arvojen määrä voidaan kuitenkin kiteyttää tilastollisten tutkimusmenetelmien, esimerkiksi faktorianalyysin avulla joihinkin keskeisiin käsitteisiin (luvut 3.1, 4 ja 5).

Neljäs tutkimuskysymys oli: Voidaanko PK-yritysjohtajat tyypitellä modernilla, Stratos-ryhmän tyypittelystä poikkeavalla tavalla osajoukkoihin? Kyllä voidaan. Tässä tutkimuksessa se tehtiin nojautuen oppivan organisaation periaatteisiin ja oppivan laatuorganisaation toimintamalliin (luvut 3.4, 3.5, 3.6 ja 4.1 sekä luku 5). Viides tutkimuskysymys oli: Voidaanko eri johtajatyypien johtamien yritysten suorituskäytännössä todeta eroavuuksia tilastollisesti merkitsevällä tasolla? Kyllä voidaan. Tässä tutkimuksessa tilas-



tollisesti merkitseviä eroavuuksia eri johtajatyypin johtamien yritysten välillä todennettiin muun muassa tuottavuuden osalta (taulukko 60, taulukko 61).

Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselyllä vuosina 1997–1998. Tutkimus oli osa STRATOS 1979–1992 -tutkimusohjelmaa, mutta tutkija kehitti kohdetoimialan laatututkimukseen liittyvän lisäosion omana kontribuutionaan ja teki tutkimussuunnitelman sekä keräsi aineiston itsenäisesti.

Strategisessa ajattelussa kokonaisnäkemys on tärkeää, ymmärrys siitä, mitkä ovat yritykselle tärkeitä asioita ja mitkä ovat näiden asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet sekä kehityssuunnat. Strategia tulkitaan suunnittelujärjestelmän tasolla, jolloin pysähdytään miettimään, mitkä ovat oikeita asioita yrityksen päämäärien saavuttamiseksi ja kuinka asiat tehdään oikein. Näitä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kysymyksiä käsitellään arjen valintoina, joihin liittyvissä keskusteluissa luodaan samalla yhteinen kieli asioiden tulkinnalle ja toteuttamiselle. Toiminnan tasolla määritellään toimenpiteet strategioiden toteuttamiseksi, tehdään ne ja tulkitaan toimenpiteiden vaikuttavuus sekä saavutetut tulokset.

Painopisteenä tässä tutkimuksessa olivat ne itseisarvot ja välinearvot, jotka ohjaavat strategisen ajattelun tason määrittelyä sekä strategisia valintoja. Tutkimuksessa esitettiin suunnittelujärjestelmän tasolle sisältyviä johtamiskäsityksiä ja valintoja sekä tulkittiin toiminnan tason oleellisia tekijöitä. Näitä valintoja olivat yrityksen suhde toimialaan, tuote- ja markkinavaliinnat, sisäisten järjestelmien ja olosuhteiden kehittäminen sekä avainhenkilöt ja yrityksessä vallitsevat arvot.

Yrityksen suhde toimialaan käsittää perinteisen yrityksen ulkoisen toimintaympäristön täsmennyksen. Tuote-markkinavaliinnoilla kuvataan sitä, mitä tuotteita yritys tekee ja missä se haluaa toimia.

Sisäisten järjestelmien esityksessä paneuduttiin yrityksen johtamisjärjestelmiin. Tietojärjestelmä on keskeinen osa johtamisjärjestelmää. Suunnitteluprosessia tarkasteltaessa paneuduttiin siihen, miten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät valinnat oli saatu aikaan. Analysoitiin sitä, oliko henkilökunta osallistunut tavoiteasetantaan, suunnitteluun ja päätöksentekoon, vai päättikö yritysjohtaja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä valinnoista yksin.

Yritysten arvojen kuvauksessa paneuduttiin avainhenkilöiden arvoihin. Lähtökohtana oli ymmärtää heidän inhimillisen panoksensa merkitys yrityksen strategiaprosessissa. Avainhenkilöiden ajankohtaiset tulkinnat toimintaympäristön muutoksista, yrityskehittämisestä tekijöistä sekä tuote-markkinavaliinnoista ja henkilöstöjohtamisesta olivat lähtökohtana johtavien käsitysten muotoutumiselle ja tarkentumiselle yrityksissä.

Tässä tutkimuksessa yrityksen avainhenkilöksi määriteltiin yritysjoht-



taja. Yritysten arvoja tulkittiin yritysjohtajien johtamiskäsitysten kautta. Tutkimustulosten tulkinnassa paneuduttiin **strategia-ajatteluun** ja erityisesti **henkilöstöjohtamiseen** liittyvien johtamiskäsitysten kuvaamiseen sekä analysointiin.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvä näkökulma ja ryhmäerojen tulkinta olivat tässä tutkimuksessa keskeisiä. Muutoksen johtamisessa halu muutokseen ei riitä. Tarvitaan kykyä toiminnan tasolla tapahtuvaan henkilöstöjohtamiseen. Johtajien halu ja kyky muutokseen eivät nekään vielä riitä, vaan tarvitaan kyvykkyyttä koko työyhteisön tasolla. Johtajien tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisöllä on käytettävissään riittävästi taitoa muutoksen läpiviemiseen. Työyhteisön kyvykkyyttä voidaan parantaa tehostamalla oppimisprosessia. Tällöin ratkaisevassa asemassa on johdon asennoituminen oppimisen tarpeeseen ja merkittävyyteen.

Verrattaessa tämän tutkimuksen tutkimustuloksia Stratos-ryhmän tuloksiin voitiin havaita, että vuorovaikutusjohtajien johtamiskäsityksissä oli tapahtunut kilpailuetujen kehittämiseen liittyvä muutos: Toimitusten luotettavuus ja yrityksen joustavuus koettiin molemmat tärkeämmiksi kuin Stratos-tutkimuksissa. Myös strategisessa suunnittelussa oli tapahtunut muutos: Vuorovaikutusjohtajista vajaat 24 prosenttia harjoitti strategista suunnittelua. Vastaava luku oli ryhmän tutkimuksissa alle 14 prosenttia.

Vuorovaikutusjohtajat arvostavat muodollista suunnitteluprosessia (strateginen ja pitkän tähtäyksen suunnittelu). Modernin tutkimuksen mukaan muodollinen ja vuorovaikutteinen suunnitteluprosessi ovat tärkeitä menestystekijöitä. Brinkmanin (2010, 24–25) mukaan yrityksen suorituskyky on parempi, jos yrityksessä on harjoitettu muodollista suunnittelua. Zeffanen (2012, 62–69) mukaan työntekijöiden osallistuminen lisää johdettavien luottamusta johtajaan. Hales (2001, 106) korosti valtuuttamisen tärkeyttä tilanteessa, jossa suunnitteluprosessin yhteydessä päätösvaltuuksia siirretään työyhteisön jäsenille.

Päätösvaltuuksien siirtoon ilman yhteistä tavoiteasettelua ja vuorovaikutteista suunnittelua sisältyy iso riski. Johdettavat joutuvat tekemään päätöksiä asioissa, joita he eivät ole ehkä riittävästi vielä pohtineet ja sisäistäneet. Mantere ym. (2006, 9–11) korostivat yhteisen kielen puuttumiseen liittyvää riskiä. Ongelma syntyy tilanteessa, jossa strategisen suunnitelman tekijät ovat eri henkilöitä kuin sen toteuttajat. Syntynyt kuilu ylitetään vuorovaikutuksen avulla, jolloin varmistetaan suunnitelman oikea tulkinta ja sen riittävän perusteellinen omaksuminen.

Keskeisenä tuloksena oli **uusi, Stratos-ryhmän tutkijoiden Fröchlichin ja Pichlerin yritysjohtajatypologiasta poikkeava tyypittely, joka perustui ryhmittelyanalyysiin**. Faktorianalyysivaihtoehtoista valittiin pääkomponenttianalyysi. Kolme tärkeintä pääkomponenttia selittivät 64

prosenttia johtamiskäsitysten kokonaisvaihtelusta. Muuttujien lataukset kullakin pääkomponentilla olivat riittävän vahvoja ja kuvattu faktorirakenneloi perusteet tyypittelyn edellyttämälle ryhmittelyanalyysille. Tulosten perusteella laskettiin käsitteiden ”tulostietoisuus”, ”autoritaarisuus” ja ”perheyrittäjäisyys” summamuuttujat. Summamuuttujien ryhmittelyanalyysin avulla muodostettiin yritysjohtajatyypit: **vuorovaikutusjohtaja** ja **autoritaarinen johtaja**. Typologian pysyvyyttä testattiin ja pysyvyys todennettiin tilastollisin testein.

Tutkimustulokset olivat kuitenkin lähinnä näytteen pienuuden vuoksi vain suuntaa antavia, mutta kiinnostavia, sillä aineisto sisälsi kohdealueen keskeisen yritysryppään johtajien johtamiskäsitykset. Lahden seudun huonekaluteollisuusryppäs on suurin klusteri Suomessa. Suuryrityksiä lukuun ottamatta näyte muodostui paikallista populaatiota edustavaksi otokseksi. Tulosta ei voi yleistää koko huonekaluteollisuuteen, koska pieni, paikallisesti kattava aineisto ei täytä monimuuttujamenetelmien havaintojen määrään liittyviä ehtoja ja kriteerejä. Lukuisat analyysien toisinnot tuottivat kuitenkin saman rakenteen, joten tulokset voidaan esittää mielenkiintoisena kontribuutiona yritysjohtamisen arvotypologioita käsittelevässä tieteellisessä keskustelussa.

Teemahaastattelujen avulla kartoitettiin yritysjohtajien johtamiskäsityksiä talouslaman seurausvaikutuksista yritysten liiketoimintaympäristöön ja strategiaan sekä strategiaprosessiin (luku 5.6). Kaikki viisi yritysjohtajaa jakoivat käsityksen, jonka mukaan vuosien 2008–2011 aikana yrityksen liiketoimintaympäristö muuttui täydellisesti. Seurauksena olivat laajamittaiset asiakasmenetykset sekä tilausten peruutukset.

Strategiajattelua ja strategiaprosessia koskevien johtamiskäsitysten tulkintaan liittyvät johtopäätökset kuvattiin modernin yrittäjä- ja johtamistutkimuksen käsitteiden avulla (asetelma 9). Kaikki yritysjohtajat ilmoittivat, että yrityksen strategia oli vanhentunut. Neljä yritysjohtajaa toteutti uuden strategiaprosessin soveltaen **vuorovaikutteista** suunnitteluprosessia. Kolme yritysjohtajaa asetti prosessin seurauksena yritykselleen erittäin **rohkeat tavoitteet** (paras Euroopassa, parhaiden joukossa Suomessa, aivan uusi jakeluverkko). Kolme yritysjohtajaa ilmoitti kehittävänsä **valtuuttavaa päätöksentekoprosessia** (tiimiorganisaatio, avainhenkilöt).

Kaikki yritysjohtajat painottivat **asiakasjohtamisen laadun** kehittämisen tärkeyttä. Kaikilla yrityksillä oli meneillään **innovatiivisia** hankkeita tuotekehityksen puolella ja kahdella yrityksellä tuotantoprosessin puolella. Kaksi yritystä oli kehittänyt hankkeisiin liittyvän uuden **riskinarviointimenettelyn**. Kolme yritystä sovelsi **oppimisen** kehittämiseen liittyviä toimintamalleja (osaamisalueiden kartoittaminen, kisällitutkinnot, laiteopinnot). Kolmessa yrityksessä oli pohdittu **arvoja** ja pidettiin **luottamuksen**

parantamista keskeisenä arvona. Kaikki yritykset pitivät **joustavuutta** ja **suorituskyvyn** parantamista nykytilanteessa tärkeänä tavoitteena ja kaksi yritystä painotti **kustannustehokkuuden** parantamisen merkitystä irtisanomisten ja lomautusten avulla. Kolme yritystä painotti myynnin lisäyksen ja muotoilun tärkeyttä sekä markkinointiponnistelujen merkitystä. Teema-haastattelujen analysoinnin perusteella voidaan päätellä, että modernin strategiatutkimuksen keskeiset käsitteet olivat tunnistettavissa PK-yritysten arjen toiminnoissa vuonna 2012.

## 6.2 Tutkimustulosten luotettavuuden ja pätevyiden arviointia

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina niiden rajoitusten vallitessa, jotka asetettiin analysoinnille sekä näytteen koon asettamisessa rajoissa. Teoreettisten muuttujien operationalisoinnissa ja empiirisessä verifiointissa esiintyy aina kompleksisia ongelmia. Yhteiskunnallisessa tutkimuksessa saavutettu tulos on likiarvo, tarkentuva hahmotelma tutkittavasta ilmiöstä. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat sekä tutkimuksen suunnittelu että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja vastaajien osallistumishalukkuus sekä avoin ja rehellinen tiedonanto (luku 4).

Tutkimuksen pätevyys edellyttää luotettavuutta. Validius on tulosta ajatus- ja testausprosessista, jossa tutkija soveltaa aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia sekä **tieteellistä** logiikkaa. Tutkijan tehtävänä on vakuuttaa sekä itsensä että kriittiset lukijat siitä, että valittu tutkimusmalli oli mielekäs, valittu indikaattorijärjestelmä oli pätevä ja että mittarit olivat luotettavia sekä tarkoituksenmukaisia.

Tämä tutkimus suunniteltiin Stratos-ryhmän luomasta PK-yritysjyyden tutkimusmallista sekä sen erittäin laajasta ja kattavasta indikaattorijärjestelmästä (luku 2.1 ja liite 1). Vertailevassa tutkimusohjelmassaan ryhmä kiinnitti erityistä huomiota strukturoitua kyselytutkimusta kehittäessään validiteetti- ja reliabiliteettiongelmiensa ratkaisuihin sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuuteen (luvut 2.1 ja 3.1).

**Omana kontribuutiona** tässä analyysissä sovellettiin mallissa lisäksi oppivan organisaation teoriasta johdettua tutkimusasetelmaa. Valittu oppivan laatuorganisaation tarkastelumalli nojaa sekä oppivan organisaation teorioihin että laatupalkintomalleihin (luku 3.4). Määritelty tutkimusongelma, strukturoituun kyselytutkimukseen perustuva aineiston keruu sekä sovelletut menetelmät muodostivat kokonaisuuden, jonka osat olivat sopusoinnussa keskenään. Myös uutta aineistoa voidaan pitää omana kontribuutiona.

Tutkimustulokset esitettiin luvussa 5 siten, että samalla varmistettiin

tulosten läpinäkyvyys. Näin ollen tutkimustuloksia voidaan koetella. Sovelletut tilastolliset menetelmät valittiin siten, että ne soveltuivat sellaisen pienen tilastollisen aineiston tutkimukseen, josta tässä tutkimushankkeessa oli kysymys. Tutkimustulokset ovat päteviä PK-yrittäjyyden tutkimuksessa Lahden seudun huonekaluteollisuudessa.

Tutkimusta täydennettiin teemahaastattelulla vuonna 2012. Joukossa oli viiden vuosina 1997–1998 haastateltujen yritysten edustajat. Teemahaastattelujen johtopäätökset on esitetty luvussa 5.6..

Tutkimusongelman määrittämisen lähtökohtana oli tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen ohella tutkijan osallistuminen tutkijaverkon yhteistyöhön sekä alan vientiin liittyvään kehittämistyöhön. Tämän työskentelyn kuluessa tutkijalle muodostui käsitys siitä, millaisia tutkimustulokset saataisivat olla.

Tutkimuksen on oltava luotettava ollakseen pätevä. Luotettavuuden mittana käytettiin alfa-kertoimia, jotka mittaavat vastausten sisäistä johdonmukaisuutta. Luotettavuus ilmeni faktoreista muodostettujen uusien muuttujien johdonmukaisuutena. Alfa-kertoimien vaihteluväli oli noin 0,6–0,9, joten käytetyt asteikot olivat luotettavia. Tulosten reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä (Cronbachin alfat, liite 4). Löydettyjen ryhmien homogeenisuutta tutkittiin sekä hierarkkisen ryhmittelyanalyysin että k:n keskiarvon ryhmittelyanalyysin avulla (liite 6).

### 6.3 Ehdotuksia jatkotutkimusten kohteiksi

Vastaavan tyyppinen arvoja luotaava haastattelututkimus tulisi tehdä myös **PK-yritysten henkilökunnan** keskuudessa.

Vertailututkimus voisi soveltua hyvin meneillään olevaan EXPERIENCE STRATOS -ohjelmaan, jota on jo valmisteltu professori Antti Haahden johtamassa tutkimusryhmässä. Tällöin voisi muodostaa modifioitua Stratos-asetelman, toisin sanoen laatujohtamista ja yrityksen suorituskykyä käsittelevien kysymysten tutkimusohjelman. Siinä voitaisiin vertailla esimerkiksi teollisuusyrityksiä palvelualojen ja matkailualojen yrityksiin.

Tätä tutkimusta suunniteltaessa tavoitteena oli tehdä Seinäjoen seudulla vastaava tutkimus vertailuaineiston saamiseksi. Kyseinen hanke raukesi kuitenkin rahoituksen puutteeseen. Tutkimustulosten analysoinnin näkökulmasta katsottuna olisi tarpeen toteuttaa uusi tutkimus sekä **Lahden** että **Seinäjoen** seudulla, jonne Suomen huonekaluteollisuuden osaamisen painopisteet ovat keskittyneet. Tällöin olisi mahdollista vertailla yritysten koluokkia, koska uusi aineisto muodostuisi tarkoitusta varten riittävän suureksi.

Stratos-tutkimuksessa eri kokoluokkiin lukeutuvien yritysjohtajien käsitteissä oli havaittavissa mielenkiintoisia poikkeamia, jotka koskivat muun muassa suhtautumista strategiseen johtamiseen. Havaintoaineiston laajentaminen erikokoisiin yrityksiin pitkän aikavälin kehittämishankkeita vasten olisi tarpeen luotettavan tutkimustiedon hankkimiseksi toimialalta. O'Boyle ym. (2012) päätyivät tutkimuksissaan johtopäätökseen, jonka mukaan perheen sitoutumisen ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei ollut positiivista riippuvuutta. Tämä koski sekä suur- että pienyrityksiä. Samoin tulokset olivat yhteneväiset kulttuuriltaan poikkeavien maiden välillä, kuten esimerkiksi Suomen ja Meksikon välillä.

Tutkimustulokset saattaisivat olla toisenlaiset, jos PK-yritykset ryhmiteltäisiin yrityksiin, joita johtavat vuorovaikutus- tai autoritaariset johtajat. Suomi voisi olla tällaisen tutkimuksen edelläkävijämaa. O'Boyle ym. (2012) nojasivat Hofsteden kulttuuritutkimuksiin luokitellessaan maita individualistisiksi ja niin edelleen. Individualistisessakin maassa lienee löydettävissä sekä autoritaarisia johtajia että vuorovaikutusjohtajia.

Huonekaluteollisuus on ja tulee olemaan Suomessa tärkeä teollisuuden ala. Samalla kysymyksessä on ”*suurin yksittäinen globaali alhaisen teknologian toimiala*”. (Lindman 2011, 63) Vaikka tutkimushankkeiden suuri enemmistö ja rahoitus Suomessa kohdistuukin korkean teknologian ja nopean kasvun yrityksiin, silti on perusteltua kohdistaa tutkimustoimintaa ja -resursseja tähän alhaisen teknologian toimialaankin. Halpatuontimaiden räjähdysmäinen, jo kymmenen vuotta jatkunut, hyökkäys vaimenee asteittain jossain vaiheessa näiden maiden (kuten Viron, Valko-Venäjän ja Kiinan) johdettavien pikku hiljaa tapahtuvan eloonjäämistäistelun ja kasvavien elintasovaatimusten seurauksena.

Asteittain tapahtuva kustannuserojen tasaantuminen luo puolestaan paremmat elinolosuhteet paikalliselle ja korkeatasoiselle huonekalutuotannolle. Lisäksi kuluttajien totumuksissa tapahtunee varallisuuden karttuessa siirtymä, joka kohdistuu ”299”-tuotteista laadukkaiden tuotteiden kysyntään. **Laatu** ja **muotoilu** tulevat olemaan avainsanoja, joista puhutaan paljon, mutta joiden eteen alalla tehdään kovin vähän tosissaan töitä – lukuun ottamatta muutamia yrityksiä, joita voidaan luonnehtia trendinluojiksi.

On helppo yhtyä Lindmanin johtopäätökseen ”...*kehitystyö voi alkaa heti rakentamalla ensi vaiheessa luottamuspääomaa edistävät yhteistyöedellytykset ja kontaktipinta valmistajien ja niin kotimaisten kuin kansainvälisesti tunnettujen muotoilijoiden välille...*” (Lindman 2011, 72) Ala tarvitsee yhteistyötä ja vuorovaikutusta muotoilijoiden, tutkijoiden, viranomaisten ja rahoittajien välillä. Ala tarvitsee hyvin suunnitellun julkisen sektorin intervention. Alan oma kannattavuus (Lindman 2011, 72) ja varallisuus eivät luo riittäviä edellytyksiä muotoilun ja suurten innovaatioiden hyödyntämiseen.



Alan kehittämisessä avainhenkilöiden, yritysjohtajien, kyky ja halu uudistaa johtamiskäsitteitä on elintärkeää. Näkökulmaa korostaa havainto, jonka mukaan yritysjohtajat perheineen ja sukulaisineen näyttävät omistavan enemmistön yrityksestään. PK-huonekaluteollisuuden kasvu ja kilpailukyvyyn kehittäminen ovat alueellisen kansantulon näkökulmasta tarkasteltuna tärkeitä asioita tietyillä alueilla, joihin Lahden seutukin kuuluu. Muotoilun ja innovaatioiden vauhdittamisella voisi olla kilpailukyvyyn ja työllisyyden kasvua voimakkaasti tukeva vaikutus. Kysymys ei ole pelkästään PK-huonekaluteollisuuden työpaikoista, vaan muotoilijoiden, koulutuksen, alihankintateollisuuden, kaupan ja kerrannaisvaikutusten kautta koko klusterin työpaikoista. Myös tämä PK-huonekaluteollisuuden muotoiluun ja innovointikyvykkyyteen niveltävä ”experiences by design –pitkittäistutkimus hanke” soveltuisi hyvin edellä mainittuun EXPERIENCE STRATOS –ohjelmaan.

#### 6.4 Johtamiskäsitysten uudistamiseen liittyvää pohdintaa

Tutkimuksen kuluessa seuraavat asiat nousivat esiin:

- vanhanaikaiset, virheellisiin oletuksiin perustuvat johtamiskäsitteet ja
- taantuvan teollisuuden ominaispiirteet.

Porterin (1980) kuvaamat taantuvan teollisuuden osatekijät ovat tunnistettavissa huonekaluteollisuudessa (luvut 1, 2.3 ja 5). Yritys voi toimia menestyksellisesti taantuvan teollisuuden alueella, jos strateginen suunnittelu on tehty huolellisesti ja jos yritys on asemoitunut siten, että se kykenee hyödyntämään omaa kilpailuetuaan tavoitteellisesti.

