

LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN NAISYRITYKSISSÄ

Mervi Hämäläinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) HÄMÄLÄINEN, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07052012
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN NAISYRITYKSISSÄ		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Divinity Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää strategian ja strategiatyön yleisyyttä naisyritysten liiketoiminnan kehittämisessä sekä strategiatyön systemaattisuutta ja jatkuvuutta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää strategiatyön merkitys naisten liiketoiminnassa sekä löytää kehittämisohdotuksia ja keinoja naisyrityksien liiketoiminnan strategian ja strategiatyön kehittämiseksi. Suomessa on yli 80.000 naisyritystä, joiden yrityksistä 80 % on toiminimiyrityksiä. Yli kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä naisyrityksistä on 2 %. Naisyrityksien liiketoiminnan tuloksellisuutta on Suomessa tutkinut Työ- ja elinkeinoministeriö. Sen sijaan naisyrityksien liiketoiminnan strategiasta ja strategiatyöstä ei kansallisia eikä kansainvälisiä tutkimustuloksia löytynyt. Ilmiö osoittautui tuntemattomaksi.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineiston keruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja kaikille haastateltaville esitettiin samat aiemmin määritetyt teemat. Haastateltavat valittiin eri toimialoilta ja haastattelut suoritettiin syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin kevään 2012 aikana.</p> <p>Tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat, että naisyritykset asettavat toiminnalleen tavoitteita, mutta systemaattista ja jatkuvaa strategiatyötä ei toteuteta käytännössä. Dokumentoitu strategia löytyy n. 20 %:lla naisyrityksistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että naisyritykset pitävät tarpeellisena liiketoiminnan strategista kehittämistä. Naisyritykset tarvitsevat selkeitä työkaluja liiketoimintansa strategian luomiseksi ja strategiatyön kehittämiseksi. Tutkimustuloksia hyödynnetään naisyrityksille suunnattujen liiketoimintapalvelujen kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Naisyrityksisyys, strategia, strategiatyö, liiketoiminnan kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) HÄMÄLÄINEN, Mervi	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07052012
	Pages 46	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/> (X)
Title Women Business Development through strategy and strategy work		
Degree Programme Degree Program of Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Divinity Oy		
Abstract <p>Objective of this Bachelor's Thesis was to sort out the commonness and continuity of strategy and strategy work at Women businesses and at their business development. Additionally the objective was also to find out the meaning of the strategy work at Women Businesses and find out the development proposals and ways to improve the strategy and strategy work at Women Businesses. There are over 80.000 Women Entrepreneurs in Finland. 80% of them are small size companies and 2% represent companies employing over ten people. Ministry of Employment and the Economy in Finland has researched the profitability of the Women Businesses. National and international studies of the strategy and strategy work at Women Businesses didn't exist, so the phenomenon turned out to be unknown.</p> <p>This study is qualitative. The data was collected through semi-structured theme interviews. The interviews were accomplished as individual interviews and all the interviewees were presented the same previously determined themes. The interviewees were chosen from different industries and the interviews were accomplished during autumn 2011 and spring 2012. The interviews were transcribed and analyzed during spring 2012.</p> <p>The study results show that Women Entrepreneurs set goals to their business, but there is no systemic and continuous strategy work at their business development. Documented strategy was found at 20 % of the Women Entrepreneurs. According to study results Women Entrepreneurs find it beneficial to develop their business through strategy. Women Entrepreneurs need tools to create the business strategy and to develop the strategy work. The study results benefit to develop the Business Development Services for Women Entrepreneurs.</p>		
Keywords Women Business, strategy, strategy work, business development		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	STRATEGIA JA STRATEGINEN AJATTELU.....	6
2.1	Strategia käsitteenä.....	6
2.2	Strategian kehityshistoria	7
2.3	Strategia ja strateginen ajattelu 2000 -luvulla	10
2.4	Strategiamallit.....	13
2.5	Ketterä johtamismalli	14
3	HYPERKILPAILU.....	15
3.1	Toimintaympäristön muutos kohti hyperkilpailua	15
3.2	Hyperkilpailun olemus.....	17
3.3	Strategia hyperkilpailuympäristössä	19
3.4	Seilaaminen sinisille merille.....	20
3.5	Sinisen meren strategia hyperkilpailukentässä.....	21
4	NAISYRITTÄJYYS SUOMESSA	24
4.1	Naisyrittäjyyden profiili	25
4.2	Naiset yksinyrittäjinä.....	27
4.3	Naisyrittäjien ikä ja koulutustausta.....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
6	LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN NAISYRITYKSISSÄ	31

6.1	Strategiatyö eri liiketoiminta-alueilla	34
6.2	Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset	35
6.3	Naisyrittäjien ehdotuksia strategiatyön kehittämiseksi naisyrityksissä	36
6.4	Tutkimuksen tulosten yhteenveto	37
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA	38
7.1	Kehittämisehdotukset	39
7.2	Pohdinta	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46
	Liite 1. Haastattelurunko	46

KUVIOT

KUVIO 1.	SWOT nelikenttäanalyysi.....	8
KUVIO 2.	Boston Consulting Group matriisi	8
KUVIO 3.	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	9
KUVIO 4.	Ohmaen 3C- malli.....	10
KUVIO 5.	Ohmaen kolme ajattelun prosessia.....	11
KUVIO 6.	Ylhäältä alas - strategiaprosessi	14
KUVIO 7.	Alhaalta ylös -strategiaprosessi	14
KUVIO 8.	Ketterä johtamismalli	15
KUVIO 9.	Toimintaympäristön muutosintensiteetin kasvu	17

KUVIO 10. Arvoinnovaatio: Sinisen meren strategian kulmakivi	21
KUVIO 11. Ei-asiakkaiden kolme kerrosta	23
KUVIO 12. Naisyrittäjien kokonaismäärä jaettuna yrittäjiin, maatalousyrittäjiin, ja avustaviin yrittäjäperheenjäseniin, 1000 henkilöä	25
KUVIO 13. Naisyrittäjien määrä ja osuus kaikista yrittäjistä päätoimialoittain vuonna 2009	26
KUVIO 14. Naisten työnantaja- ja yksinyrittäjien määrän kehitys 1997–2009	27
KUVIO 15. Nais- ja miesyrittäjien koulutustaso vuonna 2009	28

1 JOHDANTO

Olen käynyt lukuisia keskusteluja ja pohdintoja eri ihmisten kanssa erilaisissa yhteyksissä naisyrittäjyydestä, naisyrittäjien liiketoiminnan kasvuhakuisuudesta ja naisyrittäjien liiketoiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Usein näiden keskusteluiden aikana on noussut esille mielikuva siitä, että naisyrittäjät ovat ”puuhastelijoita” ja että he toimivat vailla mitään suurempaa päämäärää ja tavoitetta. Tätä mielikuvaa on vahvistanut suuri joukko yhden tai kahden hengen naisyrittäjiä, joiden vuotuinen liikevaihto jää alle 100.000 euron. Suomalaisten naisyrittäjien joukosta ei löydy muita Marimekon tai Pentik Oy:n kaltaisia yrityksiä, jotka olisivat yltäneet keskisuurten tai suurten yritysten joukkoon. Tämä ilmiö antoi aiheen pohtia tarkemmin naisyrittäjien liiketoiminnan perusteita ja löytää syitä pienten naisyritysten lukumäärään.

Yrityksen toiminnan tärkeimpiä lähtökohtia ovat visio, strategia ja strateginen ajattelu. Visio toiminnasta ja tulevaisuudesta on sitä polttoainetta, joka pitää yrityksen elävänä ja toimivana. Strategioiden avulla löydetään keinot visioiden toteutumiselle. Ilman visiota ja toimivaa strategiaa yritys on kuin kuollut kala, joka kulkee virran mukana päätyen paikkaan, johon se ei välttämättä itse olisi halunnut. Systemaattisen strategiatyön avulla saattaisi valtavasta pienten naisyrittäjien joukosta kasvaa uusia kannattavia tulevaisuuden tähtiä Suomen ja maailman yrityskenttään. Tätä ilmiötä halutaan selvittää tämän opinnäytetyön avulla.

Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, tekevätkö naisyrittäjät strategiatyötä liiketoimintansa kehittämiseksi, ja onko strategiatyö systemaattista ja jatkuvaa. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää, miten strategia ja strategiatyö näkyy naisyritysten käytännön liiketoiminnassa ja liiketoiminnan eri osa-alueilla, kuten markkinoinnissa, johtamisessa ja henkilöstöhallinnassa. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, miten naisyrittäjät reagoivat liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, sekä saamaan kehittämisehdotuksia naisyrittäjien strategiatyön kehittämiseksi.

Perehtymällä aineistoon havaittiin pian, että kansallista sekä kansainvälistä aineistoa ja tutkimustuloksia naisyrittäjien liiketoiminnan strategiasta ja strategisesta kehittämisestä on niukasti saatavilla.

Koska ilmiö osoittautui tuntemattomaksi, laadullisen tutkimuksen menetelmä osoitautui parhaimmaksi tavaksi tutkia, kuvata ja ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja perusteellisesti. Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman. Lisäksi laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä. Tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan. (Kananen 2008, 25.)

Aineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastatteluihin valittiin eri toimialoilta viisi naisyrittäjää, joilla kaikilla on useiden vuosien kokemus yrittäjänä toimimisesta. Vuosien kokemus yritystoiminnasta on kasvattanut heidän ymmärrystään ja tietämystään tutkittavasta ilmiöstä sekä yritystoiminnasta.

Toivon, että tutkimustyön avulla voidaan tuoda esille strategian ja strategiatyön yleisyyttä suomalaisten naisyrittäjien liiketoiminnassa sekä uusia näkökulmia strategiatyön kehittämiseksi naisyrityksissä.

2 STRATEGIA JA STRATEGINEN AJATTELU

Tässä luvussa tarkastellaan strategian historiaa ja strategian kehittymisen vaiheita osana liiketoiminnan kehittämistä eri vuosikymmenien aikana. Markkinatilanteiden muutokset ja uusien innovaatioiden synty ovat osaltaan vaikuttaneet strategian kehittymiseen ja muuttumiseen eri aikakausina. Luvussa käsitellään myös henkilöitä ja malleja, jotka ovat vaikuttaneet pysyvästi eri strategiateorioiden syntyyn.

2.1 Strategia käsitteenä

Strategia käsitteenä on monitahoinen, laaja-alainen ja jopa abstrakti. Strategia-sanan historia juontaa juurensa antiikin Kreikkaan ja kreikankieliseen sanaan ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian historia liittyykin sodankäyntiin ja sodan voittamiseen. (Kamensky 2008, 16.)

Monitahoisuutensa ja laaja-alaisuutensa ansiosta strategia antaa monipuolisen viitekehyksen yritysten ja organisaatioiden johtamiselle ja kehittämislle. Igor Ansoffin (1984, 52) mukaan strategia on tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä. Ansoff (1984, 52–53) määrittää strategialle tyypillisiä ominaisuuksia, joita ovat mm seuraavat:

1. Strategian määrittäminen ei aiheuta välitöntä toimintaa
2. Strategian pohjalta kehitetään strategiset projektit
3. Strategian luonnosvaiheessa strategia pohjautuu yleiseen, epätäydelliseen ja epävarmaankin informaatioon
4. Strategia kuvaa keinoja, joilla tavoitteisiin ja päämääriin aiotaan päästä.

Minzbergiläisen (Santalainen 2005, 27) ajattelun mukaan strategia voi olla myös yksittäinen hanke, ”tempu”, jonka avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Yrityksen strategisena hankkeena voivat olla esimerkiksi yritysostot tai aggressiivinen hintataso. Toisinaan strategia voi olla johdonmukainen toimintamalli, yrityksen tapa

toimia. Johdonmukaisessa toimintamallissa strategia on jälkikäteen havaittava ja tulkittava; se ei ole ennakoivaa.

Strategia voi merkitä myös organisaation asemoitumista ympäristöönsä. Tämä tarkoittaa organisaation sopeutumista ympäristöön ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai pyrkimystä hallita toimintaympäristöään. Asemoiva strategisti hakee paikkaa, jossa kilpailu pyritään minimoimaan tai jossa saavutetaan etumatkaa kilpailijoihin nähden. Toisaalta asemointi voi tarkoittaa myös sitä, että organisaatio tuottaa sellaisia tavaroita tai palveluita, joita asiakkaat eivät ole osanneet aiemmin toivoa.

Strategia voi myös olla käsite tai ideologia, joka määrittää organisaation tavan nähdä ja tulkita maailmaa. Santalaisen (2005, 27) mukaan ”parhaat strategiat ovat mielikuvituksen pohjalta syntyneitä keksintöjä, jotka ilmenevät joko organisaation aikeina käyttäytyä tietyllä tavalla tai mallina, jolla tulkitaan toteutunutta käyttäytymistä”.