Voitiin havaita, että johtamiskäsitteet perustuivat vielä vanhanaikaisiin oletuksiin, joista autoritaarisen johtamistavan soveltamisessa on kysymys. Autoritaarisella johtamistavalla ei ole mitään tekemistä aikaisemmin kuvatun ”mustan karisman” kanssa (luku 2.4.1). Kun puhutaan autoritaarisesta johtajasta yhteistoiminnallista suunnitteluprosessia soveltavan johtajan vastakohtana, on syytä korostaa tyyppin aitoutta ja johtajatyypin uskoa oman toimintamallinsa järkevyyteen sekä motiivien nuhteettomuuteen verrattuna machiavellimaiseen ”mustaan johtajuuteen” (Nissinen 2004).

Autoritaarinen johtaja uskoo siis toimintamallinsa järkevyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen sekä työskentelee uutterasti ja sitkeästi kohti asettamia tavoitteita – mutta useimmiten yksin, itsenäisesti ja omaan kyvykkyyteensä luottaen. Tässä tutkimuksessa löydettiin myös uudempaa tutki-

musta soveltava tai ehkäpä modernin strategisen johtamistutkimuksen suuntaviivojen mukaisesti ajatteleva ja käyttäytyvä vuorovaikutusjohtajien osajoukko.

Salimäki käytti suomalaisten design-yritysten kansainvälistymisen menestymismallin piirteitä kuvatessaan ”hyvästä johtamisesta” käsitettä ”**ammattitaitoinen johtaminen**” (Salimäki 2003, 121). Design-yritysten kansainvälisen menestysmallin ominaisuuksia voitaisiin soveltaa myös PK-huonekaluteollisuuden kontekstissa. Yritysjohtaja, joka haluaa menestyä kansainvälisessä kaupassa, joutuu hakemaan merkityssisällön ammattitaitoiselle johtamiselle ja markkinaohjautuvalle toimintatavalle sekä kilpailukykyiselle operatiiviselle tehokkuudelle itse. Tutkimuksessa tuli ilmi viennin tärkeys ja kiinnostavuus. Yritysjohtajat halusivat lisätä huonekaluvientiä. Kilpailukykyongelma pitäisi ensin ratkaista (Taulukot 2a ja 2b). Olisi-kin suotavaa, että ainakin vuorovaikutusjohtajat ottaisivat kansainvälistymisen haasteen rohkeasti vastaan. Tämä tuo mukanaan tarpeen investoida muotoiluun, innovatiiviseen toimintaan, laatuun ja oppimiseen.

Työyhteisön osaamistasoa voidaan parantaa tehokkaalla koulutuksella. Siitä on lukuisia esimerkkejä muun muassa niissä yrityksissä, joissa on käynnistetty työpaikkakohtaista koulutusta sekä luotu edellytyksiä tutkintopohjaiselle kouluttautumiselle, kuten kisälli- ja mestaritutkintojen suorittamiselle. Teemahaastattelujen perusteella voidaan päätellä, että alalla nyt suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen menestystekijöihin pohjautuvaa koulutusta (luku 5.6). On havaittavissa esimerkkejä siitä, että mestaruuteen panostamisen jälkeen aloitteellinen ja innovatiivinen toiminta on vastaavasti kohonnut (Andritz Oy, Tuominen 2009). Pesämaan ym. (2013) mukaan oppiminen, luovuus ja innovointihalukkuus muodostavat käsittekokonaisuuden, jonka vaikuttavuutta yrityksen suorituskykyyn voidaan tieteellisten menetelmien avulla tutkia ja havainnollistaa. Laatupalkintokilpailujen tuloksia seuraamalla voidaan todeta myönteisiä tuloksia prosessiparannuksiin (läpimenoaika), joita on voitu saada aikaan yhteistoiminnallisen johtamisen avulla (Salpausselän Kirjapaino Oy). (Karjalainen ym. 2000) Vuorovaikutusjohtajat pitivät omakohtaista oppimista tärkeänä asiana. Suorituskykyä ja täten kilpailukykyä on kokemusten mukaan mahdollista parantaa kasvattamalla tutkintopohjaista koulutusta ja aloitetoimintaa.

Vuorovaikutusjohtajat painottivat yrityksensä kehittämistyössä pitkäjänteisesti juuri edellä mainittuja asioita. He pitivät lisäksi tuotemuotoilua, erottuvaa designia tärkeänä kilpailuetuna. Vuorovaikutusjohtajat olivat kehittäneet oman sovelluksen ”hyvän johtamisen” toimintamallista. Heidän holistinen strategia-ajattelunsa voidaan tulkita siten, että heillä on taipumus muokata ja johdatella yrityksen strategisen suunnittelun keskeisiä piirteitä (malli 5) laajan keskusteluprosessin aikana koko henkilöstön yhteiseksi



omaisuudeksi. Näin he kytkevät johdettavien ajatukset johdonmukaisesti yritykselle tärkeisiin asioihin. Samalla työyhteisöön rakennetaan yhteinen kieli ja luja luottamus. Luottamus voidaan rakentaa sitä lujemmaksi, mitä enemmän vuorovaikutusjohtaja sitoutuu prosessin johtoon.

Tässä tutkimuksessa paikannettu löydös, vuorovaikutusjohtajien osajoukko, näyttäisi osaltaan uudistaneen useita johtamiseen liittyviä ajatusmallejaan niiden suuntaviivojen mukaisiksi, joita kuvattiin ja pidettiin tärkeinä modernissa strategisen johtamisen tutkimuksessa (luvut 2.4 ja 2.5).

Vuorovaikutusjohtajat luottivat organisaation kykyyn suunnitella toimintaansa ja sopeutua liiketoimintaympäristön muutoksiin (Whittington 1993). He päätyivät pohdinnoissaan siihen, että yrityksen strategiaprosessin osanottajajoukkoa tulee laajentaa (Jarzabkowski ym. 2007). He ymmärsivät johtamiskäyttäytymisen tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi (Nissinen 2004). Vuorovaikutusjohtajat näyttäisivät tunnistaneen yhteistoiminnallisen suunnitteluprosessin tunnusmerkit omakseen (asetelma 4). Heidän käsityksensä mukaan joustava organisaatio on kilpailukykyinen (Hamel ym. 2003).

Vuorovaikutusjohtajat pitivät tavoitetta työyhteisöä kannustavana tekijänä (Saapunki 1993). He kartoivat ylettömiä rahapalkkoja ja kannustimia. Aganttiteoriaa (Schulze, ym. 2001) vierastaen heidän ajatusmaailmaansa näyttäisi ohjanneen pikemminkin huolehtivan johtamisen teorit ja periaatteet (Davis ym. 1997). Vuorovaikutusjohtajat kannattivat positiivista työkuultuuria ja korostivat työntekijöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden merkitystä (Keh ym. 2007, Pesämaa ym. 2013). He korostivat laadun merkitystä ja vahvistamalla yhteisöllisyyttä he tukivat oppimista edistävää ilmapiiriä (Ojala 2007). Heille oli tunnusomaista riskin karttaminen – tai ehkä pikemminkin huolellinen riskitekijöiden pohdinta (Naldi ym. 2007).

Vuorovaikutusjohtajat ymmärsivät muutoksen merkityksen: Asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti ja muutos pitää kyetä tunnistamaan sekä arvioimaan seurausvaikutukset. Vuorovaikutusjohtajille työyhteisön vuorovaikutuksen päämääränä oli kytkeä kaikki johdettavat tavoitesuuntautuneeseen systeemisen ajattelun prosessiin ja täsmällisesti tulkittavaan keskusteluprosessiin sekä arjen toimintaprosesseihin (Senge 1999, Mantere ym. 2006, Järvi 2013, Paasivaara 2012, Pietiläinen ym. 2012). Vuorovaikutusjohtajat luotaavat koko ajan uusia liiketoimintamahdollisuuksia – ei yksin, vaan tiiviissä yhteistyössä johdettavien kanssa yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuden parantamiseksi (Kraus ym. 2010). Tämä havainto kiteytettiin (luku 5.5.2) vuorovaikutusjohtajien strategiatimanttiiin, joka on pelkistetty kuvaus vuorovaikutusjohtajien strategia-ajattelun kytkennöistä moderneihin strategisen johtamisen teorioihin ja toimintamalleihin.

## LÄHTEET

- Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and Resources – An Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Ahuja, I. S. (2012). Total quality management implementation for reducing percent process defects in a manufacturing organization. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 13, No. 1, 1–17.
- Alasoini, T. & M. Kyllönen (toim.) (1998). *Aallon harjalla. Vuosikirja 1998*. Työministeriö, Raportteja 4, Helsinki.
- Alasoini, T. & P. Halme (toim.) (1999). *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Vuosikirja 1999*. Työministeriö, Raportteja 7, Helsinki.
- Alasoini, T. (toim.) (1997). *Työelämän Innovaatiot. Vuosikirja 1997*. Työministeriö, Helsinki.
- Alkula, T., S. Pöntinen & P. Ylöstalo (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Juva.
- Ambrosini, V. & C. Bowman (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1, 29–49.
- Ansoff, H. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal* 8, 6, 501–515.
- Antola, T. & J. Pohjola (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita, Helsinki.
- Autio, E., M. Kronlund & A. Kovalainen (2007). *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Edita, Helsinki.
- Bagozzi, R. & G. Foxall (1995). Construct validity and generalizability of the Kirton Adaptation Innovation Inventory. *European Journal of Personality*, Vol. 9, 185–206. John Wiley & Sons, Ltd.
- Bamberger, I. & R. Bonacker (1994). Strategies of small and medium-sized enterprises and their measurement. Teoksessa Bamberger, I. (toim.) (1994), *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*, 29–85. Avebury, Ashgate Publishing Limited, England.
- Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization – A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Butterworth-Heinemann, USA.

- Blake, R. & J. Mouton (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing, Houston.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press, USA.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, J. G. (Ed.) (1986), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–258. Greenwood Press, New York.
- Bridge, S., K. O'Neill & S. Cromie (2003). *Understanding Enterprise. Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave MacMillan, New York.
- Brinckmann, J., D. Grichnik & D. Kapsa (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Issue 1, 24–40.
- Brue, G. (2002). *Six sigma for managers*. McGraw-Hill, New York.
- Brush, C. G., T. S. Manolova & L. F. Edelman (2008). Separated by a Common Language? *Entrepreneurship Research Across the Atlantic. Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 2, 249–266.
- Chakravarthy, B. & R. White (2006). Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. Teoksessa Pettigrew, A., H. Thomas & R. Whittington (2006), *Handbook of Strategy & Management*, 195. Sage, India.
- Chirico, F. & M. Nordqvist (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, Vol. 28, No. 5, 487–504.
- Choi, Y. R. & D. A. Shepherd (2004). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, Vol. 30, No. 3, 377–395.
- Christensen, C. M. & M. Overdorf (2011). *Meeting the Challenge of Disruptive Change. The Essentials*, Harvard Business School, Publishing Corporation. USA.
- Clegg, S., C. Hardy & W. Nord (1996). *Handbook of Organization Studies*. London.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, 95–120.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.

29, Issue 4, 473–491.

Covin, J. G., K. M. Green & D. P. Slevin (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January.

Craig, J. B. & C. Salvato (2012). The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights From Management Luminaries. *Family Business Review*, Vol. 25, No. 1, 109–116.

Davidsson, P. & B. Honig (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Issue 3, 301–331.

Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship*. Springer, USA.

Davidsson, P. (2008). *The Entrepreneurship Research Challenge*. Edward Elgar Publishing Ltd.

Davidsson, P., F. Delmar & J. Wiklund (2001). *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS, Stockholm.

Davis, J. H., F. D. Schoorman & L. Donaldson (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 20–47.

De Carolis, D. & P. Saporito (2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, Issue 1, 41–56.

Deming, W. E. (1999). *The Economics*. MIT.

Denis, J-L., A. Langley & L. Rouleau (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, Jan, 60, 1, 179–215. Sage, London.

Denison, D., C. Lief & J. L. Ward (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, Vol. XVII, Issue 1, 61–70.

Desrochers, P. & F. Sautet (2008). Entrepreneurial Policy: The Case of Regional Specialization vs. Spontaneous Industrial Diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No 5. Wiley-Blackwell, USA.

Doz, Y. & M. Kosonen (2008). *Nopea strategia*. Talentum, Helsinki.

Dutta, D. K. & M. M. Crossan (2005). The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 41 Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, Issue 4, 425–449.

- Dyer, J. H., H. B. Gregersen & C. Christensen (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, Issue 4, 317–338.
- Eddleston, K. (2008). Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No 6. Wiley-Blackwell, USA.
- Escribá-Esteve, A., L. Sánchez-Peinado & E. Sánchez-Peinado (2008). Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship. *International Small Business Journal*, Vol. 26, No. 4, 463–489.
- Flamholtz, E. (2001). Corporate Culture and the Bottom Line. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, 268–275.
- Flood, R. (2002). *Rethinking the fifth discipline. Learning within the unknowable*. Routledge, London.
- Freel, M. (2000). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, Vol. 18, No. 2, 60–80.
- Fried, V. H. (2003). Defining a forum for entrepreneurship scholars. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Issue 1, 1–11.
- Fröhlich, E. & J. H. Pichler (1988). *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Dincker & Humbolt, Berlin.
- Furrer, O., H. Thomas & A. Goussevskaia (2007). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 1, 1–23.
- Gabele, E. P., W. Kirsch & J. Treffert (1977). *Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft – Eine empirische Analyse*. München.
- Gebler, D. (2006). Is Your Culture a Risk Factor? *Business and Society Review*, Vol. 111, Issue 3, 337–362.
- Gibb, A. (1993). Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business*, Vol. 11, No. 3, 11–34.
- Gibb, A. (2000). SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. *International Small Business Journal*, Vol. 18, No. 3, 13–35.
- Goleman, D. (2011). *What makes a Leader? The Essentials*, Harvard Business School, Publishing Corporation. USA.

- Gostick, A. & C. Elton (2012). *How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results*. All In, Free Press. N.Y.
- Govindarajan, V. & C. Trimble (2010). *The other side of innovation*. Harvard Business Press. Boston.
- Grönfors, T. (2001). *Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat*. Facile Publishing, Espoo.
- Gupta, V. & N. Levenburg (2010). A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project. *Family Business Review*, Vol. 23, No. 2, 155–169.
- Haahti, A. (1987). *Imatran pienyritystutkimus: Yrityksen toimintatavat ja menestyminen Imatralla*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-91.
- Haahti, A. (1989). *Entrepreneur's strategic orientation: Modeling Strategic Behavior In Small Industrial Owner-managed Firms*. The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Haahti, A. (1992). Näkökulmia yritysjohtajien arvoihin ja arvostukseen. Teoksessa Jahnukainen, I. (toim.) (1992), *Uudistuva pienyritys*, 78–88. Weilin + Göös, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hales, C. (2001). *Managing through Organization. The Management Process. Forms of Organization and the Work on Managers*. Thomson Learning Business Press, London.
- Hall, A., L. Melin & M. Nordqvist (2001). *Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns*. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, 193–208.
- Hambrick, D. C. & J. W. Fredrickson (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No 4, 48–59.
- Hamel, G. & L. Välikangas (2003). *The Quest for Resilience*. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 9, 52–63.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (1991). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hitt, M. A., D. Ireland, D. G. Sirmon & C. Trahms (2011). *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society*. *Academy of Management*, Vol. 25, Number 2.
- Hjorth, D. (2008). *Nordic Entrepreneurship Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, Issue 2, 313–338.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work-*



- Related Values. Sage Publications, USA.
- Hofstede, G. J., P. B. Pedersen & G. Hofstede (2002). *Exploring Cultures – Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press, USA.
- Huovinen, J. (2007). *Taparyrittäjäyys – Tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemuksen merkitys yritystoiminnassa*. Kuopion yliopisto.
- Huuskonen, V. (1989). *Yrittäjäksi ryhtyminen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessina*. Turku.
- Ireland, R. D. & J. W. Webb (2007). A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, 891–927.
- Jalli, L. (1998). *Päijät-Hämeen klusterit – maakunnan edellytykset kasvuun. Vertaileva tutkimus Päijät-Hämeestä kansallisen klusteritutkimuksen pohjalta sekä maakunnallisen klusteritutkimuksen malli*. Taktum Oy, Lahti.
- Jarzabkowski, P. & A. P. Spee (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1, 69–95.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, 5–27. Sage, London.
- Juran, J. M. (1995). *Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance*. McGraw-Hill, New York.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava.
- Järvi, T. (2013). *Yrittäjyyden oppiminen ammatillisella toisella asteella*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Kabanoff, B. & S. Brown (2008). Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers, and Defenders: Content, Structure, Stability, and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, Issue 2, 149–171. John Wiley & Sons, Inc.
- Kaila, E. (1952). *Persoonallisuus*. Kustannusosakeyhtiö Otavan laakapaino, Helsinki.
- Karjalainen, T. & E. Karjalainen (2000). *Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. SPC, systeemiteoria, TOC-teoria*. Salpausselän Kirjapaino Oy, Hollola.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (1998-14). *Toimialaraportti. Huonekalujen valmistus*. Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki.
- Keh, H. T., T. T. Mai Nguyen & H. Ping Ng (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Jour-*



- nal of Business Venturing, Vol. 22, No. 4, 592–611.
- Ketokivi, M. (2009). Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudamus, Helsinki.
- Kim, W. C. & R. Mauborgne (2007). Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki.
- Kirjavainen, P. & R. Laakso-Manninen (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki.
- Koiranen, M. & N. Karlsson (2002). The Future of Family Business, Values and Social Responsibility. Tammer-paino Oy, Tampere.
- Koski, T. (2008). PK-yrityksen talousjohtaminen. Tietosykli Oy, Esa Print Oy, Lahti.
- Kouzes, J. M., B. Z. Posner & E. Biech (2010). A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders: Making the Most of the Leadership Challenge and the Leadership Practices Inventory (LPI). Hoboken NU, Pfeiffer, USA.
- Kraus, S., G. Guieu & M. Filser (2010). Strategic Entrepreneurship – Towards Structuring a Young Field of Research. Julkaisematon tutkimusraportti. Rencontres de Saint-Gall. In: U. Fueglistaller / T. Volery / W. Weber (coord.). Strategic Entrepreneurship – The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research ?, Saint-Gall: KMU-Verlag. HSG 2010.
- Von Krogh, G., K. Ichijo & I. Nonaka (2000). Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press, New York.
- Kyrö, P. (1998). Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. WSOY.
- Laatukeskus (2002). PK-yrityksen arviointimalli. Kokonaisvaltainen toiminnan arvioinnin työkalu. Suomen laatupalkinnon PK-sarjan arviointiperusteet. Perustuu Euroopan laatupalkinnon PK-kriteereihin. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Lawrence, P. & J. Lorsch (1969). Developing Organizations: diagnosis and action. Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Landström, H. (2005) Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research. Springer, USA.
- Leppälho, M. (1991). Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessit. Tampereen yliopisto.
- Leppilampi, A. & U. Piekkari (1999). Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. Kehitys, Pori.

- Lilja, K. (2001). Organisaatiot ja johtaminen – aineen juuret. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1, 135–141.
- Lindman, M. (2011). Huonekalualan konseptitutkimus 2003-2011. Vaasan yliopisto, TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu.
- Lockett, A., U. Morgenstern & S. Thompson (2009). The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1, 9–28.
- Low, M. B. & I. C. MacMillan (1988) Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, Vol. 14 N:o 2, 139.
- Lumpkin, G. T., K. H. Brigham & T. W. Moss (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, Issue 3 & 4, 241–264.
- Mantere, S., P. Aaltonen, H. Ikävalko, V. Hämäläinen, K. Suominen & V. Teikari (2006). Organisaation strategian toteuttaminen. Edita, Helsinki.
- Martinez-Costa, M. & D. Jiménez-Jiménez (2009). The Effectiveness of TQM. The Key Role of Organizational Learning in Small Businesses. *International Small Business Journal*, Vol. 27, No 1, 98–125.
- Maslow, A. H. (1943). Theory of human motivation. Teoksessa Maslow, A. H. (1954), *Motivation and personality*, 370–396. Harper & Row, New York.
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour. A Student's Handbook*. Psychology Press, Great Britain.
- Mellahi, K. & H. Sminia (2009). Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 1, 1–7.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, Issue 1, 153–180.
- Miestamo, R. (1981). *Suomalaisen huonekalun muoto ja sisältö*. Lahti.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer & H. J. Coleman Jr. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, Vol 3, No. 3, 546–562.
- Mitchell, R. K., L. Busenitz, T. Lant, P. McDougall, E. A. Morse & J. B. Smith (Winter 2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, 93–104.

- Mitchell, R. K., L. W. Busenitz, B. Bird, C. M. Gaglio, J. S. McMullen, E. A. Morse & J. B. Smith (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 1, January, 2007, Blackwell Publishing.
- Mitchell, R., J. Mitchell & J. Smith (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, Issue 3, 225–242.
- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: the role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, Issue 9, 1001–1015. Wiley.
- Morgan, R. E. & C. A. Strong (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 56, Issue 3, 163–176.
- Moss-Kanter, R. (2011). *Innovation: The Classic Traps. The Essentials*, Harvard Business School, Publishing Corporation. USA.
- Määttänen, P. (1995). *Filosofia. Johdatus peruskysymyksiin*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg & J. Wiklund (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 20, Issue 1, 33–47.
- Niiniluoto, I. (1997). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi*. Edita, Helsinki.
- Niiniluoto, I. (2001). *Järki, arvot ja välineet*. Otava.
- Nissinen, V. (2004.) *Syväjohtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Nordqvist, M. & L. Melin (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, Issue 3 & 4, 211–239.
- Nordqvist, M. (2011). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, Vol. 30, No. 1, 24–40.
- Oakland, J. (1995) *Total Quality Management*. Oxford.
- O'Boyle, E.H., J. M. Pollack & M. W. Rutherford (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, Issue 1, 1–18.
- Ojala, J. (2007). *Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearviointilla – tutkimus Suomen puolustusvoimien tulosityksiköissä*. Maasotakoulu, Johtami-

sen julkaisusarja 1/2007.

- Otala, L. (1997). Elinikäisellä oppimisella muutosvoimaa työyhteisöön. Teoksessa Alasoini, T. & M. Kyllönen (toim.) (1998), *Aallon harjalla*, 139–156. Työministeriö, Helsinki.
- Otala, L. (1999). *Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle.* WSOY, Porvoo.
- Paasivaara, L. (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & A. Syväjärvi (2012), *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä.* Bookwell Oy, Juva.
- Pastoriza, D., M. A. Arino & J. E. Ricart (2009). Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in the Firm. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 3, 447–489.
- Pearson, A. W., J. C. Carr & J. C. Shaw (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, Issue 6, 949–969.
- Perttula, J. & A. Syväjärvi (2012). *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä.* Bookwell Oy, Juva.
- Pesämaa, O., A. Shoham, J. Wincent & A. A. Ruvio (2013). How a learning orientation affects drivers of innovativeness and performance in service delivery. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30, 169-187.
- Pettigrew, A., H. Thomas & R. Whittington (2006). *Handbook of Strategy and Management.* Sage Publications, London.
- Peuhu, L. (2008). Liiketoimintastrategisten vaatimusten syntyminen ja niiden toteutumisen arviointi keskisuurten yritysten toiminnanohjausjärjestelmähankkeissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino.
- Pietiläinen, V. & M. Kesti (2012). Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Perttula, J. & A. Syväjärvi (2012), *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä.* Bookwell Oy, Juva.
- Pihkala, T. (2001). *Entrepreneurial Capability and New Venture Formation.* University of Vaasa.
- Pohjanmaan Nikkarikeskus (2000). *Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä.* Jurva.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Collier Macmillan Publishers, New York.
- Porter, M. E. (2011). *What is Strategy? The Essentials,* Harvard Business School, Publishing Corporation. USA.

- Poza, E., S. Hanlon & R. Kishida (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost. *Family Business Review*, Vol. 17, Issue 2, 99–118.
- Puhakka, V. (2002a). *Entrepreneurial Business Opportunity Recognition*. University of Vaasa.
- Puhakka, V. (2002b). Yrittäjän persoonallisuus – miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. *Liiketaloudellinen aikakausikirja N:o 2/2002*, 199–207.
- Päivänsalo, V. (1998). *Prosessia ja rautalankaa. Gradun tekijän opas*. Helsinki.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin & M. Frese (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Issue 3, 761–787.
- Rhoades, A., & S. R. Covey (2010). *Built on Values: Creating an Enviably Culture that Outperforms the Competition*. Hoboken, NJ. Jossey-Bass, USA.
- Richardson, J. G. (Ed.) (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York.
- Ronda-Pupo, G. A. & L. A. Guerras-Martin (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, Issue 2, 162–188. Wiley.
- Ruohotie, P. & J. Honka (1997). *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Räsänen, K. (2000). *Kehittyvä liiketoiminta: Haaste tulevaisuuden osaajille*. WSOY, Porvoo.
- Saapunki, J. (1993). *Owner-managers` goal orientation*. Licentiate thesis. University of Vaasa.
- Salimäki, M. (2003). *Suomalaisen Design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Salonen, T. (2003). *Filosofian sanat ja konseptit*. Eleni Mizaras (toim.). Lapin yliopiston menetelmätieteellisiä julkaisuja: Esseitä, puheenvuoroja ja raportteja 2. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Salvato, C. (2002). Toward a Stewardship Theory of the Family Firm (owner family can play a relevant role in determining behavioral patterns within the organization). Teoksessa Koironen, M. & N. Karlsson (2002), *The Future of Family Business, Values and Social Responsibility*, 41–66. Tammer-paino Oy, Tampere.

- Santalainen, T. (2008). *Strateginen ajattelu*. Talentum, Helsinki.
- Sarala, U. & A. Sarala (1996). *Oppiva Organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino, Tampere.
- Schein, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Laatukeskus, Tammer-Paino, Tampere.
- Schulze, W. S., M. H. Lubatkin, R. N. Dino & A. K. Buchholtz (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 99–116.
- Schumpeter, J. (1981). *History of Economic Analysis*. Allen & Unwin, USA.
- Schumpeter, J. (2006). *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers, USA.
- Schwartz, R. G. & R. D. Teach (2000). A Model of Opportunity Recognition and Exploitation: An Empirical Study of Incubator Firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, Issue 2, 93–107.
- Senge, P. M. (1999). *The fifth discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Random House, London.
- Şengün, A. E. & S. Nazli Wasti (2009). Revisiting Trust and Control. Effects on Perceived Relationship Performance. *International Small Business Journal*, Vol. 27, No. 1, 39–69.
- Seppälä, R. (2000). (toim.). *Suomen metsäklusteri tienhaarassa*. Finnish Forest Research Institute, Helsinki.
- Shepherd, D. A. & D. R. DeTienne (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, Issue 1, 91–112.
- Shepherd, D. A., J. S. McMullen & P. D. Jennings (2007). The formation of opportunity beliefs: overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, Issue 1–2, 75–95.
- Short, J. C., D. J. Ketchen Jr, C. L. Shook & R. D. Ireland (2009). The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, 40–65.
- Sirmon, D. G., M. A. Hitt & R. D. Ireland (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 273–292.
- STRATOS (1990). *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Avebury, England.



- Suutari, V. (1996). *Comparative Studies on Leadership Beliefs and Behavior of European Managers*. University of Vaasa.
- Taylor, M. Z. & S. Wilson (2012). Does culture still matter?: The effects of individualism on national innovation rates. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, Issue 2, 234–247.
- The EFQM Excellence Model (1999). Suomenkielinen käännös, Laatuokeskus, Helsinki.
- Thomas, H. (1984). Mapping Strategic Management Research. *Journal of General Management*, 13–28.
- Torelli, C. J., A. Özsomer, S. W. Carvalho, Hean Tat Keh & N. Maehle (2012). Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter? *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 4, 92–108.
- Tuomela, R. & I. Patoluoto (toim.) (1976). *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet 2*, 209–241. Oy Gaudeamus Ab, Arvi A. Karisto, Hämeenlinna.
- Tuominen, C. & P. Lillrank (2000). *Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000*, Helsinki.
- Tuominen, E. (1991). *Säästöpankkikriisi USA:ssa 1980-luvulla. Asuntorahoitusjärjestelmän kujanjuoksu ja johtopäätökset Suomen oloihin*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Hakapaino Oy.
- Tuominen, E. (2009). *Vuorovaikutusjohtajan kartta ja kompassi. PK-yrityksen hyvän johtamisen reittivalinnat*. Julkaisematon yliopistollinen tutkimusraportti, joka on esitelty seuraavissa symposiumeissa: The 4th ISET and Experience Stratos Research Meeting 11.–14.3.2008 ja The 5th ISET and Experience Stratos Research Meeting 17.–21.3.2009. Tutkimustuloksia esiteltiin myös 8. ISET-Symposiumissa 14.–16.4.2012.
- Vallejo, M. C. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach: An Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 22, No. 2, 136–150.
- Vartiainen, M., S. Pirskanen & M. Mattsson (1999). Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Teoksessa Alasoini, T. & P. Halme (toim.) (1999), *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta*, 48–76. Vuosikirja 1999. Työministeriö, Raportteja 7, Helsinki.
- Vaso, J. (1998). *Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Virkkunen, J., K. Toikka & Y. Engeström (1998). *Oppimisen ja yhteistoiminnan*



- uudet rakenteet: Euroopan komission vihreän kirjan `Partnership for a new organisation of work` virittämiä ajatuksia. Teoksessa Alasoini, T. & M. Kyllönen (toim.) (1998), Aallon harjalla, 28–36. Työministeriö, Helsinki.
- Virtanen, M. (2008). Strategia osana liiketoimintasuunnitelmaa. DVD-luento teoksessa Koski (2008), PK-yrityksen talousjohtaminen. Tietosykli Oy, Esa Print Oy, Lahti.
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, Vol. 30, No. 3, 193–212.
- White, R. & R. Hamermesh (1981). Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, 213–223.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy – and does it matter?* Routledge, London.
- Wiklund, J. & D. Shepherd (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, 71–91.
- Wiklund, J. (2001). *Små företags tillväxtstrategier*. Teoksessa Davidsson, P., F. Delmar & J. Wiklund (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS, Stockholm.
- Woldesenbet, K., R. Monder & T. Jones (2011). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, Vol. 30, No. 5, 493–512. Sage.
- von Wright, G.H. (1982). *Logiikka, filosofia ja kieli*. Otava. Keuruu.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA.
- Zatzik, C. D., Moliterno T. P. & Fang T. (2012). Strategic (Mis)fit: The Implementation of TQM in Manufacturing organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, 1321–1330.
- Zeffane, R. (2012). Does employee satisfaction with communication affect trust? Longitudinal evidence from an Australian study. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 13, No. 1, 60–74.

## INTERNET-LÄHTEITÄ

- [www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/) [16.7.2007]. Kerlinger, F. N. *The Study and Measurement of Values and Attitudes*.

[www.deming.org](http://www.deming.org) [15.5.2007]. Deming, J. E.

[www.efqm.org](http://www.efqm.org).

[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) [15.4.2007]. Hofstede, G.

[www.quality.nist.gov/Improvement\\_Act.htm](http://www.quality.nist.gov/Improvement_Act.htm) [30.8.2007]. MBAC-malli. USA:n laatupalkintomalli, Laki ”Malcolm Baldrige Award Criteria”.

[www.toimialaraportit.fi](http://www.toimialaraportit.fi)

### **MUITA LÄHTEITÄ**

Anttonen, Eija & Esa, Tuominen (1995). Asiakkaan kuuntelu laatupalvelussa. Julkaisematon työkirja.

Allardt, Erik (2000). Kirje Esa Tuomiselle.

Etelä-Suomen Sanomat (11.7.2007, 5).

Hassi, Antti (2000). Niin metsä vastaa kun kysytään. Esitelmä Metsäpäivillä Lahden Sibeliuksen-talossa 30.3.2000.

Tilastokeskus (1998). Esa Tuomisen teettämä tilasto.

### **LIITTEIDEN LÄHTEITÄ** (lähteissä mainitsemattomia)

Hahti, Antti & Pekka, Hopeakoski (22.5.1997). Saatekirje [kyselylomake].

Päijät-Hämeen liitto 1996. Lahden kaupunkiseudun teolliset yritykset v. 1996. Lahden kaupunkiseudun elinkeinotoimi 20.9.1996.

Tilastokeskus 1998. Toimialaluokitus (TOL) 1998.

## Saatekirje ja haastattelulomake

UNIVERSITY OF TAMPERE • SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
Accounting and Finance • Management and Organization • Marketing • Private Law

22.5.1997

## ARVOISA YRITTÄJÄ

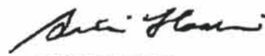
Lahden seudulla tehdään tutkimusta eurooppalaisen STRATOS-tutkijaryhmän kehittämän mallin pohjalta. Tutkimuksen aihe on YRITTÄJYYS JA LAATUPALVELU LAHDEN SEUDULLA. Tutkimuksen tekijä on VTm, mBBA Esa Tuominen, joka on yhdessä Eija Anttosen kanssa kirjoittanut myös ammattikorkeakoulussa ja yliopisto-opetuksessa käytettävän työkirjan "ASIAKKAAN KUUNTELU LAATUPALVELUSSA".

STRATOS-ryhmän suomalainen jäsen, Tampereen yliopiston palveluyrittäjyyden professori Antti Hahti ohjaa tämän tutkimuksen tekoa.

Tutkimusta tullaan hyödyntämään myös yrittäjäpoliittisissa päätöksenteossa sekä yritysten ja julkisyhteisöjen henkilökunnan koulutuksessa. Tätä tavoitetta silmälläpitäen tutkimuksen tekoa ohjaa ja valvoo ohjausryhmä, jonka jäsenet ovat:

Markku Porvari, apulaiskaupunginjohtaja, Lahden kaupunki  
Seppo Jokipelto, kunnanjohtaja, Hollolan kunta  
Pauli Syyrakki, kunnanjohtaja, Nastolan kunta  
Pekka Hopeakoski, maakuntajohtaja, Päijät-Hämeen liitto  
Reijo Järvinen, aluejohtaja, Kera  
Esa Hemmiäki, toimitusjohtaja, Marketing Radar  
Lauri Jalli, toimitusjohtaja, Eimo Muovi Oy

Toivomme, että ystävällisesti käytätte osan työajastanne oheisen lomakkeen täyttämiseen ja otatte myöhemmin vastaan Lahden Ammattikorkeakoulun opiskelijan, joka soittaa teille ja sopii haastattelusta kesäkuun alkupuolella. Kiitokset etukäteen!



ANTTI HAAHTI  
professori



PEKKA HOPEAKOSKI  
maakuntajohtaja

**Yrittäjän arvot ja pien- ja keskisuurten  
yritysten liiketoimintastrategiat**

Maa: Suomi/Finland  
Yrityskoodi: \_\_\_\_\_

**TÄYTETÄÄN  
ETUKÄTEEN**

Yritys, paikkakunta: \_\_\_\_\_

Toimiala: \_\_\_\_\_

Haastattelija (+puh.no): \_\_\_\_\_

Haastattelun päivämäärä: \_\_\_\_\_

Haastateltava:	Mies	1	Asema yrityksessä:	Omistajajohtaja	1
	Nainen	2		Johtaja	2

**1. Yritys, yrittäjä (johtaja) ja ympäristö**

**1.1 Yritys**

1a. Yrityksen toimiala? Jalostus 1  
Myynti 2

1b. Milloin yritys perustettiin? \_\_\_\_\_

1c. Kuka perusti yrityksen? Itse 1  
Isäni 2  
Muu perheen jäsen 3  
Joku muu 4  
En tiedä 5

1d. Minä vuonna aloititte työnne tässä yrityksessä? \_\_\_\_\_

2. Mikä on yritysmuoto nyt? Ammatinharjoittaja 1  
Toiminimi 2  
Avoin yhtiö 3  
Kommandiittiyhtiö 4  
Osakeyhtiö 5  
Osuuskunta 6

3. Mikä oli henkilöstön lukumäärä (täysipäivätyöntekijöiksi muutettuna)  
harjoittelija lasketaan puoleksi työntekijäksi?

1995 \_\_\_\_\_ kpl  
1996 \_\_\_\_\_ kpl

4. Mikä oli arviolta liikevaihto samoina vuosina? (tytäryhtiöt mukaanlukien: ilman alv)

1995 \_\_\_\_\_ mk  
1996 \_\_\_\_\_ mk

2

## 1.2 Yrittäjä (tai johtaja)

## Mikä on ammattikoulutuksenne?

5a.	Peruskoulutus	Kansa- tai kansalaiskoulu	1
		Keski- tai peruskoulu	2
		Ylioppilastutkinto	3
5b.	Ammatillinen koulutus	Ei ammatillista koulutusta	1
		Ammattikursseja	2
		Ammattikoulu	3
		Opistotasoinen tutkinto	4
		Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	5
		Muu, mikä?	6

6. Minkä ikäisenä lopetitte täysipäiväisen opiskelun? \_\_\_\_\_ vuoden ikäisenä

7. Kuinka monessa muussa yrityksessä tai organisaatiossa olette työskennellyt?

\_\_\_\_\_ yrityksessä

8a. Kuinka suuren osan yrityksestä omistatte itse? \_\_\_\_\_ %

8b. Kuinka suuren osan omistavat perheenne ja omaisenne (osuutenne mukaanlukien)? \_\_\_\_\_ %

Omistaako joku rahalaitos tai muu yritys osuutta yrityksessänne?	Ei	1	_____ %
	Kyllä	2	

9. Miten kauan olette johtanut tätä yritystä? \_\_\_\_\_ vuodesta \_\_\_\_\_

10. Kuka seuraa Teitä, kun siirrytte eläkkeelle?	Perheen jäsen	1
	Joku muu	2
	En tiedä	3

11. Ikänne?	16 - 25 v	1
	26 - 35 v	2
	36 - 45 v	3
	46 - 55 v	4
	56 - 65 v	5
	66 -	6

### 1.3 Ympäristö

Seuraavaksi kysymyksiä, jotka kohdistuvat yrityksenne päämarkkinoihin.

12. Mitä alla lueteltuja tekijöitä käyttäen määrittelisitte päämarkkinanne?

Tuotteet/tuoteryhmät	1
Asiakkaat/asiakasryhmät	2
Alueet/paikkakunnat	3
Ostotottumukset	4
Tuotteen ominaisuudet (kulutuksen tai käytön suhteen)	5
Asiakkaan tarpeet	6
Markkinoiden vetovoima (esim. hinnoittelurakenteen, kasvun tai kannattavuuden suhteen)	7
Markkinoiden kilpailutilanteen suhteen (esim. markkinoille pääsyn kynnys, laadun merkitys, erikoistumisaste, käytetyt maksuehdot, markkinaosuuden valtaumahdollisuus)	8
Mahdollisuus muokata markkinoita (esim. mainonnalla)	9

13. Sanoisitteko päämarkkinoiden olevan volyymiltaan alallaan...	Hyvin suuri	1
	Suuri	2
	Keskikokoinen	3
	Pieni	4
	Hyvin pieni	5
	En tiedä	6

14. Missä kehitysvaiheessa arvioitte päämarkkinoidenne olevan?	Esittelyvaihe	1
	Kasvuvaihe	2
	Siirtymävaiheessa kasvusta kypsyyteen	3
	Kypsyysvaihe	4
	Supistumisvaihe	5
	En tiedä	6

15. Onko tuotteidenne kysyntä päämarkkinoilla?	Melko säännöllistä	1
	Kausittaista	2
	Epäsäännöllistä	3
	En tiedä	4



16.	<b>Tarkennus koskien kysymystä 14.</b> Markkinoiden kehitysvaihe alallanne?	<i>Erittäin</i>						<i>Erittäin</i>
1.	Markkinoiden kasvuvauhti on...	nopea	1	2	3	4	5	hidas
2.	Markkinoille tulee uusia kilpailijoita	paljon	1	2	3	4	5	vähän
3.	Markkinoilta poistuu kilpailijoita	paljon	1	2	3	4	5	vähän
4.	Tuotteita muutetaan toimialalla	usein	1	2	3	4	5	harvoin
5.	Toimialalla olevat tuotteet ovat...	uusia	1	2	3	4	5	vanhoja
6.	Teknologia alalla muuttuu...	nopeasti	1	2	3	4	5	hitaasti
7.	Tutkimusinvestoinnit suhteessa myyntiin ovat...	korkeat	1	2	3	4	5	matalat
8.	Markkinointi-investoinnit suhteessa myyntiin ovat...	korkeat	1	2	3	4	5	matalat
9.	Reaalihintakehitys...	nopeasti						nopeasti
		laskeva	1	2	3	4	5	nouseva
10.	Korvaavien ostojen osuus kokonais- ostoista on...	korkea	1	2	3	4	5	matala
11.	Asiakkaitten tuotteisiin liittyvät vaatimukset...	usein	1	2	3	4	5	harvoin
12.	Asiakkaat ovat kiinnostuneita lähinnä hintakysymyksistä...	usein	1	2	3	4	5	harvoin
17.	Onko tuotteidenne kysyntä päämarkkinoillanne?	Melko herkkä hinnan muutoksille						1
		Ei ole erityisen herkkää hinnan muutoksille						2
		En tiedä						3
18.	Kuinka moneen päämarkkinoillanne olevaan asiakkaaseen sopii kannaltanne kuvaus "avainasiakas"?	Yhteen						1
		Muutamaan (2-10)						2
		Moneen (yli 10)						3
		Ei yhteenkään						4
		En tiedä						5
19.	Montako merkittävää kilpailijaa yrityksellänne on päämarkkinoillanne?	Ei yhtään						1
		Muutamia (1-5)						2
		6-10						3
		Yli 10						4
		En tiedä						5



20. Miten suuri markkinaosuus päämarkkinoista on \_\_\_\_\_%  
kolmella suurimmalla yrityksellä? En tiedä 0

21. Mikä on suunnilleen oma markkinaosuutenne \_\_\_\_\_%  
päämarkkinoilla? En tiedä 0

22. Miten voimakasta on kilpailu päämarkkinoillanne seuraavien tekijöiden suhteen?

	<i>Hyvin heikkoa</i>	<i>Heikkoa</i>	<i>Keskin-kertaista</i>	<i>Voimakasta</i>	<i>Hyvin voimakasta</i>
Hinnat	1	2	3	4	5
Tuotekehitys	1	2	3	4	5
Mainonta	1	2	3	4	5
Tuotteen laatu	1	2	3	4	5
Jakelu	1	2	3	4	5

**Seuraavat kysymykset liittyvät koko yrityksenne toimintaan.**

23. Mille alueelle keskittyy päätuoteryhmänne myynti?

Kotikuntaan	1
Maakuntaan	2
Koko maahan	3
Länsi-Eurooppaan	4
Itä-Eurooppaan	5
Koko maailmaan	6
En tiedä	7

24. Millainen on suhteenne työnantajien/toimiala/kauppakamari, tms. järjestöihin?

Toimin aktiivisesti eri järjestöissä	1
Osallistun silloin tällöin toimintaan	2
En itse osallistu toimintaan, mutta seuraan keskustelua	3
En ole kiinnostunut ko. asioista	4

25. Mikä seuraavista lauseista lähinnä vastaa yrityksenne toiminta-ajatusta?  
(vastaa vain keskeisimpänä pitämääsi asiaan)

Yrityksen kantavana ajatuksena on tuotteen tai tuotantomenetelmän tai tuotejärjestelmän kaupallistaminen	1
Yrityksen toiminta perustuu markkinoilla havaittuun markkina-aukkoon, mahdollisuuteen, jota muut yritykset eivät ole (täysin) hyödyntäneet	2
Yrityksen toiminta perustuu yrittäjän/johtajan ammattitaitoon	3
Yrityksen toiminta perustuu sukupolvenvaihdon mukana seuranneiden perinteiden jatkamiseen ja kehittämiseen	4
Yrityksen toiminta perustuu asiakkaan kuunteluun ja henkilökunnan palvelun laatuun	5

## ITSE TÄYTETTÄVÄ OSUUS S. 7-19

7

Lomake No: \_\_\_\_\_

## Johdon arvot ja asenteet

T 10 13 51

1. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?		<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei ole mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>
1.	Varakkuuden saavuttaminen on yrittäjän tärkein tavoite	1	2	3	4	5
2.	Yrityksen tulisi noudattaa periaatetta: samasta työstä sama palkka vaikka kustannukset kohoaisivatkin	1	2	3	4	5
3.	Johdon ei tule epäröidä asettaa yrityksen hyvinvointia yhteiskunnan hyvinvoinnin edelle	1	2	3	4	5
4.	Perhe-elämä kärsii työstä	1	2	3	4	5
5.	Mikäli yritys voi parantaa taloudellista asemaansa tulisi sen yhtyä muuhun yritykseen	1	2	3	4	5
6.	Pienten yritysten tulisi käyttää samoja menetelmiä liiketoiminnassaan kuin suurten yritysten	1	2	3	4	5
7.	Pienyritysten ei pitäisi tehdä bisnestä suurten yritysten kanssa	1	2	3	4	5
8.	Pienyritysten johtajien tulisi olla henkilökohtaisesti vastuussa henkilöstön johtamisesta	1	2	3	4	5
9.	Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus päästä yrityksensä osakkaiksi	1	2	3	4	5
10.	Nopeat muutokset yrityksen liiketoiminnassa eivät onnistu	1	2	3	4	5
11.	Yrityksen tulisi käyttää kaikkia keinoja säilyäkseen hengissä	1	2	3	4	5
12.	Johtajan tulisi käyttää vapaa-aikansakin yritystä hyödyttävällä tavalla	1	2	3	4	5
13.	Työtehtävät pitäisi kuvata selvästi ja määritellä yksityiskohtaisesti	1	2	3	4	5
14.	Perheyrityksessä pitäisi ottaa yrityksen perinteet huomioon	1	2	3	4	5
15.	Yrityksen pitäisi käyttää kaikkia keinoja välttääkseen veroja, jopa sellaisia, jotka ovat laittomuuden rajamailla	1	2	3	4	5