2.2 Strategian kehityshistoria

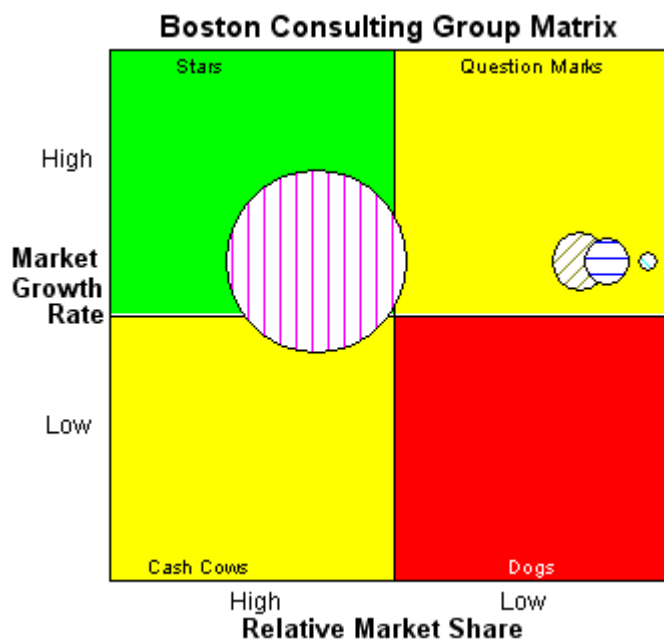
Nykyisin liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat suhteellisen uusia ja tuoreita. Valtaosa nykypäivän liiketoiminnan strategisessa johtamisessa ja suunnittelussa käytettävistä teorioista ja opeista on syntynyt viimeisen 60 vuoden aikana. 1950-luvulla vallitseva suuntaus oli budjetointi ja pitkän aikavälin suunnittelu (PTS). Organisaatioissa saatettiin tehdä jopa 10–20 vuoden mittaisia ennusteita. Budjetointi ja PTS suunnittelumalli toimivat kohtuullisen stabiilissa ja muuttumattomassa toimintaympäristössä (Santalainen 2005, 20).

1960-luvulla luova ajattelu lisääntyi strategisessa ajattelussa ja strategiateorioissa. Markkinoiden, tuotteiden ja resurssien välistä yhteensopivuutta pyrittiin etsimään mm. SWOT analyysin kautta. Albert Humphreyn kehittämä SWOT nelikenttämenetelmä on edelleen suosittu analyysimalli yritysten strategiatyöskentelyssä.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <p>Organisaation positiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteuttamaan päämääränsä</p> <p style="text-align: center;">(Rakenna näille)</p>	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <p>Organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä</p> <p style="text-align: center;">(Korjaa)</p>
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <p>Ulkoisia tekijöitä, joiden hyväksikäyttö auttaa organisaatiota menestymään entistä paremmin</p> <p style="text-align: center;">(Hyödynnä)</p>	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <p>Organisaation ulkoisia tekijöitä, joiden vaikutuksesta menestyminen voi vaikeutua</p> <p style="text-align: center;">(Varaudu)</p>

KUVIO 1. SWOT nelikenttäanalyysi (Hakanen 2007, 50)

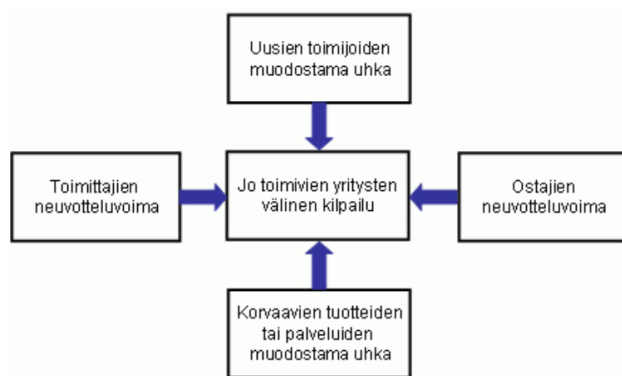
1970-luvulle tultaessa alettiin kiinnittää enemmän huomiota organisaation toimintaympäristöön. Strateginen suunnittelu ulottui yhä enemmän ja täsmällisemmin liiketoimintayksiköihin. Boston Consulting Groupin kehittämää matriisia käytettiin ja käytetään yhä edelleen liiketoimintayksiköiden strategisessa suunnittelussa ja kehittämisessä.



KUVIO 2. Boston Consulting Group matriisi (Intelligent Software for Business planning)

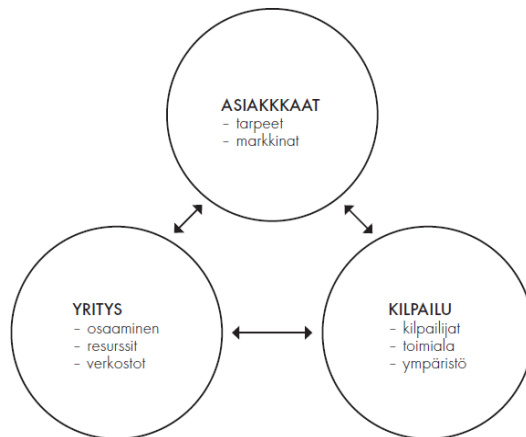
Strateginen johtaminen kehittyi edelleen, ja 1980-luvulla perustettiin Strategic Management Society kehittämään strategiaa arvostetuksi tieteelliseksi opiksi. Samaan aikaan Michael Porter kirjoitti kilpailustrategioista kirjan *Strategia kilpailutilanteessa*, josta tuli strategiakirjallisuuden klassikko. Yritysten kiristynyt ja dynaamisempi kilpailuympäristö asettivat suurempia vaatimuksia strategisten suunnitelmien, organisaation rakenteiden, kyvykkyyksien ja resurssien tehokkaan käytön välille. Tunnuksomaista 80-luvun strategisen ajattelun kehittymiselle oli kilpailu ja kilpailustrategioiden luominen.

Porterin 80-luvun taitteessa lanseeraama *Viiden kilpailuvoiman malli* on ollut suosituin ja käytetyin strategisen johtamisen malli 1980-luvulta lähtien. Mallia on käytetty strategisten analyysien apuvälineenä. Malli käsittää viisi voimaa, joilla on vaikutusta yrityksen tulevaisuuteen ja päätöksen tekoon. Nämä voimat ovat kuluttajien markkinavoima, tuottajien markkinavoima, uusien kilpailijoiden uhka, substituutti- eli korvaavien hyödykkeiden uhka sekä toimialan nykyinen kilpailutaso.



KUVIO 3. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Strategy Train n.d.)

Japanilainen ammattistrategi Kenichi Ohmae liputti 80-luvulla kilpailustrategian laatimisen puolesta. Ohmaen (1983, 35) mukaan liiketoimintastrategiassa on kyse etumatkan saavuttamisesta kilpailijoihin nähden. Ilman kilpailijoita ei tarvittaisi strategiaa. Strategisen suunnittelun ainoa tarkoitus yrityksissä Ohmaen mukaan on kestävä kilpailuedun saavuttaminen. Ohmae kehitti strategisen kolmion mallin liiketoimintastrategioiden laatimisen avuksi.



KUVIO 4. Ohmaen 3C- malli (Hakanen 2007, 105)

Tässä mallissa yritys, asiakas ja kilpailu muodostavat oman kokonaisuutensa, jolla on omat intressinsä ja tavoitteensa. Onnistuneessa strategiassa yhtiön voimavarat ja asiakkaan tarpeet vastaavat paremmin toisiaan kuin kilpailijoilla. Tästä syntyy yritykselle kilpailuetu ja erottautuminen kilpailijoista. (Ohmae, 1983.)

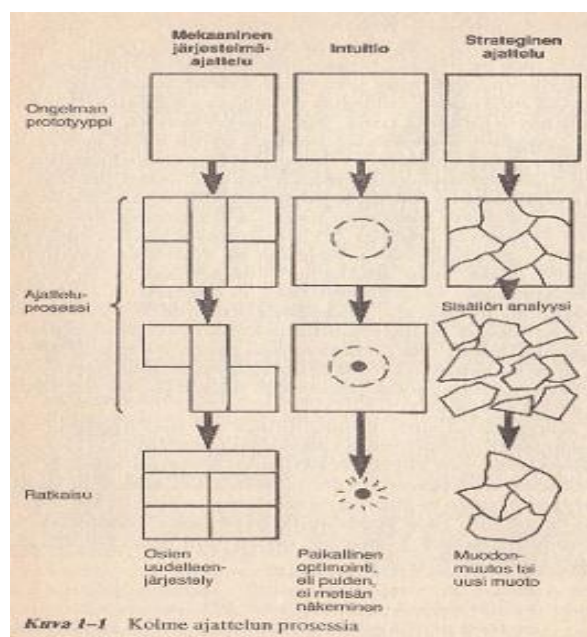
Kilpailuympäristön kiristyessä ja maailman globalisoituessa tulosjohtamisajattelu siivitti organisaatiot 1990-luvulle. Balanced Scorecards (tulokortit), prosessien tehokkuusajattelu, corporate governance ovat esimerkkejä strategisen johtamisen kehittymisen trendeistä 1990-luvulla. Osaamiseen perustuva johtaminen, resurssi- ja laatujohtaminen kuuluvat myös tutkituimpiin strategisen johtamisen alueisiin 1990-luvulla. (Santalainen 2005, 21.)

2.3 Strategia ja strateginen ajattelu 2000 -luvulla

Strateginen ajattelu ja strategisointi ovat tämän vuosikymmenen alun valtasuuntauksia. Vakiintuneessa johtamisajattelussa ja - tutkimuksessa strategia muodostaa keskeisimmän roolin organisaation toimintaa kokonaisuutena ohjaavana johtamisajurina. Aiemmin mainitut strategisen johtamisen käsitteet ja analyysien välineet ovat olleet muokkaamassa 2010-luvun strategista ajattelutapaa. Nykyiset strategiaopit ja -ajattelu ovat vuosikymmenien saatossa tapahtuneen kollektiivisen strategiatuotekehityksen tulosta. (Santalainen 2005.)

Maailma on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Jos organisaatioiden toimintaympäristö muuttui vakaasta ja ennustettavasta ympäristöstä epävarmaan ja kilpailulle alttiiseen ympäristöön 80- ja 90-luvuilla, voidaan 2000-luvulla puhua hyperkilpailusta. Hyperkilpailun lisäksi, toimialojen radikaalit muutokset, tietointensiivisyyden lisääntyminen ja epäjatkuvuus luovat toisenlaisia vaatimuksia strategiselle ajattelulle ja liiketoimintastrategioiden luomiselle. Muutossykylien nopeus ja ennalta arvaamattomuus organisaatioiden toimintaympäristössä heikentävät ennestään ennustettavuutta, vaikka organisaation käytössä olisivat tarkat analyysit ja viimeisin tieto organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä.

Millainen on 2000-luvun strategia ja strateginen ajattelutapa? Santalaisen (2005, 23) mielestä strateginen ajattelu on näkemistä, joka vaatii tasokasta käsitteellistä ajattelua. Ohmaen (1983, 12) strategisessa ajattelussa ihminen pyrkii ensin ymmärtämään selvästi tilanteen kunkin osatekijän erityisluonteen ja sen jälkeen järjestää osatekijät uudelleen itselleen mahdollisimman hyödyllisellä tavalla. Ohamen mukaan todellinen strateginen ajattelu on mekaanisen, lineaarisen ajattelutavan vastainen. Huolimatta epälineaarista lähestymistavasta, analyysi ja järkiperäinen asioiden yhdisteleminen ovat strategisen ajattelun kriittisiä lähtökohtia. Pelkkä intuitiivinen tai mekaaninen lähestymistapa ei riitä.



KUVIO 5. Ohmaen kolme ajattelun prosessia (Ohmae 1983, 14)

Tulevaisuuden näkeminen, ”*visiointi*”, ja oman tulevaisuuden luominen ovat merkittäviä kykyjä niin yksityishenkilöillä kuin yrityksilläkin olemassaolonsa säilyttämiseksi tällä vuosikymmenellä. Vaihtoehtoisia tulevaisuuden mahdollisuuksia on lukuisia huolimatta hyperkilpailusta sekä rakenteiden muutoksista eri toimialoilla ja yhteiskunnissa. Strateginen visioiva ajattelu edellyttää kykyä nähdä myös taaksepäin. Hiljainen tieto ja kertynyt kokemuserä ovat hyödyksi tulevaisuuteen suuntautuvassa strategisessa ajattelussa. Menneisyyden menestystekijöistä ja virheistä tulee oppia ja hyödyntää niitä, kun tulevaisuuden askelmerkkejä laitetaan kartalle. Laajempien kokonaisuuksien näkeminen ja ymmärtäminen syventää strategista ajattelua. Kyky nähdä metsä puilta on hyvä strategistin ominaisuus unohtamatta kuitenkaan, että toiminnan yksityiskohdat täytyy myös tuntea. Toimialatuntemus ja liiketoiminnan ansaintalogiikan yksityiskohtainen ymmärtäminen luovat kokonaiskäsityksen tilanteesta strategistille. (Santalainen 2005, 23.)