8

	<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei ole mieltä pidetty</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>
16. Yrittäjän/johtajan tulee rohkaista innovaatioita jopa heikkenevän kannattavuuden uhallakin	1	2	3	4	5
17. Kaikki voittoa tuottamaton toiminta on karsittava	1	2	3	4	5
18. Jopa luotettavienkin työntekijöiden toimintaa tulee valvoa	1	2	3	4	5
19. Yritysjohtajan työn tulee olla sellaista, että siinä voi toteuttaa itseään mahdollisimman paljon	1	2	3	4	5
20. Yrityksen tulee käyttää hyväkseen kaikkia laillisia keinoja vähentää ammattiliittojen voimaa	1	2	3	4	5
21. Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkipäisesti kuin luottaa vaistoonsa	1	2	3	4	5
22. Yrityksen suunnittelussa on korostettava yksityiskohtaisuutta jopa joustavuuden vähenemisen uhallakin	1	2	3	4	5
23. Johon tulee vaatia työntekijöiltä täsmällistä sääntöjen ja ohjeiden noudattamista	1	2	3	4	5
24. Pienyrittäjien pitäisi toimia yhdessä häikäilemättömän keskinäisen kilpailun sijaan	1	2	3	4	5
25. Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia	1	2	3	4	5
26. Valtion ei tule rajoittaa vapaata kilpailua edes avustuspolitiikallaan	1	2	3	4	5
27. Lakot ovat työntekijöiden paras keino vaikeiden ristiriitojen ratkaisuisissa	1	2	3	4	5
28. Innovointi sisältää usein liian paljon riskejä	1	2	3	4	5
29. Johdon tulisi pyrkiä ensi sijassa yrityksen voiton maksimointiin	1	2	3	4	5
30. Yritysten tulisi omaksua korkeiden palkkojen politiikka	1	2	3	4	5
31. Johtajan pitäisi arvostaa työtä työn vuoksi	1	2	3	4	5

	<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei ole mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>
32. Pikaisen päätöksenteon sijaan johtajan tulee hankkia lisätietoja epäillessään tietojaan	1	2	3	4	5
33. Ylimmän johdon tulisi huolehtia enemmän yrityksen tulevaisuudesta kuin nykyhetkestä	1	2	3	4	5
34. Toimialaliittojen ym. pitäisi tarjota vain neuvonta-apua jäsenilleen	1	2	3	4	5
35. Selvät hierarkiset suhteet pitäisi luoda senkin uhalla, että työntekijät pitävät johtoa yhteistyöhaluttomana	1	2	3	4	5
36. Yrityksen tulisi pyrkiä ulkomaisille markkinoille	1	2	3	4	5
37. Johdon tulee rohkaista jopa riskipitoisia innovaatioita	1	2	3	4	5
38. Jopa ylimmän johdon tulisi säännöllisesti osallistua koulutusohjelmiin	1	2	3	4	5
39. Johtajan toimintaa tulisi sävyttää eettinen (esim. uskonnollinen) vakaumus	1	2	3	4	5
40. Suuret yritykset ovat aina uhka pienyrityksille	1	2	3	4	5
41. Johdon tulee tarvittaessa käyttää käskyvaltaansa työntekijöihinsä nähden	1	2	3	4	5
42. Pienyritys on ensisijassa koko perheen yhteinen asia	1	2	3	4	5
43. Johtajien tulisi välttää konflikteja niin paljon kuin mahdollista	1	2	3	4	5
44. Pienyrittäjien tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa markkinoinnista	1	2	3	4	5
45. Irtisanomissuoja on liian suuri	1	2	3	4	5
46. Johtajien pitäisi arvostella työntekijöiden huonoja suorituksia työtovereiden kuullen	1	2	3	4	5
47. Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa tuotannon johtamisesta	1	2	3	4	5
48. Johdon ei tarvitse selitellä päätöksiään ja tekemisiään työntekijöille	1	2	3	4	5
49. Miehet ovat parempia johtajia kuin naiset	1	2	3	4	5



10

	<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei ole mieli- pidettä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>
50. Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa taloushallinnosta	1	2	3	4	5
51. Yrityksen tulee soveltaa vain hyväksi koettuja toimisto- ja tuotantotekniikoita	1	2	3	4	5
52. Muiden ihmisten arvostus on minulle ensiarvoisen tärkeää	1	2	3	4	5
53. Pienyritysten pitäisi tulla toimeen ilman julkisia avustuksia	1	2	3	4	5
54. Yrityksen tulee laatia kirjalliset toimenkuvaukset joikaiselle työntekijälle	1	2	3	4	5
55. Yrityksen pitäisi pyrkiä kasvuun jopa silloinkin, kun se lyhyellä aikavälillä aiheuttaa maksuvalmius ja kannattavuusongelmia	1	2	3	4	5
56. Tuotteen laatu on ammattikunnian ja -ylpeyden aihe	1	2	3	4	5
57. Johtajan tulisi delegoida myös tärkeitä päätettäviä asioita	1	2	3	4	5
58. Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla pikemmin johtaja kuin työmenetelmien asiantuntija	1	2	3	4	5
59. Yritysjohtajien tulee osallistua aktiivisesti kunnallis- ja valtakunnan politiikkaan	1	2	3	4	5
60. Valtion tulee tukea vaikeuksissa olevia yrityksiä	1	2	3	4	5
61. Pienyrittäjälle käytännön kokemus on tärkeämpää kuin teoreettinen koulutus (esim. korkeakoulu)	1	2	3	4	5
62. Johtajien tulisi ansaita selvästi enemmän kuin työntekijöidensä	1	2	3	4	5
63. Yrityksen ei tulisi ottaa palvelukseensa työntekijöitä, joilla on äärimmäisiä poliittisia mielipiteitä	1	2	3	4	5
64. Henkilöstön tulee voida osallistua ei vain päätösten toteuttamiseen vaan myös niiden tekemiseen	1	2	3	4	5
65. Kapitalismi ja yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus eivät voi toteutua samanaikaisesti	1	2	3	4	5

	<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei ole mieli- pidettä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>
66. Johdon tulisi säännöllisesti tiedottaa työntekijöitä yrityksen liiketoiminnan tulevista päälinjoista	1	2	3	4	5
67. Yrityksen johdolta ei voi vaatia, että he ottaisivat huomioon myös työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat	1	2	3	4	5
68. Perheyriksen johdon tulisi säilyä perheen käsissä	1	2	3	4	5
69. Yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan suurin mahdollinen markkinaosuus ja/tai säilyttämään markkinajohtajuus	1	2	3	4	5
70. Kaikki yrityksessä käytettävät työmenetelmät ja rutiinit tulisi koota yrityksen käsikirjaan	1	2	3	4	5
71. Pienen yrityksen johtaminen on varmasti tyydyttävämpää kui olla suuryrityksen johdossa	1	2	3	4	5
72. Johtajan ei tule epäröidä käyttää valtaansa	1	2	3	4	5
73. Johtajien tulisi luottaa päätöksissään pääasiassa intuitioon (sisäiseen näkemykseensä)	1	2	3	4	5
74. Pienyrittäjän (johtajan) tulisi itse olla vastuussa henkilöstöhankinnoista	1	2	3	4	5
75. Johtajan tulee itse koordinoida kaikki alaistensa työt ja toimet	1	2	3	4	5
76. Liikevoitto tulee jakaa tasan johdon, työntekijöiden ja osakkeenomistajien kesken	1	2	3	4	5
77. Asennoitumisen henkilöstöön tulisi perustua siihen vakaumukseen, että tyytyväinen työntekijä on aina hyvä työntekijä	1	2	3	4	5
78. Yritykseni ei voisi toimia millään muulla paikkakunnalla	1	2	3	4	5
79. Yritysten tulee tukea kulttuuria	1	2	3	4	5
80. Yrityksen tulisi pyrkiä yhteistoimintaan muiden yritysten kanssa toimintansa tehostamiseksi jopa itsenäisyytensä vähenemisen uhallakin	1	2	3	4	5



	<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei ole mieli- pidettä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>
81. Toimiala- ja yrittäjäjärjestöjen tulisi työskennellä painostusjärjestöinä puolustaakseen jäsentensä yhteisiä etuja	1	2	3	4	5
82. Yrityksen ei tule työllistää ulkomaalaisia työntekijöitä	1	2	3	4	5
83. Johtajan tulee valvoa tarkasti ja jatkuvasti <b>kaikkea yrityksensä</b> toimintaa	1	2	3	4	5
84. Yrityksiä ei tule moittia, jos ne käyttävät laeista löytyviä "porsaanreikiä" hyväkseen	1	2	3	4	5
85. Yrityksen politiikkana tulisi olla päätöksenteon hajauttaminen	1	2	3	4	5
86. Yritykseni menestyminen perustuu ensi sijassa kilpailukyysiin tuotteisiin ja tehokkaaseen tuotantoon	1	2	3	4	5
87. Yritykseni menestyminen perustuu ensi sijassa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä tuotteiden ja tuotannon sopeuttamiseen näin syntyviin vaatimuksiin	1	2	3	4	5
88. Yritykseni menestyminen perustuu ensi sijassa tehokkaaseen myyntityöhön	1	2	3	4	5
89. Yritykseni tärkein voimavara on osaava ja palveleva henkilöstö	1	2	3	4	5
90. Ammattiliiton edustajan toiminnan tukeminen on järkevää henkilöstöpolitiikkaa	1	2	3	4	5
91. Liiketoiminnan ja tuotteiden suunnittelun tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa	1	2	3	4	5
92. Johdon tulee luottaa henkilökunnan haluun ja kykyyn hoitaa tavoitteiden mukaiset tehtävät laadukkaasti	1	2	3	4	5
93. Organisaation tulee jatkuvasti muuttua asiakastarpeiden mukaan	1	2	3	4	5
94. Vientitoimintaa tulee kehittää yhdessä asiantuntija-organisaation kanssa	1	2	3	4	5

95.	Vientitoiminnassa kauppakamarin, KTM:n ja elinkeinoasiamiesten apu on aivan ratkaisevaa	1	2	3	4	5
96.	Henkilöstö ja johto yhdessä asettaa tavoitteet ja valvoo tulokset	1	2	3	4	5
97.	Yritys on omistajien, johdon ja henkilöstön yhteinen asia	1	2	3	4	5
98.	Havaitut ongelmat tulee käsitellä ja poistaa heti vaikkapa konfliktin avulla	1	2	3	4	5
99.	Pidän tärkeänä, että esimiestehtäviä hoitavat arvostavat aidosti henkilökuntaa	1	2	3	4	5
100.	Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessäni	1	2	3	4	5
100b.	Onko palvelun laatua tutkittu					
	Kyllä	1				
	Ei	2				
101.	Palvelun laatu on tärkeä tavoite	1	2	3	4	5
101b.	Laatua seurataan säännöllisin mittauksin					
	Jatkuvasti	1				
	Kerran kuukaudessa	2				
	Kerran vuodessa	3				
	Harvemmin	4				
102.	Yrityksemme tekee systemaattista laadunparannustyötä	1	2	3	4	5
103.	Yritykseni menestyminen perustuu ensisijaisesti tehokkaaseen vientitoimintaan	1	2	3	4	5

**Tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen**

2.	Miten tärkeinä pidätte seuraavia tavoitteita?	<i>Ei ole lainkaan tärkeä</i>	<i>Ei ole kovin tärkeä</i>	<i>Jokseenkin tärkeä</i>	<i>Tärkeä</i>	<i>Erittäin tärkeä</i>
1.	Henkilökohtainen riippumattomuus (saan tehdä työtä itsenäisesti)	1	2	3	4	5
2.	Taloudellinen riippumattomuus itselleni ja perheelleni	1	2	3	4	5
3.	Itsensä toteuttaminen	1	2	3	4	5
4.	Työn tuoma tyydytys	1	2	3	4	5
5.	Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet	1	2	3	4	5
6.	Korkea tulotaso	1	2	3	4	5
7.	Valta	1	2	3	4	5
8.	Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle	1	2	3	4	5
9.	Perhetradition ylläpitäminen	1	2	3	4	5
10.	Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa	1	2	3	4	5
11.	Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli	1	2	3	4	5
12.	Korkea yhteiskunnallinen asema	1	2	3	4	5
13.	Ihmisten tapaaminen	1	2	3	4	5
14.	Hyvien tuotteiden tuottaminen	1	2	3	4	5
15.	Mikä yllä olevista tavoitteista on Teille henkilökohtaisesti tärkein? _____					

### 3. Tavoitteiden saavuttaminen

	<i>Hyvin tyyty- mätön</i>	<i>Tyyty- mätön</i>	<i>Ei kumpaa- kaan</i>	<i>Tyyty- väinen</i>	<i>Hyvin tyyty- väinen</i>
1. Henkilökohtainen riippumattomuus (saan tehdä työtä itsenäisesti)	1	2	3	4	5
2. Taloudellinen riippumattomuus itselleni ja perheelleni	1	2	3	4	5
3. Itsensä toteuttaminen	1	2	3	4	5
4. Työn tuoma tyydytys	1	2	3	4	5
5. Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet	1	2	3	4	5
6. Korkea tulotaso	1	2	3	4	5
7. Valta	1	2	3	4	5
8. Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle	1	2	3	4	5
9. Perhetradition ylläpitäminen	1	2	3	4	5
10. Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa	1	2	3	4	5
11. Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli	1	2	3	4	5
12. Korkea yhteiskunnallinen asema	1	2	3	4	5
13. Ihmisten tapaaminen	1	2	3	4	5
14. Hyvien tuotteiden tuottaminen	1	2	3	4	5
15. Palvelun jatkuva parantaminen	1	2	3	4	5

**Tavoitteet työnantajana**

4.	Miten tärkeinä pidätte seuraavia tavoitteita?	<i>Ei ole lainkaan tärkeä</i>	<i>Ei ole kovin tärkeä</i>	<i>Jokseenkin tärkeä</i>	<i>Tärkeä</i>	<i>Erittäin tärkeä</i>
1.	Uusien työpaikkojen luominen	1	2	3	4	5
2.	Työpaikkojen säilyttäminen	1	2	3	4	5
3.	Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	1	2	3	4	5
4.	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	1	2	3	4	5
5.	Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantuessa	1	2	3	4	5
6.	Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen	1	2	3	4	5
7.	Hyvien työolosuhteiden luominen	1	2	3	4	5
8.	Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	1	2	3	4	5
9.	Mikä näistä tavoitteista on Teille tärkein?	_____				

5.	Miten tyytyväinen olette tavoitteiden saavuttamiseen?	<i>Hyvin tyytyväinen</i>	<i>Tyytymättömän</i>	<i>Ei kumpakaan</i>	<i>Tyytyväinen</i>	<i>Hyvin tyytyväinen</i>
1.	Uusien työpaikkojen luominen	1	2	3	4	5
2.	Työpaikkojen säilyttäminen	1	2	3	4	5
3.	Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	1	2	3	4	5
4.	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	1	2	3	4	5
5.	Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantuessa	1	2	3	4	5
6.	Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen	1	2	3	4	5
7.	Hyvien työolosuhteiden luominen	1	2	3	4	5
8.	Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	1	2	3	4	5

## Yrityksen tavoitteet

6.	Miten tärkeinä pidätte seuraavia tavoitteita?	<i>Ei ole lainkaan tärkeä</i>	<i>Ei ole kovin tärkeä</i>	<i>Jokseenkin tärkeä</i>	<i>Tärkeä</i>	<i>Erittäin tärkeä</i>
1.	Säilyä elossa	1	2	3	4	5
2.	Toiminnan supistaminen	1	2	3	4	5
3.	Toiminnan vakauttaminen	1	2	3	4	5
4.	Kasvu	1	2	3	4	5
5.	Voitto	1	2	3	4	5
6.	Tuottavuuden parantaminen	1	2	3	4	5
7.	Yrityskuvan parantaminen	1	2	3	4	5
8.	Tuotelaadun parantaminen	1	2	3	4	5
9.	Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen (esim. toimittajista)	1	2	3	4	5
10.	Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen	1	2	3	4	5
11.	Joustavuus	1	2	3	4	5
12.	Terve likviditeetti	1	2	3	4	5
13.	Luovuus ja innovaatiot	1	2	3	4	5
14.	Kustannusten alentaminen	1	2	3	4	5
15.	Markkinaosuuden lisääminen	1	2	3	4	5
16.	Palvelun laadun parantaminen	1	2	3	4	5
17.	Asiakkaan kuuntelun kehittäminen	1	2	3	4	5
18.	Mikä yllä olevista tavoitteista on Teille henkilökohtaisesti tärkein?	_____				

7.	Miten tyytyväinen olette tavoitteiden saavuttamiseen?	<i>Hyvin tyytyväisen</i>	<i>Tyytyväisen</i>	<i>Ei kumpakaan</i>	<i>Tyytyväinen</i>	<i>Hyvin tyytyväinen</i>
1.	Säilyä elossa	1	2	3	4	5
2.	Toiminnan supistaminen	1	2	3	4	5
3.	Toiminnan vakauttaminen	1	2	3	4	5
4.	Kasvu	1	2	3	4	5
5.	Voitto	1	2	3	4	5
6.	Tuottavuuden parantaminen	1	2	3	4	5
7.	Yrityskuvan parantaminen	1	2	3	4	5
8.	Tuotelaadun parantaminen	1	2	3	4	5
9.	Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen (esim. toimittajista)	1	2	3	4	5
10.	Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen	1	2	3	4	5
11.	Joustavuus	1	2	3	4	5
12.	Terve likviditeetti	1	2	3	4	5
13.	Luovuus ja innovaatiot	1	2	3	4	5
14.	Kustannusten alentaminen	1	2	3	4	5
15.	Markkinaosuuden lisääminen	1	2	3	4	5
16.	Palvelun laadun parantaminen	1	2	3	4	5
17.	Asiakkaan kuuntelun kehittäminen	1	2	3	4	5

8. Edellä lueteltiin kolme tavoiteryhmää - henkilökohtaiset tavoitteenne, yrityksenne tavoitteet ja tavoitteenne työnantajana, joista valitsitte tärkeimmän tavoitteen. Mitä näistä kolmesta tavoitteesta pidätte tärkeimpänä (1), toiseksi tärkeimpänä (2) ja kolmanneksi tärkeimpänä (3)?

Henkilökohtainen tavoite \_\_\_\_\_

Yrityksen tavoite \_\_\_\_\_

Työnantajan tavoite \_\_\_\_\_



**HAASTATTELUOSUUS****T 10 13 51****Yrityksen kansainvälistyminen**

- |                       |   |              |   |            |
|-----------------------|---|--------------|---|------------|
| 1.                    | Viettekö tuotteitanne ulkomaille?                             | Kyllä        | 1 | -->kys. 3. |
|                       |   | Ei           | 2 | -->kys. 2. |
| <b>JOS EI KYS. 1.</b> |   |              |   |            |
| 2.                    | Onko milloinkaan viety?                                       | Kyllä        | 1 |            |
|                       |   | Ei           | 2 |            |
| 3.                    | Kuinka moneen maahan viette?                                  | _____        |   |            |
| 4.                    | Kuinka monen vuoden ajan olette yleensä harjoittanut vientiä? | _____        |   | vuotta     |
| 5.                    | Kuinka monta prosenttia myynnistänne tuli ulkomailta?         | v.1995 _____ |   | %          |
|                       |   | v.1996 _____ |   | %          |

**Muutokset strategisessa käyttäytymisessä**

Olemme kiinnostuneita mahdollisesti tapahtuneista *merkittävistä muutoksista tai suunnitteilla olevista merkittävistä muutoksista liiketoimintanne eri alueilla*, joita on lueteltu tällä kortilla. (KORTTI 1)  
(Useat vastaukset mahdollisia)

- | 6.  | <b>Muutokset tuotepolitiikassa</b>   | <i>Taphtunut<br/>viimeksi<br/>kuluneiden<br/>kolmen vuoden<br/>aikana</i> | <i>Odotettavissa<br/>seuraavien<br/>kolmen<br/>vuoden<br/>vuoden<br/>aikana</i> |
|-----|--|---|---|
| 1.  | Niiden olemassa olevien tuotteiden myynninedistäminen, joilla on keskimääräistä korkeampi kate | 1   | 1   |
| 2.  | Uusien sovellusten kehittämistä olemassa oleville tuotteille                                   | 2   | 2   |
| 3.  | Samat tuotteet vähäisin muutoksin (modifikaatioin)   | 3   | 3   |
| 4.  | Enemmän standardisoidumpia tuotteita   | 4   | 4   |
| 5.  | Enemmän "räätälöidymiä" tuotteita  | 5   | 5   |
| 6.  | Tuotteiden lukumäärän vähentäminen joissakin tuoteryhmissä                                     | 6   | 6   |
| 7.  | Tuoteryhmien lukumäärän vähentäminen   | 7   | 7   |
| 8.  | Uusien tuotteiden lisääminen entisiin tuoteryhmiin   | 8   | 8   |
| 9.  | Uusien tuoteryhmien kehittäminen samalla teollisuuden alalla                                   | 9   | 9   |
| 10. | Uusien tuoteryhmien kehittäminen uusille toimialoille  | 10  | 10  |
| 11. | Välitystoiminnan supistaminen  | 11  | 11  |
| 12. | Välitystoiminnan laajeneminen  | 12  | 12  |
| 13. | Ei muutoksia tuotepolitiikassa   | 13  | 13  |

**Muutokset maantieteellisissä markkina-alueissa**

1.	Kotimaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen	1	1
2.	Ulkomaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen	2	2
3.	Toiminnan laajentaminen kotimaan markkinoilla	3	3
4.	Vientitoiminnan aloittaminen	4	4
5.	Uusille ulkomaisille markkinoille meno	5	5
6.	Toiminnan laajentaminen ulkomaisilla markkinoilla	6	6
7.	Ei muutoksia markkina-alueissa	7	7

**Asiakkaita koskevat muutokset**

1.	Uusien asiakasryhmien saaminen	1	1
2.	Entisistä asiakasryhmistä luopuminen	2	2
3.	Ei muutoksia	3	3

7. **Mitä seuraavista tekijöistä painotatte pyrkiessänne saavuttamaan tai luomaan kilpailuetuja päämarkkinoillanne nyt? Onko näissä tekijöissä (tärkeydessä) tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana? (KORTTI 2)**

	<i>Ei ole lainkaan tärkeä</i>	<i>Ei ole kovin tärkeä</i>	<i>On jossain määrin tärkeä</i>	<i>On melko tärkeä</i>	<i>On erittäin</i>	<i>Merkittävä muutos</i>
1. Hinnoittelu	1	2	3	4	5	1
2. Alhainen kustannustaso	1	2	3	4	5	2
3. Tuotteiden monipuolisuus tuoteryhmien sisällä	1	2	3	4	5	3
4. Tuotteen laatu	1	2	3	4	5	4
5. Toimitusten luotettavuus	1	2	3	4	5	5
6. Uudenaikaiset tuotantomenetelmät	1	2	3	4	5	6
7. Toimitusta edeltävä tekninen apu (konsultointi)	1	2	3	4	5	7
8. Toimitusta seuraava palvelu	1	2	3	4	5	8
9. Tuotemuotoilu (design)	1	2	3	4	5	9
10. Hyvä paikallinen yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit	1	2	3	4	5	10

21

	<i>Ei ole lainkaan tärkeä</i>	<i>Ei ole kovin tärkeä</i>	<i>On jossain määrin tärkeä</i>	<i>On melko tärkeä</i>	<i>On erittäin</i>	<i>Merkittävä muutos</i>
11. Työntekijöiden pätevyys (taito)	1	2	3	4	5	11
12. Jakelutiet	1	2	3	4	5	12
13. Mainonta/menekinedistäminen	1	2	3	4	5	13
14. Henkilökohtainen myyntityö	1	2	3	4	5	14
15. Myyntimiesten lukumäärä	1	2	3	4	5	15
16. Luovuus	1	2	3	4	5	16
17. Insinööriaito (suunnittelukapasiteetti)	1	2	3	4	5	17
18. Tuotokuva	1	2	3	4	5	18
19. Yrityksen joustavuus	1	2	3	4	5	19
20. Yrityksen maine	1	2	3	4	5	20
21. Johtamisen laatu (tehokkuus)	1	2	3	4	5	21
22. Markkinaosuus	1	2	3	4	5	22
23. Ostotoiminta	1	2	3	4	5	23
24. Maksuehdot	1	2	3	4	5	24
25. Rahoituskapasiteetti	1	2	3	4	5	25
26. Yritysilasto	1	2	3	4	5	26
27. Toimitus-sopimukset	1	2	3	4	5	27
28. Nopeus toimittaa yllättävät tilaukset	1	2	3	4	5	28

Onko yrityksellänne kilpailuetua seuraavien tekijöiden suhteen?

Verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihin... (KORTTI 3)

	<i>Yrityksellä on selvä kilpailuetu</i>	<i>En tiedä</i>	<i>Yrityksellä ei ole kilpailuetua</i>
1. Yrityksen toimitusajat	1	2	3
2. Huomioitaessa asiakkaiden erityistoivomukset	1	2	3
3. Kuljetus- ja maksujärjestelyt	1	2	3
4. Yrityksen riippuvuus alueellisesta sijainnista	1	2	3
5. Yrityksen kyvyssä vaihtaa tuotantosuuntaansa	1	2	3
6. Laitteiston ja koneistuksen sopeuttamisessa uudenlaiseen tuotantoon	1	2	3
7. Yritys voi laajentaa tai supistaa tuotantoaan markkinoiden vaatimusten mukaisesti (nopeus)	1	2	3
8. Yrityksen henkilökunnan sopeutuvuus ja työhalukkuus	1	2	3
9. Yrityksen pankki- ym. rahoitussuhteet	1	2	3

9. Yrityksen liikeidea on konkreettinen yrityksen tuotteen, markkinoiden, toimintatavan ja resurssien sekä alueellisen sijainnin yhdistelmä, jonka yrittäjä osaamisellaan muovaa kokonaisuudeksi hankkiakseen elantonsa. Yrityksen liikeidealla (-oilla) voi olla erilaisia kehitysvaiheita, joita on pyritty kuvaamaan alla. Mikä seuraavista tilanteista lähinnä parhaiten kuvaa yrityksen liikeidean kehitysvaihetta? (KORTTI 4)
1. Liikeidea on kehittämissä. Tuote on uusi ja vaatii parantamista. Asiakasryhmät eivät ole vielä täsmentyneitä ja sopivia etsitään. Tehokkainta toimintatapaa ei ole vielä löydetty. Voidaan puhua tunnusteluvaiheesta. 1
  2. Tuote tunnustetaan ja se on saavuttanut asiakkaiden hyväksymisen. Toimintatapoja mukautetaan asiakasryhmittäin. Toimintatavat ovat riittävän tehokkaita markkinaosuuksien kasvattamiseksi. Vaihetta voidaan kutsua kehitysvaiheeksi. 2
  3. Tuotteella on omat markkinat, oma reviiri. Toimintatavat ovat vakiintuneet ja hiotut. Kilpailu kovenee eikä uusia markkinoita saavuteta kuin sitkeällä työllä. Oman reviirin rajat hahmottuvat. Vaihetta voidaan kutsua valtausvaiheeksi. 3
  4. Voimakkaan kilpailun johdosta tuotemuutokset ja -parannukset ja uudet toimintatavat sekä uusien asiakasryhmien etsiminen kuvaavat toiminnon sisältöä. Vaihetta voidaan kutsua hallitsemisvaiheeksi. 4
  5. Liikeidean loppuvaihe hämmöittää. Kannattavuus laskee. Kilpailijat ovat tulleet markkinoille paremmilla ratkaisuilla uudelleensuuntautuminen on edessä. 5

#### Toiminnalliset strategiat

Olkaa hyvä, valitkaa seuraavista vaihtoehdoista kulloinkin se, joka parhaiten kuvaa tapaanne lähestyä liiketoimintaanne?

10. **Markkinointi:**
- a) *Hintataso*

Hintatasomme on toimialan/kilpailijoiden keskitason yläpuolella		1
Hinnat edustavat toimialan/kilpailijoiden keskitasoa		2
Hintatasomme on toimialan/kilpailijoiden keskitason alapuolella		3
  - b) *Hinnan asetanta*

Hinnoittelu on kustannusperusteista		1
Hinnoittelu seuraa kilpailijoiden hintoja		2
Hinnoittelu perustuu kysyntään		3
  - c) *Jakelu*

Oman myyntiorganisaation välityksellä		1
Alihankintina tai jonkin-keskusliikkeen välityksellä		2
Käyttäen useita tai kaikkia mahdollisia kanavia		3

d)	<i>Mainonta</i>	Mainoskulut ovat toimialan keskiarvon/kilpailijoiden kulujen yläpuolella	1
		Mainoskulut ovat toimialan keskiarvon tasolla	2
		Mainoskulut ovat toimialan keskiarvon alapuolella	3
e)	<i>Tuotelajitelma</i>	Tarjoamme alaan nähden monipuolisen lajitelman (useita tuotteita)	1
		Tarjoamme keskimäärin yhtä paljon tuotteita kuin toimialalla/kilpailijat tarjoavat	2
		Tarjoamme toimialaan/kilpailijoihin nähden suppean lajitelman (harvoja tuotteita)	3
f)	<i>Tuotevalikoiman syvyys tuoteryhmissä</i>	Tarjoamme runsaasti saman tuotteen eri versioita/malleja toimialaan/kilpailijoihin nähden	1
		Tuoteversioita on keskimäärin yhtä paljon kuin toimialalla/kilpailijoilla	2
		Tarjoamme saman tuotteen eri versioita vähemmän kuin toimialalla/kilpailijoilla keskimäärin	3
g)	<i>Tuotteiden laatu</i>	Laatutaso on toimialan/kilpailijoiden keskitasoa korkeampi	1
		Laatutaso on sama kuin toimialalla/kilpailijoilla keskimäärin	2
		Laatutaso on toimialan/kilpailijoiden keskitasoa alhaisempi	3
h)	<i>Markkinatutkimus</i>	Markkinatutkimuksen kustannukset ovat kohdallamme korkeammat kuin toimialalla/kilpailijoilla	1
		Ko. kustannukset ovat keskimäärin yhtä suuret kuin toimialalla/kilpailijoilla	2
		Ko. kustannukset ovat pienemmät kuin toimialalla/kilpailijoilla	3
i)	<i>Toiminnan kohdistaminen</i>	Hankimme mahdollisimman paljon asiakkaita, joille tarjoamme saman (t) tuotteen (t) samoilla markkinoilla	1
		Kohdistamme toimintamme pieneen asiakasryhmään sopeuttaen tuotteemme asiakkaamme vaatimusten mukaisesti	2
		Asiakkaamme muodostavat useita kohderyhmiä, joille sopeutamme tuotteemme ja markkinointikeinomme	3



- 11. Rahoitus**
- a) *Rahoituslähteet*
- |   |   |
|---|---|
| Rahoitus perustuu pääasiassa tulorahoitukseen                           | 1 |
| Rahoitus perustuu sekä tulorahoitukseen että ulkopuoliseen rahoitukseen | 2 |
| Rahoitus perustuu pääasiassa ulkopuoliseen rahoitukseen                 | 3 |
- b) *Mikä on koko pääoma taseen mukaan?* (1000 mk)
- |      |       |
|------|-------|
| 1995 | _____ |
| 1996 | _____ |
- c) *Mikä on oma pääoma taseen mukaan?*
- |      |       |
|------|-------|
| 1995 | _____ |
| 1996 | _____ |
- d) *Velkojen rakenne?*
- |   |   |
|---|---|
| Pääasiassa lyhytaikaista velkaa (<12kk)   | 1 |
| Pääasiassa pitkäaikaista velkaa (=,>12kk) | 2 |

**12. Mikä on seuraavien rahoitusjärjestelyjen merkitys yrityksenne toiminnalle?**

	<i>Ei ole lainkaan tärkeä</i>	<i>Ei ole kovin tärkeä</i>	<i>On jossain määrin tärkeä</i>	<i>On melko tärkeä</i>	<i>On erittäin tärkeä</i>
<i>e)</i>					
1. <i>Keskipitkän aikavälin/pitkäaikainen rahoitus</i>					
1. Tulorahoitus (jakamattomat voitot)	1	2	3	4	5
2. Oman pääoman lisääminen ...					
nykyisten osakkeen omistajien toimesta	1	2	3	4	5
uusien osakkaiden toimesta	1	2	3	4	5
3. Pitkäaikaiset lainat	1	2	3	4	5
4. Leasing	1	2	3	4	5
5. Julkisten laitosten lainat tai osallistuminen (sisältäen esim. avustukset)	1	2	3	4	5
6. Lainat yhtiökumppaneilta	1	2	3	4	5
7. Työntekijöiltä saatava lainarahoitus tai muu osallistuminen (rahastot)	1	2	3	4	5

<i>f) Lyhytaikainen rahoitus</i>						
1.	Pankkilainat	1	2	3	4	5
2.	Vekselit	1	2	3	4	5
3.	Ostovelat	1	2	3	4	5
4.	Asiakkaiden ennakkomaksut	1	2	3	4	5
5.	Faktoring	1	2	3	4	5
6.	Lyhytaikaiset lainat omistajilta	1	2	3	4	5
7.	Avustukset jne.	1	2	3	4	5
 <i>g) Voiton jako (korkojen ja verojen jälkeen)</i>						
		Miltein kaikki voitot jäävät yritykseen				1
		Osa voitoista jaetaan				2
		Miltein kaikki voitot jaetaan/otetaan ulos yrityksestä				3
 <i>h) Kassavarat</i>						
		Yritys pyrkii pitämään runsaasti kassavaroja				1
		Yritys pyrkii pitämään kassavarat hieman minimiä suurempana				2
		Yritys pyrkii pitämään kassavarat mahdollisimman pieninä				3
 <b>13. Inhimillisten voimavarojen johtaminen</b>						
<i>a) Palkkataso</i>						
		Yritys maksaa työehtosopimusten mukaista palkkaa				1
		Yritys maksaa työehtosopimusten yli menevää palkkaa				2
<hr/>						
<i>b) Lisät</i>						
		Yritys tarjoaa joillekin työntekijöille erityisiä vapaaehtoisia lisiä, jotka ovat kilpailijoiden vastaavia korkeampia				1
		Yritys tarjoaa erityisiä vapaaehtoisia lisiä, jotka ovat kilpailijoiden tasoa				2
		Yritys tarjoaa erityisiä vapaaehtoisia lisiä, jotka ovat kilpailijoiden vastaavia alhaisempia				3
<hr/>						
<i>c) Kannustimet</i>						
		Yritys tarjoaa erityisiä kannustimia palkkojen lisäksi				1
<hr/>						
<i>d) Koulutuksen kustannukset</i>						
		Koulutukseen käytetään varoja enemmän kuin toimialalla/kilpailijoilla keskimäärin				1
		Kustannukset vastaavat toimialan/kilpailijoiden keskitasoa				2
		Kustannukset ovat alhaisemmat kuin toimialalla/kilpailijoilla keskimäärin				3
<hr/>						



e)	<i>Rekrytointi</i>	Yrityksen avoimet työpaikat täytetään pääasiassa sisältäpäin	1
		Avoimet työpaikat täytetään joko talon ulkopuolelta tai sisältäpäin tilanteen mukaan	2
		Avoimet työpaikat täytetään pääasiassa talon ulkopuolelta	3
f)	<i>Ammattiyhdistystoiminta</i>	Yritys rohkaisee työntekijöitään liittymään ammattiyhdistykseen	1
		Yritykselle on samantekevää liittyvätkö sen työntekijät ammattiyhdistykseen vai eivät	2
		Yritys ei pidä siitä, että sen työntekijät liittyvät ammattiyhdistykseen	3
g)	<i>Työntekijöiden oikeudet (tiedotus, neuvottelut, osallistuminen päätöksentekoon)</i>		
		Yrityksessä pitäydytään niihin oikeuksiin, joita erilaiset lait ja työmarkkinaosapuolten väliset sopimukset edellyttävät (jos kyllä, siirry kys.85)	1
		Yrityksessämme on laajennettu työntekijöiden oikeuksia siitä, mitä lait tai työmarkkinaosapuolten sopimukset edellyttävät	2

#### Johdon suunnittelun sisältö

14. Tehdäänkö yrityksessänne kirjallisia suunnitelmia alla luetelluista alueista esitetyillä aikajänneillä?

	AIKÄJÄNNE				
	1-3 kk	4-12 kk	1-3 v	Yli 3 v	Ei tehdä lainkaan
<i>suunnittelualue:</i>					
Tuotanto	1	2	3	4	0
Markkinointi	1	2	3	4	0
Henkilöstö	1	2	3	4	0
Tuotekehittäminen ja tutkimus	1	2	3	4	0
Rahoitus	1	2	3	4	0

15. Mikä alla olevista vaihtoehdoista lähinnä vastaa suunnittelukäytäntöä yrityksessänne:

Suunnitelmat ovat yleensä vain yrittäjän/johtajan päässä, niitä ei esitetä kirjallisessa muodossa	1
Yrityksellä on kirjallinen (toiminnan päälinjoja eli strategioita kuvaava) suunnitelma, joka... (voi olla useita rengastuksia)	2
kattaa seuraavat kolme vuotta	1
sisältää päämäärät ja minimitavoitteet	2
sisältää pitkántähtäyksen strategiat	3
sisältää resurssisuunnittelun myös tulevaisuuden osalta	4
sisältää menetelmät mahdollisten suunnitteluvirheiden (ei tarkoita tuotannon laadun tarkkailua) ennakoimiseksi sekä korjaamiseksi (jatkuva seuranta)	5
sisältää osia, joissa arvioidaan yleisiä muutostekijöitä ja johtopäätöksiä näiden vaikutuksista omaan toimintaan	6
varasuunnitelmat	7

---

#### Menestymisen määrittäminen

Objektiivinen mittaaminen (tunnuslukujen laskemiseksi)

16. Olkaa hyvä, ilmaiskaa seuraavat yrityksenne suoriutumista kuvaavat keskeiset luvut alla vuosilta 1995 ja 1996 (tai ilmeiset käytössä olevat luvut)

	1995	1996
Tulos ennen veroja	_____	_____
Poistot	_____	_____
Varaukset	_____	_____
Varausten muutokset	_____	_____
Muut tulot	_____	_____
Korot (korkomenot)	_____	_____
Rahoitusomaisuus	_____	_____
Lyhytaikaiset velat	_____	_____

---

#### Subjektiivinen mittaaminen

17. Kumman vuoden tulokseen olette tyytyväisempi?
- |                |   |
|----------------|---|
| 1995 tulokseen | 1 |
| 1996 tulokseen | 2 |
| Ei eroa        | 3 |

## 18. Laatu palvelukriteerit

1.	Perehdyn asiakaspalautteeseen	Päivittäin	1
		Kerran viikossa	2
		Kerran kuukaudessa	3
		Kerran vuodessa	4
		En koskaan	5
2.	Perehdyn jonkin kilpailijan johonkin toimintatapaan enukäteen valmistautuen	Kerran vuodessa	1
		2-4 kertaa vuodessa	2
		Useammin	3
		Harvemmin	4
		En koskaan	5
3.	Saan palautteen henkilökunnan mielipiteestä koskien liiketoiminnan tuloksia	Alaisesimisten kertomana	1
		Luottamusmiesten kertomana	2
		Välittömänä, suorana palautteena	3
4.	Kuinka usein yrityksen kilpailukyvyyn perustekijät käydään systemaattisesti läpi koko henkilöstön keskuudessa?	Kerran vuodessa	1
		2-4 kertaa vuodessa	2
		Useammin	3
		Harvemmin	4
		Ei koskaan	5
5.	Miten kaikki yrityksen toimihenkilöt tuntevat 3-5 yrityksen tärkeintä menestystekijää?	Erittäin hyvin	1
		Melko hyvin	2
		Melko huonosti	3
		Erittäin huonosti	4
		Ei lainkaan	5
6.	Olen perehtynyt henkilöstöä koskevaan ilmapiiritutkimukseen viimeksi	Viimeisten kolmen kuukauden aikana	1
		Viimeisen puolen vuoden aikana	2
		Viimeisen vuoden aikana	3
		En lainkaan	4
7.	Olen perehtynyt uusimpaan tuotekehitysohjelmaan	Viimeisten kolmen kuukauden aikana	1
		Viimeisen puolen vuoden aikana	2
		Viimeisen vuoden aikana	3
		En lainkaan	4
8.	Saan asiakastytyväisyyttä kuvaavia mitaustuloksia	Päivittäin	1
		Viikottain	2
		Kuukausittain	3
		En koskaan	4

9. Laajoilla kehityskeskusteluilla varmistan, että yrityksen keskeiset arvot, toimintaperiaatteet ja suorituskytavoitteet on sisäistetty läpi organisaation. Näitä kehityskeskusteluja käydään
- |                    |   |
|--------------------|---|
| Kerran vuodessa    | 1 |
| Kerran kuukaudessa | 2 |
| Jatkuvasti         | 3 |
| Ei koskaan         | 4 |
10. Vierailen tärkeimmissä asiakasyrityksissä
- |                     |   |
|---------------------|---|
| Viikottain          | 1 |
| Kuukausittain       | 2 |
| 2-3 kertaa vuodessa | 3 |
| Harvemmin           | 4 |
| En koskaan          | 5 |
11. Erityisesti maakunnallinen tuki yrittäjyyteen on viime aikoina
- |                          |   |
|--------------------------|---|
| Parantunut ratkaisevasti | 1 |
| Pysynyt ennallaan        | 2 |
| Heikentynyt              | 3 |
12. Uskon, että joku suurtapahtuma, kuten MM 2001 tai talviolympialaiset Lahdessa parantaa ratkaisevasti yrittämisen edellytyksiä
- |       |   |
|-------|---|
| Kyllä | 1 |
| Ei    | 2 |
13. Olen tehnyt Suomen laatupalkinto-mallin mukaista itsearviointia yrityksessäni
- |                  |   |
|------------------|---|
| Yli kaksi vuotta | 1 |
| Noin vuoden ajan | 2 |
| En ole tehnyt    | 3 |
14. Mitkä ovat laatupalvelun tärkeimmät perustekijät yrityksessänne?
- 
- 
15. Miten itse vaikutatte laatupalveluun yrityksessänne?
- 
- 
16. Jos yhteistä vientitoimintaa päätetään käynnistää, niin oletteko kiinnostunut lähtemään mukaan?
17. Mitkä maat teitä erityisesti kiinnostavat?
- |       |
|-------|
| Maa 1 |
| Maa 2 |
| Maa 3 |
| Maa 4 |
| Maa 5 |
| Maa 6 |

## **HAASTATTELUMENETTELYN KUVAUS**

Yritysjohtajien haastattelut Lahden seudulla

### **1 Haastattelututkimuksen suunnittelu vuosina 1997–1998**

Tutkimuksen tekijä suunnitteli haastattelututkimuksen Tampereen yliopiston väitöskirjatutkimusseminaarissa professori Antti Haahden ohjauksessa vuosina 1996–1997. Haastattelututkimus perustui päätökseen soveltaa STRATOS-tutkimusryhmän kehittämää teoriaa ja mallia. Haastattelututkimus ja -lomake suunniteltiin ryhmän kehittämän mallin pohjalta siten, että kyselylomakkeeseen lisättiin ne laadunhallintaan, oppivaan organisaatioon ja vientiin liittyvät osiot, joita tutkimuksen tekijä piti tärkeinä. Haastattelulomakkeesta tuli varsin laaja, peräti 29-sivuinen.

Haastattelut suunniteltiin toteutettavaksi siten, että tutkimuksen tekijä teki ensin itse kaksi pilottihaastattelua. Tämän jälkeen hän opetti yhdessä Marketing-Radar Oy:n toimitusjohtaja Esa Hemmingin kanssa Lahden ammattikorkeakoulussa laadunhallintaa opiskelleille vapaaehtoisille haastatteloille haastattelumetodin.

### **2 Haastattelututkimuksen toteutus**

Haastateltavat kohdeyritykset jaettiin kymmenen haastattelijan kesken ja sovittiin haastattelumenettelystä. Haastatteluihin liittyvä kirje lähetettiin haastateltaville toukokuussa vuonna 1997. Kirjeen allekirjoittajina olivat professori Antti Hahti ja Päijät-Hämeen liiton toimitusjohtaja Pekka Hopeakoski. Haastattelijat tekivät haastattelut omien aikataulujensa mukaan. Tavoitteena oli, että kaikki haastattelut olisi tehty vuoden 1997 loppuun mennessä. Tässä tavoitteessa ei aivan onnistuttu. Tavoitteena oli myös kerätä yritysten tase- ja tuloslaskelmatiedot haastattelujen yhteydessä. Tehtävä osoittautui mahdottomaksi.

### **3 Haastattelututkimuksen kohderyhmä**

Haastattelututkimus päätettiin toteuttaa Lahden seudulla siten, että kohdealueeksi valittiin tunnetut huonekaluteollisuuden pitäjät. Valinnassa käytettiin lähteenä toimialaluetteloa ”Lahden kaupunkiseudun teolliset yritykset v. 1996” (Lahden kaupunkiseudun elinkeinotoimi 20.9.1996, Päijät-Hämeen liitto).

Haastateltavat yritykset valittiin seuraavan huonekaluteollisuuden toimialajaottelun mukaisesti: Tilastokeskuksen toimialaluokitus (TOL) 1988

Toimipaikat kunnittain/toimialoittain (Tilastokeskus 1988, 58–67):

- 36110 Tuolien ja istuinten valmistus,
- 36120 Muiden toimisto ja myymäläkalusteiden valmistus,
- 36130 Muiden keittiökalusteiden valmistus ja
- 36140 Muiden huonekalujen valmistus.

Toimialatilaston mukaan yrityksiä oli kohderyhmässä kunnittain seuraavasti (pl. luokka 36140):

**Taulukko 1.** Yritysten lukumäärä tutkimuksen kohderyhmässä kunnittain

Kunta	Yritysten lukumäärä	Tutkimuksen kohderyhmä
Asikkala	9	8
Hollola	27	10
Lahti	63	34
Nastola	23	14
Orimattila	12	6
<b>Yhteensä</b>	<b>134</b>	<b>72</b>

Toimialatilaston mukaan yrityksiä oli yhteensä 134. Tutkija poisti yhdessä ohjausryhmään kuuluneiden asiantuntijoiden kanssa haastateltavien joukosta ne yritykset, joiden tiedettiin joko lopettaneen toimintansa tai siirtyneen toiselle paikkakunnalle. Myös yhden tai kahden työntekijän verhoiluyritykset poistettiin haastateltavien joukosta. Haastateltavien kohderyhmään jäi 72 yritystä ja haastattelun antoi 48 yritysjohtajaa.

#### 4 Haastatteluaineiston käsittely

Marketing-Radar Oy Helsingistä siirsi haastatteluaineiston konekieliseksi tutkijan antamien ohjeiden mukaisesti. Aineisto valmistui taulukkomuotoon 12.11.1999. Haastatteluaineiston joitakin keskeisiä piirteitä olivat seuraavat:

Haastateltavista oli

- 92 % miehiä,
- 83 % omistajajohtajia,
- 40 % omistajia, jotka omistivat yli 51 % yhtiöstä,
- 54 % perustanut yrityksen itse ja
- 64 % 46 vuotta täyttäneitä tai vanhempia.



## 5 Vuoden 2012 teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Vuonna 2012 toteutettiin viiden edellisen tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvien yritysten johtajien teemahaastattelut. Kahta yritysjohtajaa lukuun ottamatta muut yritysjohtajat antoivat haastattelut myös vuonna 1997. Toisessa yrityksessä oli tapahtunut sukupolvenvaihdos ja toisessa yrityksessä oli vaihtunut toimitusjohtaja. Teemahaastattelut suoritti tutkimuksen tekijä kartoitettuaan keväällä vuonna 2012 ensin puhelimitse haastatteluun halukkaat yritysjohtajat.

Yritysten ja yrittäjien taustatiedot:

Kaikki teemahaastatteluissa vuonna 2012 mukana olleet yritykset olivat mukana myös vuoden 1997 haastatteluissa.

Yritys/yrittäjä	Aineiston kuvaus					
		kpl		kpl		kpl
<b>Yrittäjä</b>						
Sukupuoli	Mies	5				
Ikä	36–45	1	46–55	3	56–65	1
Asema	Hpj.	1	Tj.	4		
Työkokemus (v.)	Yli 20	5				
Omistusosuus-%, suku yht.	0–49	2	50–100	3		
<b>Yrityksen koko</b>						
Liikevaihto (milj. €)	1,5–2,4	3	2,5–5,4	2		
Henkilöstön lkm	20–29	3	30–49	2		
Yrityksen ikä (v.)	1–19	1	20–	4		
Tuotenimikkeet (lkm)	1–4	1	5–9	3	10–	1
Innovaatioaste	Tyydyttävä	3	Hyvä	2		

**SPSS-ANALYYSIN MUUTTUJALUETTELO****Yritys**

V001\_Haastattelija/yritys  
V002\_Sukupuoli  
V003\_Asema yrityksessä  
V004\_Toimiala: jalostus  
V005\_Toimiala: myynti  
V006\_Perustamisvuosi  
V007\_Yrityksen perustaja  
V008\_Aloituvuosi  
V009\_Yritysmuoto  
V010\_Henkilöstön lkm 95  
V011\_Henkilöstön lkm 96  
V012\_Liikevaihto 95  
V013\_Liikevaihto 96

**Yrittäjä (johtaja)**

V014\_Peruskoulutus  
V015\_Ei ammatillista koulutusta  
V016\_Ammattikursseja  
V017\_Ammattikoulu  
V018\_Opistotasoinen tutkinto  
V019\_Yliopisto- tai korkeakoulututkinto  
V020\_Muu  
V021\_Opiskelun lopettamisikä  
V022\_Aikaisempien työpaikkojen lkm  
V023\_Oma omistusosuus-%  
V024\_Omistusosuus, suku yhteensä-%  
V025\_Omistusosuus, rahalaitos tms.  
V026\_Rahalaitoksen tms. omistusosuus-%  
V027\_Johtanut yritystä vuodesta  
V028\_Seuraaja eläkkeellesiirtymisen jälkeen: perheenjäsen  
V029\_Seuraaja eläkkeellesiirtymisen jälkeen: joku muu  
V030\_Seuraaja eläkkeellesiirtymisen jälkeen: en tiedä  
V031\_Luokiteltu ikä

## Ympäristö

### Päämarkkinat

- V032\_ Tuotteet/tuoteryhmät
- V033\_ Asiakkaat/asiakasryhmät
- V034\_ Alueet/paikkakunnat
- V035\_ Ostotottumukset
- V036\_ Tuotteen ominaisuudet
- V037\_ Asiakkaan tarpeet
- V038\_ Markkinoiden vetovoima
- V039\_ Markkinoiden kilpailutilanteen suhteen
- V040\_ Mahdollisuus muokata markkinoita
- V041\_ Päämarkkinoiden koko
- V042\_ Markkinoiden kehitysvaihe alalla
- V043\_ Tuotteiden kysyntä päämarkkinoilla
- V044\_ Markkinoiden kasvuvauhti on
- V045\_ Markkinoille tulee uusia kilpailijoita
- V046\_ Markkinoilta poistuu kilpailijoita
- V047\_ Tuotteita muutetaan toimialalla
- V048\_ Toimialalla olevat tuotteet ovat
- V049\_ Teknologia alalla muuttuu
- V050\_ Tutkimusinvestoinnit suhteessa myyntiin ovat
- V051\_ Markkinointi-investoinnit suhteessa myyntiin ovat
- V052\_ Reaalihintakehitys on
- V053\_ Korvaavien ostojen osuus kokonaisostoista on
- V054\_ Asiakkaitten tuotteisiin liittyvät vaatimukset
- V055\_ Asiakkaat ovat kiinnostuneita lähinnä hintakysymyksistä
- V056\_ Kysynnän hintaherkkyys
- V057\_ Avainasiakkaiden määrä
- V058\_ Merkittävien kilpailijoiden määrä
- V059\_ Kolmen suurimman yrityksen markkinaosuus-%
- V060\_ Oma markkinaosuus-%

### Kilpailun voimakkuus

- V061\_ Hinnat
- V062\_ Tuotekehitys
- V063\_ Mainonta
- V064\_ Tuotteen laatu
- V065\_ Jakelu

## Päätuotteiden myyntialue

- V066\_Kotikunta
- V067\_Maakunta
- V068\_Koko maa
- V069\_Länsi-Eurooppa
- V070\_Itä-Eurooppa
- V071\_Koko maailma
- V072\_Ei tiedä

V073\_Suhde järjestötoimintaan

V074\_Yrityksen toiminta-ajatusta voi luonnehtia seuraavasti

### **Johdon arvot ja asenteet**

- V075\_(1) Varakkuuden saavuttaminen on yrittäjän tärkein tavoite
- V076\_(2) Noudatettava periaatetta: samasta työstä sama palkka, vaikka kustannukset kohoaisivat
- V077\_(3) Johdon ei tule epäröidä asettaa yrityksen etua yhteiskunnan edun edelle
- V078\_(4) Perhe-elämä kärsii työstä
- V079\_(5) Mikäli yritys voi parantaa taloudellista asemaansa, sen tulisi yhtyä muuhun yritykseen
- V080\_(6) Pienten yritysten tulisi käyttää samoja menetelmiä liiketoiminnassa kuin suurten yritysten
- V081\_(7) Pienyritysten ei pitäisi tehdä bisnestä suurten yritysten kanssa
- V082\_(8) Pienyritysten johtajien tulisi olla henkilökohtaisesti vastuussa henkilöstön johtamisesta
- V083\_(9) Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus päästä yrityksensä osakkaiksi
- V084\_(10) Nopeat muutokset yrityksen liiketoiminnassa eivät onnistu
- V085\_(11) Yrityksen tulisi käyttää kaikkia keinoja säilyäkseen hengissä
- V086\_(12) Johtajan tulisi käyttää vapaa-aikansakin yritystä hyödyttävällä tavalla
- V087\_(13) Työtehtävät pitäisi kuvata selvästi ja määritellä yksityiskohtaisesti
- V088\_(14) Perheyrityksessä pitäisi ottaa yrityksen perinteet huomioon

- V089\_(15) Yrityksen pitäisi käyttää kaikkia keinoja välttääkseen veroja, jopa sellaisia, jotka ovat laittomuuden rajamailla
- V090\_(16) Yrittäjän/johtajan tulee rohkaista innovaatioita jopa heikkenevän kannattavuuden uhallakin
- V091\_(17) Kaikki voittoa tuottamaton toiminta on karsittava
- V092\_(18) Jopa luotettavienkin työntekijöiden toimintaa tulee valvoa
- V093\_(19) Yritysjohdajan työn tulee olla sellaista, että siinä voi toteuttaa itseään mahdollisimman paljon
- V094\_(20) Yrityksen tulee käyttää hyväkseen kaikkia laillisia keinoja vähentää ammattiliittojen voimaa
- V095\_(21) Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkiperäisesti kuin luottaa vaistoonsa
- V096\_(22) Yrityksen suunnittelussa on korostettava yksityiskohtaisuutta jopa joustavuuden vähenemisen uhallakin
- V097\_(23) Johdon tulee vaatia työntekijöiltä täsmällistä sääntöjen ja ohjeiden noudattamista
- V098\_(24) Pienyrittäjien pitäisi toimia yhdessä häikäilemättömän keskinäisen kilpailun sijaan
- V099\_(25) Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia
- V100\_(26) Valtion ei tule rajoittaa vapaata kilpailua edes avustuspolitiikallaan
- V101\_(27) Lakot ovat työntekijöiden paras keino vaikeiden ristiriitojen ratkaisuisissa
- V102\_(28) Innovointi sisältää usein liian paljon riskejä
- V103\_(29) Johdon tulisi pyrkiä ensi sijassa yrityksen voiton maksimointiin
- V104\_(30) Yritysten tulisi omaksua korkeiden palkkojen politiikka
- V105\_(31) Johtajan pitäisi arvostaa työtä työn vuoksi
- V106\_(32) Pikaisen päätöksenteon sijaan johtajan tulee hankkia lisätietoja epäillessään tietojaan
- V107\_(33) Ylimmän johdon tulisi huolehtia enemmän yrityksen tulevaisuudesta kuin nykyhetkestä
- V108\_(34) Toimialaliittojen ym. pitäisi tarjota vain neuvonta-apua jäsenilleen
- V109\_(35) Selvät hierarkkiset suhteet pitäisi luoda senkin uhalla, että työntekijät pitävät johtoa yhteistyöhaluttomana
- V110\_(36) Yrityksen tulisi pyrkiä ulkomaisille markkinoille
- V111\_(37) Johdon tulee rohkaista jopa riskipitoisia innovaatioita
- V112\_(38) Jopa ylimmän johdon tulisi säännöllisesti osallistua koulutusohjelmiin

- V113\_(39) Johtajan toimintaa tulisi sävyttää eettinen (esim. uskonnollinen) vakaumus
- V114\_(40) Suuret yritykset ovat aina uhka pienyrityksille
- V115\_(41) Johdon tulee tarvittaessa käyttää käskyvaltaansa työntekijöihinsä nähden
- V116\_(42) Pienyritys on ensi sijassa koko perheen yhteinen asia
- V117\_(43) Johtajien tulisi välttää konflikteja niin paljon kuin mahdollista
- V118\_(44) Pienyrittäjien tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa markkinoinnista
- V119\_(45) Irtisanomissuoja on liian suuri
- V120\_(46) Johtajien pitäisi arvostella työntekijöiden huonoja suorituksia työtovereiden kuullen
- V121\_(47) Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa tuotannon johtamisesta
- V122\_(48) Johdon ei tarvitse selitellä päätöksiään ja tekemisiään työntekijöille
- V123\_(49) Miehet ovat parempia johtajia kuin naiset
- V124\_(50) Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa taloushallinnosta
- V125\_(51) Yrityksen tulee soveltaa vain hyväksi koettuja toimisto- ja tuotantotekniikoita
- V126\_(52) Muiden ihmisten arvostus on minulle ensiarvoisen tärkeää
- V127\_(53) Pienyritysten pitäisi tulla toimeen ilman julkisia avustuksia
- V128\_(54) Yrityksen tulee laatia kirjalliset toimenkuvaukset jokaiselle työntekijälle
- V129\_(55) Yrityksen pitäisi pyrkiä kasvuun jopa silloinkin, kun se lyhyellä aikavälillä aiheuttaa maksuvalmius- ja kannattavuusongelmia
- V130\_(56) Tuotteen laatu on ammattikunnian ja -ylpeyden aihe
- V131\_(57) Johtajan tulisi delegoida myös tärkeitä päätettäviä asioita
- V132\_(58) Pienyrittäjän (johtajan) tulee olla pikemmin johtaja kuin työmenetelmien asiantuntija
- V133\_(59) Yritysjohtajien tulee osallistua aktiivisesti kunnallis- ja valtakunnan politiikkaan
- V134\_(60) Valtion tulee tukea vaikeuksissa olevia yrityksiä
- V135\_(61) Pienyrittäjälle käytännön kokemus on tärkeämpää kuin teoreettinen koulutus (esim. korkeakoulu)
- V136\_(62) Johtajien tulisi ansaita selvästi enemmän kuin työntekijöidensä



- V137\_(63) Yrityksen ei tulisi ottaa palvelukseensa työntekijöitä, joilla on äärimmäisiä poliittisia mielipiteitä
- V138\_(64) Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen, vaan myös niiden tekemiseen
- V139\_(65) Kapitalismi ja yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus eivät voi toteutua samanaikaisesti
- V140\_(66) Johdon tulisi säännöllisesti tiedottaa työntekijöitä yrityksen liiketoiminnan tulevista päälinjoista
- V141\_(67) Yrityksen johdolta ei voi vaatia, että he ottaisivat huomioon myös työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat
- V142\_(68) Perheyrityksen johdon tulisi säilyä perheen käsissä
- V143\_(69) Yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan suurin mahdollinen markkinaosuus ja/tai säilyttämään markkinajohtajuus
- V144\_(70) Kaikki yrityksessä käytettävät työmenetelmät ja rutiinit tulisi koota yrityksen käsikirjaan
- V145\_(71) Pienen yrityksen johtaminen on varmasti tyydyttävämpää kuin olla suuryrityksen johdossa
- V146\_(72) Johtajan ei tule epäröidä käyttää valtaansa
- V147\_(73) Johtajien tulisi luottaa päätöksissään pääasiassa intuitioon (sisäiseen näkemykseensä)
- V148\_(74) Pienyrityksen (johtajan) tulisi itse olla vastuussa henkilöstöhankinnoista
- V149\_(75) Johtajan tulee itse koordinoida kaikki alaistensa työt ja toimet
- V150\_(76) Liikevoitto tulee jakaa tasan johdon, työntekijöiden ja osakkeenomistajien kesken
- V151\_(77) Asennoitumisen henkilöstöön tulisi perustua siihen vakaumukseen, että tyytyväinen työntekijä on aina hyvä työntekijä
- V152\_(78) Yritys ei voisi toimia millään muulla paikkakunnalla
- V153\_(79) Yritysten tulee tukea kulttuuria
- V154\_(80) Yrityksen tulisi pyrkiä yhteistoimintaan muiden yritysten kanssa toimintansa tehostamiseksi jopa itsenäisyytensä vähenemisen uhallakin
- V155\_(81) Toimiala- ja yrittäjäjärjestöjen tulisi työskennellä painostusjärjestöinä puolustaakseen jäsentensä yhteisiä etuja
- V156\_(82) Yrityksen ei tule työllistää ulkomaalaisia työntekijöitä
- V157\_(83) Johtajan tulee valvoa tarkasti ja jatkuvasti kaikkea yrityksensä toimintaa
- V158\_(84) Yrityksiä ei tule moittia, jos ne käyttävät laeista löytyviä ”porsaanreikiä” hyväkseen

- V159\_(85) Yrityksen politiikkana tulisi olla päätöksenteon hajauttaminen
- V160\_(86) Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa kilpailukykyisiin tuotteisiin ja tehokkaaseen tuotantoon
- V161\_(87) Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä tuotteiden ja tuotannon sopeuttamiseen näin syntyviin vaatimuksiin
- V162\_(88) Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa tehokkaaseen myyntityöhön
- V163\_(89) Yrityksen tärkein voimavara on osaava ja palveleva henkilöstö
- V164\_(90) Ammattiliiton edustajan toiminnan tukeminen on järkevää henkilöstöpolitiikkaa
- V165\_(91) Liiketoiminnan ja tuotteiden suunnittelun tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa
- V166\_(92) Johdon tulee luottaa henkilökunnan haluun ja kykyyn hoitaa tavoitteiden mukaiset tehtävät laadukkaasti
- V167\_(93) Organisaation tulee jatkuvasti muuttua asiakastarpeiden mukaan
- V168\_(94) Vientitoimintaa tulee kehittää yhdessä asiantuntijaorganisaation kanssa
- V169\_(95) Vientitoiminnassa kauppakamarin, KTM:n ja elinkeinoasiamiesten apu on ratkaisevaa
- V170\_(96) Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset
- V171\_(97) Yritys on omistajien, johdon ja henkilöstön yhteinen asia
- V172\_(98) Havaitut ongelmat tulee käsitellä ja poistaa heti vaikkapa konfliktin avulla
- V173\_(99) Pidän tärkeänä, että esimiestehtäviä hoitavat arvostavat aidosti henkilökuntaa
- V174\_(100) Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessä
- V175\_(101) Palvelun laatu on tärkeä tavoite
- V176\_(102) Yritys tekee systemaattista laadunparannustyötä
- V177\_(103) Yrityksen menestyminen perustuu ensisijaisesti tehokkaaseen vientitoimintaan
- V178\_(100b) Onko palvelun laatua tutkittu?
- V179\_(101b) Laatua seurataan säännöllisin mittauksin

## Tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen

### Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet

V180_(1)	Henkilökohtainen riippumattomuus
V181_(2)	Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle
V182_(3)	Itsensä toteuttaminen
V183_(4)	Työn tuoma tyydytys
V184_(5)	Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet
V185_(6)	Korkea tulotaso
V186_(7)	Valta
V187_(8)	Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle
V188_(9)	Perhetradition ylläpitäminen
V189_(10)	Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa
V190_(11)	Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli
V191_(12)	Korkea yhteiskunnallinen asema
V192_(13)	Ihmisten tapaaminen
V193_(14)	Hyvien tuotteiden tuottaminen
V194_(15)	Mikä yllä olevista tavoitteista on Teille henkilökohtaisesti tärkein?

### Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen

V195_(1)	Henkilökohtainen riippumattomuus
V196_(2)	Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle
V197_(3)	Itsensä toteuttaminen
V198_(4)	Työn tuoma tyydytys
V199_(5)	Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet
V200_(6)	Korkea tulotaso
V201_(7)	Valta
V202_(8)	Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle
V203_(9)	Perhetradition ylläpitäminen
V204_(10)	Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa
V205_(11)	Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli
V206_(12)	Korkea yhteiskunnallinen asema
V207_(13)	Ihmisten tapaaminen
V208_(14)	Hyvien tuotteiden tuottaminen
V209_(15)	Palvelun jatkuva parantaminen

## Tärkeimmät työnantajan tavoitteet

V210_(1)	Uusien työpaikkojen luominen
V211_(2)	Työpaikkojen säilyttäminen
V212_(3)	Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen
V213_(4)	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon
V214_(5)	Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantuessa
V215_(6)	Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen
V216_(7)	Hyvien työolosuhteiden luominen
V217_(8)	Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen
V218_(9)	Mikä näistä tavoitteista on Teille tärkein?

## Tyytyväisyys työnantajan tavoitteiden saavuttaminen

V219_(1)	Uusien työpaikkojen luominen
V220_(2)	Työpaikkojen säilyttäminen
V221_(3)	Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen
V222_(4)	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon
V223_(5)	Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantuessa
V224_(6)	Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen
V225_(7)	Hyvien työolosuhteiden luominen
V226_(8)	Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen

## Tärkeimmät yrityksen tavoitteet

V227_(1)	Säilyä elossa
V228_(2)	Toiminnan supistaminen
V229_(3)	Toiminnan vakauttaminen
V230_(4)	Kasvu
V231_(5)	Voitto
V232_(6)	Tuottavuuden parantaminen
V233_(7)	Yrityskuvan parantaminen
V234_(8)	Tuotelaadun parantaminen
V235_(9)	Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen
V236_(10)	Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen
V237_(11)	Joustavuus
V238_(12)	Terve likviditeetti
V239_(13)	Luovuus ja innovaatiot
V240_(14)	Kustannusten alentaminen
V241_(15)	Markkinaosuuden lisääminen

- V242\_(16)      Palvelun laadun parantaminen  
 V243\_(17)      Asiakkaan kuuntelun kehittäminen  
 V244\_(18)      Mikä yllä olevista tavoitteista on Teille henkilökohtaisesti tärkein?

#### Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen

- V245\_(1)       Säilyä elossa  
 V246\_(2)       Toiminnan supistaminen  
 V247\_(3)       Toiminnan vakauttaminen  
 V248\_(4)       Kasvu  
 V249\_(5)       Voitto  
 V250\_(6)       Tuottavuuden parantaminen  
 V251\_(7)       Yrityskuvan parantaminen  
 V252\_(8)       Tuotelaadun parantaminen  
 V253\_(9)       Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen  
 V254\_(10)      Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen  
 V255\_(11)      Joustavuus  
 V256\_(12)      Terve likviditeetti  
 V257\_(13)      Luovuus ja innovaatiot  
 V258\_(14)      Kustannusten alentaminen  
 V259\_(15)      Markkinaosuuden lisääminen  
 V260\_(16)      Palvelun laadun parantaminen  
 V261\_(17)      Asiakkaan kuuntelun kehittäminen

#### Tärkeysjärjestys

- V262\_(1)       Henkilökohtainen tavoite  
 V263\_(2)       Yrityksen tavoite  
 V264\_(3)       Työnantajan tavoite

#### Yrityksen kansainvälistyminen

- V265\_(Vienti\_1) Viettekö tuotteitänne ulkomaille?  
 V266\_(Vienti\_2) Onko milloinkaan viety?  
 V267\_(Vienti\_3) Kuinka moneen maahan viette?  
 V268\_(Vienti\_4) Kuinka monen vuoden ajan olette yleensä harjoittanut vientiä?  
 V269\_(Vienti\_5) Kuinka monta prosenttia myynnistänne tuli ulkomailta? v. 1995  
 V270\_(Vienti\_6) Kuinka monta prosenttia myynnistänne tuli ulkomailta? v. 1996

## Muutokset strategisessa käyttäytymisessä

### Muutokset tuotepolitiikassa

- Tapahtunut viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana
- |           |  |
|-----------|--|
| V271_(1)  | Niiden olemassa olevien tuotteiden myynninedistäminen, joilla on keskimääräistä korkeampi kate |
| V272_(2)  | Uusien sovellusten kehittämistä olemassa oleville tuotteille                                   |
| V273_(3)  | Samat tuotteet vähäisin muutoksin (modifikaatioin)   |
| V274_(4)  | Enemmän standardisoidumpia tuotteita   |
| V275_(5)  | Enemmän ”räätälöidympiä” tuotteita   |
| V276_(6)  | Tuotteiden lukumäärän vähentäminen joissakin tuoteryhmissä                                     |
| V277_(7)  | Tuoteryhmien lukumäärän vähentäminen   |
| V278_(8)  | Uusien tuotteiden lisääminen entisiin tuoteryhmiin   |
| V279_(9)  | Uusien tuoteryhmien kehittäminen samalla teollisuuden alalla                                   |
| V280_(10) | Uusien tuoteryhmien kehittäminen uusille toimialoille  |
| V281_(11) | Välitystoiminnan supistaminen  |
| V282_(12) | Välitystoiminnan laajeneminen  |
| V283_(13) | Ei muutoksia tuotepolitiikassa   |
- 
- Odotettavissa seuraavien kolmen vuoden aikana
- |           |  |
|-----------|--|
| V284_(1)  | Niiden olemassa olevien tuotteiden myynninedistäminen, joilla on keskimääräistä korkeampi kate |
| V285_(2)  | Uusien sovellusten kehittämistä olemassa oleville tuotteille                                   |
| V286_(3)  | Samat tuotteet vähäisin muutoksin (modifikaatioin)   |
| V287_(4)  | Enemmän standardisoidumpia tuotteita   |
| V288_(5)  | Enemmän ”räätälöidympiä” tuotteita   |
| V289_(6)  | Tuotteiden lukumäärän vähentäminen joissakin tuoteryhmissä                                     |
| V290_(7)  | Tuoteryhmien lukumäärän vähentäminen   |
| V291_(8)  | Uusien tuotteiden lisääminen entisiin tuoteryhmiin   |
| V292_(9)  | Uusien tuoteryhmien kehittäminen samalla teollisuuden alalla                                   |
| V293_(10) | Uusien tuoteryhmien kehittäminen uusille toimialoille  |
| V294_(11) | Välitystoiminnan supistaminen  |
| V295_(12) | Välitystoiminnan laajeneminen  |
| V296_(13) | Ei muutoksia tuotepolitiikassa   |