Ammattimainen strategisti seisoo ikään kuin keskiössä, josta hänellä on näkymät jokaiseen ilmansuuntaan. Strategisti imee itseensä tietoa menneisyydestä ja samalla hän katsoo kiikarilla tulevaisuuteen. Hän kiipeää puun latvaan nähdäkseen organisaation todellisen tilanteen, mutta samaan aikaan hän kerää tietoa myös puun juurista, operatiiviselta tasolta, organisaation nykytilanteesta. Santalainen (2005, 24) lisää strategistin keskiöön vielä kaksi muuta ulottuvuutta: sivusuuntaan näkemisen sekä tulevaisuuden yli näkemisen taidon. Sivusuuntaan näkeminen tarkoittaa oppimista muilta aloilta. Ammattimainen strategisti ei ainoastaan muodosta näkemystä omalta toimialaltaan vaan hän hakee tietämystä myös oman toimialansa ulkopuolelta ja siten lisää strategista ymmärtämystään. Tulevaisuuden yli näkijät ovat Santalaisen mielestä strategisen ajattelun eliittiluokkaa. Nämä henkilöt eivät pyri näkemyksellisesti ennustamaan todennäköisiä tulevaisuudenkuvia, vaan he luovat itselleen sellaisen halutun tulevaisuuden, joka ei olisi mahdollinen ilman omaa voimallista strategiatyötä (Santalainen 2005, 23–24).

Kamensky (2008, 29) puhuu strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta 2000- ja 2010-luvun strategisen johtamisen tendenssinä. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia, ajattelutapa, joka tarkoittaa organisaatioiden kykyä nähdä, ymmär-

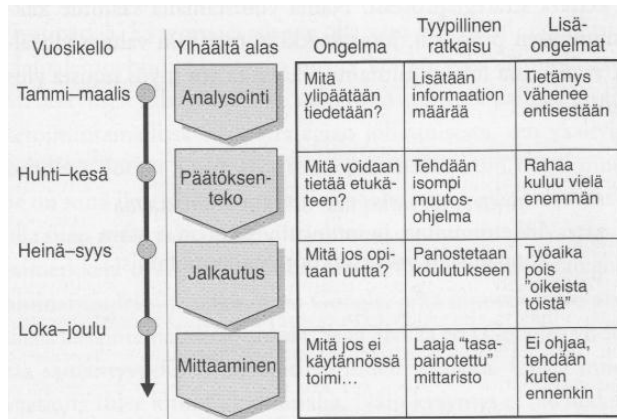
tää, kehittää ja hallita monimutkaisia vuorovaikutussuhteita organisaation monimutkaistuvassa toimintaympäristössä. Johtamisen haasteet ovat ulos- ja sisäänpäin johtamisessa; organisaation täytyy pystyä hallitsemaan organisaation sekä ulkoiset että sisäiset vuorovaikutussuhteet. Tulevaisuuden yli näkevä, vuorovaikutussuhteet hallitseva johtaja on 2010-luvun strategiasankari, joka pystyy viitoittamaan organisaation voiton tielle monimutkaisen hyperkilpailun taistelukentillä.

Reflektointi strategistin työvälineenä

Strateginen ajattelu kehittyy analyyttisen pohdinnan, tekemisen ja kokemisen kautta. Oppimisen kannalta reflektio on välttämätöntä ja refleктоimisen kyky on strategistin avainosaamista tulevaisuudessa. Reflektoinnilla tarkoitetaan mietiskelyä, harkintaa, heijastusta, opittujen asioiden pohdintaa ja jäsentämistä. Reflektoinnilla voimme paremmin tarkastella oppimistamme ja tarvittaessa muuttaa sitä. Strategisessa ajattelussa tuottavan reflektion ytimenä tulee olla tietty teema, esim. strategiahaaste tai yllättävä muutos. Reflektoinnin avulla strategisti hahmottaa paremmin eri yhteyksien välisiä suhteita ja hänen ymmärryksensä laajenee. Strateginen ajattelu avartuu ja syvenee, kun itsereflektointia täydennetään kollektiivisella reflektoinnilla. Kollektiivinen reflektointi voi tapahtua ulkopuolisen sparraajan tai strategiaryhmän jäsenten toimesta. Kollektiivinen reflektointi auttaa tuomaan esille esim. ennakkoluuloja, stereotyyppioita ja muita ”sokeita pisteitä” strategistin mielen syvyydestä. Reflektoinnin tuloksena syntyy uusia näkökulmia ja valmiuksia uusiin toimintatapoihin. (Santalainen 2005, 25 – 26.)

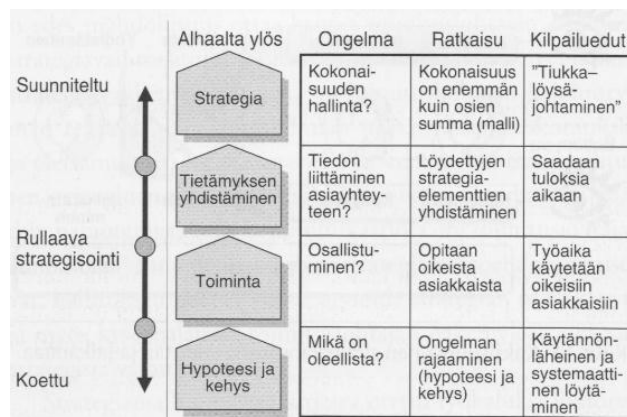
2.4 Strategiamallit

Hakasen (2007, 15) mukaan strategia on malli, jonka avulla pyritään tuomaan esiin olennaisimmat asiat ja asiayhteydet, joiden avulla yrityksen kehittämistä ja tulevaisuuden hallintaa voi paremmin ymmärtää. Ala-mutka (Ala-mutka 2008, 90) esittää perinteisen ylhäältä alas - vesiputousmallin. Tätä mallia on kutsuttu myös vuosikelloksi.



KUVIO 6. Ylhäältä alas -strategiaproessi (Ala-mutka 2008, 90)

Kehittyvä alhaalta ylös suuntaava strategiaproessi lähtee toiminnasta. Koettu toiminta on se moottori, jonka avulla yrityksen strategiaa kehitetään. Tämä malli on hyvin tyypillinen yrittäjävetoiselle liiketoiminnalle, jossa strategi ja tekijä ovat sama persoona. (Ala-mutka 2008, 92.)

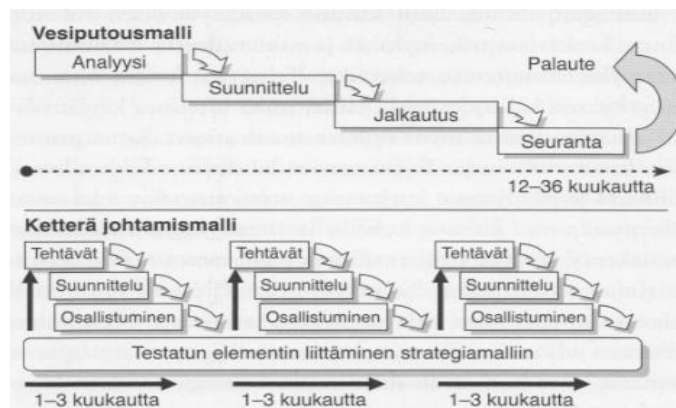


KUVIO 7. Alhaalta ylös -strategiaproessi (Ala-mutka 2008, 93)

2.5 Ketterä johtamismalli

Vuosikelloon perustuvan lineaarisen strategiaproessin vastakohtana on ketterä johtamismalli, jonka tarkoituksena on strategian toteutettavuuden parantaminen. Ketterässä johtamismallissa strategiaproessia voidaan toteuttaa vaikka kerran kuukaudessa. Tässä mallissa strategia kehittyy vähitellen toteutettavuuden parantuessa jokaisen kehitysprosessin myötä. Ketterässä mallissa strategian suunnittelu- ja toteu-

tusvaiheet ovat lyhyitä ja iteratiivisia. Luovuudelle ja innovatiivisuudelle jää ketterässä strategiamallissa enemmän tilaa, kun informaation analysointi jää karkeammalle tasolle. Malliaihioita testataan käytännössä mieluummin puolivalmiilla kuin hyvin suunnitelluilla ja analysoiduilla malleilla. Tarkat suunnitelmat muutetaan ketterässä mallissa käytännön pieniksi kokeiluiksi. (Ala-mutka 2008, 97.)



KUVIO 8. Ketterä johtamismalli (Ala-mutka 2008, 99)

3 HYPERKILPAILU

Tässä luvussa käsitellään hyperkilpailun ominaisuutta sekä sen vaikutusta strategiaajatteluun ja strategian laadintaan. Lisäksi tarkastellaan Sinisen meren strategiamallia, joka on syntynyt hyperkilpailun vaikutuksesta.

3.1 Toimintaympäristön muutos kohti hyperkilpailua

”Ei ole vaikeampaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin luoda asioille uusi järjestys. Kaikki ne vastustavat uudistusta, joille vanhasta järjestelmästä on ollut etua ja sitä puolustavat vaimeasti ne, jotka siitä ehkä hyötyisivät.” (Machiavelli, Ruhtinas, 1532.)

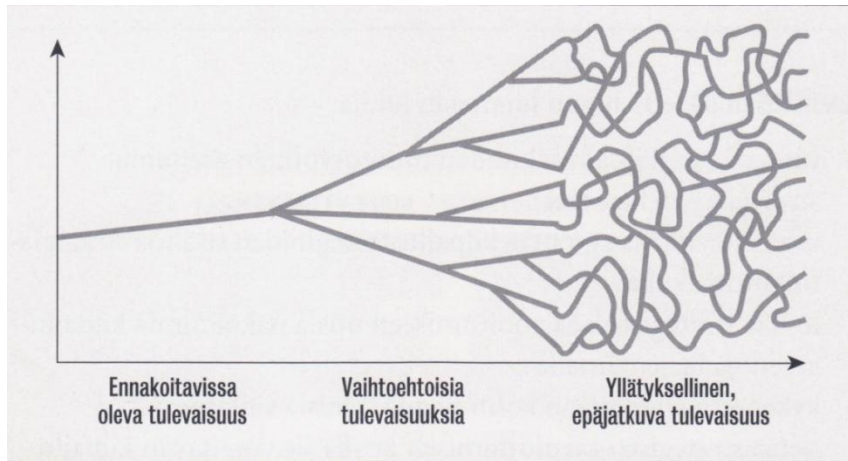
Liiketoiminnan pitkän tähtäyksen suunnittelun (PTS) aikakaudesta on vierähtänyt lähes puolivuosisataa ja maailma on kokenut tuona aikana melkoisen myllerryksen.

Muutos ja tietointensiivisyys ovat vakio yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. Mikään ei ole niin varmaa kuin epävarmuus organisaatioiden toimintaympäristössä. Pitkän tähtäyksen suunnitelmat tuntuvat mahdottomilta hyperkilpailun ja epävarmuuden ollessa vallitseva olotila yhteiskunnassamme.

Muuttuva toimintaympäristö on muokannut yritysten ja organisaatioiden lisäksi kokonaisia toimialoja ja jopa yhteiskuntia. Suomalainen kumisaappaita valmistava yritys teki 1980-luvulla radikaalin strategisen muodonmuutoksen ja kohdisti liiketoimintansa resursseja kohti orastavaa tietoliikenne- ja matkapuhelintoimialaa. Yrityksen silloinen toimitusjohtaja oli ”tulevaisuuden yli näkijä”, joka oivalsi nerokkaasti, mihin maailma oli menossa. Nyt tämä alkujaan suomalainen matkapuhelinjätti kamppailee verisesti markkinaosuuksista uusia haastajia vastaan.

Suomalainen metsäteollisuus, koko yhteiskuntamme tukiranka, on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut jatkuvassa muutostilassa ja tehtaita on vuosittain suljettu ympäri Suomea. Paperiteollisuuden alasajo on rankalla tavalla käynnissä Suomessa yhtiöiden siirtäessä tuotantoa raaka-aineintensiivisemmän ja halvemmän tuotantokustannusten maihin. Toisinaan jopa kaoottinen toimintaympäristö on antanut toisaalta mahdollisuuden uusille innovatiivisille toimijoille. Sääntelyn purkaminen, globalisoituminen ja teknologioiden muuttuminen ovat mahdollistaneet uusien innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymisen. Mm. lentoliikenteen ja telekommunikaation vapautumisen myötä alalle on tullut uusia toimijoita, jotka ovat pakottaneet hintakilpailuun sekä muuttamaan tuote- ja palvelurakennetta. Lääketeollisuudessa tietoliikenne ja tietotekniikka ovat mullistaneet koko toimialaa. Nopeat tietoliikenneyhteydet ja huipputason kameratekniikka auttavat kirurgeja ympäri maailmaa konsultoimaan toisiaan vaikeissa leikkausoperaatioissa ja tekemään johtopäätöksiä hoitotoimenpiteistä.

Oheisessa kuvassa Santalainen (2005, 70) kuvaa toimintaympäristön muutosintensiivien kasvua viimeisten vuosikymmenien aikana.



KUVIO 9. Toimintaympäristön muutosintensiiteetin kasvu (Santalainen 2005, 70)

Toimintakenttä on muuttunut ennakoitavissa olevasta ympäristöstä tippaleipämäiseen yllätyksiä täynnä olevaan epäjatkuvaan tulevaisuuteen. Viimeaikaiset tapahtumat Euroopan taloudessa ovat entisestään sekoittaneet ja horjuttaneet yritysten ja yhteiskuntien tulevaisuuden ennakointia sekä toimintojen suunnittelua eteenpäin. Turvattomuuden tunne ja huoli tulevaisuudesta heijastuvat myös yksittäisten ihmisten tasolle. Millainen strategia valtioiden, yritysten ja yksityisten ihmisten täytyy luoda, jotta he selviytyvät hyperkilpailun areenalla 2010-luvulla?