## Muutokset maantieteellisissä markkina-alueissa

- Tapahtunut viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana
 

V297_(1)	Kotimaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen
V298_(2)	Ulkomaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen
V299_(3)	Toiminnan laajentaminen kotimaan markkinoilla
V300_(4)	Vientitoiminnan aloittaminen
V301_(5)	Uusille ulkomaisille markkinoille meno
V302_(6)	Toiminnan laajentaminen ulkomaisilla markkinoilla
V303_(7)	Ei muutoksia markkina-alueissa
  
- Odotettavissa seuraavien kolmen vuoden aikana
 

V304_(1)	Kotimaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen
V305_(2)	Ulkomaan markkinoiden hylkääminen tai pienentäminen
V306_(3)	Toiminnan laajentaminen kotimaan markkinoilla
V307_(4)	Vientitoiminnan aloittaminen
V308_(5)	Uusille ulkomaisille markkinoille meno
V309_(6)	Toiminnan laajentaminen ulkomaisilla markkinoilla
V310_(7)	Ei muutoksia markkina-alueissa

## Asiakkaita koskevat muutokset

- Tapahtunut viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana
 

V311_(1)	Uusien asiakasryhmien saaminen
V312_(2)	Entisistä asiakasryhmistä luopuminen
V313_(3)	Ei muutoksia
  
- Odotettavissa seuraavien kolmen vuoden aikana
 

V314_(1)	Uusien asiakasryhmien saaminen
V315_(2)	Entisistä asiakasryhmistä luopuminen
V316_(3)	Ei muutoksia

**Kilpailuedut**

- |          |   |
|----------|---|
| V317_(1) | Hinnoittelu                                     |
| V318_(2) | Alhainen kustannustaso                          |
| V319_(3) | Tuotteiden monipuolisuus tuoteryhmien sisällä   |
| V320_(4) | Tuotteiden laatu                                |
| V321_(5) | Toimitusten luotettavuus                        |
| V322_(6) | Uudenaikaiset tuotantomenetelmät                |
| V323_(7) | Toimitusta edeltävä tekninen apu (konsultointi) |
| V324_(8) | Toimitusta seuraava palvelu                     |



V325_(9)	Tuotemuotoilu (Design)
V326_(10)	Hyvä paikallinen yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit
V327_(11)	Työntekijöiden pätevyys (taito)
V328_(12)	Jakelutiet
V329_(13)	Mainonta/menekinedistäminen
V330_(14)	Henkilökohtainen myyntityö
V331_(15)	Myyntimiesten lukumäärä
V332_(16)	Luovuus
V333_(17)	Insinööritaito (suunnittelukapasiteetti)
V334_(18)	Tuotekuva
V335_(19)	Yrityksen joustavuus
V336_(20)	Yrityksen maine
V337_(21)	Johtamisen laatu (tehokkuus)
V338_(22)	Markkinaosuus
V339_(23)	Ostotoiminta
V340_(24)	Maksuehdot
V341_(25)	Rahoituskapasiteetti
V342_(26)	Yritysilasto
V343_(27)	Toimitussopimukset
V344_(28)	Nopeus toimittaa yllättävät tilaukset

- Merkittävät muutokset kilpailueduissa viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana

V345_(1)	Hinnoittelu
V346_(2)	Alhainen kustannustaso
V347_(3)	Tuotteiden monipuolisuus tuoteryhmien sisällä
V348_(4)	Tuotteiden laatu
V349_(5)	Toimitusten luotettavuus
V350_(6)	Uudenaikaiset tuotantomenetelmät
V351_(7)	Toimitusta edeltävä tekninen apu (konsultointi)
V352_(8)	Toimitusta seuraava palvelu
V353_(9)	Tuotemuotoilu (Design)
V354_(10)	Hyvä paikallinen yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit
V355_(11)	Työntekijöiden pätevyys (taito)
V356_(12)	Jakelutiet
V357_(13)	Mainonta/menekinedistäminen
V358_(14)	Henkilökohtainen myyntityö
V359_(15)	Myyntimiesten lukumäärä
V360_(16)	Luovuus
V361_(17)	Insinööritaito (suunnittelukapasiteetti)
V362_(18)	Tuotekuva
V363_(19)	Yrityksen joustavuus

V364_(20)	Yrityksen maine
V365_(21)	Johtamisen laatu (tehokkuus)
V366_(22)	Markkinaosuus
V367_(23)	Ostotoiminta
V368_(24)	Maksuehdot
V369_(25)	Rahoituskapasiteetti
V370_(26)	Yritysilma-asto
V371_(27)	Toimitussopimukset
V372_(28)	Nopeus toimittaa yllättävät tilaukset

Onko yrityksellä kilpailuetua?

V373_(1)	Yrityksen toimitusajat
V374_(2)	Huomioitaessa asiakkaiden erityistoivomukset
V375_(3)	Kuljetus- ja maksujärjestelyt
V376_(4)	Yrityksen riippuvuus alueellisesta sijainnista
V377_(5)	Yrityksen kyvyssä vaihtaa tuotantosuuntaansa
V378_(6)	Laitteiston ja koneistuksen sopeuttamisessa uudenlaiseen tuotantoon
V379_(7)	Yritys voi laajentaa tai supistaa tuotantoaan markkinoiden vaatimusten mukaisesti (nopeus)
V380_(8)	Yrityksen henkilökunnan sopeutuvuus ja työhalukkuus
V381_(9)	Yrityksen pankki- ym. rahoitussuhteet

Yrityksen liikeidea

V382\_ Liikeidean kehitysvaihe

### **Toiminnalliset strategiat**

Markkinointi

V383_	Hintataso
V384_	Hinnan asetanta
V385_	Jakelu
V386_	Mainonta
V387_	Tuotelajitelma
V388_	Tuotevalikoiman syvyys tuoteryhmissä
V389_	Tuotteiden laatu
V390_	Markkinatutkimus
V391_	Toiminnan kohdistaminen

## Rahoitus

V392\_Rahoituslähteet

V393\_Velkojen rakenne

### Rahoitusjärjestelyjen merkitys yrityksen toiminnalle

- Keskipitkän aikavälin/pitkäaikainen rahoitus
- V394\_Tulorahoitus
- V395\_Oman pääoman lisääminen nykyisten osakkeenomistajien toimesta
- V396\_Oman pääoman lisääminen uusien osakkaiden toimesta
- V397\_Pitkäaikaiset lainat
- V398\_Leasing
- V399\_Julkisten laitosten lainat tai avustukset
- V400\_Lainat yhtiökumppaneilta
- V401\_Työntekijöiltä saatava lainoitus tai rahastot

- Lyhytaikainen rahoitus
- V402\_Pankkilainat
- V403\_Vekselit
- V404\_Ostovelat
- V405\_Asiakkaiden ennakkomaksut
- V406\_Factoring
- V407\_Lyhytaikaiset lainat omistajilta
- V408\_Avustukset jne.

- Voitonjako (korkojen ja verojen jälkeen)
- V409\_Voitonjako

- Kassavarat
- V410\_Kassavarat

### Inhimillisten voimavarojen johtaminen

- V411\_Palkkataso
- V412\_Lisät
- V413\_Kannustimet
- V414\_Koulutuksen kustannukset
- V415\_Rekrytointi
- V416\_Ammattiyhdistystoiminta

V417\_Työntekijöiden oikeudet (tiedotus, neuvottelut, osallistuminen päätöksentekoon)

### **Johdon suunnittelun sisältö**

Suunnittelualue

V418\_Tuotanto

V419\_Markkinointi

V420\_Henkilöstö

V421\_Tuotekehittäminen ja tutkimus

V422\_Rahoitus

- Suunnittelukäytäntö

V423\_Suunnittelukäytäntö

- Yrityksen kirjallinen suunnitelma

V424\_Kattaa seuraavat 3 vuotta

V425\_Sisältää päämäärät ja minimitavoitteet

V426\_Sisältää pitkän tähtäyksen strategiat

V427\_Sisältää resurssisuunnittelun myös tulevaisuuden osalta

V428\_Sisältää menetelmät mahdollisten suunnitteluvirheiden ennakoimiseksi sekä korjaamiseksi (herkkyysanalyysi)

V429\_Sisältää osia, joissa arvioidaan yleisiä muutostekijöitä ja johtopäätöksiä näiden vaikutuksista omaan toimintaan

V430\_Sisältää varasuunnitelmat

### **Subjekttiivinen mittaaminen**

V431\_Kumman vuoden tulokseen olette tyytyväisempi? (Käyttökate 1995 tai 1996)

### **Laatupalvelukriteerit ja vienti**

V432\_Perehdyn asiakaspalautteeseen

V433\_Perehdyn jonkin kilpailijan johonkin toimintatapaan etukäteen valmistautuen

V434\_Saan palautteen liiketoiminnan tuloksia koskevasta mielipiteestä henkilökunnalta

V435\_Kuinka usein yrityksen kilpailukyvyn perustekijät käydään läpi henkilökuntakokouksessa?

- V436\_ Miten kaikki yrityksen toimihenkilöt tuntevat 3–5 yrityksen tärkeintä menestystekijää?
- V437\_ Olen perehtynyt henkilöstöä koskevaan ilmapiiritutkimukseen viimeksi
- V438\_ Olen perehtynyt uusimpaan tuotekehitysohjelmaan
- V439\_ Saan asiakastyytyväisyyttä kuvaavia mittaustuloksia
- V440\_ Kehityskeskusteluja käydään
- V441\_ Vierailen tärkeimmissä asiakasyrityksissä
- V442\_ Erityisesti maakunnallinen tuki yrittäjyyteen on viime aikoina
- V443\_ Suurtaapahtumat (MM tms.) parantavat ratkaisevasti yrittämisen edellytyksiä
- V444\_ Olen tehnyt Suomen laatupalkintomallin mukaista arviointia yrityksessäni
- V445\_ Mitkä ovat laatupalvelun tärkeimmät perustekijät yrityksessänne?
- V446\_ Miten itse vaikutatte laatupalveluun yrityksessänne?
- V447\_ Jos yhteistä vientitoimintaa käynnistetään, onko kiinnostusta lähteä mukaan?
- V448\_ Maa1
- V449\_ Maa2
- V450\_ Maa3
- V451\_ Maa4
- V452\_ Maa5
- V453\_ Maa6

## Tutkimustulosten reliabiliteetin arviointia

### CRONBACHIN ALFA

Henkilökohtaisesti tärkeät tavoitteet (N = 33)

<b>Reliability Statistics</b>							
Cronbach's Alpha	0,856	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	0,851	N of Items	14		
<b>Item-Total Statistics</b>							
V180–V193				Scale Vari- ance if Item Deleted	57,3	Corrected Item-Total Correlation	0,406
Henkilökohtainen riippumattomuus			37,1		57,3	Squared Multiple Correlation	0,641
Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle			37,0		57,7		0,561
Itsensä toteuttaminen			37,2		55,3		0,568
Työn tuoma tyydytys			36,9		59,7		0,448
Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet			38,3		51,4		0,767
Korkea tulotaso			38,1		50,7		0,792
Valta			38,6		49,0		0,799
Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle			37,6		53,1		0,788
Perhetradition ylläpitäminen			38,5		54,7		0,727
Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa			39,1		54,1		0,877
Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli			39,0		47,1		0,860
Korkea yhteiskunnallinen asema			39,2		51,8		0,875
Ihmisten tapaaminen			37,4		53,9		0,555
Hyvien tuotteiden tuottaminen			36,6		62,7		-0,091
							0,852
							0,851
							0,846
							0,860
							0,832
							0,833
							0,827
							0,860
							0,852
							0,840
							0,823
							0,835
							0,855
							0,872

./..

**CRONBACHIN ALFA**

Tärkeimmät työnantajan tavoitteet (N = 33)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	0,714
Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	0,738
N of Items	8

<b>Item-Total Statistics</b>						
V210–V217	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
Uusien työpaikkojen luominen	22,8	11,5	0,391	0,442	0,693	
Työpaikkojen säilyttäminen	21,7	13,5	0,121	0,233	0,754	
Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	22,1	12,6	0,573	0,449	0,664	
Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	22,6	12,6	0,364	0,411	0,694	
Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantuaessa	22,7	10,0	0,691	0,560	0,611	
Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen	23,5	12,3	0,391	0,433	0,689	
Hyvien työolosuhteiden luominen	21,6	13,1	0,456	0,326	0,682	
Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	21,8	12,9	0,447	0,392	0,682	

/..



**CRONBACHIN ALFA**

Tärkeimmät yrityksen tavoitteet (N = 33)

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,779	0,782	17

<b>Item-Total Statistics</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V227-V243	61,4	38,3	0,200	0,682	0,781
Säilyä elossa	64,3	42,5	-0,273	0,822	0,802
Toiminnan supistaminen	62,1	40,8	-0,057	0,410	0,797
Toiminnan vakauttaminen	62,4	34,5	0,482	0,834	0,759
Kasvu	61,7	37,9	0,242	0,816	0,777
Voitto	61,6	35,8	0,585	0,915	0,756
Tuottavuuden parantaminen	61,8	36,2	0,478	0,706	0,761
Yrityskuvan parantaminen	61,6	35,5	0,624	0,760	0,753
Tuotelaadun parantaminen	62,4	40,0	-0,022	0,870	0,805
Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen	61,8	32,8	0,609	0,863	0,746
Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen	61,6	37,8	0,318	0,797	0,772
Joustavuus	61,3	36,2	0,550	0,845	0,758
Terve likviditeetti	61,9	34,4	0,558	0,803	0,753
Luovuus ja innovaatiot	61,9	34,7	0,485	0,846	0,758
Kustannusten alentaminen	62,3	34,7	0,417	0,846	0,765
Markkinaosuuden lisääminen	61,7	34,4	0,656	0,936	0,747
Palvelun laadun parantaminen	61,6	36,0	0,517	0,729	0,759
Asiakkaan kuuntelun kehittäminen					

### Yritysjohtajien arvot ja asenteet, tavoitteet sekä kilpailuedut – tunnusluvut (Statistics)

YRITYSJOHTAJIEN ARVOT JA ASEENTEET – Tunnusluvut (Statistics) V075–V095 / V075–V174 (ks. liite 3)	N	Mean	Median	Mode <sup>a</sup>	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Värakkuuden saavuttaminen on yrittäjän tärkein tavoite	33	3,36	4,0	4,0	1,08	2	5
Noudatettava periaatetta: samasta työstä sama palkka, vaikka kustann...	33	2,15	2,0	2,0	0,91	1	4
Johdon ei tule epäroidä asettaa yrityksen etua yhteiskunnan edun edelle	32	3,38	4,0	4,0	1,13	1	5
Perhe-elämä kärsii työstä	33	3,39	4,0	4,0	1,14	1	5
Mikäli yritys voi parantaa taloudellista asemaansa, sen tulisi yhtyä ...	33	2,52	2,0	2,0	0,97	1	4
Pienten yritysten tulisi käyttää samoja menetelmiä liiketoiminnassa ...	33	2,58	2,0	2,0	1,15	1	5
Pienyritysten ei pitäisi tehdä bisnestä suurten yritysten kanssa	33	1,64	2,0	2,0	0,70	1	4
Pienyritysten johtajien tulisi olla henkilökohtaisesti vastuussa henkilös...	33	3,27	4,0	4,0	1,15	1	5
Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus päästä yrityksensä osakkaiksi	32	2,88	3,0	2,0 <sup>a</sup>	0,98	1	4
Nopeat muutokset yrityksen liiketoiminnassa eivät onnistu	32	2,44	2,0	2,0	1,01	1	4
Yrityksen tulisi käyttää kaikkia keinoja säilyäkseen hengissä	33	3,79	4,0	4,0	1,11	1	5
Johtajan tulisi käyttää vapaa-aikansakin yritystä hyödyttävällä tavalla	33	2,58	2,0	2,0	1,09	1	5
Työtehtävät pitäisi kuvata selvästi ja määrittellä yksityiskohtaisesti	32	3,69	4,0	4,0	1,12	1	5
Perheyrietyksessä pitäisi ottaa yrityksen perinteet huomioon	33	3,21	4,0	4,0	0,93	2	4
Yrityksen pitäisi käyttää kaikkia keinoja välttääkseen veroja, jopa ...	33	1,97	2,0	2,0	0,92	1	4
Yrittäjän/johtajan tulee rohkaista innovaatioita jopa heikkenevän kann...	33	2,94	3,0	2,0 <sup>a</sup>	0,93	1	4
Kaikki voittoa tuottamaton toiminta on karsittava	33	3,12	4,0	2,0 <sup>a</sup>	1,08	2	5
Jopa luotettavienkin työntekijöiden toimintaa tulee valvoa	33	3,36	4,0	4,0	1,08	1	5
Yritysjohtajan työn tulee olla sellaista, että siinä voi toteuttaa itseään...	33	3,52	4,0	4,0	0,91	2	5
Yrityksen tulee käyttää hyväkseen kaikkia laillisia keinoja vähentää...	32	3,06	3,0	2,0 <sup>a</sup>	1,11	1	5
Yrittäjän/johtajan tulisi mieluummin suunnitella järkiperaisesti kuin...	33	3,55	4,0	4,0	1,00	2	5

/..

<sup>a</sup> Multiple modes exist. The smallest value is shown.

YRITYSJOHTAJIEN ARVOT JA ASEENTEET – Tunnusluvut (Statistics) V096–V120 / V075–V174 (ks. liite 3)							
	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Yrityksen suunnittelussa on korostettava yksityiskohtaisuutta jopa...	31	2,32	2,0	2,0	0,87	1	5
Johdon tulee vaatia työntekijöiltä täsmällistä sääntöjen ja ohjeiden...	32	3,16	3,0	4,0	1,05	1	5
Pienyritystajien pitäisi toimia yhdessä häikäilemättömän keskinäisen ...	33	4,09	4,0	4,0	0,77	2	5
Yrityksen toiminnan suunnittelu on johdon eikä työntekijöiden asia	33	2,97	2,0	2,0	1,16	1	5
Valtion ei tule rajoittaa vapaata kilpailua edes avustuspolitiikallaan	33	3,76	4,0	4,0	0,66	2	5
Lakot ovat työntekijöiden paras keino vaikeiden ristiriitojen ratkaisuisa	33	1,85	2,0	1,0	0,94	1	4
Innovointi sisältää usein liian paljon riskejä	32	2,44	2,0	2,0	0,72	1	4
Johdon tulisi pyrkiä ensi sijassa yrityksen voiton maksimointiin	33	3,73	4,0	4,0	0,94	2	5
Yritysten tulisi maksaa korkeiden palkkojen politiikka	32	2,16	2,0	2,0	0,51	1	3
Johtajan pitäisi arvostaa työtä työn vuoksi	33	2,70	2,0	2,0	1,07	1	4
Pikaisen päätöksenteon sijaan johtajan tulee hankkia lisätietoja...	33	4,03	4,0	4,0	0,68	2	5
Ylimmän johdon tulisi huolehtia enemmän yrityksen tulevaisuudesta...	33	3,97	4,0	4,0	0,98	2	5
Toimialaliittojen ym. pitäisi tarjota vain neuvonta-apua jäsenilleen	32	3,03	3,0	4,0	0,90	1	4
Selvät hierarkkiset suhteet pitäisi luoda senkin uhalla, että työntekijät...	32	2,34	2,0	2,0	1,00	1	5
Yrityksen tulisi pyrkiä ulkomaisille markkinoille	33	3,82	4,0	4,0	1,01	1	5
Johdon tulee rohkaista jopa riskipitoisia innovaatioita	32	3,50	4,0	4,0	0,80	2	5
Jopa ylimmän johdon tulisi säännöllisesti osallistua koulutusohjelmiin	33	4,09	4,0	4,0	0,68	3	5
Johtajan toimintaa tulisi sävyttää eettinen (esim. uskonnollinen)...	33	2,52	2,0	2,0	1,09	1	5
Suuret yritykset ovat aina uhka pienyrityksille	33	1,79	2,0	2,0	0,42	1	2
Johdon tulee tarvittaessa käyttää käskyvaltaansa työntekijöihinsä nähden	33	3,97	4,0	4,0	0,81	2	5
Pienyritys on ensi sijassa koko perheen yhteinen asia	33	3,09	3,0	4,0	1,04	1	5
Johtajien tulisi välttää konflikteja niin paljon kuin mahdollista	32	3,09	3,0	4,0	0,96	2	5
Pienyritystajien tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa markkinoinnista	33	2,85	3,0	2,0	1,18	1	5
Irtisanomissuoja on liian suuri	33	4,12	4,0	4,0	0,78	2	5
Johtajien pitäisi arvostella työntekijöiden huonoja suorituksia...	33	1,85	2,0	2,0	0,80	1	4

/..

YRITYSJOHTAJIEN ARVOT JA ASEENTEET – Tunnusluvut (Statistics) V121–V143 / V075–V174 (ks. liite 3)							N	Mean	Median	Mode <sup>a</sup>	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Pienyrittäjän (...) tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa tuotannon...							33	2,67	2,0	2,0	1,22	1	5
Johdon ei tarvitse selitellä päätöksistään ja tekemisistään työntekijöille							33	2,39	2,0	2,0	0,97	1	5
Miehet ovat parempia johtajia kuin naiset							33	2,24	2,0	3,0	0,90	1	4
Pienyrittäjän (...) tulee olla henkilökohtaisesti vastuussa taloushallinnosta							33	3,21	4,0	4,0	1,24	1	5
Yrityksen tulee soveltaa vain hyväksi koettuja toimisto- ja tuotanto...							33	3,27	4,0	4,0	0,91	1	4
Muiden ihmisten arvostus on minulle ensiarvoisen tärkeää							33	3,33	4,0	4,0	1,05	1	5
Pienyrittäjien pitäisi tulla toimeen ilman julkisia avustuksia							33	3,52	4,0	4,0	1,06	1	5
Yrityksen tulee laatia kirjalliset toimenkuvaukset jokaiselle työntekijälle							33	2,70	3,0	2,0 <sup>a</sup>	1,19	1	5
Yrityksen pitäisi pyrkiä kasvuun jopa silloinkin, kun se lyhyellä aikaa...							32	2,72	2,0	2,0	1,05	1	5
Tuotteen laatu on ammatikunnan ja -ylpeyden aihe							33	4,33	4,0	5,0	0,85	1	5
Johtajan tulisi delegoida myös tärkeitä päätettäviä asioita							32	3,84	4,0	4,0	0,81	2	5
Pienyrittäjän (...) tulee olla pikemmin johtaja kuin työmenetelmien...							33	3,09	3,0	2,0	1,13	1	5
Yritysjohdattajien tulee osallistua aktiivisesti kunnallis- ja valtakunnan...							33	2,12	2,0	2,0	0,86	1	4
Valtion tulee tukea vaikeuksissa olevia yrityksiä							33	2,64	2,0	2,0	1,11	1	5
Pienyrittäjälle käytännön kokemus on tärkeämpää kuin teoreettinen...							33	3,61	4,0	4,0	0,90	2	5
Johtajien tulisi ansaita selvästi enemmän kuin työntekijöidensä							33	3,64	4,0	4,0	1,03	2	5
Yrityksen ei tulisi ottaa palvelukseensa työntekijöitä, joilla on...							33	3,36	4,0	4,0	1,17	1	5
Henkilöstön tulee voida osallistua, ei vain päätösten toteuttamiseen,...							32	3,13	3,0	4,0	0,98	1	5
Kapitalismi ja yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus eivät voi toteutua...							33	2,36	2,0	2,0	0,86	1	4
Johdon tulisi säännöllisesti tiedottaa työntekijöitä yrityksen liike...							33	4,15	4,0	4,0	0,44	3	5
Yrityksen johdolta ei voi vaatia, että he ottaisivat huomioon myös työn...							33	2,55	2,0	2,0	1,03	1	5
Perheyrittäjien tulisi säilyä perheen käsissä							33	2,88	2,0	2,0	1,05	1	5
Yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan suurin mahdollinen markkinaosuus...							33	2,76	2,0	2,0	1,12	1	5

<sup>a</sup> Multiple modes exist. The smallest value is shown.