3.2 Hyperkilpailun olemus

Richard D’Avenin käsitteen ”hyperkilpailu” (Santalainen 2005, 70) takaa paljastuu muutosvoimia, jotka vaikuttavat eri toimialoihin ja organisaatioihin niiden luonteesta huolimatta. Ensimmäinen on asiakkaiden tietoisuuden ja vaatimustason lisääntyminen. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat haluavat saada korkeampitasoisia tuotteita ja palveluita alhaisemmalla hinnalla. Asiakkaat luovat paineita yrityksille valmistaa tuotteita ja palveluita kustannustehokkaammin laadusta tinkimättä. Toinen tunnusmerkki on suuruuden ekonomian kasvu. Yritysostojen avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan kasvutavoitteet, joita orgaanisen kasvun kautta ei saavutettaisi. Suomessa rahoitus- ja vakuutussektorin yritysten fuusioituminen siivitti suurten finanssilaitosten syntyä 2000-luvulla. Suurten yhtiöiden kilpaillessa keskenään kustannustehokkuuden ja korkean laadun maastossa, pienille innovatiivisille yrityksille avautui mahdollisuus täyt-

tää suuryritysten synnyttämä ”mahdollisuuksien kolo” (Santalainen 2005, 72). Pienet yritykset toimivat usein lähempänä asiakasta ja pystyvät siten keräämään tietoa, hiltajaisia signaaleja, asiakkaittensa tarpeista. Ketteränä toimijana pienyrittäjä voi löytää suuryritysten toimintakentässä alueen, johon isoilla yrityksillä ei ole intressejä, mutta pienyrittäjälle se tarjoaa erinomaisen liiketoimintamahdollisuuden ja tilaisuuden, jossa kilpailua ei ole tai se on minimaalista.

Kolmas hyperkilpailun tunnuspiirre on raja-aitojen murtuminen. Euroopan Unioni on laajentunut ja samalla kansalliset rajoitteet mm. työvoiman ja rahan liikkumiselle unionin sisällä ovat poistuneet. Kiina on muuttunut kommunistisesta suljetusta maasta maailman johtavaksi markkinataloudeksi. Myös Intia, Brasilia ja Venäjä ovat kasvavia markkinatalouksia, joiden merkitys maailmantaloudessa on muuttunut ja muuttuu. Perinteiset maailmantalouden veturit kuten USA ja Eurooppa eivät enää ole niitä talousmahteja, joiden varassa hyvinvointi ja talouden kasvu makaa. Globalisaatio on poistanut perinteisiä raja-aitoja maailmassa. Tällä on ollut myös vaikutusta toimialojen rajojen rikkoutumiseen ja uudelleenmuodostumiseen. (Santalainen 2005, 72 – 73.)

Luovien kumppanuuksien syntyminen on neljäs hyperkilpailun piirre. Synergiaetuja haetaan laajemmasta yhteistyöstä sekä oman toimialan sisältä että myös oman toimialan ulkopuolelta. Rakennemuutos ja väestön ikääntyminen julkisella sektorilla luo tällä hetkellä paineita toimintojen tehostamiselle sekä kustannusten karsimiselle. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on esimerkiksi luonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia hyvinvointi- ja terveyspalveluita tuottaville yrityksille ja yhteisöille. (Santalainen 2005, 73.)

Viides kilpailuympäristöä muokkaava voima on välittäjäorganisaatioiden roolin muuttuminen. Matkailualalla tämä on tarkoittanut mm. matkatoimistojen roolin muuttumista tai osittain jopa häviämistä. Internetin myötä kuluttajat ostavat lentolippunsa itse ja varaavat hotellihuoneet suoraan hotelliportaalien kautta. Uudessa tilanteessa matkatoimistot ovat muokanneet toimintaansa konsultoivaan rooliin sekä paketoineet ja räätälöineet palveluja. Välittäjäorganisaatioiden roolin muuttumisen myötä

osa matkatoimistoista on lopettanut toimintansa tai ne ovat sulautuneet yritysostojen kautta toiseen alan yritykseen. (Santalainen 2005, 73.)

Osaamisen vallankumous ja teknologian kehitys sovelluksineen ovat olleet merkittävien hyperkilpailuun vaikuttava voima. Internet oli vielä 1990-luvun alkupuolella hyvin alkeellinen ja harvojen käytössä oleva teknologia. Netscape Communication Corporation oli ensimmäinen yhtiö, joka alkoi keskittyä internet liiketoimintaan 1990-luvun puolivälissä. Vain vajaassa kahdessakymmenessä vuodessa internet on vallannut koko maailman ja mahdollistanut uusien liiketoimintojen syntyminen ja entisten toimialojen kehittymisen moderneiksi 2000-luvun liiketoiminnoiksi. Telekommunikaatio ja tietoliikenne ovat kuin kaksiteräinen miekka. Toisella terällä on sivallettu kuoliaaksi perinteisiä ikuisina pidettyjä toimintamalleja ja toimialoja ja toisella terällä taas on luotu uusia mahdollisuuksia ja uusia toimialoja sekä mahdollistettu globaali liiketoiminta. (Santalainen 2005, 73.)

3.3 Strategia hyperkilpailuympäristössä

Hyperkilpailu mahdollisuksineen ja uhkineen luo haasteellisen tehtävän strategia-ajattelulle ja strategian laadinnalle. Vaaditaan luovaa strategista ajattelua ja asennoitumista sen mukaan, minkä kokoinen kunkin yrityksen kyvykkyys ja ego on oman tulevaisuuden luomiseksi ja selviytymiskeinojen löytämiseksi hyperkilpailun epävarmassa ja yllätyksellisessä ympäristössä. Perusasennoituminen ratkaisee ja organisaatio voi valita esimerkiksi *puolustautumisen, nopean mukautumisen tai tulevaisuuden muokkaamisen* näkökulman (Santalainen 2005, 74–75) strategisen ajattelun pohjalle.

Puolustautumisen näkökulma onnistuu organisaatioilla, joilla on markkinoiden hallitseva asema. Pitkällä tähtäyksellä puolustautumisen asenne jopa monopoliaseman omaavalle organisaatiolle voi kuitenkin koitua kohtalokkaaksi, sillä raja-aitojen murtuminen ja asiakkaiden vaatimustason nousu voivat murentaa hallitsevassa asemassa olevan organisaation vahvan kivijalan. (Santalainen 2005, 74.)

Nopean mukautumisen asenteen omaava organisaatio lukee toimintaympäristöstään olennaisia muutosvoimien signaaleja ja mukauttaa toimintaansa nopeasti ja ketterästi muutosten vaatimusten mukaisesti. Nopean mukautumisen organisaatiolla ovat tuntosarvet jatkuvasti ylhäällä ja se lukee toimintaympäristöään useammalta suunnalta. Tällainen organisaatio pystyy tekemään nopeita strategisia muutoksia ja mukauttaa toimintansa tilanteen vaatimalla tavalla. Nopean mukautumisen asenteen omaavat organisaatiot ovat yrityksiä, jotka tuovat uutuudet ensimmäisinä markkinoille. (Santalainen 2005, 74.)

Uudistusvoimaisimmat ja uudistavat organisaatiot muokkaavat ja luovat tulevaisuutta. Tällaisten organisaatioiden strategiset johtajat ovat niitä tulevaisuuden yli näkijöitä, jotka osaavat ajatella sellaisia asioita, joita ei vielä edes ole olemassa. Heillä on kyky muuttaa uudistavat ajatukset toiminnaksi ja tuloksiksi. Tulevaisuuden muokkaajat vaikuttavat elinympäristöömme ja heillä on vaikutusta ihmisten ajattelu- ja toimintatapaan tulevaisuudessa. He vaikuttavat myös ihmisten asenteisiin pitkällä aikavälillä. (Santalainen 2005, 75.)

3.4 Seilaaminen sinisille merille

2000-luvun puolivälissä W.Chan Kim ja Renée Mauborgne kirjoittivat kirjan *Sinisen meren strategia*, josta tuli strategiakirjallisuuden suosikkiteos. Sinisen meren strategia on päinvastainen perinteiseen kilpailuun perustuvaan strategia-ajatteluun verrattuna. Sinisen meren strategian mukaan yrityksen täytyy lopettaa kilpaileminen muiden yritysten kanssa, jos se haluaa voittaa tulevaisuudessa. (Kim & Mauborgne, 2006.)

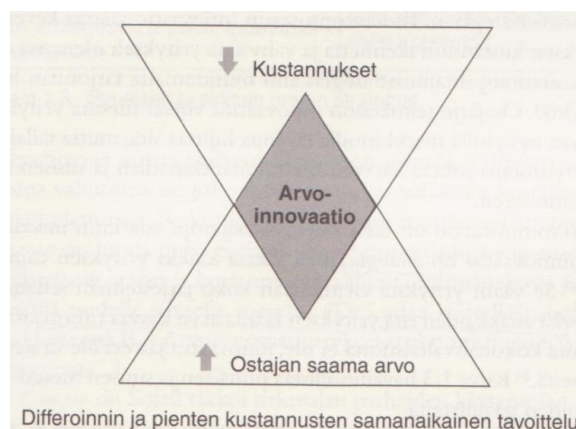
Hyperkilpailu edustaa sinisen meren vastakohtaa punaista merta, tuota yritysten veristä taistelukenttää, jossa markkinat ovat kyllästetyt ja yritysten voitto- ja kasvumahdollisuudet ovat kutistuneet. Uudistusvoimaisimmat ja uudistavat organisaatiot tähyilevät siniselle merelle pois hyperkilpailun raadollisesta ympäristöstä. He etsivät hyödyntämätöntä markkinatilaa ja kannattavan kasvun mahdollisuuksia perinteisten markkinoiden ja toimialojen ulkopuolelta. Tulevaisuuden muokkaajat luovat itselleen

uusia sinisiä meriä, joissa on tilaa hengittää ja luoda uutta kannattavaa liiketoimintaa ilman kilpailua. Tarvitaan ei-kilpailustrategiaa. (Kim & Mauborgne, 2006.)

3.5 Sinisen meren strategia hyperkilpailukentässä

Kimin ja Mauborgnen mukaan (2006, 252) keskittyminen kilpailijoiden voittamiseen ja vertailuanalyysiin saa aikaan jäljittelyä eikä innovatiivisuutta. Tämä johtaa usein hintakilpailuun ja hyödykkeiden muuttumiseen entistä enemmän perushyödykkeiksi. Sinisen meren yritykset eivät käytä vertailukohteinaan kilpailijoitaan, vaan ne noudattavat *arvoinnovaation* logiikkaa. Arvoinnovaatio on sinisen meren strategian kulmakivi, jonka tarkoituksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Arvoinnovaatio perustuu käsitykseen, jossa markkinarajat ja toimialarakenne eivät ole annettuja. Alalla toimivat voivat omilla toimenpiteillään ja vakaumuksillaan muuttaa toimialan ja markkinoiden rajoja sekä pelisääntöjä.

Arvoinnovaatio toteutuu, kun yritykset nivovat innovaatioon myös asiakkaan kokeaman hyödyn, hinnan ja kustannusosaman. Perinteisessä kilpailustrategiassa arvonnousu on tarkoittanut kustannusten nousua tai kohtuullisen arvon tarjoamista vähemmällä kustannuksella. Sinisen meren yritykset pyrkivät samanaikaisesti sekä differointiin että pieniin kustannuksiin. Tämä onnistuu, kun kilpailuympäristö ei ole hyperkilpailun punainen meri.



KUVIO 10. Arvoinnovaatio: Sinisen meren strategian kulmakivi (Kim & Mauborgne 2006, 37)

Arvoinnovaatio syntyy alueella, jossa kustannusrakenteet ja asiakkaan kokema arvo kohtaavat myönteisesti. Kustannussäästöjä voidaan saada poistamalla tai supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset perinteisesti kilpailevat. Asiakkaan kokemaa arvoa kasvatetaan luomalla tekijöitä, joita ei toimialalla ole ennen tarjottu. Arvoinnovaation oletuksena on, että yritys saavuttaa aikaa myöten mittakaavaetua, koska ylivertaisen arvon tuottama myyntimäärä kasvaa ja kustannukset laskevat. (Kim & Mauborgne 2006, 37.)

Perinteisessä kilpailustrategiassa joudutaan tekemään valinta asiakkaan kokeman arvon ja siitä aiheutuvien kustannusten välillä. Sinisen meren strategiassa differoiminen ja kustannusten välisestä valintapakosta on helpompi päästä eroon, jos pystyy kyseenalaistamaan toimialan strategisen logiikan ja liiketoimintamallin. Seuraavat kysymykset (Kim, Mauborgne 2006, 52) helpottavat tätä tehtävää:

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmäksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin mihin alalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

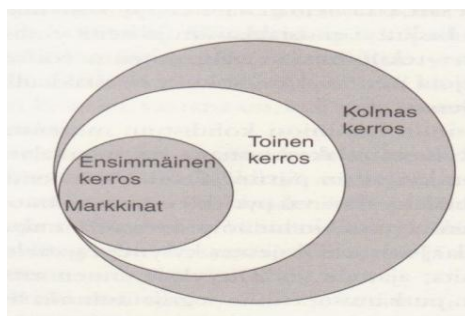
Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on pohtia, kuinka eliminoida sellaiset tekijät toimialalla, joilla yritykset ovat kilpailleet kauan. Toinen kysymys pakottaa pohtimaan, ovatko tuotteet ja palvelut liiankin hyviä suhteessa saatavaan hyötyyn. Onko kilpailu johtanut tarpeettoman hyvien tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen saamatta niistä mitään hyötyä? Kolmannen kysymyksen tarkoitus on, että yritys alkaa havaita niitä kompromisseja, joita toimiala pakottaa asiakkaat tekemään. Neljännen kysymyksen tarkoitus on auttaa yritystä löytämään asiakkaille aivan uusia arvonlähteitä. Pyrkimyksenä on luoda uutta kysyntää ja muuttaa alan hinnoittelua. (Kim, Mauborgne 2006, 52.)

Kaksi ensimmäistä kysymystä helpottavat pohdintaa kustannustason alentamisesta kilpailijoihin nähden, ja kaksi viimeistä kysymystä antavat tietoa siitä, miten asiakkaan kokemaa arvoa voi nostaa ja miten luoda uutta kysyntää. Lisäksi nämä kysymykset paljastavat tehokkaasti toimialan vanhoja itsestään selvytensä pidettyjä totuuk-

sia. Kysymysten avulla saatava tieto on pohja sinisen meren arvoinnovaatio strategialle. (Kim, Mauborgne 2006, 52.)

Arvoinnovaation lisäksi Sinisen meren strategialle on tyypillistä mm. painopistealueen löytäminen, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Hyvän strategian edellytyksenä on painopiste-alue tai -alueet, jotka näkyvät selvästi yrityksen strategisessa profiilissa. Erilaisuus näkyy yrityksen strategiaprofiilin arvokäyrässä; missä asioissa tarjoamme enemmän arvoa asiakkaillemme kustannustehokkaasti. Mieleenpainuva motto välittää puolestaan yrityksen strategisen viestin selvästi ja totuudenmukaisesti. (Kim, Mauborgne 2006, 62.)

Sinisen strategian avulla yritys pystyy myös hahmottamaan tietoisuudessa olevien asiakkaiden lisäksi ei-asiakkaiden potentiaalin. Kimin ja Mauborgnen (2006, 129) mukaan mahdollisiksi asiakkiksi muunnettavia ei-asiakkaita on kolme kerrosta.



KUVIO 11. Ei-asiakkaiden kolme kerrosta (Kim & Mauborgne 2006, 130)

Ensimmäinen kerros kuvaa markkinoita lähimpänä olevia ei-asiakkaita. Tämä kohderyhmä ostaa alan tuotteita ja palveluita, mutta niitä ei mielletä toimialan asiakkiksi. Jos tälle ryhmälle tarjotaan merkittävää arvonnousua, mahdollisuus siihen, että he jäävät toimialan asiakkiksi pysyvästi, kasvaa. Heidän ostotiheytensä voi moninkertaistua, mikä muuttaa piilevän kysynnän todelliseksi. Toisen kerroksen ei-asiakkaat ovat asiakaspotentiaalia, joka kieltäytyy käyttämästä toimialan tarjontaa. Alan tarjonta on tälle kohderyhmälle yksi vaihtoehtoinen tapa tyydyttää heidän tarpeensa. Kolmannessa kerroksessa olevat ei-asiakkaat eivät ole koskaan edes harkinneet alan markkinoiden tarjontaa kulutusvaihtoehtona. Keskittymällä ei-asiakkaiden ja asiak-

kaiden yhtäläisyyksiin yritys voi saada käsityksen siitä, miten ei-asiakkaat voidaan houkutella uusille markkinoille asiakkaiksi. (Kim, Mauborgne 2006, 130.)

4 NAISYRITTÄJYYS SUOMESSA

Työministeri Tarja Cronberg asetti toukokuussa 2008 naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää naisyrittäjyyden nykytila Suomessa sekä laatia ehdotuksia naisyrittäjyyden edistämiseksi. Lisäksi työryhmän tehtävänä oli kartoittaa asioita, jotka edistävät tai estävät naisyrittäjyyden syntyä, sekä löytää uusia keinoja naisyrittäjyyden kasvattamiseksi Suomessa. (Moninainen ja Uudistuva Naisyrittäjyys 4/2010). Tässä osiossa käydään läpi naisyrittäjien nykytilaa sekä naisyrittäjien profiilia Suomessa.

Naisyrittäjyydelle ei löydy vakiintunutta ja virallista määritelmää ja naisyrittäjyys määritellään usein eri tavalla eri yhteyksissä. Tämän vuoksi naisyrittäjyydestä on vaikea saada helposti yhtenäistä kuvaa.

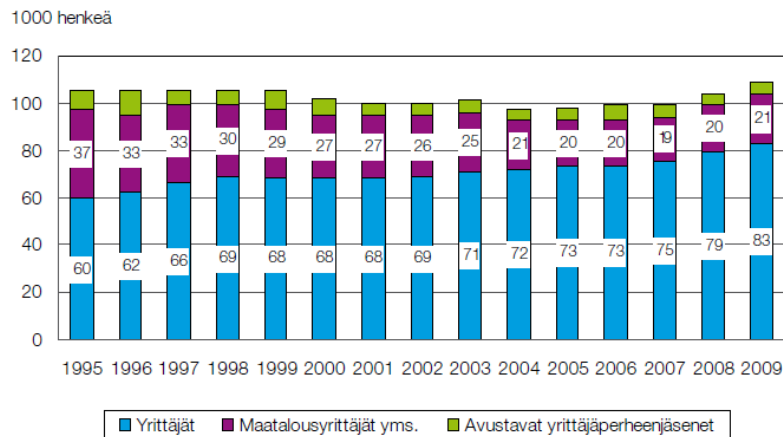
Suomessa Finnvera Oyj määrittelee naisyrittäjyyden eri tavoin erilaisissa yhtiömuodoissa. Kriteerit menevät seuraavasti (Naisyrittäjälain 6/2010):

- Yksityinen elinkeinonharjoittaja on nainen.
- Avoimessa yhtiössä vähintään puolet yhtiömiehistä on naisia sekä yli puolet yhtiöpanoksista naisten sijoittamia.
- Kommandiittiyhtiössä vähintään puolet vastuunalaisista yhtiömiehistä on naisia ja yli puolet vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöpanoksista on naisten sijoittamia.
- Osakeyhtiössä yli 50 % yhtiön osakkeista ja niiden tuottamasta äänimäärästä on naisilla. Yksi naispuolisista omistajista johtaa yritystä päätoimisesti.

KTM:n julkaisun (Naisyrittäjyys, Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia 11/2005, 21) mukaan naisyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka on naisen tai naisten perustama ja jossa naisilla on yli 50 prosentin omistus tai/ja jossa nainen on johtajana.

Naisyrittäjien määrä on 2000-luvulla kasvanut jatkuvasti. Vuonna 2008 naisyrittäjiä oli Suomessa lähes 80 000. Vuoden 2009 lopussa lukumäärä oli noussut 83 000 yritykseen. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 137.)

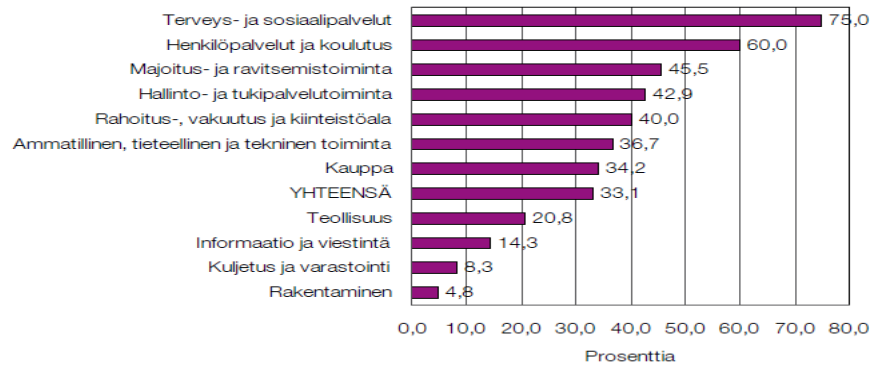
Oheisesta taulukosta näkyy naisyrittäjien lukumäärän kehitys 1995–2009.



KUVIO 12. Naisyrittäjien kokonaismäärä jaettuna yrittäjiin, maatalousyrittäjiin, ja avustaviin yrittäjäperheenjäseniin, 1000 henkilöä (Yrittäjyyskatsaus 2010, 138.)

4.1 Naisyrittäjyyden profiili

Naisyrittäjiä perustetaan eniten terveys- ja sosiaalipalveluiden sekä koulutuksen ja henkilöstöpalveluiden toimialoille. Majoitus- ja ravitsemusalan yritykset ovat kolmanneksi yleisin toimiala naisyrittäjille. Selkeästi vähiten naisyrittäjiä löytyy rakentamisen, kuljetuksen ja varastoinnin sekä teollisuuden aloilta.



KUVIO 13. Naisyrittäjien määrä ja osuus kaikista yrittäjistä päätoimialoittain vuonna 2009 (Yrittäjyyskatsaus 2010, 140.)

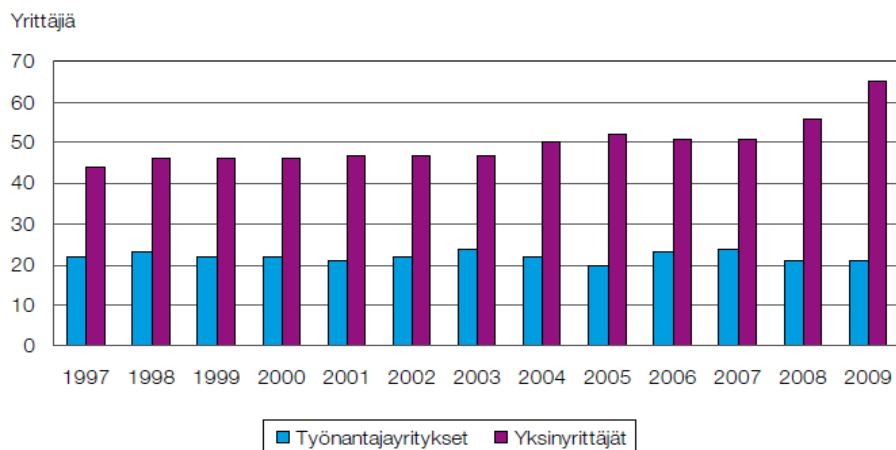
Kotitalousvähennysjärjestelmä sekä kuntien palvelutuotannon avaaminen kilpailulle ovat omalta osaltaan edistäneet naisyrittäjyyden kasvua. Nämä tekijät selittävät myös naisyritysten lukumäärän lisääntymisen terveys- ja sosiaalipalvelualalla. Kuluttajien lisääntynyt tulo- ja vaatimustaso ovat kasvattaneet kysyntää laadukkaille liikunta- ja muille henkilökohtaisille palveluille. Tähän kysyntään naisyrittäjät ovat vastanneet perustamalla alan palveluyrityksiä. Perinteisten naisvaltaisiksi miellettyjen alojen, kuten vaatetus- ja tekstiilialan lisäksi naisyrittäjien lukumäärä on lisääntynyt myös ei-naisvaltaisilla aloilla, kuten tieteellisellä ja teknisellä alalla. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 140.)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - tutkimuksen (2010) mukaan suomalaisten naisten yrittäjäaktiivisuus on verrattavissa muihin pohjoismaisten ja eurooppalaisten naisten yrittäjäaktiivisuuteen. Maahanmuuttajien osuus perustettavista suomalaisista yrityksistä on ollut n. 3 %. (Moninainen ja Uudistuva naisyrittäjyys 2010, 21.)

Korkein yrittäjäaktiivisuus maailmassa on ghanalaisilla ja ugandalaisilla naisilla; yli 20 % aikuisväestön naisista perustaa oman yrityksen. Yrittäjyysaste on korkeampaa kehittymättömissä maissa, koska mahdollisuus toimeentuloon muutoin on rajallinen. (Global Entrepreneurship Monitor 2010, 31.)

4.2 Naiset yksinyrittäjinä

Tyypillistä suomalaiselle naisyrittäjille on yksinyrittäjänä toimiminen. Noin 80 % naisyrityksistä on yritysmuodoltaan toiminimiä. Osakeyhtiömuotoisia yrityksiä on 11 % naisyrityksistä. Naisyrittäjät eivät koe työnantajayrittäjyyttä ja kasvuhakuisuutta houkuttelevina tekijöinä. Yli kymmenen henkilöä työllistäviä naisyrityksiä on vain 2 %.