<b>YRITYSJOHTAJIEN ARVOT JA ASEENTEET – Tunnusluvut (Statistics)</b>		<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
V144–V168 / V075–V174 (ks. liite 3)								
Kaikki yrityksessä käytettävät työmenetelmät ja rutiinit tulisi koota...		33	3,12	3,0	4,0	0,89	2	5
Pienen yrityksen johtaminen on varmasti tyydyttävämpää kuin olla...		33	3,18	3,0	3,0	0,81	2	5
Johtajan ei tule epäröidä käyttää valtaansa		33	3,85	4,0	4,0	0,87	2	5
Johtajien tulisi luottaa päätöksissään pääasiassa intuition (sisäiseen...		33	2,64	2,0	2,0	0,78	2	4
Pienyrityksen (johtajan) tulisi itse olla vastuussa henkilöstöhankinnoista		33	3,30	4,0	4,0	1,16	1	5
Johtajan tulee itse koordinoida kaikki alaistensa työt ja toimet		33	2,55	2,0	2,0	0,94	1	4
Liikevoitto tulee jakaa tasan johdon, työntekijöiden ja osakkeen...		33	2,09	2,0	2,0	1,01	1	4
Asennoitumisen henkilöstöön tulisi perustua siihen vakaumukseen,...		33	3,64	4,0	4,0	0,93	2	5
Yritys ei voisi toimia millään muulla paikkakunnalla		33	2,09	2,0	2,0	0,68	1	4
Yritysten tulee tukea kulttuuria		33	2,21	2,0	2,0	0,86	1	4
Yrityksen tulisi pyrkiä yhteistoimintaan muiden yritysten kanssa...		33	3,27	4,0	4,0	0,94	2	5
Toimiala- ja yritysjohtajien tulisi työskennellä painostusjärjestöinä...		33	3,27	4,0	4,0	1,15	1	5
Yrityksen ei tule työllistää ulkomaalaisia työntekijöitä		33	1,91	2,0	2,0	0,58	1	3
Johtajan tulee valvoa tarkasti ja jatkuvasti kaikkea yrityksensä toimintaa		33	3,30	4,0	4,0	1,24	1	5
Yrityksiä ei tule moitita, jos ne käyttävät laeista löytyviä ”porsaan...		33	3,39	4,0	4,0	1,09	1	5
Yrityksen politiikkana tulisi olla päätöksenteon hajauttaminen		33	3,09	3,0	4,0	0,84	2	4
Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa kilpailukykyisiin...		33	3,79	4,0	4,0	0,89	2	5
Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa asiakkaiden tarpeiden...		32	4,19	4,0	4,0	0,47	3	5
Yrityksen menestyminen perustuu ensi sijassa tehokkaaseen myynti...		33	3,18	4,0	4,0	0,95	2	4
Yrityksen tärkein voimavara on osaava ja palveleva henkilöstö		33	4,00	4,0	4,0	0,79	2	5
Ammattiliiton edustajan toiminnan tukeminen onärkevää henkilöstö...		32	2,69	3,0	3,0	0,82	1	4
Liiketoiminnan ja tuotteiden suunnittelun tulee tapahtua tiiviissä yhteis...		33	3,48	4,0	4,0	0,94	2	5
Johdon tulee luottaa henkilökunnan haluun ja kykyyn hoitaa...		33	4,00	4,0	4,0	0,66	2	5
Organisaation tulee jatkuvasti muuttua asiakastarpeiden mukaan		33	3,88	4,0	4,0	0,65	2	5
Vientitoimintaa tulee kehittää yhdessä asiantuntijaorganisaation kanssa		33	3,55	4,0	4,0	0,83	1	5

/..

<b>YRITYSJOHTAJIEN ARVOT JA ASEENTEET – Tunnusluvut (Statistics)</b>							
V169–V174 / V075–V174 (ks. liite 3)							
	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Vientitoiminnassa kauppakamarin, KTM:n ja elinkeinoasiamiesten apu...	33	2,97	3,0	3,0	0,98	1	5
Henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulokset	33	3,45	4,0	4,0	0,97	1	5
Yritys on omistajien, johdon ja henkilöstön yhteinen asia	33	4,00	4,0	4,0	0,79	2	5
Havaitut ongelmat tulee käsitellä ja poistaa heti vaikkapa konfliktin...	32	3,53	4,0	4,0	1,02	2	5
Pidän tärkeänä, että esimiestehtäviä hoitavat arvostavat aidosti henkilö...	33	4,30	4,0	4,0	0,53	3	5
Yrityksen arvot ja tavoitteet on 100 %:sti sisäistetty yrityksessä	33	2,97	3,0	2,0	0,92	2	5

/..

TAVOITTEET/Henkilökohtaisesti tärkeät – Tunnusluvut (Statistics) V180–V194 (ks. liite 3)							
	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Henkilökohtainen riippumattomuus	33	3,73	4,0	4,0	0,67	2	5
Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	33	3,85	4,0	4,0	0,62	2	5
Itsensä toteuttaminen	32	3,69	4,0	4,0	0,82	2	5
Työn tuoma tyydytys	33	3,85	4,0	4,0	0,71	2	5
Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet	33	2,61	2,0	2,0	0,93	1	5
Korkea tulotaso	33	2,82	2,0	2,0	1,04	2	5
Valta	32	2,19	2,0	2,0	1,03	1	5
Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle	33	3,24	4,0	2,0	1,32	1	5
Perhetradition ylläpitäminen	32	2,44	2,0	2,0	1,08	1	5
Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa	33	1,70	2,0	2,0	0,73	1	4
Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli	31	1,84	1,0	1,0	1,19	1	5
Korkea yhteiskunnallinen asema	32	1,59	1,0	1,0	0,91	1	5
Ihmisten tapaaminen	33	3,33	4,0	4,0	1,19	1	5
Hyvien tuotteiden tuottaminen	33	4,24	4,0	4,0	0,71	2	5
Mikä yllä olevista tavoitteista on Teille henkilökohtaisesti tärkein?	29	5,48	4,0	2,0	4,72	1	14

/..



TAVOITTEET/Tyytyväisyys henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen – Tunnusluvut (Statistics) V195–V209 (ks. liite 3)	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Henkilökohtainen riippumattomuus	32	3,84	4,0	4,0	0,77	2	5
Taloudellinen riippumattomuus itselle ja perheelle	33	3,61	4,0	4,0	1,00	2	5
Itsensä toteuttaminen	33	3,88	4,0	4,0	0,65	3	5
Työn tuoma tyydytys	33	3,97	4,0	4,0	0,47	3	5
Menestyä paremmin kuin muut liikemiehet	33	3,42	3,0	3,0	0,71	2	5
Korkea tulotaso	33	3,15	3,0	3,0	0,91	1	5
Valta	32	3,47	3,0	3,0	0,67	2	5
Luoda jatkuvuuden edellytykset perheen omistamalle liiketoiminnalle	32	3,63	4,0	4,0	0,79	2	5
Perhetradition ylläpitäminen	31	3,39	3,0	3,0	0,88	1	5
Saada asema ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa	32	3,16	3,0	3,0	0,88	1	5
Houkutteleva ja tavoiteltu elämäntyyli	32	3,31	3,0	3,0	0,82	1	5
Korkea yhteiskunnallinen asema	32	3,09	3,0	3,0	0,78	1	5
Ihmisten tapaaaminen	33	3,85	4,0	4,0	0,76	2	5
Hyvien tuotteiden tuottaminen	33	4,12	4,0	4,0	0,60	3	5
Palvelun jatkuva parantaminen	33	3,76	4,0	4,0	0,83	2	5

/..

<b>TAVOITTEET/Työnantajana tärkeät – Tunnusluvut (Statistics) V210–V218 (ks. liite 3)</b>							
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Uusien työpaikkojen luominen	33	2,76	2,0	2,0	1,06	1	5
Työpaikkojen säilyttäminen	33	3,85	4,0	4,0	1,00	1	5
Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	33	3,45	4,0	4,0	0,62	2	4
Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	33	2,91	3,0	3,0	0,84	2	5
Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantueessa	33	2,85	3,0	4,0	1,00	1	4
Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen	33	2,00	2,0	2,0	0,87	1	4
Hyvien työolosuhteiden luominen	33	3,94	4,0	4,0	0,61	3	5
Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	33	3,76	4,0	4,0	0,66	2	5
Mikä näistä tavoitteista on Teille tärkein?	29	4,28	2,0	2,0	2,84	1	8

<b>TAVOITTEET/Tyytyväisyys työnantajan tavoitteiden saavuttamiseen – Tunnusluvut (Statistics) V219–V226 (ks. liite 3)</b>							
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Uusien työpaikkojen luominen	33	3,21	3,0	3,0	0,96	1	5
Työpaikkojen säilyttäminen	33	3,91	4,0	4,0	0,72	2	5
Työntekijöiden elämisen laadun parantaminen	33	3,24	3,0	3,0	0,61	2	4
Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon	33	3,42	3,0	4,0	0,61	2	4
Voittovarojen jako työntekijöille tuloksen parantueessa	32	3,25	3,0	3,0	0,72	2	5
Työntekijöiden osallistuminen yrityksen omistamiseen	31	3,13	3,0	3,0	0,76	1	5
Hyvien työolosuhteiden luominen	33	3,48	4,0	4,0	0,76	2	4
Työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen	33	3,55	4,0	4,0	0,56	2	4

/..

TAVOITTEET/Yritykselle tärkeät – Tunnusluvut (Statistics) V227–V244 (ks. liite 3)							
	N	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Säilyä elossa	32	4,44	5,0	5,0	0,76	3	5
Toiminnan supistaminen	31	1,61	2,0	1,0	0,72	1	4
Toiminnan vakauttaminen	32	3,63	4,0	4,0	0,87	1	5
Kasvu	32	3,44	4,0	4,0	0,91	2	5
Voitto	33	4,21	4,0	4,0	0,74	2	5
Tuottavuuden parantaminen	33	4,30	4,0	4,0	0,64	3	5
Yrityskuvan parantaminen	32	4,06	4,0	4,0	0,72	1	4
Tuotelaadun parantaminen	33	4,33	4,0	4,0	0,65	1	5
Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen	32	3,50	4,0	4,0	1,02	2	5
Rahoituskellisen itsenäisyyden lisääminen	33	4,15	4,0	4,0	0,97	2	5
Joustavuus	33	4,30	4,0	4,0	0,64	3	5
Terve liikviditeetti	32	4,56	5,0	5,0	0,62	2	5
Luovuus ja innovaatiot	33	4,00	4,0	4,0	0,87	3	5
Kustannusten alentaminen	33	3,97	4,0	4,0	0,88	1	5
Markkinaosuuden lisääminen	33	3,64	4,0	4,0	1,03	1	5
Palvelun laadun parantaminen	33	4,21	4,0	4,0	0,74	3	5
Asiakkaan kuuntelun kehittäminen	32	4,28	4,0	4,0	0,68	3	5
Mikä yllä olevista tavoitteista on Teille henkilökohtaisesti tärkein?	29	7,10	5,0	1,0	5,35	2	5

/..

TAVOITTEET/Tyytyväisyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen – Tunnusluvut (Statistics) V245–V261 (ks. liite 3)		N	Mean	Median	Mode <sup>a</sup>	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Säilyä elossa		33	3,97	4,0	4,0	0,77	2	5
Toiminnan supistaminen		31	3,16	3,0	3,0	0,78	1	5
Toiminnan vakauttaminen		33	3,36	4,0	4,0	0,82	2	5
Kasvu		33	3,48	4,0	4,0	1,03	1	5
Voitto		33	3,06	3,0	2,0	1,09	1	5
Tuottavuuden parantaminen		33	3,18	3,0	4,0	0,95	2	5
Yrityskuvan parantaminen		33	3,52	4,0	4,0	0,62	2	5
Tuotelaadun parantaminen		33	3,61	4,0	4,0	0,75	2	5
Taloudellisen itsenäisyyden lisääminen		32	3,13	3,0	3,0	0,87	1	5
Rahoituksellisen itsenäisyyden lisääminen		33	3,21	3,0	4,0	0,99	2	5
Joustavuus		33	3,61	4,0	4,0	0,70	2	5
Terve liikviditeetti		32	3,56	4,0	4,0	1,05	2	5
Luovuus ja innovaatiot		33	3,30	3,0	3,0	0,73	2	5
Kustannusten alentaminen		33	2,91	3,0	2,0	0,91	2	5
Markkinaosuuden lisääminen		33	3,03	3,0	3,0	0,98	1	5
Palvelun laadun parantaminen		33	3,33	3,0	3,0	0,74	2	5
Asiakkaan kuuntelun kehittäminen		33	3,36	3,0	3,0 <sup>a</sup>	0,90	2	5

<sup>a</sup> Multiple modes exist. The smallest value is shown.

<b>KILPAILUEUDUT – Tunnusluvut (Statistics)</b> V317–V336 / V317–V344 (ks. liite 3)		<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode<sup>a</sup></b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
	Hinnoittelu	33	4,12	4,0	5,0	0,93	2	5
	Alhainen kustannustaso	33	4,12	4,0	4,0	0,86	2	5
	Tuotteiden monipuolisuus tuoteryhmien sisällä	32	3,81	4,0	4,0	1,09	1	5
	Tuotteiden laatu	33	4,91	5,0	5,0	0,29	4	5
	Toimitusten luotettavuus	33	4,88	5,0	5,0	0,33	4	5
	Uudenaikaiset tuotantomenetelmät	33	3,85	4,0	5,0	1,12	2	5
	Toimitusta edeltävä tekninen apu (konsultointi)	33	2,73	2,0	2,0	1,42	1	5
	Toimitusta seuraava palvelu	33	3,94	4,0	4,0 <sup>a</sup>	0,97	1	5
	Tuotemuotoilu (Design)	32	3,75	4,0	5,0	1,37	1	5
	Hyvä paikallinen yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit	33	4,09	5,0	5,0	1,18	1	5
	Työntekijöiden pätevyys (taito)	33	4,64	5,0	5,0	0,49	4	5
	Jakelutiet	33	3,85	4,0	5,0	1,18	1	5
	Mainonta/menekinedistäminen	33	3,00	3,0	3,0	1,12	1	5
	Henkilökohtainen myyntityö	33	3,82	4,0	4,0	1,16	1	5
	Myyntimiesten lukumäärä	31	2,52	2,0	2,0	1,23	1	5
	Luovuus	33	4,06	4,0	5,0	1,12	1	5
	Insinöörिताito (suunnittelukapasiteetti)	32	3,66	4,0	3,0 <sup>a</sup>	1,07	1	5
	Tuotekuva	33	4,27	5,0	5,0	0,94	1	5
	Yrityksen joustavuus	33	4,70	5,0	5,0	0,53	3	5
	Yrityksen maine	33	4,70	5,0	5,0	0,64	3	5

<sup>a</sup> Multiple modes exist. The smallest value is shown.

<b>KILPAILUEDUT – Tunnusluvut (Statistics)</b>							
<b>V337–V344 / V317–V344 (ks. liite 3)</b>							
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode<sup>a</sup></b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Johitamisen laatu (tehokkuus)	33	4,39	5,0	5,0	0,70	3	5
Markkinaosuus	31	3,10	3,0	3,0	1,33	1	5
Ostotoiminta	33	4,48	5,0	5,0	0,67	3	5
Maksuehdot	33	3,91	4,0	4,0 <sup>a</sup>	0,98	2	5
Rahoituskapasiteetti	33	4,48	5,0	5,0	0,80	2	5
Yritysilmast	33	4,36	4,0	5,0	0,70	3	5
Toimitusopimukset	33	3,76	4,0	4,0	1,09	1	5
Nopeus toimittaa yllätyvät tilaukset	33	4,48	5,0	5,0	0,67	3	5

/..

---

<sup>a</sup> Multiple modes exist. The smallest value is shown.

<b>KILPAILUEDUT/Merkittävä muutos kolmen vuoden aikana – Tun-</b>							<b>Maxi-</b>
<b>nusluvut (Statistics)</b>							<b>mum</b>
<b>V345–V364 / V345–V372 (ks. liite 3)</b>							<b>Mini-</b>
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Me-</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. De-</b>	<b>viation</b>	<b>mum</b>
Hinnoittelu	33	0,21	0,0	0,0	0,42	0	1
Alhainen kustannustaso	33	0,21	0,0	0,0	0,42	0	1
Tuotteiden monipuolisuus tuoteryhmien sisällä	33	0,15	0,0	0,0	0,36	0	1
Tuotteiden laatu	33	0,21	0,0	0,0	0,42	0	1
Toimitusten luotettavuus	33	0,24	0,0	0,0	0,44	0	1
Uudenaikaiset tuotantomenetelmät	33	0,18	0,0	0,0	0,39	0	1
Toimitusta edeltävä tekninen apu (konsultointi)	33	0,06	0,0	0,0	0,24	0	1
Toimitusta seuraava palvelu	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1
Tuotemuotoilu (Design)	33	0,18	0,0	0,0	0,39	0	1
Hyvä paikallinen yrityskuva ja henkilökohtaiset kontaktit	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Työntekijöiden pätevyys (taito)	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Jakelutiet	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1
Mainonta/menekinedistäminen	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Henkilökohtainen myyntityö	33	0,06	0,0	0,0	0,24	0	1
Myyntimiesten lukumäärä	33	0,18	0,0	0,0	0,39	0	1
Luovuus	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Insinööritaito (suunnittelukapasiteetti)	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1
Tuotekuva	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1
Yrityksen joustavuus	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1
Yrityksen maine	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1

/..



<b>KILPAILUEDUT/Merkittävä muutos kolmen vuoden aikana – Tun- nusluvut (Statistics)</b> V365–V372 / V345–V372 (ks. liite 3)	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Me- dian</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. De- viation</b>	<b>Mini- mum</b>	<b>Maxi- mum</b>
Johhtamisen laatu (tehokkuus)	33	0,15	0,0	0,0	0,36	0	1
Markkinaosuus	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Ostotoiminta	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Maksuehdot	33	0,03	0,0	0,0	0,17	0	1
Rahoituskapasiteetti	33	0,09	0,0	0,0	0,29	0	1
Yritysilmast	33	0,15	0,0	0,0	0,36	0	1
Toimitusopimukset	33	0,06	0,0	0,0	0,24	0	1
Nopeus toimittaa yllättävät tilaukset	33	0,12	0,0	0,0	0,33	0	1

<b>KILPAILUEDUT/Onko kilpailuetua – Tunnusluvut (Statistics)</b> V373–V381 (ks. liite 3)	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Me- dian</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. De- viation</b>	<b>Mini- mum</b>	<b>Maxi- mum</b>
Yrityksen toimitusajat	33	1,33	1,0	1,0	0,74	1	3
Huomioitaessa asiakkaiden erityistoivomukset	33	1,27	1,0	1,0	0,67	1	3
Kuljetus- ja maksujärjestelyt	33	2,33	3,0	3,0	0,92	1	3
Yrityksen riippuvuus alueellisesta sijainnista	33	2,36	3,0	3,0	0,86	1	3
Yrityksen kyvyssä vaihtaa tuotantosuuntaansa	33	2,15	2,0	3,0	0,91	1	3
Laitteiston ja koneistuksen sopeuttamisessa uudenlaiseen tuotantoon	33	2,03	2,0	3,0	0,92	1	3
Yritys voi laajentaa tai supistaa tuotantoon markkinoiden vaatimusten...	33	1,82	1,0	1,0	0,98	1	3
Yrityksen henkilökunnan sopeutuvuus ja työhalukkuus	33	1,61	1,0	1,0	0,90	1	3
Yrityksen pankki- ym. rahoitussuhteet	33	1,91	2,0	1,0	0,95	1	3

## Päätyyppien ryhmittelytestejä

**Taulukko 1.** Päätyyppien uudelleenryhmittely

Havainnot on järjestetty uudelleen	Johtamiskäsitykset		Yhteensä
	Vuorovaikutusjohtajat	Autoritaariset johtajat	
Vuorovaikutusjohtajat	16	0	16
Autoritaariset johtajat	1	15	16
<b>Yhteensä</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>32</b>

**Taulukko 2a.** Päätyyppien uudelleenryhmittely/keskiarvot (3 luokkaa), ryhmäkeskukset

Johtamiskäsitykset	Ryhmä		
	1	2	3
Tulostietoisuus	3,45	3,78	2,64
Autoritaarisuus	2,64	3,92	3,12
Perheyrittäjäys	2,54	3,33	3,73

**Taulukko 2b.** Päätyyppien uudelleenryhmittely/havaintojen määrä (3 luokkaa)

Ryhmä	Havaintojen lukumäärä ryhmittäin
1	13
2	8
3	11
N	32
Puuttuva tieto	1

**Taulukko 3a.** Päätyyppien uudelleenryhmittely/keskiarvot (4 luokkaa), ryhmäkeskukset

Johtamiskäsitykset	Ryhmä			
	1	2	3	4
Tulostietoisuus	3,30	3,77	2,60	3,45
Autoritaarisuus	2,25	4,17	3,52	2,64
Perheyrittäjäys	3,83	3,28	3,63	2,54

**Taulukko 3b.** Päätyyppien uudelleenryhmittely/havaintojen määrä (4 luokkaa)

Ryhmä	Havaintojen lukumäärä ryhmittäin
1	4
2	6
3	9
4	13
N	32
Puuttuva tieto	1

**Taulukko 4a.** Päätyyppien uudelleenryhmittely/keskiarvot (5 luokkaa), ryhmäkeskukset

Johtamiskäsitykset	Ryhmä				
	1	2	3	4	5
Tulostietoisuus	3,33	4,60	2,46	3,60	3,45
Autoritaarisuus	4,00	4,67	3,19	2,22	2,64
Perheyrittäjäisyys	3,17	4,00	3,76	4,00	2,54

**Taulukko 4b.** Päätyyppien uudelleenryhmittely/havaintojen määrä (5 luokkaa)

Ryhmä	Havaintojen lukumäärä ryhmittäin
1	8
2	1
3	7
4	3
5	13
N	32
Puuttuva tieto	1