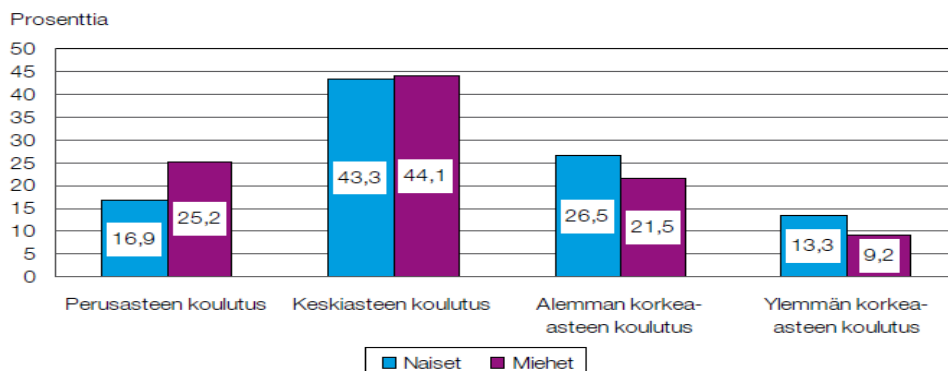
KUVIO 14. Naisten työnantaja- ja yksinyrittäjien määrän kehitys 1997–2009 (Yrittäjyyskatsaus 2010, 146.)

Naisten kasvuyritykset painottuvat vähittäiskaupan, hallinto- ja tukipalveluiden sekä yksityisten hoitopalveluiden aloille. Erityisen huomion saavat henkilökohtaisten palveluiden naisyrittäjät; tällä toimialalla on kasvuyrityksiä vähän, vaikka naisyrittäjiä lukumääräisesti on paljon. Kasvumahdollisuuksia rajoittavia tekijöitä ovat mm. naisyrittäjien haluttomuus ottaa riskejä tai mahdollisuus panostaa taloudellisesti yritystoimintaansa. Lisäksi toimialalla on vaikutusta naisyritysten kasvumahdollisuuksiin. Naisyritykset toimivat usein toimialoilla, jotka tyydyttävät ainoastaan kotimarkkinoiden asiakkaiden tarpeita ja joissa asiakaskunta koostuu yksityistä kotitalouksista ja kuluttajista. Miesyrittäjät toimivat toimialoilla, joiden asiakkaina ovat kuluttajien lisäksi myös toiset yritykset. Miesten yrityksissä asiakaspotentiaalia löytyy usein myös kotimarkkinoiden ulkopuolelta. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 147.)

Huolimatta siitä, että Suomessa on pystytty luomaan vakaa ja ennustettava liiketoimintaympäristö, se ei näytä edistävän kunnianhimoista, kasvuhakuista ja innovatiivista yrittäjyyttä. Nuorten naisten halukkuus kasvattaa yritystoimintaansa on kuitenkin korkeampi kuin iäkkäämpien yrittäjänaiesten halukkuus (Moninainen ja uudistuva naisyrittäjyys 4/2010, 20.)

4.3 Naisyrittäjien ikä ja koulutustausta

Suomalaiset naisyrittäjät ovat nuorempia kuin miesyrittäjät. Erot ovat kasvaneet entisestään, kun naisyrittäjien lukumäärä on kasvanut 2000-luvulla. Naisyrittäjistä lähes viidennes on alle 35-vuotiaita. Euroopan tasolla suomalainen naisyrittäjä on kuitenkin iäkkäämpi kuin hänen kollegansa Euroopassa. Korkean tulotason maissa aloittelevien naisyrittäjien ikä vaihtelee 25–44 vuoden välillä. Matalamman tulotason maissa naisyrittäjän alkutaipaleelle lähdetään 25–34 vuoden ikäisenä. Naisyrittäjiä on Suomessa suhteellisesti enemmän kuin muissa Euroopan maissa. Naisyrittäjien koulutustaso Suomessa on miesyrittäjiä korkeampi. Naisyrittäjistä 13 % on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja 26,5 % alemman korkeakoulututkinnon. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 140 - 141.)



KUVIO 15. Nais- ja miesyrittäjien koulutustaso vuonna 2009 (Yrittäjyyskatsaus 2010, 141.)

Kansainvälisellä tasolla korkean tulotason maissa naisyrittäjät ovat paremmin koulutettuja kuin matalan tulotason maissa. Kuitenkin kaikissa maaryhmissä uudet nais-

yrittäjät ovat keskimäärin paremmin koulutettuja kuin toimintansa vakiinnuttaneet yrittäjät. (Yrittäjyyskatsaus 2010, 148.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Naisyrittäjien strategia- ja liiketoimintakäytäntöjä sekä tuloksellisuutta on tutkittu Suomessa vähän. Viime vuosina kauppa- ja teollisuusministeriön, Tilastokeskuksen ja työministeri Tarja Cronbergin naisyrittäjyyttä edistävän työryhmän väli- ja loppuraportit ovat lähinnä tuottaneet aineistoa naisyrittäjyydestä ja sen tilasta sekä naisyrittäjien työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista Suomessa. Työterveyslaitoksen ja Yrittäjänäisten Keskusliiton yhteisen tutkimushankkeen raportti *Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 33/2010) pitää sisällään naisyrittäjien liiketoiminnan strategisen suunnittelun ja johtamisen osa-alueita liiketoimintakäytäntöjen ja tuloksellisuuden yhteydessä. Myös kansainvälisiä tutkimuksia on hyvin niukasti saatavilla.

Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän työhön parhaiten, sillä tutkittava ilmiö on varsin tuntematon. Tutkimusongelmasta on saatavilla vähän tietoa ja etukäteen olisi ollut vaikea tietää, millaisia vastauksia tutkimuksessa tullaan saamaan vastausten perustuessa naisyrittäjien omiin kokemuksiin. Tutkimuksen kohteena oli viisi naisyrittäjää, jotka toimivat seuraavilla toimialoilla:

- liikkeenjohdon konsultointi
- tilitoimisto
- henkilöstön vuokrauspalvelu
- kauneudenhoitoala
- hotelli- ja ravintola-ala.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu osoittautui parhaimmaksi metodiksi, sillä etukäteen pohditut ja kaikille samoin esitetyt teemat antoivat parhaiten tietoa tutkimusongelmasta. Lisäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu toi ryhtiä ja antoi selkeän rakenteen haastattelutilanteeseen. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja kaikille haastateltaville esitettiin samat aiemmin määritetyt teemat. Haastateltavat valittiin eri toimialoilta ja haastattelut suoritettiin syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana. Haastattelut tallennettiin käyttäen iphonen sanelinta. Haastattelut litteroitiin yleiskieliselle tasolle (Kananen 2008, 80) ja sisältö analysoitiin kevään 2012 aikana. Sisällön analysoinnissa käytettiin sisällön analysoinnin vaiheita. (Kananen 2008, 94.)

Haastattelua varten laadin neljä teemaa, jotka toimivat pohjana kaikissa haastatteluissa. Teemat muodostuivat tutkimusongelman määrittämisen kautta. Teemat kirjoitettiin mahdollisimman avoimiksi ja väljiksi, jotta haastateltavilla olisi riittävästi tilaa omien näkökulmien ja kokemusten esittämiselle. Teemat antoivat haastateltaville mahdollisuuden pohtia teemaa laaja-alaisesti oman yritystoiminnan näkökulmasta. Haastattelussa käytettävät teemat olivat seuraavat:

1. Strategian käsite ja sen ymmärtäminen omassa liiketoiminnassa
2. Strategian ja strategiatyön ilmeneminen omassa liiketoiminnassa ja liiketoiminnan kehittämisessä
3. Toimintaympäristön muutokseen suhtautuminen ja näkyminen käytännön liiketoiminnassa
4. Kehittämisehdotukset

6 LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN NAISYRITYKSISSÄ

Vuoden 2010 valtakunnalliseksi yrittäjänaiseksi valittu Kati Rauhaniemi kiteyttää strategiatyön tilanteen naisyrityksissä seuraavasti:

Strategian merkitys pitää ymmärtää. Naisy yrityksissä on paljon vähemmän selkeitä liiketoimintasuunnitelmia ja strategioita kuin miesten yrityksissä. Ne pitää tehdä, ei se yritys muuten pärjää ja kasva. Moni ei sitä tajua, vaan useat keskittyvät pelkästään työn tekemiseen. Kyse on liiketoiminnasta, jossa pitää olla suunnitelma ja selkeät tavoitteet, joita kohti kuljetaan.

(Rauhaniemi, suur-jyväskylän lehti, 30.10.2010)

Eri vuosikymmenillä vaikuttaneiden strategistien ja strategia gurujen ajatukset ja mallit toimivat tämän päivän strategisen ajattelun ja mallien pohjana. Käytetyt strategiamallit ja -analyysit ovat kehittyneet lähinnä suuryritysten tarpeista ja niiden toiminnan kehittämisen lähtökohdista. Strategiatyö ja -prosessit koetaan usein suuryritysten toimintaan kuuluviksi asioiksi.

Matti Hakasen (2007, 5) mukaan hyvin harvoissa pk-yrityksissä tehdään mitään säännöllistä asioiden suunnittelua tai dokumentointia. Pk-yrityksen tulevaisuuden toiminnan suunnittelu ja dokumentointi ovat usein pelkästään yrittäjän korvien välissä. Pk-yrityksen toiminta nojaa yrittäjän hiljaisen tiedon, luovuuden, innovatiivisuuden ja henkisten voimavarojen varaan. (Hakanen 2007,5 - 6.) Tällainen toimintamalli on yrityksen kannalta hyvin haavoittuva erityisesti tilanteissa, joissa olosuhteet muuttuvat äkillisesti. Ajan puute, resurssien niukkuus, kyky hallita kokonaisuuksia ja syy-yhteyksien jäsentämisen puute koetaan tekijöiksi, jotka estävät systemaattisen ja suunnitelmallisen strategiatyöskentelyn kehittymisen pk-yrityksissä. Lisäksi strategian viestiminen henkilöstölle koetaan ongelmalliseksi pk-yrityksissä. (Hakanen 2007, 5, 15–16.)

Haastattelemani naiset toimivat yrittäjinä vastaten kaikesta päätöksenteosta yrityksessä. Haastatellut naiset omistavat kokonaan yrityksen, jossa toimivat yrittäjänä.

Naiset olivat toimineet yrittäjinä useamman vuoden ajan ja yhtä naisyrittäjää lukuun ottamatta kaikilla muilla oli ollut useampi yritys yrittäjäuransa aikana. Kahdella haastatellulla naisella nykyinen yritys oli ollut toiminnassa alle vuoden ja kahdella muulla yritystoimintaa nykyisessä yrityksessä oli ollut 3 - 6 vuotta. Yksi haastatelluista yrittäjistä oli toiminut yli 10 vuotta saman yrityksen omistajana ja yrittäjänä. Haastatelluista yrityksistä neljän yrityksen vuotuinen liikevaihto oli 80–150.000 euroa ja yhden yrityksen liikevaihto oli yli 1,5 miljoonaa euroa. Palkattuja työntekijöitä yrittäjän lisäksi oli kahdessa yrityksessä.

Haastatelluista yrityksistä neljällä oli selkeä kasvuun tähtäävä tulevaisuuden suunnitelma ja visio. Yrittäjien kasvutavoitteet olivat seuraavat:

1. Perustaa useampia toimipisteitä ympäri Suomea.
2. Asiakasmäärien kasvattaminen ja uusien työntekijöiden palkkaaminen
3. Yritystoiminnan kasvattaminen tietyn kokoiseksi, minkä jälkeen yritys voidaan myydä.
4. Liikevaihdon kasvattaminen nykyisestä ja muuttuminen aidosti perheyrietykseksi.

Yksi haastatelluista yrittäjistä katsoi pikemminkin supistavansa kuin kasvattavansa toimintaansa tulevaisuudessa. Tämä naisyrittäjä oli toiminut yli kymmenen vuotta yrittäjänä ja omistanut useamman liikkeen Jyväskylässä muutaman vuoden ajan. Hän katsoi, että on helpompi hallita yhtä liikettä kuin useaa yhtä aikaa. Ajan- ja resurssien puutteen vuoksi hän tulee seuraavien vuosien aikana supistamaan yritystoimintaansa. Lisäksi talouden epävarmuus on vaikuttanut liiketoiminnan supistamiseen.

Haastatelluista yrittäjistä kahdella oli kirjoitettu dokumentti yrityksen visiosta ja strategiasta. Muilla yrittäjillä oman toiminnan suunnittelu ja dokumentointi oli yrittäjän pään sisällä. Tältä osin strategian ja toiminnan suunnittelu naisyrityksissä noudattaa Matti Hakasen (Hakanen 2007,5 - 6.) havainnointia siitä, että pienyrittäjien strategia- ja suunnittelu ovat yrittäjän pään sisäistä toimintaa. Ajatuksia ja suunnitelmia ei kirjoiteta ylös ja dokumentoida.

Poikkeuksena oli hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä, joka oli luonut ja kirjoittanut ylös yrityksen strategian. Strategia oli lyhyt ja ytimekäs sekä käytännönläheinen. Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä määrittä strategian avulla yrityksensä menestystekijät; mitä halutaan olla ja miten se tehdään. Strategian avulla yrittäjä määrittä myös tekijät, joilla erottaudutaan kilpailijoista, ja tekijät, joilla saavutetaan kilpailuetua muihin nähden.

Haastattelujen perusteella naisyrittäjien toiminnan kehittäminen ei näyttäisi noudattavan mitään erityistä ja säännönmukaista prosessia tai toimintamallia vaan yrityksen toiminta muovautuu sidosryhmiltä, pääasiallisesti asiakkailta, tulevien signaalien mukaan. Toiminta on ”hetkessä” elämistä. Naisyrittäjä sopeuttaa toimintansa kulloiseenkin tilanteeseen ja asiakkailta saamaansa palautteeseen ja toiveisiin.

Poikkeuksen muodosti jälleen hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä. Yrittäjä toteutti yrityksessään strategiatyötä, jossa oli selkeä prosessi ja tavoite. Strategia tarkastettiin yrityksessä vuosittain johtoryhmän kokouksessa ja strategiaan tehtiin tarvittaessa muutoksia tai tarkennuksia. Yrittäjä oli kuuden toimintavuotensa aikana tehnyt useita muutoksia strategiaan. Yrittäjä jakoi strategian yrityksessä pienempiin lyhyen tähtäimen toiminnan painopistealueisiin, joille luotiin käytännön toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjä keskustelee henkilöstönsä kanssa yrityksen toiminnasta ja jokaisella henkilöllä on mahdollisuus antaa palautetta ja jakaa kokemuksia yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Varsinaisen strategiatyön yrittäjä teki itse yhdessä hallituksen puheenjohtajan ja johtoryhmän kanssa. Henkilöstö koki myönteiseksi matalan organisaatiomallin ja luottaa johdon kykyyn tehdä oikeita strategisia linjauksia.

Tyypillistä kaikille haastatelluille naisyrittäjille oli heidän pyrkimyksensä erilaistaa omaa toimintaansa muihin samalla toimialalla toimiviin yrittäjiin nähden. Erilaistamalla toimintaansa tai keskittymällä johonkin tiettyyn kapeaan alueeseen naisyrittäjä pyrkii erottumaan massasta ja saamaan siten asiakkaita, jotka kokevat saavansa enemmän. Erilaistuminen ja hakeutuminen sinisen meren alueelle tarkoittivat haastatelluissa yrityksissä esim. persoonallisempaa asiakaspalvelua muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin nähden tai keskittymistä vain tiettyyn alueeseen (erikoislää-

kärit, luomutuotteet) omassa toiminnassa. Yhden yrittäjän toiminta perustui mikroyritysten sparraamiseen ja yrittäjä koki, että kukaan muu ei tällä hetkellä tee samaa. Perinteiset yritysconsultit katsovat mikroyritykset niin pieniksi, ettei heillä ole kiinnostusta panostaa tähän kohderyhmään.

6.1 Strategiatyö eri liiketoiminta-alueilla

Toimintansa alkuvaiheessa olevat naisyrittäjät (1 - 3 vuotta) panostavat voimakkaasti yrityksensä markkinointiin. Markkinointiin satsaaminen on ollut tietoisista, joskaan varsinaista kirjoitettua strategiaa ja suunnitelmaa markkinointiin ei oltu tehty.

Naisyrittäjät olivat painottaneet erityisesti verkkoviestintää yrityksensä markkinoinnissa. Yrityksen internet- sivujen todettiin olevan oleelliset yrityksen ”olemassa olemiselle”. Naisyrittäjät kokivat, että yrityksen internet- sivut ovat pääasiallinen kanava yrityksen tunnettuuden tekemiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Yksi yrittäjistä panostaa voimakkaasti myös näkyvyyteen sosiaalisen median kautta. Hän kirjoittaa aktiivisesti yrityksensä Facebook -profiiliin ja blogiin. Perinteinen mainostaminen sanomalehdissä tai muussa painetussa materiaalissa katsottiin tehottomaksi ja kalliiksi. Verkkomarkkinoinnin lisäksi haastatellut naisyrittäjät olivat aktiivisesti jalkautuneet potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden pariin. Tämä näkyi mm. aktiivisena osallistumisena järjestötoimintaan ja muihin oman toimialan tapahtumiin.

Kaikki haastatellut yrittäjät katsoivat, että kasvun mahdollisuuksia saavutetaan markkinoinnilla ja hyvillä asiakassuhteiden hoidolla.

Useimmat haastatelluista naisyrittäjistä kokivat henkilöstön palkkaamisen hankalaksi ja haasteelliseksi. Tarvetta olisi, mutta taloudellisten resurssien epävarmuuden vuoksi halukkuus työntekijöiden palkkaamiseen on matala. Lisäksi työntekijästä koituvat velvoitteet koetaan liian suurena riskinä. Tästä syystä palveluiden ja osaamisen ostamista verkostojen kautta suositaan. Osa yrittäjistä piti osaamisen lisäämistä ja hankkimista verkostojen kautta hyvänä asiana, mutta yksi yrittäjistä piti huolestuttavana piirteenä sitä, että uudet pienyrittäjät eivät osaa ottaa huomioon omia lomivia ja

muita kuluja oman osaamisensa hinnoittelussa. Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä piti osaavaa ja pätevää henkilöstöä merkittävimpänä tekijänä yrityksensä menestymisen kannalta.

6.2 Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset

Kaikki haastatellut yrittäjät seuraavat oman toimialansa tapahtumia. Erityisesti yrittäjät, joiden toimintaan vaikuttavat laissa ja asetuksissa tapahtuvat muutokset, seuraavat toimialalla tapahtuvien muutosten lisäksi myös toimintaansa vaikuttavia lakimuutoksia. Haastatteluissa nousi esille, että moni yrittäjistä ei aktiivisesti seuraa mitä kilpailijat tekevät. Haastatelluista yrittäjistä kaikki muut paitsi hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä kokivat, että heidän toimintansa on sen verran erilaista kilpailijoihin nähden, ettei heillä ole tarvetta ja kiinnostusta seurata kilpailijoiden tekemisiä. Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä koki hyvin merkitykselliseksi tietää ja tuntea kilpailijoiden toimintaa mm. hinnoittelun ja palvelutarjooman vuoksi.

Tyypillistä kaikille haastatelluille yrityksille oli, että he ovat tietoisesti erilaistaneet toimintaansa muihin alalla toimiviin nähden. Pienien yritysten vetäjinä yrittäjä on hakenut jonkin erilaistavan tekijän, jonka avulla yritys poikkeaa punaisen meren verisestä kilpailusta. Tilitoimistoyrittäjällä se oli ystävällinen ja jopa kaverillinen palvelu, joka ei ole tavanomaista toimialan muissa yrityksissä. Kynnys lähestyä tilitoimistoa kaikissa mieltä askarruttavissa asioissa oli pyritty tekemään mahdollisimman matalaksi ja helpoksi.

Yrittäjät seuraavat kansallisessa ja kansainvälisessä taloudessa tapahtuvia tilanteita ja muutoksia. Kolme haastatelluista yrittäjistä koki, ettei globaali taloustilanne vaikutta heidän yritystoimintaansa. Kauneudenhoitoalan yrittäjän mielestä mahdollinen talouden taantuma saattaa näkyä hänen toiminnassaan mm. asiakaskäyntien harvenemisena ja kauneudenhoitotuotteisiin käytettävän rahan vähenemisenä. Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjän mielestä muutokset maailmantaloudessa heijastuvat hänen yritystoimintaansa pienellä paikkakunnalla. Yrittäjä oli reagoinut vuonna 2008 alka-

neeseen lamaan ja muuttanut strategian ja toiminnan painopistealueita vastaamaan vallitsevaa markkinatilannetta.

Tilitoimistoyrittäjän mielestä mahdollinen talouden taantuma vaikuttaa hänen toimintaansa positiivisesti. Tilitoimistojen asiakkaat kilpailuttavat taantumana aikana palveluita hanakammin ja asiakkuuksia siirtyy isommista tilitoimistoista pienempiin hinnan ja paremman palvelun perusteella. Sosiaali- ja terveyspalvelualalla vallitsee Suomessa rakennemuutos, ja joka on tuonut mukanaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia yksityisellä sektorilla. Taantuma koetaan siksi myös sosiaali- ja terveyspalvelualalla positiiviseksi erityisesti yksityissektorilla.

Yrittäjät reagoivat toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin joustavasti, mutta varsinaista strategiaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutostilanteisiin ei hotelli- ja ravintola-alan yrittäjää lukuun ottamatta haastatelluilla yrittäjillä ollut.

6.3 Naisyrittäjien ehdotuksia strategiatyön kehittämiseksi naisyrityksissä

Useimmat haastatelluista naisyrittäjistä mielsivät strategian tavoitteelliseksi, tulevaisuuteen suuntautuvaksi toiminnaksi. Osa yrittäjistä katsoi strategian kokonaisvaltaisemmaksi toimintasuunnitelmaksi, joka pilkotaan pienempiin osa-alueisiin. Strategia-sana koettiin abstraktiksi, etäiseksi ja hienoudessaan jopa luotaantyöntäväksi. Strategia ja strateginen ajattelu koettiin akateemiseksi, isojen yritysten toimintaan kuuluvaksi asiaksi. Moni yrittäjistä oli sitä mieltä, että sana pitäisi muuttaa vastaamaan paremmin pienyrittäjien toimintaa ja tarpeita.

Kaikki haastatellut naisyrittäjät kokivat kuitenkin tärkeäksi kehittää naisyrittäjien strategiatyötä ja -ajattelua. Erityisesti yrityksen perustamisen alkuvaiheessa naisyrittäjä tarvitsisi ulkopuolista sparraajaa ja näkemystä yritystoimintansa käynnistämiseen. Työkaluja ja systemaattisuutta yrityksen alkuvaiheen kehittämiseksi kaivataan sekä ammattimaista osaamista ja näkemystä liiketoiminnan kehittämiseksi. Mielikuva strategiakonsultoinnista ja -konsulteista haastateltavien keskuudessa oli, että strate-

giakonsultit ovat kalliita ja pienyrittäjinä heillä ei ole siihen varaa. Osa naisyrittäjistä toimi vapaaehtoisena mentorina toisille naisyrittäjille. Mentorointi - toiminta koettiin erinomaiseksi väyläksi alkutaipaleella olevan naisyrittäjän auttamiseksi eteenpäin. Naisyrittäjien mielestä paras sparraaja yrittäjälle on ystävä, tuttava ja toinen yrittäjä. Yrittäjät kokivat tärkeäksi, että olisi joku, johon ottaa yhteyttä, kun on tarve vaihtaa ajatuksia hyvinkin arkisista yritystoiminaan liittyvistä asioissa. Naisyrittäjien mielestä kynnyksen täytyy olla matala. Julkiset yrityspalvelut koettiin kankeiksi ja toimimattomiksi.

6.4 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Teemahaastattelujen perusteella ***naisyrittäjillä ei pääsääntöisesti ole tietoisesti tehtyä ja dokumentoitua strategiaa liiketoimintansa kehittämiseksi eikä tietoista strategiatyötä tehdä säännönmukaisesti ja jatkuvasti.*** Haastatelluista naisyrittäjistä kahdella naisyrittäjällä oli dokumentoitu strategia ja toimintasuunnitelma. Yksi haastatelluista naisyrittäjistä tarkisti liiketoimintastrategian vuosittain ja teki tarvittaessa muutoksia strategiaan. Tämä sama yrittäjä seurasi myös systemaattisesti kilpailijoiden toimintaa. Lisäksi tämä yrittäjä oli luonut selkeät prosessit ja toimintamallit yrityksensä eri toiminnoille.

Naisyrittäjillä toiminta on usein hetkessä elämistä ja yrittäjä luovii ja muokkaa toimintaansa tilanteen ja asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tulevaisuuteen suuntautuvia suunnitelmia ja ideoita tuotetaan jatkuvasti ja toimialalla tapahtuvia trendejä tai muutoksia seurataan, mutta ***kokonaisuuksien hallinta, pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen yritystoiminnan kehittäminen puuttuu useimmasta naisyrittäjien toiminnasta.***

Yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa naisten yritystoiminnan systemaattisen ja pitkäjänteisen kehittämisen puuttumiseen on yksinään yrittäminen. Erityisesti yrityksensä alkutaipaleella olevat, mutta myös jo vakiintuneet naisyrittäjät kokevat, että he ovat yksin omien ideoittensa ja ajatustensa kanssa. ***Naisyrittäjiltä puuttuvat selkeät työkalut sekä konkreettiset toimintamallit liiketoiminnan ja liiketoiminnan***

eri osa-alueiden strategian kehittämiseen ja strategian systemaattiseen sekä suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Tarve naisyrittäjien liiketoiminnan strategian laatimiselle sekä strategia ajattelun ja strategiatyön systemaattiselle kehittämiselle on kuitenkin olemassa.

Naisyrittäjät seuraavat aktiivisesti oman toimialan tapahtumia ja toimialalla tapahtuvia muutoksia. Systemaattista yrityksen toimintaympäristön seuranta ja analysointia teki yksi yrittäjä. Globaalissa taloudessa tapahtuvia muutoksia seurasivat lähes kaikki yrittäjät, mutta yksi yrittäjistä otti maailman taloudessa tapahtuvat tekijät huomioon oman yritystoiminnan suunnittelussa.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA

Teemahaastattelujen tekeminen naisyrittäjien kanssa oli antoisaa ja rikasta. Naisyrittäjät suhtautuivat tutkimukseen ja haastatteluihin myönteisesti ja yhteistyöhaluisesti. Useimmat haastatelluista naisyrittäjistä olivat myös kiinnostuneita lukemaan opinnäytetyöni sen valmistuttua.

Huolimatta siitä, että naisyrittäjät kokivat strategian ja strategisen ajattelun abstraktiksi ja akateemiseksi, haastattelut osoittivat, että naisyrittäjä kaipaa vierelleen jonkun, joka opastaisi ja tukisi liiketoiminnan strategian sekä strategisen ajattelun ja strategiatyön kehittämisessä yksinkertaisten ja konkreettisten strategiatyökalujen ja – mallien avulla.

Eräs haastatelluista yrittäjistä kertoi toimineensa koko aikuisiän yrittäjänä. Hän koki, että oli joutunut opettelemaan kaikki yritystoimintaan liittyvät asiat osittain jopa kantapään kautta. Hän ajatteli, että hänelle olisi saattanut ollut hyötyä, jos hän olisi voinut ensin opetella yritystoiminnan toimintatapoja ja -malleja esim. työntekijänä jonkun toisen palveluksessa ja hyödyntää näitä tieto-taitoja myöhemmin omassa yritystoiminnassa.

Keski-Suomessa ja Lapissa on alkanut Verynais - hanke (www.verynais.fi), jonka tarkoituksena on tarjota liiketoimintaosaamisen ja työhyvinvointiin liittyviä palveluita naisyrittäjille. Hankkeeseen kuuluu naisyrittäjien liiketoiminnan sparrausta pienryhmissä. Toiminnan perustana on mentorointi, jossa kokeneempi naisyrittäjä mentoroi pienryhmässä olevia naisyrittäjiä. Pienryhmissä naisyrittäjillä on mahdollisuus pohtia ja analysoida omaa tekemistään ja kokemuksiaan yrittäjänä. Pienryhmässä työskentelyn myötä syntyy kollektiivista reflektointia, jonka avulla naisyrittäjät pystyvät paremmin tuomaan esille omia ajatuksia, ennakkoluuloja ja stereotyyppioita. Ryhmätyöskentelyn ja kollektiivisen reflektoinnin avulla on mahdollista, että syntyy uusia näkökulmia ja valmiuksia uusiin toimintatapoihin omassa liiketoiminnassa. (Vihonen 2012.)

7.1 Kehittämisehdotukset

Verynice - hankkeen tyyppinen pienryhmätoiminta saattaisi olla toimiva alusta naisyrittäjien liiketoiminnan strategian ja strategiatyön kehittämiseksi. Naisyrittäjät kertovat kaipaavansa erityisesti yritystoiminnan alussa henkilöä, mentoria, jonka kanssa keskustella mieltä askarruttavista asioista. Mentorointi - toimintaa tulisi kehittää ja mielestäni siihen tulisi liittää riittävän konkreettisia ja käytännönläheisiä strategiatyökaluja ja -malleja naisyrittäjien liiketoiminnan kehittämisen avuksi.

Lähtökohtana naisyrittäjille sopivien työkalujen ja strategiamallien kehittämiseksi voi pitää olemassa olevia strategiamalleja ja -työkaluja. Välttämättä kaikki strategiatyön mallit ja työkalut eivät sellaisenaan sovi pienyrittäjän toimintaan, mutta poimimalla ja yhdistelemällä sopivia elementtejä eri malleista voidaan saada toimivia strategiakonsepteja naisyrittäjien liiketoiminnan kehittämiseksi.

Ketterän johtamismallin periaatteet naisyrittäjien liiketoiminnan kehittämisen perustaksi

Suurin osa suomalaisista naisyrittäjistä on yhden tai kahden hengen yrityksiä. Yrittäjät saavat impulsseja yritystoiminnan kehittämiseen asiakkailta, kollegoilta ja muilta

sidosryhmiltä. Ketterässä johtamismallissa suunnittelu ja ideat viedään käytäntöön heti. Pienenä organisaationa naisyrittäjän on helppo testata ja kokeilla uusia ideoita ja suunnitelmia iteratiivisesti. Luovuus ja innovatiivisuus saavat ketterässä mallissa tilaa unohtamatta kuitenkaan suunnitelmallisuutta ja analyyttisyyttä. Ketterässä mallissa strategia kehittyy vähitellen toteutettavuuden parantuessa jokaisen kehitysprosessin myötä. (Ala-mutka 2008, 97.)

SWOT- analyysi ja Sinisen meren strategia

SWOT analyysi toimii mielestäni erittäin hyvänä pohjana niin pienen kuin suurenkin yrityksen toiminnan suunnittelulle. SWOT:n avulla yrittäjä paneutuu syvemmin yrityksensä heikkouksiin ja vahvuuksiin. Samalla kartoitetaan toiminnan mahdollisuudet ja uhkatekijät. Kuten teemahaastatteluissa kävi ilmi, naisyrittäjillä on pyrkimys erilistaa oma toimintansa. Syvälinen SWOT - analyysi antaa perusteita implementoida Sinisen meren strategian periaatteita, jossa yritykset pyrkivät samanaikaisesti sekä toimintansa differointiin että pieniin kustannuksiin. Arvoinnovaation toteutumisen avulla naisyrittäjä pystyisi tehokkaasti hyödyntämään niukkoja käytettävissä olevia resursseja ja samalla luomaan sellaisia tekijöitä, joiden avulla asiakkaat kokevat saavansa enemmän kuin mihin toimialalla on totuttu. Yhdistämällä ketterän johtamisen malli arvoinnovaatioon naisyrittäjälle avautuu mahdollisuus luovaan ja innovatiiviseen toimintaan, jossa kilpailijoiden vaikutukset minimoituvat. Lisäksi naisyrittäjälle voi syntyä mahdollisuus muuttaa toimialan perinteisiä rakenteita ja pelisääntöjä ja luoda täysin uusia tuotteita, palveluita tai toimintamalleja sekä löytää ei-asiakkaitten markkinat.

Yrityksen toimintaympäristön analysointi

Haastatteluissa tuli ilmi, että naisyrittäjät eivät juuri seuraa kilpailijoiden toimintoja. Ainoastaan hotelli- ja ravintola-alan yrittäjä kertoi seuraavansa aktiivisesti kilpailijoidensa toimintoja. Richard D´Avenin hyperkilpailu käsitteen mukaan (Santalainen 2005,71) asiakkaat ovat tietoisempia ja vaativampia. Naisyrittäjien toimintaympäristö on täynnä kilpailua ja kilpailijoita. Uusia tulokkaita tulee toimintakentälle jatkuvaa vauhtia ja toimialamuutokset jylläävät huomattavasti nopeampaa vauhtia kuin kos-

kaan ennen. Vastatakseen yhä tietoisempien ja vaativampien asiakkaiden vaatimukseen naisyrittäjien tulisi mielestäni vahvistaa toimintaympäristönsä systemaattista analysointia.

Lisäisin ehdottomasti naisyrittäjien strategiatyön työkalupakkiin Porterin Viiden kilpailuvoiman tai Ohamen 3C mallin. Sekä Porterin että Ohamen mallit ohjaavat yrittäjää pohtimaan yrityksen toimintaympäristöä syvällisemmin ja ottamaan kilpailijat huomioon. Selvittämällä kuluttajien ja tuottajien markkinavoimaa, uusia ja nykyisiä kilpailijoita sekä markkinoilla olevia substituutti- eli korvaavia hyödykkeitä naisyrittäjälle voi avautua aivan uusia näkökulmia ja keinoja oman toimintansa kasvattamiseen ja kehittämiseen. Perusteellisen ja systemaattisen toimintaympäristön analyysin myötä voi löytyä myös ”mahdollisuuksien koloja” (Santalainen 2005, 72), joita naisyrittäjä voi hyödyntää liiketoiminnassaan.

Kehittämisehdotukset – yhteenveto

Koska naisyrityksissä erityisesti taloudelliset ja henkilöresurssit ovat rajalliset, oman liiketoiminnan pitkäjänteinen ja kokonaisvaltainen suunnittelu olisi erityisen tärkeää. Keskeisimmät seikat naisyrittäjien liiketoiminnan strategiatyön kehittämiseksi olisivat

1. Naisyrittäjien liiketoiminnan kehittäminen vision ja strategian kautta
2. Sopivien strategiamallien ja – työkalujen luominen naisyrittäjille
3. Naisyrittäjien ammattimainen strategiatyön mentorointi.

Onnistuneessa strategiassa yrityksen voimavarat ja asiakkaan tarpeet vastaavat paremmin toisiaan kuin kilpailijoilla. Strategia-ajattelu ja systemaattinen strategiatyö tulisi jalkauttaa osaksi naisyrittäjien liiketoiminnan kehittämistä. Tarvitaan kansallinen strategia kehittämään naisyrittäjien liiketoimintaa strategian ja systemaattisen strategiatyön kautta. Vahvan liiketoimintastrategia osaamisen myötä maahamme voi kehittyä lisää vahvoja sekä kannattavia naisyrityksiä Marimekon ja Pentik Oy:n rinnalle.

7.2 Pohdinta

Opinnäytetyö avasi uusia näkökulmia naisyrittäjyyteen ja niihin uusiin mahdollisuuksiin, joita naisyrittäjien liiketoiminnan suunnitelmallisella ja systemaattisella kehittämisellä voidaan saavuttaa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Samalla opinnäytetyön kirjoittaminen oli itselleni valtava kehityspolku kohti analyyttisempää ajattelutapaa. Opinnäytetyö innosti jatkamaan naisyrittäjien liiketoiminnan kehittämistyötä strategian ja systemaattisen strategiaprosessien avulla. Opinnäytetyön tutkimustulokset innoittivat myös hakeutumaan jatko-opiskelujen pariin ja mahdollisesti laajentamaan tutkimustyötä kansainväliselle tasolle.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. Lisäksi validiteetti tarkoittaa kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. (Kananen 2008, 123.) Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. (Kananen 2008, 123.)

Validiteetin toteutumiseksi määritettiin taustatekijöitä, joiden tulisi toteutua ennen teemahaastattelujen tekemistä. Taustatekijät olivat:

1. Yrityksen omistus täytyy olla kokonaan naisten omistuksessa.
2. Yritystä tulee johtaa nainen.
3. Naisyrittäjällä tulisi olla muutaman vuoden yrittäjäkokemus.

Lisäksi halusin haastateltavat yritykset eri toimialoilta luotettavuuden ja paikkansapitävyyden varmistamiseksi. Mielestäni onnistuin hyvin haastateltavien valinnoissa sekä teemojen luomisessa teemahaastatteluja varten. Tulosten osalta haastateltavien määrä osoittautui riittäväksi, sillä vastaukset alkoivat toistua samanlaisina. Tulkintojen luotettavuuden osalta haastateltavat ovat lukeneet opinnäytetyön läpi ja todenneet, että tutkimustulokset antavat vastauksia tutkimusongelmaan. Liikkeenjohdon konsultointiyrittäjän mukaan opinnäytetyö on asian ytimessä, ja muutoksia pitäi-

si saada aikaan naisyrittäjien liiketoiminnan strategisessa kehittämisessä pian yhteiskunnan ja talouden kasvun vuoksi. (Jylänki 30.4.2012.)

Reliabiliteetin osalta tutkimus voidaan toistaa samanlaisena milloin tahansa.

LÄHTEET

Ala-mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media.

Ansoff, Igor H. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.

Brush, Candida G., Greene, Patricia G., Kelley, Donna J. & Litovsky, Yana. 2011. Global Entrepreneurship Monitor 2010 Report: Women Entrepreneurs Worldwide. Viitattu 25.2.2012. <http://www.gemconsortium.org/>.

Hakanen, M. 2007. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.

Intelligent Software for Business Planning. Viitattu 5.5.2012. <http://www.brs-inc.com/models/model14.asp>.

Jalonen, P., Kaleva, S., Palmgren, H., Tuomi, K. Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus. 33/2010.

Järvikylä, M. 2010. Vuoden valtakunnallinen yrittäjänainen Kati Rauhaniemi: "DOT syntyi vahingossa". suur-jyväskylän lehti 30.10.2010, 13.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: Wsoy.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kim Chan, W., Mauborgane, R. 2006. Sinisen meren strategia. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Moninainen ja uudistuva naisyrittäjyys. Naisyrittäjyyden edistämistyöryhmän loppuraportti. 4/2010.

Naisten resurssikeskukset yrittäjyyden edistäjänä. 11/2010.

Naisyrittäjälaina - naisten omistamien ja johtamien yritysten perustamiseen ja kehittämiseen. 6/2010.

Ohame, K. 1983. Strateginen ajattelu – osa japanilaista liikkeenjohtoa. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Strategy Train. Viitattu 12.01.2012. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=2>.

Vihonen, A. 2012. VERNICE – hanke, Mentorointi – ilta. 3.11.2012. Jyväskylä.

Women's entrepreneurship: issues and policies. Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: Towards more responsible and inclusive globalization. 2nd OECD conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs). 2004. OECD.

Yrittäjyyskatsaus 2010. 60/2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko