



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# PK-YRITYKSEN STRATEGIAPROSESSI

Case Hidex Oy

Johtaminen ja organisointi,  
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Matias Rantahakala

Ohjaaja:  
KTT, professori Juha Laurila

15.5.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Matias Rantahakala

**Otsikko:** Pk-yrityksen strategiaprosessi

**Ohjaaja:** KTT, professori Juha Laurila

**Sivumäärä:** 61 sivua (+ liitteet 4 sivua)

**Päivämäärä:** 15.5.2026

## Tiivistelmä

Pk-yritysten strategiatyö on usein epämuodollista, henkilöitynyttä ja tiiviisti sidoksissa arjen päätöksentekoon. Tämä voi olla pienen organisaation vahvuus, mutta kasvun myötä sama toimintatapa voi muuttua haavoittuvaksi, jos strategia jää vain harvojen henkilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, miten kasvava suomalainen teknologia-alan pk-yritys Hidex Oy pyrki tekemään aiemmin epämuodollista strategista suuntaansa näkyvämmäksi, jaetummaksi ja paremmin perustelluksi strategiaproessin avulla. Tutkimus kiinnittyy strategia prosessina ja käytäntönä -näkökulmaan, jossa strategia ymmärretään sekä ajassa rakentuvana prosessina että organisaation arjen käytännöissä muodostuvana toimintana.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen: miten strategiaprosessi toteutettiin käytännössä ja mitä vaikutuksia strategiaprocessilla oli organisaatioon ja liiketoiminnan kehitykseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tarkasteltava strategiaprosessi käynnistyi keväällä 2021, ja sen vaikutuksia tarkastellaan vuoteen 2024 saakka. Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin kesän ja syksyn 2024 aikana. Haastatteluaineistoa täydennettiin strategiaproessin aikana syntyneillä yritysdokumenteilla, ja tutkijan aiempi osallistuminen prosessiin huomioitiin tutkimuspositiona. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan temaattisen analyysin avulla.

Tulosten perusteella Hidexin strategiaprosessi rakentui vaiheittaisena ja käytännönläheisenä kokonaisuutena, jossa ulkopuolisen asiantuntijan tukemat koulutukset, työpajat, sisäiset analyysit, strategiatyökalut ja myöhemmät keskustelufoorumit kytkeytyivät toisiinsa. Prosessi ei merkinnyt raskaan strategiajärjestelmän rakentamista, vaan ennen kaikkea yhteisen strategisen kielen, arviointitapojen ja priorisointikäytäntöjen muodostumista. Strategiaproessin avulla yrityksessä alettiin jäsentää kasvumahdollisuuksia, markkinoita, yritysostoja ja kehityshankkeita aiempaa tietoisemmin suhteessa yrityksen ydinosaamiseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Henkilöstöä osallistui strategiaproessiin laajasti, osallistuminen strategiatyöhön oli kuitenkin kerros-tunutta.

Strategiaproessin vaikutukset näkyivät esimerkiksi roolien ja vastuiden uudelleen järjestymisenä, tuotelinjojen välisen yhteistyön vahvistumisena sekä liiketoiminnan kehittämisen aiempaa tietoisempaan arviointina. Hidex on voimakkaasti kasvanut strategiaproessin seurauksena, mutta prosessi ei yksin selitä Hidexin kasvua. Strategiaprosessi tarjosi kehyksen, jonka avulla kasvua voitiin etsiä ja suunnata aiempaa systemaattisemmin. Samalla tutkimus osoittaa, että strategiaproessin vaikutukset eivät olleet kaikilta osin yhtenäisiä. Strategian viestintä ei tavoittanut organisaation eri tasoja tasaisesti, päätöksenteko säilyi osittain henkilöriippuvaisena ja strategian jatkuva käsittely olisi edellyttänyt vahvempaa rytmää. Tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten pk-yritys voi kehittää strategiatyötään kevyesti mutta systemaattisesti siten, että strategia pysyy kiinni organisaation arjessa ja tukee liiketoiminnan kehitystä.

**Avainsanat:** strategiaprosessi, pk-yritykset, strategiatyö, strategia prosessina ja käytäntönä, strategia käytäntönä, osallistaminen, strateginen päätöksenteko, liiketoiminnan kehitys, tapaustutkimus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen perustelut	8
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>10</b>
2.1	Strategian käsite ja tausta	10
2.2	Strategiaprosessin klassiset lähestymistavat	12
2.3	Strategia prosessina ja käytäntönä	14
2.3.1	Strategiatyön käytännöt, episodit ja työkalut	14
2.3.2	Osallistaminen, roolit ja tiedon integraatio strategiaprosessissa	16
2.4	Strategiatyö pk-yrityksissä	19
2.4.1	Pk-yritysten strategiatyön erityispiirteet	19
2.4.2	Pk-yritysten dynaamiset kyvykkyydet	21
<b>3</b>	<b>AINEISTO JA MENETELMÄT</b>	<b>23</b>
3.1	Tutkimusasetelma ja tapauskuvaus	23
3.2	Aineistonkeruu	25
3.3	Analyysi ja luotettavuus	26
<b>4</b>	<b>Strategiaprosessin empiirinen analyysi – Case Hidex</b>	<b>30</b>
4.1	Strategiaprosessin käynnistyminen ja tavoitteet	30
4.2	Strategiaprosessin kulku	33
4.3	Osallistaminen strategiatyössä	37
4.4	Strategiaprosessin vaikutukset organisaation arkeen	40
4.5	Strategiaprosessin vaikutukset liiketoiminnan kehitykseen	45
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>51</b>
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	51
5.2	Teoreettiset johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	52
5.3	Käytännölliset johtopäätökset ja suositukset kohdeyritykselle	55
	<b>Lähteet</b>	<b>58</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>62</b>

**Liite 1 Haastattelurunko**

**62**

**Liite 2 Selvitys tekoälyn käytöstä**

**65**

## KUVIOT

Kuvio 1 Yhdistelmämalli – strategia prosessina ja käytäntönä

16

Kuvio 2 Hidex strategiaprosessi – keskeiset vaiheet

34

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) muodostavat keskeisen osan talouden rakennetta. Suomessa 99,8 prosenttia yrityksistä on pk-yrityksiä, ja osuus on vastaava myös EU-tasolla (Suomen Yrittäjät ym. 2024; European Commission, 2025). Pk-yrityksillä on merkittävä rooli työllisyyden, kasvun ja uudistumisen kannalta, mutta strategiatutkimus on pitkälti rakentunut suuryrityksiä koskevien aineistojen varaan. Pk-yritysten strategiatyö poikkeaa kuitenkin monella tavalla suuryritysten strategiatyöstä. Resursseja on vähemmän, päätöksenteko nojaa usein harvempiin ihmisiin ja omistajuus kytkeytyy monissa tapauksissa suoraan arjen johtamiseen (Wang ym. 2007).

Aiempi tutkimus viittaa siihen, että strateginen suunnittelu on monissa pk-yrityksissä vähäistä, epämuodollista tai yrittäjävetoista (Sandberg ym. 2001; Ates & Bititci, 2009). Samalla on osoitettu, että jonkinlainen systemaattinen strategiatyö voi olla yhteydessä parempaan suorituskykyyn (Williams Jr. ym. 2018). Pk-yritysten näkökulmasta keskeinen kysymys koskee sitä, millaisessa muodossa strategiatyö voidaan toteuttaa ilman, että siitä tulee liian raskasta suhteessa yrityksen resursseihin ja arjen toimintaan. Strategiatyön pitäisi auttaa suuntaamaan rajallisia resursseja tehokkaammin, mutta samalla sen pitäisi säilyä riittävän käytännönläheisenä ja joustavana pk-yrityksen toimintaympäristössä.

Viime vuosien talous- ja toimintaympäristö on tehnyt strategiatyön merkityksen entistä näkyvämmäksi myös pk-yrityksissä. Maailmanlaajuiset konfliktit, covid-19-pandemia ja muut ulkoiset kriisit ovat korostaneet tarvetta reagoida nopeasti sopeuttamalla liiketoimintaa tai tarttumalla uusiin mahdollisuuksiin (Eggers, 2020). Yrityksen kykyä havaita muutoksia ja mukauttaa toimintaansa tarkastellaan esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuudessa (Teece, 2018). Tässä tutkimuksessa dynaamiset kyvykkyydet toimivat yhtenä taustakehyksenä, kun tarkastellaan kohdeyrityksen strategiaprosessin yhteyttä liiketoiminnan kehitykseen.

Teoreettisesti tutkimus kiinnittyy ensisijaisesti strategiaan prosessina ja käytäntönä. Strategia prosessina tutkimus tarkastelee sitä, miten strategia muodostuu ajassa suhteessa yrityksen toimintaympäristöön, päätöksentekoon ja strategian sisältöön (Mintzberg & Lampel, 1999). Strategia käytäntönä (strategy as practice, SAP) -näkökulma puolestaan suuntaa huomion strategian tekemiseen arjen toiminnan ja käytäntöjen tasolla (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Burgelman ym. (2018) kokoavat näitä näkökulmia yhteen strategia prosessina ja käytäntönä (strategy as process and

practice, SAPP) -viitekehelyssä, jossa strategia ymmärretään samanaikaisesti ajallisena prosessina ja organisaation käytännöissä rakentuvana toimintana.

Empiirisenä kohteena on suomalainen, kansainvälisesti toimiva pk-yritys Hidex Oy. Tapaus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella strategiatyötä tilanteessa, jossa asemansa vakiinnuttanut, vuonna 1993 perustettu perheyritys on uudessa kasvuvaiheessa ja strategisen suunnan selkiyttämällä on keskeinen rooli toiminnan kehittämisessä. Hidexin strategiaproessi on kiinnostava tapaus erityisesti siksi, että siinä aiemmin epämuodollista ja henkilöitynyttä strategista suuntaa pyrittiin tekemään näkyvämmäksi, jaetummaksi ja paremmin perustelluksi.

Tutkimuksen ajankohtaisuus liittyy erityisesti strategiatyön käytännölliseen tarpeeseen pk-yrityksissä. Kasvun, kriisien ja teknologisen muutoksen keskellä pk-yritysten on pystyttävä fokusoimaan valintojaan ja uudistamaan liiketoimintaansa aiempaa tietoisemmin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten yhden pk-yrityksen strategiaproessi toteutettiin käytännössä. Tutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaisen tapauskuvauksen siitä, miten strategiatyötä tehdään pk-yrityksen arjessa ja millaisia rooleja ja käytäntöjä prosessiin liittyy.

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen perustelut**

Strategiatyön käytäntöjä koskevassa tutkimuksessa on korostettu tarvetta ymmärtää strategiaa muodollisten suunnitelmien ja päätösten lisäksi konkreettisenä tekemisenä, joka rakentuu organisaation arjessa, käytännöissä ja vuorovaikutuksessa (Vaara & Whittington, 2012). Edellä kuvatun kirjallisuuden perusteella pk-yritysten strategiatyö on usein epämuodollista, henkilöitynyttä ja resurssien niukkuuden muovaamaa. Sen sijaan yksityiskohtaisia tapauskuvauksia siitä, miten pk-yrityksen strategiaproessi käytännössä toteutetaan ja millaisia vaikutuksia sillä on myöhempään organisaation toimintaan, on edelleen suhteellisen vähän (Kearney ym. 2019). Tämä tekee pk-yrityksen strategiaproessista kiinnostavan tutkimuskohteen.

Tähän tutkimusaukkoon tutkimus vastaa tarkastelemalla Hidexin strategiaproessia. Tutkimuksessa analysoidaan, millaisista vaiheista prosessi rakentui, millaisia foorumeita ja työkaluja siinä käytettiin, ketkä siihen osallistuivat ja miten strategiatyö jatkui varsinaisten työpajojen jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan prosessin vaikutuksia organisaation toimintaan ja liiketoiminnan kehittymiseen. Huomio kohdistuu erityisesti päätöksenteon ja priorisoinnin muutoksiin, roolien jäsentymiseen, strategian viestintään sekä siihen, miten strategiaproessi tuki yrityksen myöhempää kehitystä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten strategiaprosessi toteutettiin käytännössä?
- Mitä vaikutuksia strategiaprosessilla oli organisaatioon ja liiketoiminnan kehitykseen?

Vastaamalla näihin kysymyksiin tutkimus tarkentaa kuvaa siitä, miten strategiaprosessi voidaan toteuttaa pk-yrityksessä ja miten strategiatyötä voidaan jatkaa varsinaisen strategiaprojektin jälkeen. Tutkimus koskee yhtä yritystä, eikä sen tavoitteena ole esittää tuloksia sellaisenaan kaikkiin pk-yrityksiin yleistettävänä. Yksityiskohtaisen tapauskuvauksen kautta tutkimus voi kuitenkin tuottaa hyödyllistä tietoa siitä, miten epämuodollinen, taustalla vaikuttanut ja henkilöitynyt strateginen suunta voi muuttua näkyvämmäksi, jaetummaksi ja päätöksentekoa paremmin tukevaksi kokonaisuudeksi.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Strategian käsite ja tausta

Strategia on yksi johtamisen klassikkokäsitteistä, mutta siitä ei ole olemassa yhtä yhteistä ja kaikenkattavaa määritelmää. Strategiaa on kuvattu muun muassa suunnitelmana, asemoitumisena, toimintatapojen kokonaisuutena ja jälkikäteen hahmottuvana kuviona organisaation päätöksistä (Mintzberg, 1994; Whittington, 2001). Useimmille määritelmille on kuitenkin yhteistä ajatus strategian pitkäjänteisestä suunnasta. Strategia kertoo, mihin organisaatio pyrkii, millä keinoilla se aikoo saavuttaa tavoitteensa ja miten rajallisia resursseja suunnataan eri vaihtoehtojen välillä (Chandler, 1962).

Strategiakäsitteen taustalla on vahva suunnitteluperinne. Sitä kuvaavat teollisia yhtiöitä käsitelleet analyysit, joissa kasvu ja monipuolistuminen kytkeytyvät rakenteen muutoksiin ja organisaatio muotoutuu strategisten valintojen mukaan. Kun suunta tarkentuu, myös organisoituminen selkeytyy (Chandler, 1962). Samansuuntaisesti Ansoff (1965) kuvaa strategiaa johdonmukaisena investointi- ja kasvuohjelmana, jossa tuotteet, markkinat ja pääomat pyritään sovittamaan yhteen etukäteen rakennetun kokonaisuuden avulla. Varhaisessa suunnitteluperinteessä strategia nähdään rationaalisen ja johdon vetämän pitkän aikavälin suunnittelun tuloksena, jota viedään käytäntöön organisaation rakenteiden ja budjettien kautta.

Andrewsin (1971) mukaan strategia muodostuu pidemmän ajan kuluessa yrityksen tekemien keskeisten valintojen ja päätösten kokonaisuutena. Strategia näkyy hänen mukaansa erityisesti siinä, millaisia tavoitteita yritys asettaa ja millaista toimintatapaa se käytännössä rakentaa. Olennaista on myös johdonmukaisuus eli se, että valinnat tukevat toisiaan ja yrityksen omat vahvuudet sovitetaan yhteen toimintaympäristön mahdollisuuksien ja rajoitteiden kanssa. Näin strategia kytkee yhteen sen, mitä yritys tavoittelee, millä resursseilla se toimii ja miten se löytää paikkansa suhteessa ympäristöönsä.

1980-luvulla strategiatutkimuksen painopiste siirtyi selvemmin kilpailuaseman ja ulkoisen toimintaympäristön analysointiin. Porterin (1980; 1985) tutkimukset loivat kilpailustrategian tutkimusperinteen, jossa strategia ymmärretään valintoina asemoitumisesta suhteessa toimialan rakenteeseen ja kilpailuvoimiin. Porterin (1996) mukaan strategia tarkoittaa toisiaan tukevia valintoja, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Merkityksellisintä on hänen mukaansa kokonaisuus, sillä kilpailijoiden on vaikeampi kopioida toisiaan tukevien toimintojen järjestelmää kuin yhtä tiettyä käytäntöä.

Strategia näkyy myös rajauksina yrityksen toiminnassa eli yritys valitsee, mitä se tekee ja mitä tietoisesti jättää tekemättä (Porter, 1996).

Samoihin aikoihin syntyi kriittistä keskustelua rationaalisia ja suunnitelmakeskeisiä strategianäkemiksi kohtaan. Mintzberg (1994) kritisoi formaalia strategiasuunnittelua sen irtautumisesta arjen todellisuudesta. Hänen mukaansa se kaventaa myös oppimisen ja emergentin kehityksen roolia. Mintzberg erottaa toisistaan suunnitellun strategian (deliberate strategy) ja esiin nousevan strategian (emergent strategy). Käytännössä monet strategiat syntyvät vähitellen, toistuvien päätösten ja kokeilujen seurauksena, eivät yhden suunnitteluprojektin tuotoksena (Mintzberg & Waters, 1985). Tämä näkemys haastoi perinteisen lineaarisen "suunnittelusta toteutukseen" -mallin ja avasi tilaa prosessien ja käytäntöjen tutkimukselle.

1990-luvulta lähtien strategiatutkimuksessa on noussut esiin ajatus siitä, että kilpailuetu syntyy usein yrityksen sisältä (Barney, 1991). Resurssiperustainen näkemys (resource-based view, RBV) tarkastelee strategiaa yrityksen omien resurssien ja kyvykkyyksien kautta. Barney (1991) mukaan kestävä kilpailuedun taustalla ovat resurssit, jotka ovat yritykselle arvokkaita ja harvinaisia sekä vaikeita kopioida tai korvata. Tällöin strategia voidaan nähdä myös kysymyksenä siitä, minkä varaan kilpailuetua rakennetaan ja millä tavoin yritys kehittää tätä etua tukevia kyvykkyyksiä. Wernerfeltin (1984) mukaan yritystä voidaan kuvata resurssien kokonaisuutena. Hän kuvaa strategian tarkoittavan käytännössä sitä, miten yritys hyödyntää ja kehittää omia vahvuuksiaan. Konkreettisten resurssien lisäksi olennaisia ovat myös osaaminen, toimintatavat ja organisaation arkea ohjaavat sisäiset rutiinit.

Resurssiperustaisen näkökulman pohjalta kehittyi dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus, joka pyrkii selittämään, miten yritykset kykenevät uudistumaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Teece ym. (1997) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja muokata sisäisiä ja ulkoisia osaamisalueita muuttuvassa toimintaympäristössä. Teece (2007) tarkentaa tätä näkemystä ja kuvaa dynaamisia kyvykkyyksiä kykynä havaita muutoksia, tarttua mahdollisuuksiin ja muokata resurssiperustaa niiden mukaisesti. Hänen mukaansa dynaamiset kyvykkyydet kiinnittyvät konkreettisiin johtamiskäytäntöihin ja päätöksentekoon eli siihen, miten johto ja organisaatio tekevät päätöksiä muuttuvassa ympäristössä. Dynaamisiin kyvykkyyksiin perehdytään lisää luvussa 2.4.2.

Strategian onnistuminen on tutkimuksessa liitetty siihen, miten tarkoitus, rajaukset ja toimeenpano kytkeytyvät toisiinsa (Rumelt, 2011). Strategia selittää, miksi yritys on olemassa ja millaista arvoa se tuottaa. Rajaukset kertovat, mikä kuuluu ytimeen ja mikä jää sen ulkopuolelle, vaikka jokin

vaihtoehto olisi sinänsä kiinnostava. Toimeenpano puolestaan määrittää ne periaatteet ja käytännöt, joilla ideoita arvioidaan, priorisoidaan ja viedään käytäntöön. Rumelt (2011) korostaa, että hyvän strategian ytimessä ovat selkeä diagnoosi, ymmärrettävä perusajatus ja rajattu joukko toimenpiteitä, joiden avulla resurssit kohdistetaan valittuun suuntaan.

Strategia elää samanaikaisesti yritystasolla, liiketoimintatasolla ja toimintojen arjessa. Yritystasolla määritellään, millä toimialoilla toimitaan ja millaisia synergioita niiden välille tavoitellaan. Liiketoimintatasolla päätetään, miten tietyllä markkinalla erottaudutaan ja missä kanavissa asiakasta palvellaan. Toimintojen tasolla varmistetaan, että esimerkiksi tuotekehitys, myynti, hankinta ja operatiivinen tekeminen tukevat valittua suuntaa. Pk-yrityksissä nämä tasot voivat usein kietoutua samoihin ihmisiin. Se tuo ketteryyttä, mutta lisää henkilöriippuvuutta. (Ates & Bititci, 2009.)

Viime vuosikymmeninä kiinnostus on siirtynyt yhä enemmän myös strategiaprosessin ja arjen käytäntöjen suuntaan. Whittingtonin (2001) mukaan strategiaa voidaan tarkastella suunnitelman ja lopputuloksen lisäksi myös prosessina ja käytäntöinä, jotka rakentuvat organisaation toimijoiden arkipäiväisessä työssä. Tätä taustaa vasten ovat nousseet myöhemmin tässä tutkimuksessa käsiteltävät prosessi- ja käytäntölähestymistavat. Ne kohdistavat huomion siihen, miten strategiaa tehdään käytännössä. Näihin perehdytään lisää luvussa 2.3.

## **2.2 Strategiaprosessin klassiset lähestymistavat**

Strategiaprosessin tutkimus nousi omaksi alueekseen erityisesti 1980–1990-luvuilla, kun huomio alkoi siirtyä strategian sisällön analysoinnista kohti sitä, miten strategia organisaatioissa syntyy, muuttuu ja toteutuu. Sisältötutkimus tarkastelee strategian onnistumista eri toimialoilla, kun taas prosessitutkimus keskittyy strategian ajalliseen rakentumiseen, päätöksenteon dynamiikkaan ja niihin mekanismeihin, joiden kautta strategiset valinnat vakiintuvat osaksi organisaation arkea. Prosessinäkökulmassa strategia nähdään tekemisenä ja sen voidaan nähdä rakentuvan vähittäisten ratkaisujen, neuvottelujen ja toistuvien valintojen kautta, ei vain yhtenä suunnitelmana tai dokumentoituna lopputuloksena (Mintzberg & Lampel, 1999). Tällöin huomio kohdistuu siihen, miten strategian suunta alkaa vähitellen hahmottua ja vakiintua ajassa.

Strategiaprosessitutkimuksen keskeinen viitekehys on konteksti–prosessi–sisältöajattelu, jonka mukaan strategista muutosta ei voida ymmärtää tarkastelemalla vain yhtä ulottuvuutta irrallaan muista. Konteksti viittaa sekä ulkoiseen toimintaympäristöön, kuten markkinoihin, kilpailuun ja regulaatioon sekä sisäisiin tekijöihin, kuten organisaatorakenteeseen, kulttuuriin ja valtasuhteisiin. Sisältö tarkoittaa varsinaisia strategisia ratkaisuja, ja prosessi kuvaa sitä, miten nämä ratkaisut syntyvät ja

millaisten vaiheiden ja kompromissien kautta suunta rakentuu. Viitekehyksen tuo siis yhteen strategisen muutoksen sisällön, sen ajallisen etenemisen ja kontekstin, jossa muutos tapahtuu. Samalla se tekee näkyväksi sen, että strategiatyöhön vaikuttavat myös intressit, resurssit ja koalitiot, jotka määrittävät, mitä vaihtoehtoja pidetään uskottavina ja mitkä nousevat päätöksenteon ytimeen. (Petigrew, 1987)

Prosessitutkimus on jäsentynyt useiden koulukuntien kautta. Suunnittelukoulukunta painottaa suunnitelmallisuutta ja formaaleja prosesseja, kun taas oppimiskoulukunta näkee strategian kehittyvän vähitellen ja osin arjen päätösten kautta nousevasti. Mintzbergin ja Lampelin (1999) mukaan nämä lähestymistavat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne painottavat strategiaprosessin eri puolia. Strategia voi samalla sisältää sekä ennalta jäsenettyjä tavoitteita että vähitellen esiin nousevia ratkaisuja. Tämä tekee näkyväksi sen, ettei strategiaprosessi välttämättä etene suoraviivaisesti suunnittelusta toteutukseen, vaan siihen voi sisältyä myös oppimista ja suunnan muotoutumista (Mintzberg & Lampel, 1999; Mintzberg & Waters, 1985).

Burgelman (1983) täydentää prosessinäkökulmaa tuomalla esiin organisaation sisäisten aloitteiden roolin. Yrityksen sisällä voi edetä samanaikaisesti useita projekteja ja kehitysideoita, jotka kilpailevat resursseista ja johdon huomiosta. Strateginen suunta rakentuu tällöin sekä johdon formaaleissa linjauksissa että organisaation sisältä nousevien aloitteiden valikoitumisen kautta. Tutkimuksessa on myös osoitettu, että autonominen strateginen käyttäytyminen voi ajan myötä muotoutua emergentiksi strategiaksi, kun monet pienet valinnat kasautuvat ja alkavat ohjata organisaation toimintaa (Mirabeau & Maguire, 2014).

Prosessitutkimukselle on ominaista myös ajallisuuden korostaminen. Strategiaa tarkastellaan tapahtumaketjuina, joissa keskeistä on ymmärtää, miten ja miksi muutos etenee ajassa. Siksi aineisto kerätään usein pitkittäisesti, esimerkiksi haastatteluista, dokumenteista ja päätösten perusteluista muodostetaan ajallisesti etenevä kokonaisuus, joka mahdollistaa päätösten ketjujen ja käännekohtien analyysin. Prosessitutkimuksen kannalta olennaisena pidetään myös sitä, että strategia näyttäätyy ajallisesti rakentuvana kokonaisuutena. Aiemmat ratkaisut voivat siis sitoa myöhempiä mahdollisuuksia, eikä strategista muutosta voida erottaa jyrkästi menneeseen, nykyiseen ja tulevaan. (Langley ym. 2013.)

## 2.3 Strategia prosessina ja käytäntönä

Edellä tarkastellut strategiaproessin klassiset lähestymistavat korostavat strategian ajallista rakentumista, vaiheittaisuutta ja vähittäistä muotoutumista. Prosessinäkökulma ei kuitenkaan yksin riitä kuvaamaan sitä, miten strategia käytännössä tulee näkyväksi organisaation toiminnassa. Tämän vuoksi strategiatutkimuksessa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota myös strategian arkisiin käytäntöihin ja niihin tilanteisiin, joissa strategista suuntaa tulkitaan, muokataan ja viedään eteenpäin.

Tässä luvussa strategian prosessinäkökulmaa täydennetään strategia käytäntönä -kirjallisuudella. Näin strategiaa voidaan tarkastella samanaikaisesti ajassa rakentuvana kokonaisuutena ja käytännön toimintana, joka saa muotonsa organisaation eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Luvussa tarkastellaan ensin strategiatyön käytäntöjä, episodeja ja työkaluja sekä tämän jälkeen osallistumista, rooleja ja tiedon integraatiota strategiaprosessissa.

### 2.3.1 Strategiatyön käytännöt, episodit ja työkalut

Strategia käytäntönä -näkökulmassa strategia ymmärretään ennen kaikkea toimintana, jota organisaation eri toimijat tekevät käytännön tilanteissa. Tällöin huomio kohdistuu siihen, ketkä strategiatyöhön osallistuvat, millaisten käytäntöjen ja välineiden avulla strategisia kysymyksiä käsitellään ja millaisissa tilanteissa strategiaa rakennetaan. Tätä näkökulmaa voidaan jäsentää jaottelulla strategian tekijöihin, käytäntöihin ja käytäntöhetkiin. (Whittington, 2006.)

Whittingtonin (2006) jaottelussa tekijöillä tarkoitetaan niitä toimijoita, jotka osallistuvat strategiatyöhön. Käytännöt liittyvät vakiintuneisiin tapoihin ja välineisiin, kuten suunnittelurytmeihin, analyysiin, raportointiin ja toimintamalleihin. Käytäntöhetket ovat tilanteita, joissa strategiaa tehdään konkreettisesti esimerkiksi palaverissa ja muissa foorumeissa, joissa valintoja perustellaan ja rajataan. Jaottelu auttaa tarkastelemaan strategiaa samanaikaisesti toimijoiden, välineiden ja tilanteiden kautta. Strategia ei tällöin palaudu vain johtoryhmän päätöksiin tai muodollisiin strategiadokumentteihin, vaan näkyy myös siinä, millaisissa tilanteissa strategisia linjauksia käytännössä rakennetaan. (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2005.)

Samaa käytäntönäkökulmaa on sovellettu myös pienyritysten strategiatyön tarkasteluun. Kearney ym. (2019) korostavat, että pk-yrityksissä strategiatyö rakentuu toimijoiden, käytäntöjen ja konkreettisen tekemisen yhteydessä, minkä vuoksi sitä ei voida ymmärtää irrallaan yrityksen omasta kontekstista. Strategia käytäntönä -tutkimus auttaa lisäksi tarkastelemaan, miten toistuvat käytännöt, kuten kokoukset, katselmukset, raportointitavat ja analyysivälineet, vaikuttavat siihen, mitä

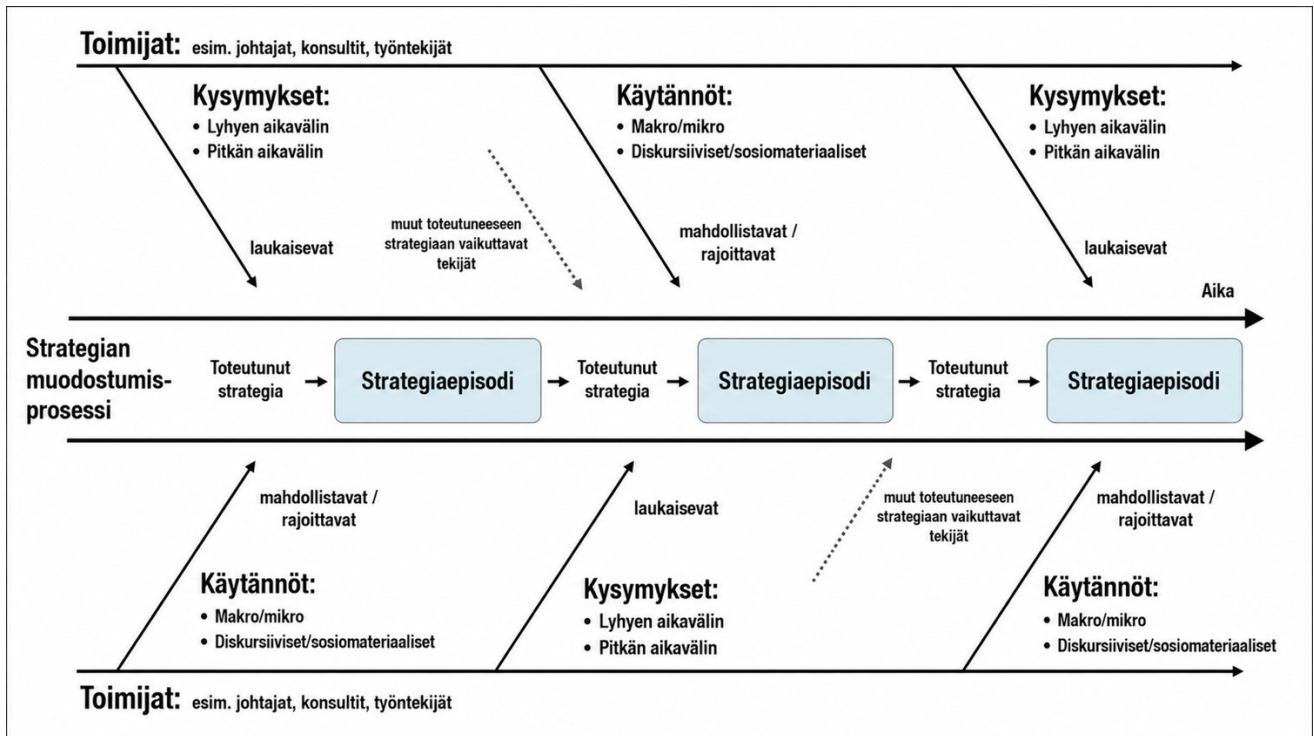
organisaatiossa pidetään strategisesti tärkeänä. Strategiatyökalut eivät tällöin ole vain teknisiä apuvälineitä, vaan ne osallistuvat strategisten kysymysten tekemiseen näkyviksi, vertailtaviksi ja käsiteltäviksi. (Jarzabkowski & Spee, 2009.)

Jarzabkowski ja Kaplan (2015) syventävät tätä näkökulmaa tarkastelemalla strategiatyökaluja käytössä olevina rationaalisuuden välineinä. Heidän mukaansa työkalujen merkitys ei määräydy vain niiden muodollisen tarkoituksen perusteella, vaan sen mukaan, miten organisaation toimijat käyttävät niitä tietyssä tilanteessa. Sama työkalu voi tukea analyysiä, keskustelua, perustelua tai päätöksentekoa eri tavoin riippuen siitä, millaiseen strategiseen kysymykseen sitä sovelletaan ja ketkä sen käyttöön osallistuvat. Tästä näkökulmasta strategiatyökalut ovat osa strategiatyön käytäntöä. Ne jäsentävät ongelmia ja vaikuttavat siihen, millaiset valinnat näyttäytyvät organisaatiossa perusteltuina.

Strategian käytäntönäkökulmassa on kiinnitetty huomiota myös strategiaan episodeihin eli tilanteisiin, joissa arjen normaali rytmi hetkellisesti katkeaa ja strategisia kysymyksiä käsitellään erillisinä kokonaisuuksina. Hendry ja Seidl (2003) toteavat, että esimerkiksi strategiatyöpajat tai kokoukset voivat luoda tilapäisen poikkeustilan, jossa organisaation tavanomaisesta tekemisestä irrottaudutaan ja jossa strategiasta voidaan neuvotella toisin kuin arjen tavallisissa tilanteissa. Tällaiset episodit voivat selkiyttää suuntaa ja tehdä näkyväksi vaihtoehtoja, mutta niiden merkitys riippuu siitä, miten ne kytkeytyvät takaisin organisaation normaaliin toimintaan. Jos strateginen keskustelu jää irralliseksi hetkeksi eikä jatku arjen käytännöissä, sen vaikutus voi jäädä lyhytaikaiseksi. (Hendry & Seidl, 2003; Jarzabkowski, 2005.)

Viime vuosina strategia prosessina ja strategia käytäntönä -näkökulmia on tarkasteltu yhä useammin yhdessä. Taustalla on ajatus siitä, että strategiaa ei voida ymmärtää pelkästään laajoina ajallisina prosesseina tai yksittäisinä käytäntöinä, vaan niiden välisenä suhteena. Organisaation historia, aiemmat ratkaisut ja vakiintuneet rakenteet vaikuttavat siihen, millaisissa tilanteissa strategiaa tehdään ja millaisin välinein sitä käsitellään. Samalla arjen käytännöt ja päätöksentekotilanteet ovat niitä paikkoja, joissa strateginen suunta saa konkreettisen sisältönsä. Burgelman ym. (2018) kokoaivat tätä yhteyttä strategia prosessina ja käytäntönä -kehyksen avulla. SAPP-kehyksessä strategia voidaan nähdä toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien, valintojen ja käytäntöjen kokonaisuutena.

Edellä kuvattua suhdetta havainnollistaa Burgelmanin ym. (2018) SAPP-yhdistelmämalli (mukailtucombinatory model of strategy as process and practice) strategian muodostumisesta prosessina ja käytäntönä:



Kuvio 1 Yhdistelmämalli – strategia prosessina ja käytäntönä

Kuviossa strategia rakentuu ajassa toistuvien strategiaepisodien ketjuna. Kokoukset, työpajat ja muut strategisointihetket kytkeytyvät aiemmin toteutuneeseen strategiaan ja voivat muokata sitä kohti seuraavaa vaihetta. Strategiaepiisodit ovat siis osa laajempaa prosessia, jossa organisaation käytännöt, työkalut, toimijat sekä sisäiset ja ulkoiset kysymykset vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen strategia vähitellen muodostuu. (Burgelman ym. 2018.)

### 2.3.2 Osallistaminen, roolit ja tiedon integraatio strategiaprosessissa

Strategian tarkastelu käytäntöinä nostaa keskeiseksi kysymykseksi myös sen, ketkä osallistuvat strategiatyöhön ja millä tavoin. Osallistamista tarkastellessa huomio kiinnittyy siihen miten vastuut ja kautuvat, millaisilla foorumeilla strategisia kysymyksiä käsitellään ja miten eri puolilla organisaatiota oleva tieto saadaan päätöksenteon tueksi. Tämän vuoksi osallistaminen, roolit ja tiedon integraatio auttavat ymmärtämään strategiaprosessia paremmin. (Jarzabkowski, 2005; Vaara & Whittington, 2012.)

Osallistumista tarkastellaan tutkimuksissa sekä mahdollisuutena että rajoitteiden kautta. Balogun ja Johnson (2004) liittävät laajemman osallistumisen muun muassa strategisten taustaoletusten muuttamiseen ja toimeenpanon helpottamiseen, koska strategisia linjauksia ei koeta vain johdon ylhäältä tuleviksi päätöksinä. Samalla Mantere ja Vaara (2008) tuovat esiin, että aika, huomio ja valta voivat

jakautua yrityksessä epäsymmetrisesti ja osa osallistumisen muodoista voi jäädä symboliseksi, jos ihmisillä ei ole todellista mahdollisuutta vaikuttaa strategian sisältöön.

Manteren ja Vaaran (2008) mukaan osallistumista määrittää rakenteen lisäksi tapa, jolla strategiasta puhutaan. Strategia voidaan kehystää johdon erityiseksi asiantuntijuuden alueeksi, jolloin vain tietyillä rooleilla on legitimizeetti osallistua. Toisaalta strategia voidaan nähdä heidän mukaansa myös yhteisenä projektina, jossa myös keskijohto ja asiantuntijat nähdään strategisina toimijoina. Se, ketä kutsutaan työpajoihin, keneltä pyydetään palautetta ja miten päätöksiä perustellaan, heijastaa näitä taustaoletuksia.

Osallistamisen keskustelua on laajentanut myös avoimen strategian (open strategy) näkökulma. Stadler ym. (2020) tarkastelevat strategiatyön avaamista laajemmille osallistujajoukoille ja kuvaavat, että eri toimijoiden osallistamista voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien strategisten ideoiden tuottamisessa sekä strategian toimeenpanon tukemisessa. Avoimen strategian näkökulma korostaa osallistujajoukon laajentamista, mutta samalla osallistumisen käytännön toteutus riippuu organisaation tavoitteista, strategiaprosessin vaiheesta ja siitä, millaista tietoa strategiatyöhön halutaan tuoda. Laajempi osallistuminen voi lisätä strategiatyön läpinäkyvyyttä ja sitoutumista, mutta se voi myös kasvattaa prosessin monimutkaisuutta ja vaikeuttaa johdon mahdollisuutta pitää strategiatyö hallittuna kokonaisuutena. (Stadler ym. 2020.)

Ylin johto liitetään tavallisesti strategisen suunnan ja rajojen asettamiseen sekä resurssien ja vastuiden ylimmän tason linjauksiin. Keskijohto voidaan puolestaan nähdä välitason toimijana, joka kokoaa tietoa eri yksiköistä, muotoilee ehdotuksia ja tulkitsee strategiaa oman vastuualueen kielelle (Wooldridge ym. 2008). Balogun ja Johnson (2004) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että strategisissa muutostilanteissa keskijohto tulkitsee muutosta ja vaikuttaa siihen, miten se ymmärretään organisaation arjessa. Näin keskijohto toimii linkkinä strategisen suunnan, tulkintojen ja käytännön toimeenpanon välillä.

Strategia käytäntönä -näkökulma korostaa, että roolit eivät ole vain osa organisaatiokaaviota, vaan rakentuvat käytännössä. Jarzabkowski (2005) osoittaa, että esimerkiksi se, kuka valmistelee materiaalit, kuka ottaa puheenvuoron kokouksissa ja ketkä osallistuvat epävirallisiin keskusteluihin, vaikuttavat siihen, ketkä tosiasiallisesti ovat strategisia toimijoita. Monilla työntekijöillä osallistuminen strategiaan on satunnaista, kun taas joillekin se on jatkuvaa suunnittelua ja päätöksentekoa. Tämän vuoksi strategista toimijuutta voidaan tarkastella jatkumona (Wooldridge ym. 2008).

Tieto- ja osaamisenäkökulmasta strategiaprosessi voidaan ymmärtää hajautuneen tiedon kokoamisena ja yhdistämisenä. Tietoperusteisen näkökulman (knowledge based view) kirjallisuudessa yritystä voidaan tarkastella mekanismin kautta, joka yhdistää eri yksilöiden ja yksiköiden hallussa olevaa tietoa yhteiseksi toimintakyvyksi. Strategiatyössä tämä voi tarkoittaa tilanteita, joissa esimerkiksi myynti, tuotekehitys, tuotanto, taloushallinto ja johto pyrkivät muodostamaan yhteistä näkemystä asiakkaiden tarpeista, markkinamuutoksista, teknologisista mahdollisuuksista ja resurssirajoitteista. (Grant, 1996.)

Pelkkä informaation vaihto ei kuitenkaan riitä, koska eri ammattiryhmät käyttävät erilaisia käsitteitä ja katsovat samaa ilmiötä eri kulmista. Carlile (2004) kuvaa, miten näissä tilanteissa ja rajapinnoilla tarvitaan välineitä, jotka tukevat käsitteellisten intressi- ja tulkintaerojen syntymistä. Tässä yhteydessä on hyödynnetty myös boundary object -ajattelua, jossa rajakohteella tarkoitetaan artefaktia, dokumenttia tai mallia, jota eri ryhmät voivat käyttää omista lähtökohdistaan, mutta joka on riittävän vakaa pitämään yhteistyön koossa. (Carlile, 2004.)

Strategiatyössä rajakohteita voivat olla esimerkiksi kartat, matriisit ja muut visualisoinnit, jotka kokoavat yhteen tuotteita, markkinoita, asiakassegmenttejä, kyvykkyyksiä ja tavoitteita. Spee ja Jarzabkowski (2009) tarkastelevat strategiatyökaluja tällaisina boundary object -välineinä ja osoittavat, että ne voivat auttaa strategiatyöhön osallistuvia vertailemaan vaihtoehtoja ja tekemään valintoja. Samalla ne voivat rakentaa keskustelua ja toimia vallankäytön välineinä, koska strategiatyökalut usein määrittävät, mitä asioita nostetaan esiin, millä kriteereillä vaihtoehtoja verrataan ja kenen tieto pääsee näkyviin. Pk-yrityskontekstissa tällaiset välineet voivat olla hyvin kevyitä, mutta ne voivat silti toimia rajakohteina, jos ne tarjoavat pysyvän viitepisteen, johon päätöksiä ja keskusteluja voidaan toistuvasti suhteuttaa. (Spee & Jarzabkowski, 2009)

Osallistumisen ja roolien näkökulmasta vastuiden ja päätöksenteon suhteiden on oltava ymmärrettäviä, jotta osallistuminen on mielekästä. Tutkimuksessa on tarkasteltu, miten keskijohto käytännössä kokoaa näkemyksiä, tulkitsee strategiaa eri yksiköiden välillä ja tuo arjen havaintoja takaisin strategiseen keskusteluun. Tällainen rooli voi tukea strategiatyön jatkuvuutta, koska strategia ei jää vain ylimmän johdon linjaukseksi, vaan sitä käsitellään ja tulkitaan organisaation eri tasoilla. (Balogun & Johnson, 2004; Wooldridge ym. 2008.)

Tiedon integraation tutkimuksessa on lisäksi tuotu esiin, että eri ammattiryhmien välinen yhteistyö ja yhteisten tulkintojen rakentaminen konkreettisten esimerkkien kautta edistävät jaettava ymmärrystä. Strategiatyössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri funktioiden edustajat työstävät yhdessä asiakkaan tilanteen kuvausta ja pohtivat sen pohjalta ehdotetun ratkaisun arvoa. Kun tällaiset

havainnot kirjataan talteen, ne voivat muodostua osaksi organisaation muistia eivätkä jää yksittäisiksi keskusteluiksi. (Bechky, 2003.)

## **2.4 Strategiatyö pk-yrityksissä**

Strategiatyön tarkastelu edellyttää myös yrityksen koon ja toimintaympäristön huomioon ottamista. Pk-yritysten strategiatyö muodostuu usein erilaiselle perustalle kuin suuryrityksissä, joissa resursseja on enemmän. Tämän vuoksi pk-yritysten strategiatyötä on tarpeen tarkastella omana kokonaisuutenaan. Tässä luvussa pk-yritysten strategiatyötä lähestytään ensin strategiatyön erityispiirteiden kautta. Tämän jälkeen tarkastellaan dynaamisia kyvykkyyksiä, joiden avulla voidaan tutkia yrityksen uudistumista ja kykyä muokata toimintaansa muuttuvassa ympäristössä.

### **2.4.1 Pk-yritysten strategiatyön erityispiirteet**

Pk-yrityksissä strategia kytkeytyy läheisesti yrityksen arkeen, johtamiseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Organisaatiot ovat pienempiä ja rakenteeltaan matalampia. Muodollisia järjestelmiä on vähemmän ja samat henkilöt voivat kantaa usein sekä omistajan, johtajan että operatiivisen tekijän roolia. Strategia voi olla omistajajohtajille hyvin selkeä, vaikka sitä ei olisi koskaan kirjoitettu muodolliseksi strategiaksi. Se näkyy siinä, miten ja millaisia asiakkaita palvellaan, mihin projekteihin tartutaan ja millaisia investointeja tehdään. (Beaver & Prince, 2004.)

Omistaja-johtajan keskeinen rooli on pk-yritykselle sekä vahvuus että riskitekijä. Yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet, riskinottohalu ja kokemukset markkinoista heijastuvat suoraan strategiseen suuntaan, ja päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ilman hierarkioita (Beaver & Prince, 2004). Samalla vahva henkilöityminen lisää yrityksen haavoittuvuutta. Jos suunta on pitkälti yrittäjän hiljaisessa tiedossa, muille voi jäädä epäselväksi, miksi tiettyjä projekteja ja päätöksiä viedään eteenpäin ja toisia ei. Strateginen suunta voi siis olla olemassa ilman, että sitä on kirjattu tai käsitelty laajemmin yhteisenä kokonaisuutena. Haasteeksi voi myös tulla sukupolvenvaihdos, joka voi katkaista strategisen jatkumon. (Chrisman ym. 2005.)

Pk-yritysten strategiatyötä kuvataan usein jännitteenä suunnitelmallisuuden ja joustavuuden välillä. Tutkimustieto osoittaa, että jonkinlainen suunnitelmallisuus, esimerkiksi selkeät tavoitteet, budjetteihin kytketyt suunnitelmat ja yksinkertainen seuranta, voi tukea yrityksen suorituskykyä ja kasvua (Wang ym. 2007). Samaan aikaan liian raskas, muodollinen suunnittelumalli voi pienessä organisaatiossa tuntua arjesta irtonaiselta. Pk-yrityksissä strategiatyö ei siksi useinkaan näyttäydy laajana

muodollisena järjestelmänä, vaan vähitellen tarkentuvana suuntana, jota täsmennetään päätöksissä ja arjen valinnoissa (Ates & Bititci, 2009).

Pk-yritysten strategiatyötä on tarkasteltu myös strategisen johtamisen käytäntöjen ja suorituskyvyn yhteyden näkökulmasta. Williams Jr. ym. (2018) osoittavat, että pienten yritysten suorituskyky voi kytkeytyä erilaisten strategisen johtamisen käytäntöjen yhdistelmiin, kuten strategiseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, yrittäjyysorientaatioon ja taloudelliseen seurantaan. Tämä korostaa sitä, ettei pk-yrityksen strategiatyön merkitys välttämättä liity yksittäiseen käytäntöön, vaan siihen, millaiseksi käytäntöjen kokonaisuus muodostuu.

Pk-yrityksissä taloudelliset ja henkilöstöresurssit ovat usein rajallisia, ja samoilla ihmisillä voi olla vastuullaan sekä operatiivinen työ että kehittämistehtävät. Tämä pakottaa tekemään rajauksia: kaikkia ideoita ei voida viedä eteenpäin, eikä jokaiseen markkinamahdollisuuteen voida tarttua, vaikka ne olisivatkin sinänsä kiinnostavia (Kelliher & Reinl, 2009). Resurssien niukkuus korostaa samalla priorisoinnin merkitystä. Strategiatyössä ei ole kyse vain mahdollisuuksien tunnistamisesta, vaan myös siitä, mitä jätetään tekemättä ja missä järjestyksessä asioita voidaan realistisesti edistää (Wang ym. 2007).

Tämä resurssikehys näkyy myös käytännön työkaluissa ja toimintatavoissa. Vaikka teoriassa tarjolla on laaja valikoima analyttisiä strategiamalleja, pk-yritysten arki nojaa usein muutamaankin yksinkertaiseen välineeseen, kuten myynti- ja kannattavuusraportteihin, budjetteihin, tuotteiden tai asiakkaiden yksinkertaiseen segmentointiin sekä melko suoraviivaisiin suunnitelmiin tai tiekarttoihin tulevista kehitysaskelista. Työkalupakki on usein kapea, mutta tiiviissä yhteydessä operatiiviseen todellisuuteen. Kasvaville pk-yrityksille onkin tutkimuksessa pidetty tyypillisenä sitä, että strategia-työ rakentuu mieluummin suhteellisen yksinkertaisten ja toistuvien käytäntöjen kuin laajojen suunnittelusysteemien varaan. (Garengo ym. 2005.)

Pk-yritysten ympäristössä myös informaation lähteet voivat poiketa suuryrityksistä. Tietoa voi kerätyä enemmän keskusteluissa, messuilla, asiakaskäynneillä ja epävirallisissa tapaamisissa kuin esimerkiksi systemaattisissa markkinatutkimuksissa. Tällainen läheinen asiakas- ja verkostosuhteisiin perustuva tiedonhankinta sopii yhteen pk-yritysten epämuodollisemman strategiatyön kanssa, jossa strateginen suunta voi tarkentua vähitellen arjen havaintojen ja keskustelujen kautta. (Kelliher & Reinl, 2009.)

Kasvun myötä monet pk-yritykset voivat ajautua pisteeseen, jossa aiemmin epämuodollinen ja henkilöitynyt strategiatyö ei enää riitä. Organisaation kasvaessa tehtävät eriytyvät, rooleja tulee lisää ja

päätöksenteon koordinointi monimutkaistuu. Tällöin strategiatyössä korostuu tarve tehdä yrityksen suuntaa aiempaa näkyvämmäksi, jaetummaksi ja seurattavammaksi ilman, että toiminta muuttuu liian raskaaksi tai menettää pk-yritykselle ominaista ketteryyttä. Kasvuvaiheessa keskeiseksi haasteeksi muodostuu siten tasapaino epämuodollisen joustavuuden ja aiempaa selkeämmän johtamis- ja seurantajärjestelmän välillä. (Ates & Bititci, 2009.)

Perheomisteisuus tuo moniin pk-yrityksiin oman luonteensa. Omistajuuden jatkuvuus, arvopohjainen päätöksenteko ja pitkän aikavälin näkökulma on liitetty perheyritysten strategiseen johdonmukaisuuteen ja sidosryhmien luottamukseen. Samalla sukupolvenvaihdokset, perheen sisäiset roolit ja tunneperäinen kiinnittyminen esimerkiksi tiettyihin tuotteisiin voivat vaikeuttaa tarvittavia suunnanmuutoksia. Tutkimuksessa korostetaan selkeiden hallintaperiaatteiden ja yhteisten pelisääntöjen merkitystä strategiaprosessissa sekä sitä, että johtamisen ammatillistaminen voi tukea perheyritysten pitkän aikavälin jatkuvuutta. (Chrisman ym. 2005.)

Pk-yritysten strategiatyössä ulkopuolinen tuki voi toimia strategiatyön vipuvartena. Konsultit, hallitusneuvojat ja muut ammattilaiset voivat tuoda kieltä ja välineitä, joiden avulla strategisia kysymyksiä jäsenetään ja hiljaista tietoa tehdään näkyväksi. Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että strategiaprosessin omistajuuden on olennaista säilyä pk-yrityksessä itsellään ja että ulkopuolinen tuki on tehokkainta silloin, kun se kiinnittyy yrityksen omaan kontekstiin ja päätöksentekorytmiin. (Ghobadian & O'Regan, 2006.)

#### 2.4.2 Pk-yritysten dynaamiset kyvykkyydet

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden, teknologisen kehityksen, regulaation ja geopoliittisten konfliktien seurauksena. Muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailukyky ei perustu ainoastaan nykyisen liiketoiminnan tehokkaaseen ylläpitämiseen, vaan myös kykyyn havaita muutoksia, tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja muokata toimintaa niiden mukaisesti. Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus tarkastelee tätä uudistumiskykyä eli sitä, miten organisaatio pystyy yhdistämään, rakentamaan ja uudelleenjärjestämään resurssejaan muuttuvien vaatimusten mukaisesti. (Teece, 2007.)

Dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelussa on olennaista erottaa toisistaan yrityksen nykyistä toimintaa ylläpitävät operatiiviset kyvykkyydet ja kyvykkyydet, joiden avulla yritys muokkaa, laajentaa ja uudistaa toimintaansa. Strategiaprosessia käsittelevässä tutkimuksessa tämä rajaus on tärkeä, koska huomio ei kohdistu vain siihen, mitä yritys jo osaa tehdä, vaan siihen, miten se arvioi uusia mahdollisuuksia, muuttaa painopisteitään ja rakentaa uusia toimintatapoja. Tällöin dynaamisia

kyvykkyyksiä voidaan tarkastella konkreettisten käytäntöjen, päätösten ja resurssien kohdentamisen kautta, ei pelkkänä yleisenä väitteenä yrityksen muutoskyvystä. (Pavlou & El Sawy, 2011.)

Dynaamisia kyvykkyyksiä on kirjallisuudessa jaoteltu osa-alueisiin, jotka konkretisoivat käsitettä. Tunnetuin jaottelu on aistiminen, tarttuminen ja muuntautuminen (sensing, seizing, transforming). Aistimisella tarkoitetaan kykyä havaita ja tulkita muutoksia asiakkaiden, markkinan, teknologian ja regulaation tasolla. Tarttuminen liittyy siihen, miten yritys tekee valintoja, kohdentaa resursseja ja päättää, mihin mahdollisuuksiin panostetaan. Muuntautuminen taas viittaa rakenteiden, prosessien ja resurssipohjan muokkaamiseen niin, että tehdyt valinnat voidaan myös toteuttaa käytännössä. Nämä osa-alueet eivät käytännössä etene aina peräkkäisinä vaiheina, vaan kietoutuvat toisiinsa organisaation arjessa ja johtamistyössä. (Teece, 2007.)

Teece (2018) korostaa myös, että liiketoimintamallit, strategia ja dynaamiset kyvykkyydet ovat keskinäisessä yhteydessä. Dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat siihen, miten yritys kykenee suunnittelemaan ja uudistamaan liiketoimintamallejaan, ja liiketoimintamalli puolestaan vaikuttaa siihen, millaiset strategiat ovat yritykselle toteuttamiskelpoisia. Tästä näkökulmasta dynaamiset kyvykkyydet eivät liity vain markkinamuutosten havaitsemiseen, vaan myös siihen, miten yritys muokkaa tarjoomaansa, toimintatapojaan ja arvonluonnin logiikkaansa.

Hernández-Linares ym. (2021) tarkastelevat dynaamisia kyvykkyyksiä pk-yritysten näkökulmasta ja liittävät ne siihen, miten yritykset hyödyntävät tietoa ja suuntaavat toimintaa rajallisten resurssien puitteissa. He tarkastelevat pk-yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä neljän ulottuvuuden kautta, joita ovat aistiminen, oppiminen, integraatio ja koordinointi. Aistiminen liittyy markkinoiden ja toimintaympäristön muutosten tunnistamiseen, oppiminen uuden tiedon omaksumiseen ja hyödyntämiseen, integraatio eri puolilla organisaatiota olevan tiedon yhdistämiseen ja koordinointi resurssien ja toimintojen yhteensovittamiseen. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella, miten pk-yritykset uudistavat toimintamalleja ja vahvistavat suorituskykyä. (Hernández-Linares ym. 2021.)

Dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen on kohdistettu myös kritiikkiä. Eisenhardt ja Martin (2000) toteavat, että dynaamisia kyvykkyyksiä ei voida pitää automaattisena pysyvän kilpailuedun lähteenä, vaan niiden vaikutus riippuu toimialan ja toimintaympäristön luonteesta. Myös Ambrosini ja Bowman (2009) toteavat samansuuntaisesti, että dynaamiset kyvykkyydet ovat hyödyllisiä vain, jos ne sidotaan tunnistettaviin rutiineihin ja käytäntöihin, joiden kautta organisaatio muokkaa resursseja ja suuntaa ajan kuluessa. Tästä näkökulmasta dynaamisia kyvykkyyksiä ei ole perusteltua tarkastella yleisenä selitysmallina, vaan konkreettisina prosesseina, joiden vaikutuksia voidaan arvioida empiirisesti.

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 3.1 Tutkimusasetelma ja tapauskuvaus

Tämä tutkimus on laadullinen, yksittäiseen tapaukseen perustuva tapaustudkimus. Tutkin Hidex Oy:n strategiaprosessia ja sen vaikutuksia organisaatioon ja liiketoiminnan kehitykseen. Tavoitteena on ymmärtää, miten strategiaprosessi toteutettiin käytännössä, millaisista vaiheista ja käytännöistä se rakentui sekä miten prosessi näkyi myöhemmin organisaation arjessa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusasetelmaan, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää strategiaprosessia toimijoiden kokemusten, tulkintojen ja merkitysten kautta. Tulkitsevassa laadullisessa tutkimuksessa organisaatioiden toimintaa tarkastellaan toimijoiden antamien merkitysten, kertomusten ja käytäntöjen kautta (Cunliffe, 2011). Tapaustudkimus on perusteltu lähestymistapa, koska tutkittava ilmiö on kontekstisidonnainen, monitasoinen ja ajallisesti kehittyvä. Tapaustudkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä sen omassa ympäristössä ja suhteessa niihin olosuhteisiin, joissa se tapahtuu (Yin, 2014). Tässä tutkimuksessa strategiaprosessia ei ole mielekästä erottaa esimerkiksi Hidexin kasvuvaiheesta, organisaation rakenteesta, omistajavetoisesta historiasta tai toimialan erityispiirteistä. Tapaustudkimuksen vahvuus on siinä, että se mahdollistaa tällaisen kontekstin ja prosessin samanaikaisen tarkastelun.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on suomalainen vuonna 1993 perustettu perheyritys Hidex Oy. Hidex on korkean teknologian mittalaitteiden kehittämiseen ja valmistamiseen keskittynyt mittalaittevalmistaja, jonka liiketoiminta perustuu kapeaan mutta kansainväliseen B2B-markkinaan. Yrityksen keskeisiä tuoteryhmiä ovat nestetuikelaskimet, gammalaskimet, monikuoppalevylaskimet sekä positiivisemissiotomografian eli PET-mittalaitteet. Nestetuikelaskimia ja gammalaskimia käytetään erityisesti ympäristönäytteiden radioaktiivisuuden mittaamiseen, kun taas monikuoppalevylaskimia hyödynnetään bio- ja lääketieteellisessä tutkimuksessa sekä radioaktiivisten että ei-radioaktiivisten leima-aineiden mittaamisessa.

Hidexin toiminta on vahvasti kansainvälistä. Yrityksen laitteita myydään maailmanlaajuisesti: maanosittain myynti painottuu Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan, mutta myös Aasian markkinoilla on yritykselle tärkeä asema. Keskeisiä markkinoita ovat erityisesti Saksa ja Yhdysvallat. Näiden lisäksi merkittäviä kohdemaita ovat muun muassa Kiina, Britannia, Ranska, Intia, Etelä-Korea ja Japani. Asiakasryhmissä suurimpia ovat lääketieteen alan yritykset, yliopistot ja

viranomaislaitokset. Hidex toimii siten markkinassa, jossa teknologinen osaaminen, mittaustulosten luotettavuus, sovellusymmärrys ja asiakassuhteiden jatkuvuus korostuvat.

Yritys on ollut viime vuosina selvässä kasvuvaiheessa. Vuonna 2020 Hidexin liikevaihto oli 6,6 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 23. Vuonna 2024 liikevaihto oli noussut 13,7 miljoonaan euroon ja henkilöstömäärä 41:een. Kasvuun ovat vaikuttaneet sekä orgaaninen kasvu että liiketoiminnan kasvattaminen mutta myös Hidexin tekemät yritysostot. Hidex on hankkinut viime vuosien aikana iso-britannialaisen nestetuikelaskimissa käytettäviä cocktaileja valmistavan yrityksen sekä saksalaisen myyntiyhtiönsä Hidex Deutschlandin. Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisin tuoteryhmä on viime vuosina ollut nestetuikelaskimet, joissa Hidex on markkinajohtajia. Nestetuikelaskimien osuus liikevaihdosta on hieman yli puolet.

Tapaus soveltuu tämän tutkimuksen kohteeksi erityisesti siksi, että Hidexin strategiaprosessi sijoitui yrityksen kasvun kannalta merkittävään vaiheeseen. Yrityksessä oli aiemmin ollut pitkälti yrittäjävetoinen ja epämuodollinen strategia, mutta kasvun myötä strategista suuntaa haluttiin tehdä näkyvämmäksi ja paremmin perustelluksi. Näin tapaus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella, miten jo vakiintunut 1993 perustettu, mutta kasvuvaiheessa oleva pk- ja perheyritys rakentaa uutta strategiaa tilanteessa, jossa liiketoiminta on laajentunut, henkilöstömäärä kasvussa ja uudet mahdollisuudet edellyttävät aiempaa tietoisempaa priorisointia.

Tarkasteltava strategiaprosessi käynnistyi keväällä 2021 ja sen vaikutuksia tarkastellaan vuoteen 2024 saakka. Prosessin aktiivivaihe rakentui ulkopuolisen asiantuntijan fasilitoimien strategiakoulutusten, työpajojen, niiden välissä tehdyn sisäisen analyysin sekä myöhemmän käytännön priorisointien ja valintojen ympärille. Prosessin jälkeen strategiatyö jatkui yrityksen omissa käytännöissä, kuten foorumeissa, projektikatsauksissa ja arjen päätöksenteossa. Tutkimuksen kohteena ei siten ole vain yksittäinen strategiaprojektin hetki, vaan myös se, miten prosessin aikana syntyneet käytännöt ja tulkinnat jatkuivat myöhemmässä toiminnassa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä väitteitä pk-yritysten strategiaprosesseista, vaan rakentaa analyttisesti perusteltu tulkinta yhdestä tapauksesta. Tapaustutkimuksen arvo ei perustu vain yleistettävyyteen, vaan myös siihen, että hyvin kuvattu tapaus voi syventää ymmärrystä ilmiöstä ja tuottaa teoreettisesti merkityksellisiä havaintoja. Hidexin tapaus soveltuu tähän, koska strategiaprosessi on ajallisesti rajattavissa, siitä on saatavilla monipuolista aineistoa ja se liittyy pk-yrityksen kasvun, strategiatyön ja organisaation muutoksen kysymyksiin. (Flyvbjerg, 2006)

Oma suhteeni kohdeyritykseen on tutkimusasetelman kannalta olennainen. Työskentelin Hidexissä strategiaproessin aktiivivaiheen aikana ja toimin prosessissa koordinoivassa roolissa. Asemaani voidaan kuvata rajatuksi sisäpiiriläisyydeksi, eli tunsin organisaation ja osallistuin prosessin käytännön vaiheeseen, mutta en kuulunut yrityksen vakituiseen henkilöstöön enkä ollut lopullisten strategisten päätösten tekijä. Sisäpiiriläisyys voi laadullisessa tutkimuksessa tarjota syvää kontekstin ymmärrystä, mutta se voi samalla lisätä ennakko-oletusten ja tulkinnallisten vinoumien riskiä. (Dwyer & Buckle, 2009.)

### **3.2 Aineistonkeruu**

Tutkimuksen ensisijaisena aineistona käytän kahdeksaa puolistrukturoitua teemahaastattelua. Täydennän haastatteluaineistoa strategiaproessin aikana syntyneillä yritysdokumenteilla sekä omalla taustatiedollani prosessin aktiivivaiheesta. Usean aineistolähteen käyttö on laadullisessa tapaustutkimuksessa perusteltua, koska se mahdollistaa ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta ja tukee aineiston vertailua eri lähteiden välillä (Patton, 2002; Bowen, 2009).

Valitsin haastateltavat tarkoituksenmukaisella otannalla. Tarkoituksenmukaisessa otannassa informanteiksi valitaan henkilöitä, joilla on tutkittavan ilmiön kannalta olennaista kokemusta ja tietoa (Patton, 2002). Valitsin haastateltaviksi strategiaproessin suunnitteluun, toteutukseen, jatkokehittämiseen tai sen vaikutusten kokemiseen osallistuneet avainhenkilöt. Mukana olivat toimitusjohtaja, tuotelinjapäälliköitä, tuotepäälliköitä sekä hallinto- ja kehitystoimintoihin liittyviä henkilöitä. Näin aineisto kattaa sekä strategiaproessin ydintoimijoiden että operatiivisempien roolien näkökulmia.

Toteutin haastattelut kesän ja syksyn 2024 aikana. Tein seitsemän haastattelua kasvokkain yrityksen tiloissa ja yhden etäyhteydellä. Haastattelujen kesto vaihteli noin 45 minuutista noin kahteen tuntiin. Toteutin kaikki haastattelut suomeksi, äänitin ne haastateltavien suostumuksella ja litteroin ne sanatarkasti analyysia varten.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimukseen, jossa halutaan käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa samoja pääteemoja, mutta samalla jättää tilaa haastateltavien omille painotuksille ja esimerkeille (Brinkmann & Kvale, 2015). Rakensin haastattelurungon tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemat käsittelivät strategiaproessin käynnistymistä, prosessin vaiheita, osallistamista, käytettyjä välineitä, koettuja vaikutuksia sekä strategiaproessin yhteyttä organisaation ja liiketoiminnan kehitykseen.

Haastattelutilanteissa pyrin saamaan esiin konkreettisia kuvauksia strategiaproessin kulusta ja vaikutuksista. Pyysin haastateltavia kuvaamaan esimerkiksi tilanteita, joissa strategiaproessi oli

heidän näkökulmastaan näkynyt päätöksenteossa, priorisoinnissa, roolien muutoksissa tai liiketoiminnan kehittämisenä. Tämä oli tärkeää, koska tutkimuksen tavoitteena ei ollut vain kartoittaa yleisiä mielipiteitä strategiaprosessista, vaan ymmärtää, miten prosessi näkyi käytännön toiminnassa. Puolistrukturoitu rakenne mahdollisti haastattelujen vertailtavuuden, mutta antoi samalla tilaa tarkentaville kysymyksille ja haastateltavien omille tulkinnoille. (Brinkmann & Kvale, 2015)

Käytin yritysdokumentteja haastatteluaineiston tukena ja kontekstin tarkentamisessa. Dokumenttiaineistoon kuuluivat esimerkiksi strategiaprosessin työpajamateriaalit, sisäiset esitykset, strategiadokumentit, analyysipohjat, projektien arviointimallit ja Miro-kaaviot. Dokumentit eivät muodosta tässä tutkimuksessa erillistä itsenäistä analyysiaineistoa, vaan käytin niitä ensisijaisesti prosessin aikajanan, käytettyjen välineiden ja päätösten taustan tarkentamiseen. Bowen (2009) korostaa, että dokumentit voivat laadullisessa tutkimuksessa toimia sekä kontekstin avaajina että haastatteluaineiston vertailukohtina. Tässä tutkimuksessa dokumentit auttoivat erityisesti tarkistamaan, miten haastateltavien kertomukset suhteutuivat prosessin aikana tuotettuihin materiaaleihin.

Hyödynnän omaa aiempaa osallistumistani strategiaprosessiin täydentävänä taustatietona. Osallistumiseni ei ollut tutkimuksen aikana toteutettua systemaattista havainnointia, vaan liittyi työrooliini prosessin aktiivivaiheeseen. Tästä syystä en käsittele sitä varsinaisena havainnointiaineistona samalla tavalla kuin tutkimusta varten kerättyjä haastatteluja. Oma kokemukseni on kuitenkin auttanut ymmärtämään prosessin kulkua, haastateltavien viittauksia ja dokumenttiaineiston merkitystä. Samalla tämä asema on edellyttänyt tietoa pohdintaa siitä, miten tutkijan oma tausta voi vaikuttaa kysymyksenasetteluun, aineiston tulkintaan ja analyysin painotuksiin (Dwyer & Buckle, 2009).

Noudatin aineistonkeruussa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Kerroin haastateltaville tutkimuksen tarkoituksen, aineiston käyttötavan ja heidän asemansa tutkimuksessa. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelujen äänittämiseen. Yrityksen nimi on tutkimuksessa näkyvässä, koska tapauskuvauksen ymmärrettävyys edellyttää yrityksen kontekstin avaamista ja kohdeorganisaatio on tietoinen tunnistettavuudesta. Tunnistettavan organisaation käyttö lisää tutkimuksen kontekstuaalista läpinäkyvyyttä, mutta samalla se edellyttää huolellisuutta siinä, miten käsittelen yksittäisiä henkilöitä ja arkaluonteisia liiketoiminnallisia tietoja.

### **3.3 Analyysi ja luotettavuus**

Analysoin aineiston teoriaohjaavan temaattisen analyysin avulla. Temaattinen analyysi soveltuu laadulliseen tutkimukseen, jossa tavoitteena on tunnistaa, jäsentää ja tulkita aineistossa toistuvia merkityksellisiä teemoja (Braun & Clarke, 2006). Tässä tutkimuksessa analyysi oli teoriaohjaavaa siinä

mielessä, että tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys ohjasivat huomiotani erityisesti strategiaproessin kulkuun, käytäntöihin, rooleihin, osallistamiseen ja vaikutuksiin. Samalla jätin analyysissä tilaa aineistosta nouseville havainnoille, joita en ollut ennalta täysin määritellyt.

Analyysi eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa luin litteroidut haastattelut useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tein tässä vaiheessa alustavia muistiinpanoja strategiaproessin käynnistymisestä, vaiheista, osallistumisesta, päätöksenteosta ja koetuista vaikutuksista. Vertailin samalla haastatteluaineistoa yritysdokumentteihin, jotta pystyin hahmottamaan prosessin aikajärjestyksen ja keskeiset tapahtumat mahdollisimman tarkasti.

Toisessa vaiheessa koodasin aineiston. Poimin haastatteluista kohtia, joissa käsiteltiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita, kuten strategiaproessin tavoitteita, työpajoja, rooleja, priorisointia, viestintää, päätöksentekoa ja liiketoiminnan kehitystä. Koodaus ei ollut puhtaasti teoriaan perustuvaa, vaan etsin aineistosta myös havaintoja, jotka tarkensivat tai täydensivät teoreettisia lähtökohtia ja tarvittaessa tein lisäyksiä myös teoriaosuuteen tämän pohjalta. Tämä vastaa teoriaohjauvan tai abduktiivisen analyysin logiikkaa, jossa analyysi etenee aineiston ja teorian välisenä vuoropuheluna (Timmermans & Tavory, 2012).

Kolmannessa vaiheessa ryhmittelin koodit laajemmiksi teemoiksi. Näin muodostuivat analyysin pääteemat, eli strategiaproessin käynnistyminen ja tavoitteet, prosessin kulku, osallistaminen ja roolit, vaikutukset organisaation arkeen sekä vaikutukset liiketoiminnan kehitykseen. Teemat eivät ole yksittäisten haastattelujen tiivistelmiä, vaan koko aineistosta muodostettuja tulkinnallisia kokonaisuuksia. Temaattisessa analyysissä teemojen muodostaminen edellyttääkin, että tutkijana en vain laske toistuvia ilmauksia, vaan tulkitsen, mikä aineistossa on tutkimuskysymysten kannalta merkityksellistä (Braun & Clarke, 2006).

Analyysini oli siten sekä aineistolähtöinen että teoreettisesti informoitu. Teoreettinen viitekehys tarjosi käsitteitä, joiden avulla pystyin jäsentämään aineistoa, mutta analyysin lopullinen rakenne muodostui aineiston perusteella. Esimerkiksi osallistumisen kerrostuneisuus, strategiaproessin vaikutus priorisointiin sekä liiketoiminnan kehityksen tietoisempi arviointi nousivat esiin haastatteluissa ja täsmentyivät analyysin aikana. Tällainen aineiston ja teorian välinen suhde voi olla tyypillistä abduktiiviselle laadulliselle analyysille, jossa teoria ei määrää tuloksia ennalta, vaan auttaa tulkitsemaan aineistosta esiin nousevia havaintoja (Timmermans & Tavory, 2012).

Tarkastelen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. Pyrin vahvistamaan tutkimukseni uskottavuutta käyttämällä useita

haastatteluja ja niiden lisäksi täydentäviä dokumentteja. Haastateltavat edustavat strategiaproessin kannalta keskeisiä rooleja, minkä vuoksi aineisto tuo näkyviin useita näkökulmia samaan prosessiin. Dokumenttiaineisto tuki erityisesti prosessin aikajärjestyksen ja keskeisten tapahtumien tarkentamista. (Lincoln & Guba, 1985)

Siirrettävyys ei perustu tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan siihen, että kuvaan tapauksen ja tutkimusasetelman riittävän tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten sovellettavuutta muihin samankaltaisiin konteksteihin (Lincoln & Guba, 1985). Tässä tutkimuksessa kuvaan Hidexin kontekstin, strategiaproessin vaiheet ja aineiston muodostumisen sillä tarkkuudella, että lukija voi arvioida, missä määrin havainnot voivat olla relevantteja muille kasvaville pk-yrityksille.

Pyrin säilyttämään empiirisessä analyysissä selkeän yhteyden aineiston ja tulkintojen välillä. Käytän tulosluvussa suoria sitaatteja, jotta lukija voi arvioida, millaisesta aineistosta tulkinnat on johdettu. En kuitenkaan käytä sitaatteja vain vahvistamaan ennalta tehtyjä päätelmiä, vaan niiden avulla tuon näkyviin haastateltavien erilaisia näkökulmia ja tulkintoja.

Pyrin tukemaan riippuvuutta ja vahvistettavuutta kuvaamalla aineistonkeruun ja analyysin vaiheet mahdollisimman läpinäkyvästi. Olen avannut, ketä haastattelin, miten toteutin haastattelut, millaista dokumenttiaineistoa käytin ja miten analysoin aineiston. Vahvistettavuutta tukee myös se, että sidon analyysissä esitetyt tulkinnat haastatteluaineistoon suorien sitaattien avulla. Olen pyrkinyt tekemään tulkintoja erityisesti sellaisista teemoista, jotka toistuvat useamman haastateltavan puheessa tai joita voidaan suhteuttaa dokumenttiaineistoon.

Tutkimusasetelmaan liittyy myös rajoitteita. Aineisto perustuu pitkälti jälkikäteisiin kuvauksiin. Toteutin haastattelut noin 2–3 vuotta strategiaproessin aktiivivaiheen jälkeen. Tämä mahdollistaa prosessin vaikutusten tarkastelun pidemmällä aikavälillä, mutta tuo mukanaan muistamiseen ja jälkikäteeseen jäsentämiseen liittyviä riskejä. Olen siksi lukenut haastattelupuhetta haastateltavien tulkintoina ja kokemuksina, en täysin objektiivisina kronologisina kuvauksina tapahtumista (Kvale & Brinkmann, 2015).

Lisäksi aineisto painottuu strategiaproessin kannalta keskeisiin toimijoihin. Tämä on perusteltua tutkimuskysymysten kannalta, koska tavoitteena on ymmärtää prosessin toteutusta ja vaikutuksia niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka olivat siinä keskeisesti mukana. Samalla se tarkoittaa, että laajemman henkilöstön kokemukset jäävät tässä tutkimuksessa rajatummissa. Tämä voi vaikuttaa erityisesti siihen, millaisena strategian viestintä ja jalkautuminen näyttäytyvät.

Olen huomionnut oman sisäpiirasemani siten, että empiirinen analyysi perustuu ensisijaisesti systemaattisesti kerättyihin haastatteluihin ja toisaalta yritysdokumentteihin. Käytän omaa kokemustani kontekstin ymmärtämisen tukena, mutta en todistena yksittäisille väitteille. Tämä ratkaisu on tärkeä tutkimuksen luotettavuuden kannalta, koska se erottaa tutkijan taustatiedon varsinaisesta analyysiaineistosta ja tekee tulkintojen perustan lukijalle näkyvämmäksi.

Kokonaisuutena tutkimuksen luotettavuus rakentuu aineistolähteiden monipuolisuudelle, analyysiprosessin läpinäkyvyydelle ja tutkijaposition kriittiselle käsittelylle. Tutkimuksen tavoitteena ei ole esittää Hidexin tapausta yleisenä mallina kaikille pk-yrityksille, vaan tuottaa perusteltu ja aineistoon sidottu tulkinta siitä, miten strategiaprosessi toteutui yhdessä pk-yrityksessä ja millaisia vaikutuksia sillä oli organisaatioon ja liiketoiminnan kehitykseen.

## 4 Strategiaprosessin empiirinen analyysi – Case Hidex

### 4.1 Strategiaprosessin käynnistyminen ja tavoitteet

Hidexin strategiaprosessi käynnistyi tilanteessa, jossa yrityksen kasvu, uudet liiketoimintamahdollisuudet ja organisaation sisäiset muutokset alkoivat tehdä aiemmasta toimintatavasta riittämättömän. Haastattelujen perusteella Hidex oli tullut vaiheeseen, jossa sen strategiaa haluttiin alkaa jäsentää aiempaa näkyvämmiin ja tietoisemmin. Strategiatyötä ei lähdetty rakentamaan täysin tyhjästä, vaikkei yrityksellä ollut olemassa tarkempaa kirjattua strategiaa. Taustalla oli kuitenkin vaikuttanut hiljaisesti ja epämuodollisesti suunta, jota haluttiin ensimmäistä kertaa yhdessä henkilöstön kanssa vahvistaa ja muokata. Strategiaprosessin käynnistymistä selitti siis ennen kaikkea siirtymä henkilöityneestä ja taustalla pysyneestä suunnasta kohti jaetumpaa ja paremmin perusteltua strategista ajattelua.

Aineistossa useat haastateltavat kuvaavat aiempaa vaihetta niin, että strateginen suunta oli kyllä olemassa, mutta sitä ei ollut selkeästi sanoitettu eikä laajemmin jaettu organisaatioon. Strategia oli pitkälti ylimmän johdon tai pienen ydinjoukon kokemuksen ja vaiston varassa. Tällainen toimintatapa oli toiminut pienessä yrityksessä, mutta kasvun myötä siitä oli tullut aiempaa haavoittuvampi. H2 (Haastateltava 2) kuvaa lähtötilannetta sekä yrityskulttuurin että kasvun näkökulmasta:

*“Ennen kun meitä oli noin kymmenen, niin kaikki tavallaan tiesi enemmän tai vähemmän mitä kaikki muut tekee ...nyt kun meitä on jo 40, niin nyt se on paljon enemmän niin, että täällä on ihmisiä, joilla on tietty rooli ja he eivät välttämättä tiedä aina mitä kaikkea tehdään ja miksi tehdään, jos sitä ei tuoda esiin.” (H2)*

H2:n puheessa strategiaprosessin tarve kytkeytyy suoraan yrityksen kasvuun. Pienessä organisaatiossa yhteinen ymmärrys saattoi toimivasti rakentua suoran vuorovaikutuksen, läheisten työskentelysuhteiden ja hiljaisen tiedon varaan. Kun henkilöstömäärä kasvoi, sama toimintatapa ei enää kantaanut. Strategiaprosessin tarve syntyi siis siitä, ettei aiempi toimintatapa enää riittänyt kasvavan organisaation tarpeisiin.

Samana muutosta kuvaa myös H1, joka kuvaa aiempaa strategiatyötä ajalta, jolloin yritys oli vielä hyvin pieni:

*“Me oltiin aiemmin enemmän tällainen mikroyritys. se oli sen pienen porukan kanssa niin paljon suoraviivaisempaa. Suoria keskusteluja toimitusjohtajan kanssa ...se oli se ns. strategiatyö silloin. Joskus investointihakemuksissa jouduttiin laittamaan paperille mutta muulla tavalla ei hirveästi.” (H1)*

H1:n sitaatti vahvistaa kuvaa siitä, että strategia oli Hidexissä ollut läsnä ennen kaikkea käytännön tekemisessä, ei kirjattuna tai yhteisesti käsiteltynä kokonaisuutena. Strateginen suunta oli jollain tavalla olemassa, mutta se ei ollut saanut sellaista muotoa, johon henkilöstö olisi voinut laajemmin kiinnittyä. Tämä tuo hyvin esiin myös pk-yrityksille tyypillisen piirteen. Strategia voi olla omistaja- tai yrittäjävetoisessa yrityksessä pitkään varsin selkeä niille, jotka ovat aivan ytimessä, mutta muille työntekijöille se voi jäädä epäselväksi.

Hidexin aineistossa vahvasti näkyvä strategiaprosessin käynnistävä tekijä oli uusien ihmisten tulo organisaatioon. Yritykseen oli kasvun myötä tullut lisää henkilöstöä myös johtaviin rooleihin ja samalla odotukset ja toiveet aiempaa näkyvämmästä ja perustellummasta suunnasta lisääntyivät. Osalla uusista työntekijöistä strategisen suunnan näkymättömyys vakiintuneessa ja 30 vuotta toiminnassa olleessa yrityksessä herätti ihmetystä:

*“...sillon ku mä tulin tänne ni aloin kysymään sellaisia asioita, mitkä mulla oli ollut vanhas työpaikas aika selkeitä. Mä juttelin ihmisten kanssa niin mä joskus kysyin miten strategiaa tehdä. Niin sitten kun ei ketään tiennyt, sit mä siitä (toimitusjohtajalle) puhuin, että kyllä mun mielestä pitäisi olla.” (H7)*

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös kokemus siitä, että yritys oli kyllä kasvanut ja ollut kannattava, mutta tekeminen oli osittain rakentunut ajautumisen kautta. Kasvun taustalla ollutta logiikkaa haluttiin ymmärtää aiempaa paremmin. Hidexissä oli onnistuttu monessa, mutta onnistumisen perusteet eivät vielä olleet muodostuneet yhteisesti tunnistetuksi liiketoiminnan logiikaksi. Strategiaprosessin käynnistyessä haluttiin pysähtyä sen äärelle, mistä kasvu oli tullut, miksi joillakin alueille oli onnistuttu ja millä perusteilla kasvua kannattaisi jatkossa etsiä.

*“Voidaanhan me nähdä, että Hidexin liikevaihto oli kasvanut ja se (liiketoiminta) on suhteellisen kannattavaa. Mutta ehkä siinä oli vähän tavallaan semmoista, että no me ollaan nyt ajaututtu tähän ja tällaista tää nyt vaan oli sattumalta.” (H2)*

Ajautumisen kokemus liittyi samalla laajempaan muutokseen siinä, miten Hidex alkoi hahmottaa omaa toimintaansa. Taustalla oli pitkään ollut teknologiayritykselle tyypillinen toimintalogiikka, jossa tuotteita kehitetään oman osaamisen pohjalta ja niiden oletetaan löytävän ostajansa. Jo strategiaprosessia edeltäneinä vuosina yrityksessä alettiin määrittää toimintaa aiempaa selvemmin asiakkaan, markkinan ja liiketoiminnallisen arvon näkökulmasta. Tätä suuntaa haluttiin vahvistaa ja se

näkyi kysymyksinä, miksi asiakas ostaa juuri Hidexiltä, millaisilla alueilla yrityksellä on todellista vahvuutta ja millä tavoin osaaminen voidaan muuttaa kasvavaksi liiketoiminnaksi.

*”Perinteinen teknologiayrityksen tausta, että meillä on ollut henkilöt, perustajaomistajat, jotka on osanneet tehdä jotain, he ovat tehneet sitä asiaa ja sitten on toivottu, että joku tulisi ostamaan niitä tuotteita. Sitten vuosien saatossa pikkuhiljaa on pyritty enemmän siihen suuntaan, että hetkinen, nyt jos joku näitä ostaa, niin miksi ne ostaa ja mitä siinä voisi olla enemmän ja suurempaa arvoa, jotta se bisnes kasvaisi.” (H2)*

Strategiaprosessin käynnistyminen näyttäytyy aineistossa myös murrosvaiheen ilmiönä. Kasvu oli tuonut yritykseen uusia mahdollisuuksia, mutta samalla se oli lisännyt tarvetta kohdistaa toimintaa ja rajata vaihtoehtoja aiempaa tietoisemmin. Strategiaprosessin tarve liittyi siis myös siihen, ettei kasvava yritys voinut enää nojata pelkkään tilannekohtaiseen etenemiseen. Haastatteluissa strategiaprosessi liittyi kasvuun, mutta samalla myös yrityksen identiteettiin, millaisena Hidex ja sen henkilöstö halusi itsensä tulevaisuudessa nähdä. Kyse oli siitä, haluttiinko jatkaa pienenä ja vakaana perheyriksenä vai rakentaa määrätietoisemmin jotakin suurempaa. Tässä mielessä strategiaprosessi liittyi yhtä aikaa kasvuun ja uuteen identiteettiin.

*“Firmalla varmaan oli se tilanne, että piti vähän tehdä se valinta, halutaanko pitäytyä sellaisena yksinkertaisena tai helppona perheyriksenä, mikä menestyy hyvin ja on niinku hyvin toimeentuleva ja ja niinku vakavarainen ja näin. Vai halutaanko jotain muuta, jotain lisää. Se oli ehkä se semmonen vaa’an kieli, mitä siinä kohtaa on käyty läpi, että halutaanko vai eikö.” (H5)*

Strategiaprosessin alussa tavoitteena oli, että prosessi auttaa saavuttamaan strategialle sellaisen muodon, joka ohjaisi yrityksen toimintaa aiempaa paremmin ja johon eri toimijat voisivat myöhemmin palata. Samalla valinnoille haluttiin aiempaa selkeämpi perustelupohja. Tähän liittyi ajatus yhteisestä työkalusta tai kehyksestä. Hidexissä tarvittiin tapa puhua suunnasta niin, että päätöksiä ei tarvitse sitoa vain aiempaan kokemukseen tai auktoriteettiin. Strategiaprosessin tehtävä oli tässä mielessä hyvin konkreettinen, eli luodaan yhteinen suunta, joka on aiempaa helpommin toistettava ja perusteltava. Toisaalta tavoitteena oli strategian helpompi jakaminen, joka korostui aineistossa tarpeena kirjata strategiaa ja luoda yhteinen suunta, jonka kaikki tuntevat. Kirjattu strategia ei tässä tarkoittanut vain dokumenttia, vaan tapaa vakauttaa suuntaa kasvaneessa organisaatiossa.

*“eikö se ollut toimitusjohtajan idea, että semmoinen täytyy tehdä, että se idea tuli, että täytyisi olla joku strategia kirjattuna olemassa oleva, mitä kaikki tietää. Se oli minun mielestäni just se tavoitekin, että se tehdään näkyväksi.” (H8)*

*“Tavoite oli varmaan se, että meillä on joku työkalu, millä me voidaan itse kertoa itsellemme, että mitä me tehdään ja miksi me tehdään. Ettei se oo vaan niin, että me tehdään tätä sen takia kun (toimitusjohtaja) sanoo.” (H2)*

Prosessin käynnistysvaiheessa oli samalla jo läsnä konkreettiset kasvumahdollisuudet, erityisesti mahdolliset yritysostot. Strategiaprosessin avulla haluttiin siis arvioida uusia mahdollisuuksia aiempaa järjestelmällisemmin suhteessa yrityksen kokonaisuuteen. Hidexissä haluttiin pystyä suhteuttamaan uusia kasvumahdollisuuksia valittuun suuntaan eikä tarttua niihin vain siksi, että ne olivat tarjolla:

*“...lisäksi oli tavallaan pöydällä näitä yritysostoja, ...niitä oli tiettyssä mielessä tarjottu meille. ...Ajatuksena oli, että koitetaan nyt selvittää niitä, että miten ne saadaan sovitettua tähän strategiaan tai tähän muuhun tarjoamaan. Ettei se ole vaan niin että ostetaan joku firma, kun se on hienoa ja joku tarjoaa sitä.” (H2)*

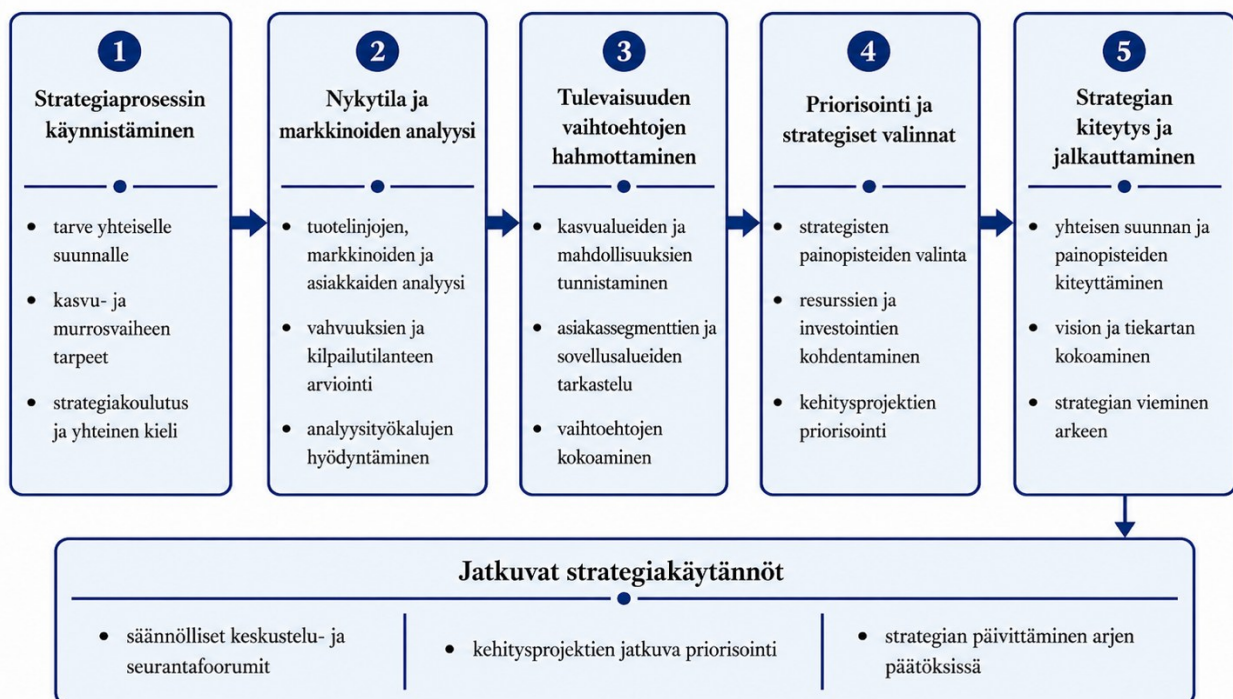
Strategiaprosessin käynnistymistä tuki myös se, että sille löytyi uskottava vetäjä ja yritykseen sopeva työskentelytapa. Sisäinen tarve oli jo olemassa, ja toimitusjohtajan osallistuttua St. Gallenin yliopiston strategiaprofessorin Tomi Laamasen vetämään koulutukseen hän sai myönteisen kuvan tämän tavasta käsitellä strategiaa ja yrityksen kasvua. Hidexin strategiaprosessin käynnistymistä vauhdittiin usean tekijän yhtäaikainen kohtaaminen. Organisaation kasvu oli tehnyt aiemmin epämuodollisesta ja henkilöityneestä suunnasta riittämättömän. Yrityksessä haluttiin ymmärtää omaa menestymistään aiempaa tarkemmin ja tehdä tulevaa suuntaa näkyvämmäksi. Samalla uudet kasvumahdollisuudet lisäsivät tarvetta arvioida valintoja järjestelmällisemmin. Strategiaprosessin käynnistyminen liittyi sekä yrityksen sisäiseen koordinaatioon että liiketoiminnan tulevan suunnan rajaamiseen. Se oli vaihe, jossa aiemmin taustalla vaikuttanut suunta koottiin yhteisemmäksi strategiseksi ajatteluksi.

## **4.2 Strategiaprosessin kulku**

Kun strategiaprosessi oli käynnistynyt, se ei edennyt vain yhtenä suoraviivaisena projektina. Haastattelujen perusteella prosessi rakentui useista toisiinsa liittyvistä vaiheista, joissa yhteinen ymmärrys, nykytilan analyysi, vaihtoehtojen kartoittaminen, niiden vertaileminen ja lopulta priorisointi tarkentuivat vähitellen. Prosessi eteni vaiheittain ja tarkentui ajan kuluessa. Se lähti liikkeelle yhteisen ajattelutavan rakentamisesta, syveni analyysiksi ja vaihtoehtojen jäsentämiseksi, ja muuttui myöhemmissä vaiheissa aiempaa selkeämmiksi valinnoiksi sekä toistuviksi arviointikäytännöiksi.

Haastatteluaineiston perusteella prosessissa voidaan erottaa viisi toisiinsa kytkeytyvää päävaihetta. Ensin rakennettiin yhteistä ymmärrystä strategiasta ja siitä, mitä strategiatyöllä ylipäätään tarkoitetaan. Tämän jälkeen pysähdyttiin nykytilan, markkinoiden ja aiempien onnistumisten äärelle. Kolmannessa vaiheessa hahmoteltiin tulevia kasvusuuntia, tuotteita, sovellusalueita ja asiakassegmenttejä sekä arvioitiin kilpailutilannetta ja vahvuuksia. Tämän jälkeen vaihtoehtoja alettiin järjestää, karsia ja suhteuttaa käytettävissä oleviin resursseihin. Lopulta strategiaprosessi alkoi jäsentyä käytännölliseksi kehikoksi, jonka varassa myöhempiä kehitysideoita, investointeja ja projekteja voitiin arvioida.

Kuvio havainnollistaa strategiaproessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet:



Kuvio 2 Hidex strategiaprosessi – keskeiset vaiheet

Prosessin alku liittyi yhteisen strategisen kielen rakentamiseen. Ennen kuin yrityksessä voitiin tehdä sisältöön liittyviä valintoja, piti ensin muodostaa yhteinen tapa puhua strategiasta ja hahmottaa, mitä strategiatyöllä Hidexissä ylipäätään tarkoitetaan. Tässä alkuvaiheessa ulkopuolisella koulutuksella oli tärkeä rooli. Se antoi prosessille rakenteen ja yhteisen kielen, mutta ei vielä määrittellyt sen sisältöä. Tässä vaiheessa strategia muuttui yleisestä tarpeesta yhteiseksi työskentelyn kohteeksi. Vasta tämän jälkeen yrityksessä voitiin alkaa jäsentää omaa tilannetta, vahvuuksia ja vaihtoehtoja systemaattisemmin.

*“Laamanen piti meille tällaiset strategiakoulutukset. Ensimmäinen oli siinä alkuvuodesta 2021 missä käytiin läpi strategiaa yleisellä tasolla ...hänen esimerkit olivat sellaisia liiketoimintaa pikkuhiljaa askel askeleelta kasvattavia. ...tämän jälkeen siirryttiin pohtimaan mitä Hidex on ja mitä se voisi tulevaisuudessa olla...” (H2)*

Alkuvaiheen jälkeen prosessi siirtyi työskentelyyn, jossa strategiaa alettiin hahmottaa tuotteiden, applikaatioiden ja kasvumahdollisuuksien kautta. Työpajat ja Laamasen strategiakoulutus loivat rungon analyysille. Hidexin strategiaprosessi ei siis rakentunut vain keskusteluille, vaan myös niiden systemaattiselle kokoamiselle, analyysille ja yhteiselle työstämiselle. Strategiaproessia ja erityisesti tätä analysointivaihetta varten Hidexiin etsittiin erillinen fasilitoiva ja koordinoiva resurssi. Sen tehtävänä oli kirjata, jäsentää ja mallintaa työpajoissa syntyvää aineistoa niin, ettei työ jäisi yksittäisten keskustelujen varaan. Tämä teki prosessista seurattavamman ja jatkuvamman. Samalla strategiatyö sai konkreettisen muodon, jossa havaintoja voitiin verrata, täydentää ja viedä eteenpäin myöhempiä vaiheita varten.

*“Eli kysyttiin Tomilta (Laamanen), että onko hänellä jotain yhteistyökumppania Turun kauppakorkeakoulussa, että saataisiin joku opiskelija, joka tekisi meille sitä kirjanpityötä ja toimisi neutraalina fasilitaattorina. ...kirjaisi ylös, piirtäisi niitä malleja, tekisi sitä vähän sitä raakaa työtä.” (H2)*

Analyysivaiheessa työskentely syveni nykytilan, markkinoiden, kilpailutilanteen sekä vahvuuksien ja heikkouksien analyysiin. Tässä kohtaa prosessissa yhdistyivät mennyt, nykyinen ja tuleva. Yrityksessä ei tarkasteltu vain sitä, missä oltiin juuri sillä hetkellä, vaan samalla pyrittiin ymmärtämään, mistä aiempi onnistuminen oli tullut ja mihin suuntaan kasvua olisi realistista rakentaa. Tässä kohtaa prosessia hajallaan olevia havaintoja koottiin yhteen ja niistä alettiin rakentaa yhteistä käsitystä yrityksen asemasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

*“Siinä oli paljon ideointia ja analysointia esimerkiksi siitä, mikä on Hidex, mitkä on Hidexin arvot ja vahvuudet ...sitä kautta lähdettiin työstämään. ...Avoimesti mietittiin niitä asioita ja pantiin yhteen sitä, mitä oltiin siellä eri tuotteiden analyyseissa tehty.” (H1)*

Yksi analyysivaiheen keskeisistä piirteistä oli aiempien onnistumisten purkaminen auki. Tarkasteluun otettiin markkinoita, joilla yritys oli jo ollut vahva. Näiden esimerkkien avulla pyrittiin ymmärtämään, mistä onnistuminen oli syntynyt ja voisiko samaa logiikkaa hyödyntää myös muualla. Tähän liittyi myös vaihtoehtojen laaja kartoittaminen. Yrityksessä haluttiin ensin kerätä riittävästi

aineistoa, näkökulmia ja mahdollisuuksia ennen kuin niitä alettiin rajata. Näin myöhempi priorisointi rakentui yhteisesti tuotetun aineiston varaan eikä vain yksittäisten näkemysten pohjalta.

*“Me otettiin esimerkiksi nimenomaan nämä säteilyn ympäristömittaukset, missä me ollaan oltu vahvoja ... ja otettiin siitä esimerkkejä, että miksi näin on tehty. ...siitä koitettiin laajentaa sitä, että mitä voisi olla ne tulevaisuuden tällaiset, missä tällainen meidän onnistumisen malli voisi onnistua muuallakin...” (H2)*

Työpajojen ja analyysivaiheen tueksi valitut työkalut tukivat prosessia. Niiden tehtävä oli tehdä tuotteet, markkinat, vahvuudet ja tulevaisuuden mahdollisuudet näkyviksi samassa näkymässä. Työkalujen merkitys oli siinä, että eri tuotteiden tietoa saatiin vertailtavaksi samaan näkymään. Markkinoita, tuotteita, vahvuuksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia pystyttiin tarkastelemaan rinnakkain yhteisillä kriteereillä. Tämä helpotti yhteisen tilannekuvan muodostumista ja teki vaihtoehtojen vertailusta aiempaa täsmällisempää. Työkaluina käytettiin esimerkiksi opiskelijan suunnittelemaa tuotteiden nykytilan arviointityökalua ja SWOT-analyysia sekä Miro-kaavioita arvioimaan tuotteita, markkinoita ja mahdollisuuksia.

*“...Mirotaulut auttoi hahmottamaan kokonaisuutta. Se oli helpompi keskustella, kun näki visuaalisesti missä mennään.” (H7)*

Analyysivaiheen jälkeen prosessi siirtyi kohtaan, jossa vaihtoehtoja alettiin tietoisesti karsia. Yrityksessä oli jo tunnistettu erilaisia mahdollisuuksia, mutta niiden joukosta piti alkaa rajata, mihin todella panostetaan ja mitä priorisoidaan. Aineiston mukaan joitakin mahdollisuuksia jäätettiin seuraamaan tai palveltiin asiakaskysynnän mukaan, mutta niihin ei välttämättä keskitetty omaa kehitystyötä, jos markkinan ajoitus, kannattavuus tai tekninen toteutettavuus ei näyttänyt riittävältä. Tämä teki priorisoinnista käytännössä myös tietoista poisrajaamista. Tähän liittyi suoraan resurssien rajallisuus.

*“Sitä selvitettiin kyllä, mutta siinä oli sellainen fiilis, että se ei kannattavuuslaskennan kautta ole riittävä tai siitä tulee liian kallis, että se markkina on niin pieni... Siihen ei lähdetty. Se on teknisesti sen verran haastava.” (H2)*

Aineiston perusteella prosessin loppuvaiheessa keskeistä oli se, että yrityksessä alettiin tunnistaa omaa menestymistä selittävää logiikkaa. Ymmärrys siitä, millaisilla alueilla Hidexillä oli jo valmiiksi vahvuuksia ja millaisiin markkinoihin nämä vahvuudet voisivat kytkeytyä. Tässä mielessä

prosessin lopputulos oli yksittäistä dokumenttia laajempi. Se muodosti viitekehyksen, jonka avulla markkinoita, osaamista ja kasvumahdollisuuksia voitiin suhteuttaa toisiinsa myös myöhemmissä päätöksissä.

*“Sen tuloksena mikä tästä syntyi tästä projektista, niin se on nimenomaan sellainen, että meillä on tietty tällainen malli, jolla me ollaan vahvoja ja voidaan vahvistaa meidän bisnestä jollain tarpeeksi suurella markkinalla. ...Haetaan niitä semmoisia business-alueita, sovellusalueita missä meillä on joku vahvuus.” (H2)*

Myöhemmässä vaiheessa sama jatkuvuus on näkynyt erityisesti visiofoorumeissa, kuukausittaisissa tapaamisissa ja vision roadmapin kaltaisissa välineissä. Ne eivät olleet enää alkuperäisen strategia-projektin kaltaisia erillisiä työpajoja, mutta niiden kautta strategiatyön logiikka on pysynyt mukana arjen päätöksenteossa. Roadmapin merkitys on liittynyt erityisesti siihen, että se tekee näkyväksi sekä etenemisen että keskeneräisyyden. Sen avulla Hidex voi suunnitella, esittää ja seurata aiempaa näkyvämmiin ja jaetummin, mihin resursseja kohdistetaan:

*“Ehkä se on se tärkein ...että kaikki tietää suunnilleen mitä toisetkin on tekemässä... ja visio roadmap on ...erityisesti siitä hyvä, että sinne on listattu tuollaiset heikkoudet. Eli missä me ei vielä olla, missä me voitaisiin olla ja sitten siellä on hienoja eri värisiä palloja niinku tavallaan pitämässä kirjaa tästä, että jollakin osa-alueella me ei olla niin kun ollenkaan, vaikka meidän laitteita voisi siellä käyttää.” (H3)*

Kokonaisuutena Hidexin strategiaprosessi näyttäytyy aineistossa vaiheittain rakentuneena mutta joustavana prosessina. Prosessin keskeinen tulos ei ollut vain strategian kirjaaminen, vaan yhteisen työskentelytavan muodostuminen strategiatyöhön. Strategiaproessin avulla yrityksessä voitiin jäsentää kasvumahdollisuuksia, vertailla kehityshankkeita ja suhteuttaa uusia ideoita aiemmin tunnistettuihin vahvuuksiin.

### **4.3 Osallistaminen strategiatyössä**

Hidexin strategiaprosessi rakentui niin, että siihen osallistui henkilöitä, joilla oli johtava asema yrityksessä tai käytännön tietoa tuotteista, asiakkaista ja markkinoista. Strategiatyö rakentui ydinjoukon ympärille, ja osallistuminen jäsenyi roolien, tehtävien ja tilanteiden mukaan. Osallistuminen ei jakautunut tasaisesti koko organisaatioon, vaikka osaan prosessin vaiheista osallistui laajemmin henkilöstöä. Osallistumisen muodot ja intensiteetti vaihtelivat sen mukaan, missä roolissa henkilö toimi ja missä vaiheessa prosessia hän oli mukana.

Hidexin strategiaproessin ytimessä olivat toimitusjohtaja, hallintojohtaja, tuotekehitysjohto, tuotepäälliköt ja muutamat muut avainhenkilöt, joilla oli vahva näkymä yrityksen tuotteisiin, asiakkaisiin ja kehittämiseen. Laajemmin henkilöstöä oli mukana erityisesti työpajoissa, mutta jatkuva strategia-työ toteutettiin pienemmän joukon kesken. Osallistaminen ei Hidexissä siis tarkoittanut avointa ja samanlaista mukanaoloa kaikille, vaan strateginen toimijuus jakautui eri henkilöille eri tavoin. Ydinjoukko osallistui strategian muotoiluun, osa toi siihen tietoa ja näkemyksiä, ja osa kohtasi strategian enemmän vain workshoppeissa, myöhemmissä keskusteluissa, käytännön työssä tai toimeenpanon yhteydessä.

*”No meillä osallistui suhteellisen laajasti mun mielestä henkilöitä eli yrityksen johto, ei hallituksen jäsenet sisäisistä työntekijöistä toimitusjohtaja, hallintojohtaja, tuotekehitysjohtaja ja tuotepäälliköt. Sitten meillä oli myöskin laatupäällikkö ja workshoppeissa laajasti henkilöstöä mukana.” (H2)*

Osallistumisen rajausta kuvataan aineistossa käytännöllisenä ratkaisuna, ei poikkeamana osallistamisen tavoitteesta. Strategiatyötä ei voitu rakentaa siten, että kaikki olisivat mukana koko ajan kaikessa, koska yrityksen perustyön piti jatkua samalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että osallistuminen olisi jäänyt pinnalliseksi. Päinvastoin, juuri niillä henkilöillä, jotka olivat mukana strategiayön kannalta keskeisissä kohdissa, osallistuminen näyttäytyy aitona vaikutusmahdollisuutena. Haastatteluiden mukaan osallistaminen oli paikoin valikoivaa, mutta mukana olleille se merkitsi todellista vaikuttamista strategian rakentamisessa. Osallistumisen laajuutta ei voi tässä tapauksessa arvioida vain sen perusteella, kuinka moni oli mukana, vaan myös sen perusteella, kuinka syvästi mukana olevat henkilöt pääsivät vaikuttamaan.

*“Ollaan myös ajateltu sitä, että osallistetaan ihmisiä (strategiatyöhön) mutta ei kaikkia koko aikaa. Ollaan ehkä jaoteltu vähän enemmän sitä, että ketä osallistuu mihinkin työhön, mutta sit kuitenkin sillä tavalla et kaikki saa edelleen annettua sitä inputtia, mutta ei kaikissa kohdissa. Koska tietyllä tavalla perustyö pitää pyöriä ja se on se kuitenkin se ydin. ...mul on hirveen hyvä mahdollisuus ollu siihen (strategiatyöhön) vaikuttaa. ...Ettei missään nimessä tuu vaa ylhäältä et et nyt näin tehdään vaan päinvastoin et saadaan kyl aika paljon antaa toiseen suuntaan.” (H5)*

Osallistaminen siis siirsi osaa henkilöstöstä selvästi lähemmäs strategista toimijuutta. Henkilöt, joiden työ oli aiemmin voinut painottua pitkälti vain tuotteisiin, asiakkaisiin tai käytännön kehittämiseen, osallistuivat nyt myös yrityksen strategiaa koskevaan suunnitteluun. Samalla osallistuminen

myös haastoi mukana olevia. Strateginen ajattelu ei ollut kaikille entuudestaan luonteva osa työnkuvaa, joten osallistaminen muutti osittain myös sitä, millaisena oma rooli yrityksessä ymmärrettiin.

Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet osallistumista samalla tavalla. Aineistosta nousee esiin näkökulma, joka tuo esiin osallistumisen kerrostuneisuuden. Haastateltavan (H3) mukaan strategiaan liittyvä tieto kyllä liikkuu, mutta mukanaolo ei tarkoita samanlaista vaikutusmahdollisuutta kuin joidenkin muiden haastateltavien kuvauksissa. Samalla hänen kokemuksensa osoittaa, ettei strategian näkyväksi tekeminen automaattisesti tarkoittanut sen avautumista kokonaisuutena. Osallistumisen, tiedonannon ja strategisen ymmärryksen erot tulevat aineistossa näkyviin. Tavoitteet saattoivat olla ymmärrettäviä, mutta strategian sisältö, kieli ja kokonaisrakenne eivät välttämättä auenneet kaikille samalla tavalla, kun strateginen ymmärrys vaihtelee.

*“Ja mä sanoisin, että se (strategia-asiat) tulee jokaiselle jossain vaiheessa mut meille ensiksi koska me ollaan myös mukana niin kun ylipäättään pölisemässä näistä asioista, että kyllä se varmaan on valitettavasti niin, että jollakin tasolla se on enemmän tiedonantoa. Tiedonantoa kun osallistumista. ...voi olla kuulijassa mut mulle niinku nämä asiat eivät ole kovin selkeitä, että tavoitteet on selkeitä, mutta se mitä ylipäättään, mitä kaikkea voikaan liittyä strategiaan, niin ei ole itselleen henkilökohtaisesti niin hirveen selkeitä.” (H3)*

Haastateltavan huomio erottaa toisistaan kolme asiaa: mukanaolo, vaikutusmahdollisuus ja ymmärrys. Henkilö voi olla lähellä strategiaan liittyvää keskustelua ja silti kokea, ettei strategian kokonaisuus ole täysin selvä. Vastaavasti henkilö voi saada tietoa strategiasta ilman, että hän kokee varsinaisesti osallistuneensa sen tekemiseen. Hidexissä osallistaminen oli aitoa, mutta se ei ollut samanlaista kaikille eikä edes samanlainen osallistaminen tuottanut samanlaista strategista ymmärrystä kaikille.

Osallistumisen muodot eivät rakentuneet vain virallisten strategiailaisuuksien varaan. Aineistossa korostuu, että strategia-asioita käsiteltiin paljon myös epävirallisissa keskusteluissa ja tilanteen mukaan. Strategiaprosessi oli siis sarja muodollisia ja epämuodollisia episodeja, jossa asioita vietiin eteenpäin tilanteen mukaan. Epämuodollinen vuorovaikutus teki strategiasta käytännöllistä ja toi sitä lähemmäs arkea, mutta samalla se teki osallistamisesta epätasaista. Toisille tällainen keskustelutapa sopi hyvin, kun taas toiset olisivat kaivanneet enemmän valmistelua ja johdettuja tilanteita.

*”kaikkia on niin kun osallistutettu, kaikkien kanssa on keskusteltu ... mutta siinä on just se, että kuinka formaalisti se on tehty miten se ehkä persoonallisuuksiin sopii. Joillekin se sopii sellainen epäformaali, ...että ”hei jutellaan tästä asiasta.”. Toiset haluaisi valmistella kauhean tarkasti etukäteen ja sitten olla niinku johdettua Workshop*

*työskentelyä. ...sellaista nyt ehkä voisikin olla enemmän, mutta sitten se on kanssa semmoinen, että osalle se on kuormittavaa.” (H2)*

Kysymys ei siis ollut vain siitä, ketkä otettiin mukaan, vaan myös siitä, millaisessa muodossa osallistuminen tapahtui. Strategian käytännöt tukivat toisten mukanaoloa paremmin kuin toisten. Tässä mielessä osallistuminen ei ollut vain määrällinen tai rakenteellinen kysymys, vaan liittyi myös siihen, millaiset työskentelytavat eri ihmisille sopivat.

Osallistuminen näyttäytyy aineistossa myös sitoutumisen rakentajana. Kun ihmiset pääsivät mukaan vaikuttamaan, strategia ei näyttäytynyt yhtä helposti vain johdon hankkeena. Tässä mielessä osallistaminen strategiaprosessiin oli myös omistajuuden ja sitouttamisen rakentamista. Samalla on kuitenkin huomattava, ettei tämä vaikutus jakautunut täysin tasaisesti. Siksi osallistumisen sitouttava puoli ja aiemmat havainnot tiedonannosta ja epäselvyydestä on huomioitava yhdessä.

*“Sehän sitoo ihmisiä eri tavalla, kun saavat olla tekemässä niin ei tavallaan heille sanella, että mitä tapahtuu vaan saavat olla itse tekemässä.” (H3)*

Kokonaisuutena osallistaminen oli Hidexin strategiaprosessissa olennainen osa strategian tekemistä, mutta ei tasaisesti jakautunut kokemus. Strategiatyö ei ollut pelkkä johdon sisäinen prosessi, koska siihen otettiin mukaan useita toimijoita, joilla oli käytännön tietoa tuotteista, asiakkaista ja markkinoista. Samalla osallistuminen oli selvästi roolittunutta ja vaiheittaista. Joillekin se näyttäytyi aitona vaikutusmahdollisuutena, joillekin käytännön työn kautta tapahtuvana mukanaolona ja joillekin osittain tiedonantona. Osallistamisen rajoja määrittivät aineistossa myös hyvin käytännölliset syyt. Liian suuri ryhmä olisi vaikeuttanut keskustelua, päätöksenteko olisi hajautunut liikaa ja perustyön piti jatkua samaan aikaan. Kasvavassa pk-yrityksessä strategiatyö joutuu väistämättä tasapainoilemaan osallistamisen, fokuksen ja operatiivisen työn välillä.

#### **4.4 Strategiaprosessin vaikutukset organisaation arkeen**

Hidexin strategiaprosessin vaikutukset alkoivat näkyä organisaation arjessa jo projektin aikana mutta erityisesti sen jälkeen monella tavalla. Muutos näkyi erityisesti siinä, miten vastuita uudelleen järjestettiin, miten arjen päätöksenteon ja priorisoinnin perusteet muuttuivat ja millä tavoin strategiaa alettiin tuoda lähemmäs päivittäistä työtä. Samalla arjessa näkyivät myös strategiaprosessin rajat, sillä päätöksenteko säilyi osin henkilöriippuvaisena, strategian viestintä ei tavoittanut kaikkia

samalla tavalla ja kasvun mukanaan tuomat kuormitukset vaikeuttivat yhteisen suunnan ylläpitämistä.

Rakenteellisesti strategiaproessin vaikutus näkyi erityisesti vastuiden ja kokonaisuuksien uudelleen järjestymisenä. Strategiaproessin myötä toimintaa alettiin muotoilla aiempaa selvemmin laajempien kokonaisuuksien kautta eikä vain yksittäisten tuotteiden näkökulmasta. Tämä näkyi siinä, että johtamista ja liiketoiminnan kehittämistä alettiin rakentaa tuotelinjojen ympärille. Strateginen suunta alkoi siten vaikuttaa siihen, millä tasolla eri vastuita tarkasteltiin ja kenen vastuulla eri kokonaisuuksien kehittäminen oli. Hidexin arjessa tämä tarkoitti sitä, että huomio siirtyi yksittäisistä tuotteista laajempiin liiketoiminnallisiin kokonaisuuksiin. Kun organisaatio kasvoi ja vastuita jaettiin aiempaa systemaattisemmin, myös työnjako muuttui konkreettisesti.

Roolien muuttuminen teki strategiaproessin vaikutuksen näkyväksi työn arjen tasolla. Muutos näkyy hyvin haastateltavan kuvatessa omaa työtään ja yrityksen ajattelutapaa. Strategiaproessin vaikutus näkyi konkreettisesti siinä, miten työtehtävät ja vastuut alkoivat rakentua uudella tavalla. Tuotepäällikön roolista siirtyminen tuotelinjapäälliköksi muutti samalla sitä mittakaavaa, jolla omaa työtä tarkasteltiin. Yksittäisten tuotteiden sijaan huomio kohdistui laajempiin kokonaisuuksiin, niiden välisiin yhteyksiin ja siihen, miten niitä kehitetään liiketoiminnan näkökulmasta.

*“Mun vastuualue on itseasiassa vaihtunut siitä mitä se oli. Elikkä olin ennen pelkäs-tään tuotepäällikkö, mut nyt olen tuotelinjapäällikkö. Vastaan, niinku meillä on kolme haaraa firmassa tuotteista ni vastaan sitten tämmösestä haarasta kuin isotooppilääketieteen kokonaisuudesta. ...Firman ajattelutapa on muuttunut ja on yritetty poistuu siitä et meillä on tuotteet mitkä toimii yksinäisinä ratsastajina tuolla vaan selkeästi kokonaisuuksia mietitään.” (H5)*

Päätöksenteossa strategiaproessin vaikutus näkyi ennen kaikkea priorisoinnin vahvistumisena. Aineistossa näkyy, että strategiaproessi muutti päätöksenteon tapaa aiempaa tietoisemmaksi ja valikoivammaksi. Strateginen suunta alkoi näkyä siinä, mitä pidettiin tärkeänä, mistä organisaatiossa puhuttiin ja mihin rajallisia resursseja oltiin valmiita kohdistamaan. Arjen tasolla tämä tarkoitti sitä, ettei kaikkia kehitysideoita tai investointimahdollisuuksia voitu enää pitää samanaikaisesti yhtä tärkeinä, vaan niitä alettiin suhteuttaa yrityksen yhteisiin painopisteisiin.

Myös organisaation kieli alkoi muuttua. Strategiaproessi toi päätöksentekoon lisää rakennetta ja yhteistä kieltä. Aiempaa selkeämmin alettiin puhua strategiasta ja päätöksentekoa ja erilaisia arjen muutoksia perusteltiin strategiaan pohjautuen. Fokusoiminen ja investoinneista puhuminen muuttui yleisemmäksi.

*“No siinä oli selkeästi tavallaan se askel, että meidän oli niinku kehitettävä firmaa. ...ruvettiin karsimaan ja fokuoimaan ja myöskin ruvettiin puhumaan investoinneista ja tota mihin investoidaan ja priorisoidaan. Ne oli niinku tärkeimmät elementit” (H6)*

Strategiaprosessi vähensi strategian henkilöitymistä, mutta ei poistanut sitä kokonaan. Vaikka strategiasta saatiin luotua aiempaa näkyvämpi ja jaetumpi strategiaprosessin aikana, siihen liittyvä johtaminen ei irtautunut kokonaan yksittäisten henkilöiden varaan rakentuvasta johtamisesta. Aineistossa näkyy, että strategia toimi, mutta sen toimivuus nojasi edelleen vahvasti siihen, että tietyt henkilöt pitivät suuntaa koossa ja palauttivat keskustelua takaisin olennaiseen. Strateginen suunta oli näkyvämpi ja yhteisempi kuin aiemmin, mutta se jäi edelleen osittain henkilöityneeksi, mikä on tyypillistä pk-yrityksissä.

*“Mutta ehkä heikkoutena on jollain tavalla se, että tämä on kauheasti henkilöriippuvaista tosi vahvasti... Ja kun mä mietin meidän tekemistä, niin mä en oikeasti tiedä onko se meidän ja lähinnä siis just minun tai keskijohdon ja ylimmän johdon tekemistä, vai onko se vaan sitä, että jokainen käy sen keskustelun toimitusjohtajan kanssa ja toimitusjohtaja tuo sen takaisin siihen suuntaan mihin me oltiin menossa... Mutta kyllä se toimii.” (H7)*

Yhteinen strateginen suunta vahvisti tuotelinjojen välistä yhteistyötä. Tuotelinjojen muodostuminen lisäsi eri tuotteiden välisiä synergiaetuja. Yhteinen suunta vaikutti myös siihen, miten oma työ suhteutettiin koko yrityksen kokonaisuuteen. Aineiston perusteella tämä vähensi ainakin osittain sellaista asetelmaa, jossa kukin puolustaa vain omaa tuotettaan tai omaa projektiaan. Kun strateginen suunta oli aiempaa selkeämpi, myös resurssikeskustelu muuttui selkeämmäksi. Resurssien jakamisesta ei välttämättä kadonnut kaikki jännite, mutta keskustelu alkoi kiinnittyä aiempaa enemmän yhteiseen tavoitteeseen kuin yksittäisten osa-alueiden puolustamiseen.

*“...on edistänyt sitä, että on isompi porukka, joka yhdessä mieltii, että miten me menään sinne eikä niin että jokainen tuotepäällikkö mieltii sitä omaansa, ...selkeästi enemmän yhteistä tekemistä ...Tavallaan sellanen siiloutuminen on poistunut.” (H7)*

Strategian viestintä jäi yhdeksi strategiaprosessin selvimmistä keskeneräisistä vaikutuksista. Strategian näkyväksi tekeminen ja viestintä nousee aineistossa ristiriitaisena teemana. Strategiaa ei onnistuttu viestimään tasaisesti organisaation eri tasoille. Johtoryhmän ja tuotepäällikköjen tasolla suunta saattoi olla melko selkeä, mutta tästä alaspäin kuva alkoi hajota. Strategiaprosessi siis lisäsi näkyvyyttä, mutta jalkautuminen jäi osin kerrokselliseksi. Tähän mahdollisesti vaikutti valinta

osallistamisen keskittämisestä etupäässä tietylle joukolle. Viestinnän puutteiden ongelmat oli kuitenkin tunnistettu ja niitä oli pyritty korjaamaan arjen käytännöissä. Strategiaa pyrittiin sitomaan uusiin hankkeisiin ja henkilöstötilaisuuksiin näkyvämmiin, mutta vaikutus jäi ainakin johdon omassa kokemuksessa osin epävarmaksi.

*“Strategian viestinnässä voidaan sanoa, että siinä me tietyssä mielessä epäonnistuttiin ...ne ihmiset jotka oli siinä tuotepäällikkönä, niin he kaikki vastasi silloin (henkilöstökyselyssä) suurin piirtein, että joo tai juu, tiedän jotain (strategiasta) ja sitten siitä alaspäin että ei mulla ole mitään käryä, tän tyyppisiä... ...sitten lisättiin niin, että kun me pidetään henkilöstötilaisuuksia tai kun me on aloitettu jotain uusia hankkeita, niin sen aluksi me on otettu joku slaidi siitä, että koska meidän strategiassa määrätään näin, niin teemme nyt tällaista, että sidotaan sitä... No en mä edelleenkaan tiedä, että kuinka paljon se vaikuttaa.” (H2)*

Strategian viestinnän onnistuminen riippui osin siitä, mistä kohdasta organisaatiota sitä tarkasteltiin. Aineistossa nousee esiin myös toisenlainen näkemys strategian viestinnästä. Haastateltavan mukaan strategia oli ainakin hänen näkökulmastaan kommunikoitu varsin selkeästi. Ero kertoo siitä, että strategian näkyvyys ei ollut yksi yhtenäinen kokemus. Osa koki viestinnän onnistuneen, osa näki siinä selviä puutteita. Tämä vahvistaa kuvaa siitä, että strategia oli tullut näkyvämmäksi, mutta ei samalla tavalla kaikille.

*“Kun oli tota strategia oli ainakin niinku lähitulevaisuudessa, sanotaan 5 vuoden 3 vuoden sisällä oli tota vahvistettu niin kyllähän siitä niinku infottiin hyvin selkeästi ja tota mun mielestä useampi kertakin toistuvasti. ...minusta tää on hyvin kommunikoitu sille tasolle.” (H6)*

Strategian jatkuvuus jäi osittain käytännön työn varaan. Jännitettä näkyi myös siinä, että strategian käsittelyyn kaivattiin enemmän rytmiä. Strategiaprojektin aikana käsiteltyjä toimenpiteitä vietiin eteenpäin käytännön työssä, mutta strategiaa ei kaikilta osin käsitelty myöhemmin tietoisesti juuri strategiana. Toisin sanoen strategia eli arjessa, mutta sen etenemistä ei säännöllisesti pysähdytty arvioimaan tai päivittämään suhteessa alkuperäisiin painotuksiin. Tämä on olennainen kehittämis-kohta, koska strategian ajallinen eteneminen ja arjen käytännöt voivat kytkeytyä toisiinsa juuri toistuvien strategiaepisodien, työkalujen tai arviointitilanteiden kautta.

*“mitä (toimenpiteitä) me silloin strategiaprojektin aikaan pohdittiin, niitä on lähdetty viemään ja toteuttamaan eteenpäin...Hyvin vähän täällä on sitten sen jälkeen... tehty noin niinku systemaattisesti sillä tavalla, että olisi niin kun strategiana mietitty asioita.*

*...Ei olla missään kohti oikeastaan tai on hyvin vähän ainakaan ollaan palattu siihen, että katsottu että OK, tällaisia asioita pohdittiin että missäs nyt ollaan.” (H1)*

Kasvu toi strategiaprosessin rinnalle myös uutta arjen kuormitusta. Strategiaprosessia seuranneen kasvun myötä arkeen tuli myös uutta painetta. Henkilöstömäärän kasvu välittyi aineistossa samaan aikaan sekä tarpeellisenä että kuormittavana. Kasvu ei tarkoittanut vain selkiytyviä rakenteita, vaan myös sitä, ettei uusia ihmisiä aina ehditty perehdyttää rauhallisesti tai hallitusti. Tämä on tärkeä vastapaino niille havainnoille, joissa korostuu fokuksen, roolien ja yhteistyön vahvistuminen. Kasvu toi mukanaan arjen paineita, joita ei aina pystytty hallitsemaan samalla tahdilla tai kovin suunnitelmallisesti.

*“Tänne on nyt palkattu aika paljonkin henkilöitä lisää, mikä on tässä nyt hyvä. Ehkä niitä olisi voinut vähän aikaisemmin jo ottaa muutama... Täytyy kyllä sanoa, että aika pienellä perehdytyksellä on menty just sen takia, kun on paljon tekemistä kaikilla... Sitten tähän tuli uutta porukkaa ja sitten semmoinen puolen päivän perehdytys ja ohjeet käteen ja ala tekemään.” (H4)*

Rakenteiden lisääntyminen toi hallittavuutta, mutta samalla myös uudenlaista kitkaa. Haastatte- luissa nousee esiin uusien järjestelmien ja byrokratian lisääntyminen organisaation kasvaessa. Vai- kutukset organisaation arkeen eivät siis näyttäneet vain uusina foorumeina, selkiytyvinä vastuina tai yhteisenä suuntana, vaan myös siinä, että kasvun tueksi rakennettu infrastruktuuri alkoi vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään. Tässä näkyy yksi strategian ja kasvun tuoma jännite: juuri ne rakenteet, joilla toimintaa pyritään hallitsemaan paremmin, esimerkiksi seuranta, raportointi ja järjestelmätyö, voivat samalla alkaa hajottaa fokusta ja pk-yrityksen ketteryyttä.

*“Se mitä täällä niinku mä sanoin tuossa niin on aika paljon kyllä sotkenut asioita tai vaikeuttanut ...tuonut haasteita se, että ollaan kasvettu kovasti, tullut uusia työntekijöitä ja tuotu näitä uusia järjestelmiä, uusia tämmöisiä byrokraattisia järjestelmiä tänne, jotka helposti niinku alkaa johtaa sitä toimintaa. ...että tehdään niinku järjestelmän ta- kia jotain asioita. ...Se on minusta ollut haasteellista.” (H1)*

Strateginen kasvu muutti myös joidenkin työntekijöiden kokemusta yrityksestä ja toi mukanaan muutosahdistusta. Työntekijäkokemuksen tasolla kasvu herätti ristiriitaisia tunteita. Strategian vai- kutukset eivät näkyneet vain prosesseissa ja päätöksissä, vaan myös siinä, millaisena muutos koet- tiin. Osa koki kasvun innostavana, mutta aineistossa näkyy myös se, että nopea kasvu saattoi tuntua uhkaavalta niille, jotka arvostivat pienen perheyriksen pysyvyyttä ja tuttua toimintatapaa.

Strateginen suunta ei siis muuttanut vain organisaation rakenteita, vaan myös työntekijöiden suhdetta yrityksen muutokseen.

*“No ehkä sen semmoisen voisi mainita, että se vähän säikäyttää osaa työntekijöistä. ...Kyllä osa tykkää semmoisesta pienestä perheyrityksestä. ...sillä tavalla vaikuttaa työntekijöihin, että ihminen tykkää kun asiat on samanlaisia.” (H3)*

Kokonaisuutena strategiaprosessi toi Hidexin arkeen lisää rakennetta, mutta sen vaikutukset jäivät osin keskeneräisiksi. Strategiaprosessi toi arkeen aiempaa enemmän näkyvyyttä ja yhteistä suuntaa, jäsensi rooleja, vahvisti tuotelinjojen välistä yhteistyötä ja teki priorisoinnista aiempaa tietoisempaa. Samalla strategian jakautuminen jäi osin epätasaiseksi ja päätöksenteko säilyi osittain henkilöriippuvaisena.

#### **4.5 Strategiaprosessin vaikutukset liiketoiminnan kehitykseen**

Hidexin strategiaprosessin vaikutukset näkyivät liiketoiminnan kehityksessä ennen kaikkea siinä, että kasvua alettiin rakentaa aiempaa tietoisemmin. Strategiaprosessi muutti tapaa, jolla uusia mahdollisuuksia, investointeja ja kasvuaihoita arvioitiin. Liiketoiminnan kehittämistä tuli aiempaa valikoivampaa ja paremmin perusteltua. Tämä näkyi esimerkiksi markkinafokuksen tarkentumisena, projektien ja investointien järjestelmällisempänä arviointina, korkeamman arvon tuotteisiin ja palvelulogiikkaan suuntautumisena sekä yritysostojen ja taustajärjestelmien kytkemisenä osaksi laajempaa liiketoiminnallista kokonaisuutta.

Haastatteluissa strategiaprosessin vaikutusta liiketoimintaan arvioidaan varovaisesti, mutta merkittävänä. Strategiaprosessia ei voida pitää Hidexin kasvun suorana syynä, vaan enemmänkin kehyksenä, jonka avulla jo alkanutta kasvua alettiin rakentaa aiempaa tietoisemmin. Haastatteluissa korostuu toistuvasti se, että strategiaprosessi muutti liiketoiminnan kehittämisen tapaa. Valinnat tulivat näkyvämmiksi, painopisteet selkiytyivät ja päätöksiä pystyttiin perustelevaan aiempaa systemaattisemmin. Tässä mielessä vaikutus liittyi ennen kaikkea siihen, millaisella logiikalla liiketoimintaa alettiin rakentaa. Kasvua olisi siis voinut tapahtua muutenkin, mutta strategiaprosessin jälkeen sitä tehtiin tietoisemmin.

*“Ehdottomasti (strategiaprosessilla) on ollut vaikutusta. Oli tää oli hyvin positiivinen tota asia, että kokoonnuttiin yhteen pohtimaan niitä juttuja ja saatiin semmoinen niinku yhteinen näkemys ainakin sillä porukalla mikä siellä oli kasassa siinä hetkellä. ...sillä on ihan varmasti ollut vaikutusta. ...Sillä on helppo perusteella aina päätöksiä. ...olisi se (kasvu) saattanut tapahtua muutenkin, mutta ainakin se on nyt tapahtunut tietoisesti.” (H1)*

Tätä vahvistaa myös toisen haastateltavan näkemys. Kasvavassa pk-yrityksessä ongelmana ei välttämättä ole ideoiden tai mahdollisuuksien puute, vaan niiden runsaus suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Strategiaprosessi auttaa rakentamaan eroa kiinnostavan mahdollisuuden ja strategisesti perustellun mahdollisuuden välille. Hidexissä ei siis ainoastaan päätetty kasvaa, vaan alettiin arvioida tarkemmin, mistä kasvua kannattaa hakea ja mihin suuntiin panostaminen on yrityksen kokonaisuuden kannalta järkevää. Tätä kuvaa haastateltava, joka liittää strategiaprosessin vaikutuksen liiketoiminta-alueisiin ja kasvuun.

*“No kyllä siis uskon, että sillä on ollut vaikutusta, että se nyt on vähän siis semmoinen, että jos me tätä ei olisi tehty, niin kyllä me varmaan olisi silti kasvettu. Mutta kyllä mä nyt luulen, että ...se on vaikuttanut meidän kasvuun positiivisesti. Se on niinku isompi bisnes missä me ollaan nyt.” (H2)*

Hidex haki kasvua ydinosaamisen ympärille rakentuvasta laajentumisesta. Strategiaprosessin jälkeinen kasvu syntynyt pelkästään uusien markkinoiden löytämisestä. Prosessi auttoi tunnistamaan, millaiset uudet avaukset liittyivät riittävän läheisesti siihen, mitä yritys jo osasi. Hidexissä strategiaprosessi auttoi määrittelemään, missä määrin uusi liiketoiminta tuki nykyistä osaamis pohjaa ja missä vaiheessa se olisi vienyt yritystä liian kauas omasta perustastaan. Tällainen kasvu on luonteeltaan sekä laajentavaa että rajaavaa, eli yritys etsii uutta, mutta tekee sen oman osaamisensa ehdoilla.

*“...Ehkä ollaan siis strategiatyön kautta tunnistettu, että se ydinosaaminen on sitä mihin pitää keskittyä. Eli jos se ydinosaaminen on tota, niin mitä siihen sit kuitenkin liittyy muuta, mikä tukee sitä. Että ei täysin hypätä muualle, vaan se että sen pitää jollain tavalla liittyä siihen ydinosaamiseen.” (H5)*

Strategiaprosessi auttoi hyödyntämään olemassa olevaa markkina-asemaa määrätietoemmin. Hidex pyrki rakentamaan uutta liiketoimintaa alueille, joilla sillä oli jo teknologista osaamista, tuotteita, asiakassuhteita tai myyntikanavia. Pk-yrityksen näkökulmasta tämä on olennainen strateginen ratkaisu, koska rajalliset resurssit tekevät liian hajanaisesta laajentumisesta riskialtista. Haastateltava kuvaa kasvua juuri nykyisen aseman vahvistamisen ja olemassa olevien myyntikanavien hyödyntämisen kautta.

*“Kasvu voi sanoa, että on ollut erittäin nopea, lähinnä kasvu on tullut tota vahvistamalla omaa asemaa Hidexin kannalta perinteisillä markkinoilla elikkä rakennetaan uusia tuotteita mikä niinku kaappaa markkinaosuuksia. ...Tällä tavalla me käytetään samoja myyntikanavia, laajennettava tuotevalikoimaa niin kuin nykyisille markkinoille.” (H6)*

Strategia alkoi näkyä liiketoiminnan kehityksessä myös siinä miten eri vaihtoehtoja vertaillaan. Pk-yrityksen ja rajallisten resurssien kontekstissa mahdollisuuksien rajaamista ja karsimista voidaan pitää hyvin tärkeinä liiketoiminnan fokuksen kannalta. Uusia mahdollisuuksia alettiin suhteuttaa markkinan kokoon, kustannuksiin, yrityksen osaamiseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Strategiaprosessin aikana ja sen jälkeen syntyneet arviointisapluunat ja markkina-analyysin välineet tekivät tuotekehityshankkeiden arvioinnista aiempaa näkyvämpää ja jaettavampaa. Työkalut auttoivat ohjaamaan keskustelua ja tekemään valintaperusteita näkyviksi.

*“Meillä sen projektin aikana syntyi semmoiset sapluunat nimenomaisesti tämmöiseen sisäisten tuotekehitysprojektien arviointiin ja niiden vertailuun... siinä me tehtiin se semmoinen markkina-analyysi matriisi ... missä markkinassa ollaan missäkin tilanteessa ja mitä siellä pitäisi tehdä.” (H2)*

Uutta liiketoimintaa syntyi suunnitellun analyysin ja asiakasrajapinnasta nousseiden havaintojen yhdistelmänä, mistä biohiili ja biopolttoaineiden markkina nousee aineistossa keskeisenä esimerkkinä. Uuden markkinan löytämisessä asiakastarve, yrityksen teknologinen osaaminen ja strategiaprosessissa vahvistunut arviointilogiikka kohtasivat. Strategia ei siis muodostunut vain etukäteisen suunnittelun kautta, vaan myös arjen havainnoista nousseiden mahdollisuuksien kehittämistä. Hidex onnistui siis disruptoimaan asiakkaan tapaa tehdä analyysejä. Asiakkaalle syntyvä arvo ei liittynyt vain mittalaitteen tekniseen suorituskykyyn, vaan siihen, että analyysi voitiin tehdä nopeammin ja lähempänä asiakkaan omaa toimintaa.

*“Toi biohiili, toi biopolttoaineen homma, kun tehtiin niin siinä tehdään niin kuin uudella tavalla sitä biopolttoaineen analyysiä, että se tuli niinku Hidexilta. ...Luotiin tavallaan oma markkina, että biopolttoaineita on ennen analysoitu jollain toisella tavalla ja meillä on tämmöinen nopeampi tapa, jonka kukin voi tehdä siellä jossain polttoainetalostamalla itse. Ei tarvitse ulkoistaa tätä palvelua.” (H3)*

Kasvun laatu alkoi muuttua, kun huomio siirtyi myös arvokkaampiin tuotteisiin. Aineistossa kasvu ei näyttäydä pelkkänä myynnin määrän lisääntymisenä, vaan myös siinä, millaista myyntiä Hidex tavoitteli. Korkeamman hinnan ja paremman katteen tuotteet nousivat aiempaa suurempaan rooliin. Tämä laajentaa kasvun tarkastelua liikevaihdosta tuotevalikoiman ja kannattavuuden suuntaan. Strategiaprosessin vaikutus näkyi siten myös siinä, millaista kasvua yrityksessä pidettiin tavoiteltavana. Haastateltava kuvaa tätä arvokkaampien tuotteiden ja paremman katteen kautta.

*“Kyllä siinä oli niin kun ehkä nyt varmaan viime vuonna isoin niinku, että me on pyritty myymään niitä arvokkaampia tuotteita. Me on myyty kalliimpia laitteita enemmän ja niissä kalliimmissa laitteissa on enemmän katetta siis kyllä se niinkun vaikuttaa.” (H2)*

Hidexin liiketoimintamalli on rakentunut vahvasti investointiluonteiseen laitemyyntiin, jossa asiakas tekee yksittäisen pääomainvestoinnin. Strategiaproessin jälkeisessä kehityksessä tämän rinnalle on noussut esimerkiksi huoltopalveluja, kulutustavaroita ja erikoiskemikaaleja. Ne voivat tuoda Hidexille jatkuvampaa liikevaihtoa ja samalla syventää asiakassuhdetta laitteen elinkaaren aikana. Asiakkuus ei tällöin pääty laitteen toimitukseen, vaan jatkuu palvelun, kulutuksen, ylläpidon ja asiantuntijatuen kautta.

*“Perinteisesti nää molemmat on tukenut sillä tavalla, että meillä bisneksen malli aikaisemmin oli tämmöistä pääomaa, capital expenditure, asiakkaat tekee investoinnin, niin nyt me on saatu palvelutuotteita eli huoltopalvelu liikevaihtoa, sitten sitä kulutustavaraa liikevaihtoa tai tätä erikoiskemikaali liikevaihtoa, jotka on sitten tämmöistä toistuvaa.” (H2)*

Palveluliiketoiminnan vahvistuminen laajensi käsitystä siitä, mitä Hidex voi myydä asiakkaalle. Laitemyynnin rinnalla Hidexissä alettiin etsimään kasvua osaamisen tuotteistamisesta ja laajemmista ratkaisuksista. Tämä on liiketoimintamallin kannalta merkittävä muutos, koska yrityksen arvontuonti laajenee tuotteen toimittamisesta kohti asiakkaan ongelman kokonaisvaltaisempaa ratkaisemista. Palveluliiketoiminta mahdollistaa aiempaa suurempaa ja helpommin ennustettavaa toistuvaa liikevaihtoa, joten palvelumaisen tarjoaman kehittäminen voidaan nähdä Hidexille myös tulevaisuuden kasvusuuntana.

*“Meillä on tarkoitus nyt enemmän alkaa tuotteistaa meidän osaamista, eli tähän mennessä Hidex on myynyt instrumentteja ja nyt on sitten tarkoitus, ja nyt onkin jo tehty tämmöisiä niin kun tavallaan täyden palvelun tuotteistettua niin kun osaamista tuonne, niin kun biopolttoaineen markkinoille... Strategia on tavoite jatkaa tätä... Juu eli tavallaan semmoinen niin kun siirrytään siitä, että me myydään pelkkiä työkaluja siihen, että sitten me myydään avaimet käteen palveluita. ...Siitä kyllä voi saada sitten kasvua liikevaihtoon.” (H3)*

Hidexin strategiaprojektin jälkeiset yritysostot tukivat samaa tarjoaman laajentamisen ja asiakassuhteen syventämisen logiikkaa. Aineistossa yritysostot näyttäytyvät tapana vahvistaa liiketoimintaa niissä kohdissa, joissa Hidex halusi päästä lähemmäs asiakasta, täydentää tuotevalikoimaa ja hallita sekä turvata markkinaa paremmin. Yritysostojen arvo liittyi siten liikevaihdon kasvun lisäksi siihen,

että niiden avulla voitiin paketoita uudenlaista tuotevalikoimaa, vahvistaa markkina-asemaa ja ottaa suurempi osa asiakasketjusta omaan hallintaan.

*“Niistä saatiin niin kun toisaalta laajennettua sitä tuote tarjoamaa niin kun tuoteperheittäin ja sitten ehkä osittain myös optimointia markkina-alueittain on tehty. Tavallaan vähän paketoitu uudella tavalla niitä lisätuotteita ja markkina-alueittain. ...Toinen oli se jakelijan hankinta, mikä oli myöskin, että on päästy siinä arvoketjussa sitten pidemmälle, lähemmäs sitä asiakasta. Ja saatu sitten se tavallaan koko bisneksen ketju meiltä sinne loppuasiakkaalle, hallinta, osittain niinku maantieteellisesti ja tietyillä markkinoilla saatu se sitten omaan hallintaan.” (H2)*

Yritysosot liittyivät siten samaan liiketoiminnalliseen kehitykseen kuin palveluiden ja osaamisen tuotteistaminen. Hidex pystyi niiden kautta täydentämään tarjoamaansa, vahvistamaan asiakassuhdetta ja hallitsemaan paremmin niitä osia arvoketjusta, jotka olivat liiketoiminnan kannalta olennaisia.

Strategiaprosessin vaikutuksena tullut kasvu edellytti myös taustakyvykkyyksien muutosta. Aiempi toimintatapa ja -järjestelmät eivät mahdollistaneet asiakkaiden tuntemista laajemmin kuin yksittäisten henkilöiden tasolla. Kasvun tueksi tarvittiin parempia järjestelmiä asiakastiedon, liidien, tuotetuen ja myynnin hallintaan. ERP- ja CRM-järjestelmän uudistus kertoo siitä, että liiketoiminnan kehittämistä alettiin tarkastella aiempaa kokonaisvaltaisemmin.

*“Yksi mikä siinä todettiin, että meillä oli asiakasrekisteröinti, CRM käyttö ja tuotteiden kaupat ja tuoteseuranta, tuotetukea ja tämmöistä varten, se oli aika heikolla tasolla ja vanhentunut. Niin sitten me toteutettiin tämmöisen ERP järjestelmän uudistus tai hankittiin kokonaan uusi. Siinä on pyritty lisäämään sitä, että tiedetään kaikki asiakkaat, kirjataan ne asiakasliidit ja sitten myöskin niin, että se meidän markkinoinnin tuottama liidimäärä ja loppuasiakas yhdistyisi.” (H2)*

Taustajärjestelmien uudistaminen osoittaa, että strategiaprosessin vaikutus ulottui myös organisaation toimintakyvyn vahvistamiseen. Kun asiakastieto, liidit ja tuotetuki saadaan paremmin samaan kokonaisuuteen, yrityksellä on paremmat edellytykset hyödyntää markkinoiden mahdollisuuksia tehokkaasti. Järjestelmä uudistus ei ollut tässä mielessä vain hallinnollinen kehityshanke, vaan osa kasvun mahdollistavaa rakennetta. Se vahvisti Hidexin kykyä yhdistää asiakastietoa, markkinointia, myyntiä ja tukea tavalla, joka palvelee laajempaa strategista suuntaa.

Kokonaisuutena strategiaprosessin vaikutus liiketoiminnan kehitykseen näkyi ennen kaikkea siinä, että kasvua alettiin tarkastella aiempaa valikoivammin ja yhteisemmin perustein. Prosessi ei yksin

selitä Hidexin kasvua, mutta se jäsensi tapaa, jolla uusia mahdollisuuksia arvioitiin, resursseja kohdennettiin ja liiketoiminnan painopisteitä perusteltiin. Strategiaproessin vaikutus oli siten enemmän mahdollistava kuin ratkaiseva. Strategiaproessi antoi Hidexille paremman tavan käsitellä kasvua ja suhteuttaa uusia avauksia omaan osaamiseen, asiakastarpeisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Tältä osin strategiaproessi ei jäänyt erilliseksi projektiksi, vaan alkoi näkyä siinä liiketoiminnallisessa logiikassa, jolla Hidex rakentaa seuraavia kasvun vaiheita.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä tutkimuksessa tarkastelin Hidex Oy:n strategiaprosessia ja sen vaikutuksia kasvavan pk-yrityksen organisaatioon ja liiketoiminnan kehitykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys koski sitä, miten strategiaprosessi toteutettiin käytännössä. Toinen tutkimuskysymys kohdistui siihen, mitä vaikutuksia strategiaprosessilla oli organisaatioon ja sen liiketoiminnan kehitykseen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että Hidexin strategiaprosessi toteutettiin vaiheittaisena ja käytännönläheisenä prosessina, jossa muodolliset strategiatilanteet ja arjen työskentely kytkeytyivät toisiinsa. Prosessissa rakennettiin ensin yhteistä ymmärrystä strategian kielestä ja yrityksen suunnasta, minkä jälkeen yrityksen nykytilaa, markkinoita, vahvuuksia ja kasvumahdollisuuksia analysoitiin ja jäsennettiin aiempaa systemaattisemmin. Strategiaprosessin merkitys ei kuitenkaan rajoittunut vaan sen suunnitteluvaiheeseen vaan sen aikana syntyneitä toimintamalleja ja arviointikäytäntöjä vietiin osaksi arjen päätöksentekoa.

Strategiaprosessin käytännön toteutuksessa keskeistä oli se, että yrityksen aiemmin melko henkilöitynyttä ja epämuodollista strategista suuntaa alettiin tehdä näkyvämmäksi ja jaetummaksi. Ulkopuolinen asiantuntija toi prosessiin rakenteen ja yhteisen kielen, mutta strategiatyö rakentui vahvasti yrityksen omien toimijoiden, tuotteiden ja liiketoimintaa koskevien kysymysten ympärille. Prosessi ei siis jäänyt irralliseksi strategiaprojektiksi, vaan kiinnittyi Hidexin omaan jo alkaneeseen kasvuvaiheeseen, resurssikysymyksiin ja liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin.

Osallistamisen osalta strategiaprosessi oli harkitusti rajattu. Strategiatyöhön osallistui aktiivisimmin toimitusjohtajan ja johdon lisäksi henkilöitä, joilla oli käytännön tietoa tuotteista, asiakkaista ja markkinoista. Osallistuminen rakentui kuitenkin eri tasoille. Osa toimijoista osallistui strategian muotoiluun, osa toi prosessiin tietoa ja osa kohtasi strategian enemmän toimeenpanon tai tiedonannon kautta, vaikka olisikin päässyt johonkin vaiheeseen osallistujaksi. Kasvavan pk-yrityksen näkökulmasta tämä oli käytännöllinen ratkaisu strategiaprosessiin. Strategiatyö avattiin aiempaa laajemmalle joukolle, mutta prosessi pysyi silti hallittavana ja yrityksen arkeen sovitettavana.

Toiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että strategiaprosessin vaikutukset näkyivät ennen kaikkea yrityksen suunnan, vastuiden ja päätöksenteon perusteiden selkiytymisenä. Hidexin toimintaa alettiin jäsentää aiempaa selvemmin laajempien tuotelinjojen ja liiketoiminnallisten kokonaisuuksien kautta. Tämä vaikutti rooleihin, vastuunjakoon ja siihen, miten eri tuotteiden ja

kehityshankkeiden välistä suhdetta tarkasteltiin. Strategia alkoi näin siirtyä toimitusjohtajan ja pienen ydinjoukon hiljaisesta tiedosta kohti yhdessä käsiteltävää ja perusteltavaa kokonaisuutta.

Strategiaprosessin keskeinen vaikutus oli myös priorisoinnin vahvistuminen. Prosessi teki näkyvämmäksi sen, ettei kaikkia kehitysideoita, investointeja ja markkinamahdollisuuksia voitu edistää samanaikaisesti. Vaihtoehtoja alettiin arvioida suhteessa yrityksen ydinosaamiseen, markkinoihin, asiakastarpeisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Tämän seurauksena strategia alkoi näkyä arjen päätöksenteossa konkreettisina valintoina ja perusteluina.

Liiketoiminnan kehityksen kannalta strategiaprosessi vaikutti ennen kaikkea siihen, miten kasvumahdollisuuksia alettiin tunnistaa ja arvioida. Keskeistä oli Hidexin oman menestyksen mallin tunnistaminen: prosessissa tarkasteltiin markkinoita, joilla yritys oli jo onnistunut, ja etsittiin tekijöitä, jotka olivat tukeneet tätä kehitystä. Tämän pohjalta hahmotettiin, miten vastaavaa logiikkaa voitaisiin hyödyntää myös muilla markkinoilla. Aineisto ei anna perusteita tulkita Hidexin kasvua suoraksi seuraukseksi strategiaprosessista, vaikka haastateltavat kuvasivat niiden välistä yhteyttä. Strategiaprosessin merkitys näkyi pikemminkin siinä, millä perusteilla markkinafokusta, yritysostoja ja taustajärjestelmien kehittämistä alettiin tarkastella.

Strategiaprosessin vaikutukset jäivät kuitenkin osittaisiksi. Strategian viestintä ei tavoittanut organisaation eri tasojä samalla tavalla, ja strategian säännölliselle käsittelylle olisi ollut tarvetta enemmän. Päätöksenteko säilyi osittain henkilöriippuvaisena, vaikka strateginen suunta oli aiempaa näkyvämpi ja jaetumpi. Lisäksi yrityksen nopea kasvu toi mukanaan perehdytyksen, viestinnän, järjestelmien ja työn kuormituksen haasteita. Strategiaprosessi siis vahvisti organisaation kykyä jäsentää omaa suuntaansa, mutta ei poistanut kasvavan pk-yrityksen arkeen liittyviä jännitteitä.

## **5.2 Teoreettiset johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen teoreettinen merkitys liittyy erityisesti siihen, miten pk-yrityksen strategia voi muuttua epämuodollisesta ja henkilöityneestä suunnasta näkyvämmäksi ja yhteisesti jaetuksi strategiaksi ilman, että strategiatyö muuttuu raskaaksi suunnittelujärjestelmäksi. Hidexin tapauksessa strategiaprosessin merkitys oli siinä, että yritykseen syntyi aiempaa yhteisempi tapa arvioida suuntaa, rajata vaihtoehtoja ja perustella liiketoiminnan kehittämistä. Tämä tukee strategian ymmärtämistä valintoina ja rajauksina, mutta tuo siihen pk-yritykskontekstista nousevan näkökulman. Rajaukset tehdään resurssien niukkuuden, kasvun paineen ja arjen päätöksenteon keskellä (Porter, 1996).

Strategiaprosessitutkimuksen näkökulmasta Hidexin tapaus osoittaa, että strateginen muutos rakentui vaiheittain. Prosessi käynnistyi yhteisen kielen ja analyysin rakentamisena, mutta sen merkitys

tuli näkyväksi vasta myöhemmin esimerkiksi priorisoinnissa ja liiketoiminnan kehittämisen käytännöissä. Tämä tukee Pettigrew'n (1987) ajatusta siitä, että strategista muutosta on tarkasteltava samanaikaisesti kontekstin, prosessin ja sisällön kautta, sillä Hidexissä strategian sisältö rakentui suhteessa yrityksen kasvuun, henkilöityneeseen johtamiseen ja markkinassa avautuneisiin mahdollisuuksiin.

Aineisto tuo esiin suunnitellun ja emergentin strategian välisen suhteen. Hidexin strategiaprosessissa oli selvästi suunniteltuja elementtejä, kuten koulutuksia, työpajoja, analyysyjä, dokumentointia ja priorisointia. Samalla osa liiketoiminnan kannalta tärkeistä mahdollisuuksista nousi asiakasrajapinnasta ja arjen havainnoista. Tulos osoittaa, että suunniteltu ja esiin nouseva strategia eivät pk-yrityksessä välttämättä ole toisilleen vastakkaisia, vaan voivat rakentua rinnakkain samassa prosessissa. (Mintzberg & Waters, 1985).

Strategia käytäntönä -näkökulmasta tutkimus tuo esiin kevyiden mutta vaikuttavien strategiatyön käytäntöjen merkityksen. Hidexissä strategia sai sisältöä työpajoissa, analyysseissa ja arviointikäytännöissä. Strategia ei siten rakentunut vain muodollisena suunnitelmana, vaan konkreettisissa tilanteissa, joissa vaihtoehtoja käsiteltiin, rajattiin ja perusteltiin. Tämä vastaa strategia käytäntönä -kirjallisuuden lähtökohtaa, jossa strategia ymmärretään organisaation käytännöissä rakentuvana toimintana (Jarzabkowski, 2005). Pk-yrityksen kontekstissa käytännöllisyys ei kuitenkaan tarkoittanut pelkkää epämuodollisuutta, vaan myös kevyitä ja toistettavia arviointi- ja keskustelukäytäntöjä. Tältä osin tulos liittyy myös pienyritysten strategiatyötä koskevaan näkemykseen, jossa strategiatyö nähdään vahvasti yrityksen omaan kontekstiin kiinnittyvänä toimintana (Kearney ym. 2019).

Strategia prosessina ja käytäntönä -kehyksen kannalta Hidexin tapaus osoittaa, miksi prosessi- ja käytäntönäkökulmia on hyödyllistä tarkastella yhdessä. Strategiaproessia olisi vaikea ymmärtää pelkkänä ajallisena jatkumona, koska prosessin eteneminen sai merkityksensä konkreettisissa käytännöissä ja työskentelyn tilanteissa. Toisaalta yksittäiset työpajat tai työkalut eivät yksin selitä prosessin vaikutuksia, ellei niitä tarkastella osana pidempää ajallista kehitystä. Hidexissä strategia rakentui näiden kahden tason yhteydessä: episodit työkaluineen ja arjen päätökset muodostivat osan pidempää strategista kehitystä. Tämä sopii yhteen strategia prosessina ja käytäntönä -ajattelun kanssa, jossa strategia ymmärretään samanaikaisesti ajallisena prosessina ja käytännöissä rakentuvana toimintana (Burgelman ym. 2018).

Osallistamista koskevan teorian näkökulmasta tutkimuksen keskeinen havainto liittyy osallistumisen kerrostuneisuuteen. Hidexissä strategiatyö oli laajempi kuin pelkän johdon prosessi, mutta siihen ei osallistutettu koko organisaatiota tasaisesti. Strateginen toimijuus jakautui eri tasoille siten,

että osa osallistui strategian muotoiluun, osa toi prosessiin tietoa ja osa kohtasi strategian ensisijaisesti toimeenpanon kautta. Tämä konkretisoi ajatusta siitä, että strateginen toimijuus ei jakaudu organisaatiossa yksinkertaisesti strategian tekijöihin ja toteuttajiin, vaan voi rakentua eri tavoin eri tasoilla (Wooldridge ym. 2008). Sama havainto liittyy myös strategiadiskurssien mahdollistavaan ja rajoittavaan luonteeseen. Hidexissä osallistamisen rajat eivät liittyneet vain valtaan tai puhetapoihin, vaan myös resurssien niukkuuteen, arjen työn jatkumiseen ja siihen, ettei kaikkia voitu ottaa mukaan kaikkeen. Osallistamisen käytännölliset rajat olivat siten osa strategiaprosessin toteutusta, eivät vain sen puute (Mantere & Vaara, 2008).

Avoimen strategian kirjallisuuden näkökulmasta tämän tutkimuksen tapaus tuo esiin rajatun osallistamisen merkityksen. Avoimen strategian tutkimuksessa strategiatyön avaamista perustellaan usein laajemman osallistumisen, uusien ideoiden ja strategian toimeenpanon vahvistamisen kautta (Stadler ym. 2020). Hidexin aineisto ei kyseenalaista osallistamisen hyötyä, mutta osoittaa, että pk-yrityksessä osallistamisen arvo voi syntyä myös siitä, että oikeat toimijat osallistuvat oikeisiin vaiheisiin. Tällöin osallistuminen voi tukea strategiatyötä ilman, että prosessista tulee yrityksen arjen työn jatkumisen kannalta liian raskas.

Pk-yritysten strategiatyön erityispiirteiden kannalta tutkimus tuo esiin henkilöityneen ja epämuodollisen strategiatyön muutoksen. Aiemmin strateginen suunta oli Hidexissä pitkälti toimitusjohtajan ja pienen ydinjoukon kokemuksen ja vaiston varassa. Strategiaprosessi teki tätä suuntaa näkyvämmäksi ja jaetummaksi, mutta säilytti strategiatyön kevyenä ja käytännönläheisenä. Tämä tarkentaa Atesin ja Bititcin näkemystä pk-yritysten strategiatyön epämuodollisuudesta ja resurssirajoitteista (Ates & Bititci, 2009). Hidexin tapauksessa kiinnostavaa on juuri välimuoto, jossa strategiatyö muuttui aiempaa systemaattisemmaksi, mutta ei raskaaksi ja formaaliksi järjestelmäksi.

Tämä havainto täydentää myös pk-yritysten johtamis- ja seurantakäytäntöjä koskevaa keskustelua. Hidexissä strategiaprosessin arvo oli yhteisissä arviointikäytännöissä, keskusteluissa ja priorisoinnin näkyväksi tekemisessä. Tältä osin tulos sopii yhteen Garengon ym. (2005) näkemyksen kanssa siitä, että pk-yrityksissä toimivat usein parhaiten suhteellisen yksinkertaiset ja operatiiviseen toimintaan kytkeytyvät johtamis- ja seurantakäytännöt. Kasvuvaiheen pk-yrityksen näkökulmasta keskeistä oli, että kevyet käytännöt voivat tukea kasvua ilman, että strategiatyö menettää joustavuutta.

Aiemmassa tutkimuksessa strategisen johtamisen käytäntöjen on havaittu voivan olla yhteydessä pienten yritysten suorituskykyyn (Williams Jr. ym. 2018). Tässä tutkimuksessa strategiaprosessin suoraa syy-yhteysseurausta kasvuun tai kannattavuuteen ei voida johtaa, mutta aineisto osoittaa milloin käytäntöjen kautta strategiatyö voi vaikuttaa yrityksen kehitykseen positiivisesti. Hidexissä

mahdollisuuksia arvioitiin tietoisemmin ja liiketoimintaa alettiin kehittää entistä enemmän ydinosaamisen ympärille. Tällöin strategiатыön merkitys näkyi ennen kaikkea sen arjen mekanismien yhdistymisenä yrityksen kehitykseen.

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta strategiaproessin vaikutukset voidaan tulkita käytännössä, joiden kautta Hidex tunnisti uusia mahdollisuuksia, tarttui niihin ja kohdisti resursseja uudelleen. Tämä näkyi erityisesti markkinafokuksen tarkentumisena, palvelulogiikan vahvistumisena ja taustajärjestelmien kehittämisenä. Strategiaproessi tuki yrityksen kykyä tehdä valintoja ja muokata toimintaansa muuttuvassa ympäristössä (Teece, 2007; Teece, 2018).

Tutkimuksen rajat liittyvät ennen kaikkea yhden tapauksen asetelmaan ja tutkijan sisäpiiriasemaan. Tuloksia ei voi yleistää suoraan kaikkiin pk-yrityksiin, ja aineisto kuvaa strategiaproessia pääosin siihen osallistuneiden avainhenkilöiden näkökulmasta. Näitä rajoitteita on pyritty hallitsemaan käyttämällä ensisijaisena lähteenä haastatteluja ja hyödyntämällä dokumentteja ja tutkijan kontekstitietoa vain tukena aineistossa. Rajat eivät poista tapaustutkimuksen merkitystä, mutta ne ohjaavat tulkitsemaan tuloksia analyyttisesti eikä yleisenä mallina kaikille pk-yrityksille.

Jatkotutkimuksen kannalta ensimmäinen kiinnostava suunta liittyy strategiaproessin jälkeiseen aikaan. Hidexin tapaus osoittaa, että varsinainen strategiaprojekti on vain yksi osa strategiатыötä. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia pitkittäisesti, mitkä strategiaproessin aikana syntyneet käytännöt vaikiintuvat, mitkä muuttuvat ja mitkä hiipuvat arjen kiireen keskellä. Erityisesti pk-yrityksissä olisi tärkeää ymmärtää, millaiset kevyet strategiaepisodit, foorumit ja työkalut auttavat pitämään strategian elävänä ja ajankohtaisena ilman, että strategiатыö edellyttää uutta erillistä strategiaprojektia.

Toinen jatkotutkimuksen aihe liittyy osallistumisen kerrostuneisuuteen. Tässä tutkimuksessa osallistuminen, tiedonsaanti ja strateginen ymmärrys näyttäytyivät osittain erillisinä asioina. Tätä olisi perusteltua tutkia vertailevasti eri pk-yrityksissä ja yrityksen eri kasvuvaiheissa. Jatkossa voisi tutkia esimerkiksi sitä, milloin rajattu osallistaminen tukee strategiатыötä ja milloin se alkaa heikentää strategian ymmärrettävyyttä organisaation eri tasoilla.

### **5.3 Käytännölliset johtopäätökset ja suositukset kohdeyritykselle**

Hidexin strategiaproessi oli kokonaisuutena yrityksen kehitysvaiheeseen sopiva. Käytännön näkökulmasta tapaus osoittaa, ettei strategiатыön tarvitse rakentua raskaaksi järjestelmäksi, jotta siitä on hyötyä. Olennaisempaa on, että yrityksessä on yhteisiä tapoja pysähtyä arvioimaan mahdollisuuksia, vertailla niitä ja tehdä valintoja. Hidexissä strategiaproessin vahvuus oli siinä, että se toi strategiатыöhön lisää rakennetta, mutta piti sen samalla kiinni organisaation arjessa.

Tämän tutkimuksen perusteella tärkein kehittämistarve liittyy strategiatyön jatkuvuuteen. Hidexissä strategia vaikutti arkeen, mutta siihen ei palattu kovin säännöllisesti tai systemaattisesti. Yritykselle olisi hyödyllistä rakentaa kevyt mutta selkeä rytmi, jossa strategian painopisteitä, etenemistä ja mahdollisia muutostarpeita tarkastellaan säännöllisemmin. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi kahta tai kolmea vuosittaista strategian tarkistuspistettä, joissa arvioidaan, mitä on tehty, mikä on muuttunut ja mihin seuraavaksi olisi syytä keskittyä.

Strategian viestinnässä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten strateginen suunta avautuu organisaation eri tasoille. Aineiston perusteella strategian näkyvyys parani, mutta ymmärrys strategiasta ei jakautunut tasaisesti. Hidexin kannattaisi erottaa selkeämmin strategian ydinviesti, liiketoiminta-kohtaiset painotukset ja eri tiimeihin ja rooleihin liittyvät käytännön seuraukset. Strategiaa ei tarvitse viestiä kaikille samalla tavalla. Olennaisempaa on, että eri toimijat ymmärtävät, mitä strategia tarkoittaa heidän oman työnsä, päätöstensä ja prioriteettiensa kannalta.

Henkilöriippuvuuden vähentäminen on myös keskeinen kehityskohta. Strategia on Hidexissä aiempaa näkyvämpi, mutta sen ylläpito näyttää nojaavan edelleen melko vahvasti toimitusjohtajaan ja muutamiin avainhenkilöihin. Tätä riskiä voidaan pienentää vahvistamalla yhteisiä arviointikriteerejä, päätösten dokumentointia ja toistuvia foorumeita, joissa strategiaa käsitellään yhdessä. Tällöin strateginen suunta kiinnittyisi vahvemmin organisaation yhteisiin käytäntöihin eikä olisi yhtä riippuvainen yksittäisten henkilöiden muistista tai tulkinnoista.

Osallistamisen osalta Hidexin nykyinen malli näyttää pääosin toimivalta. Koko henkilöstön osallistaminen kaikkiin strategiatyön vaiheisiin ei olisi Hidexin kaltaisessa yrityksessä tarkoituksenmukaista. Sen sijaan osallistamisen kerroksia voisi kehittää tietoisemmin. Ydinjoukon vahva rooli voi säilyä, mutta sen rinnalle olisi hyvä luoda selkeämpiä tapoja, joilla muut työntekijät voivat tuoda havaintojaan, kommentoida suuntaa ja ymmärtää paremmin tehtyjen valintojen perusteita. Tällainen osallistaminen voisi olla rajattua ja teemakohtaista, jolloin se tukisi strategiatyötä ilman, että prosessista tulee toiminnan kannalta liian raskas.

Liiketoiminnan kehityksen kannalta strategiaprosessin vahvimpiä hyötyjä oli se, että investointien, kehityshankkeiden, uusien tuotteiden ja yritysostojen arviointi muuttui tietoisemmaksi. Arvioinnin ja vertailun logiikkaa kannattaa Hidexissä vahvistaa edelleen. Biohiili-markkinan kaltaiset uudet avaukset, palveluliiketoiminta, yritysostot ja järjestelmä uudistukset olisi hyvä pitää samalla tavoin strategisen työn keskiössä. Näin ne kytkeytyvät yrityksen kokonaisuuteen ja tukevat strategiaa eivätkä kehity omiin suuntiinsa.

Kasvun hallinta vaatii myös arjen johtamista. Strategiaprosessi lisäsi rakennetta, mutta kasvu toi samalla mukanaan perehdytyksen, viestinnän, järjestelmien ja työn kuormituksen haasteita. Hidexin kannattaa käsitellä kasvua myös henkilöstö- ja muutoksenhallinnan kysymyksenä, ei ainoastaan liiketoiminnan kehityksenä. Uudet roolit, järjestelmät ja toimintatavat vaikuttavat suoraan siihen, miten sujuvaa työ on ja miten ihmiset kokevat muutoksen. Jos näitä ei johdeta riittävästi, strategian tuoma selkeys voi arjessa osittain hukkaa kuormitukseen.

Kokonaisuutena Hidexin seuraava kehitysaskel on nykyisen strategiatyön perustan vahvistaminen. Yrityksellä on jo aiempaa näkyvämpi strategia, selkeämpi suunta ja tapa priorisoida sekä käytännöllinen tapa kytkeä strategia liiketoiminnan kehittämiseen. Jatkossa olennaista on rytmittää strategiatyötä selkeämmin, vähentää sen henkilöriippuvuutta ja varmistaa, että strategia avautuu paremmin organisaation eri tasoille. Tällöin strategiaprosessin hyödyt voivat tukea koko organisaation hallittua kasvua.

## Lähteet

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29–49.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ates, A., & Bititci, U. (2009). Strategy formulation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *20*(5), 716–733.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 523–549.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.
- Beaver, G., & Prince, C. (2004). Management, strategy and policy in the UK small business sector: A critical review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *11*(1), 34–49.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, *14*(3), 312–330.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, *9*(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing. *Administrative Science Quarterly*, *28*(2), 223–244.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 531–558.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, *15*(5), 555–568.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647–673.
- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2009). The space between: On being an insider-outsider in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54–63.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- European Commission. (2025). *Annual report on European SMEs 2024/2025: SME performance review*. Publications Office of the European Union. Saataavilla: <<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC142263>>, haettu 13.9.2025.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
- Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2006). The impact of ownership on small firm behaviour and performance. *International Small Business Journal*, 24(6), 555–586.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W. & López-Fernández, M. C. 2021. Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.

- Kearney, A., Harrington, D., & Kelliher, F. (2019). Strategizing in the micro firm: A strategy as practice framework. *Industry and Higher Education*, 33(1), 6–17.
- Kelliher, F., & Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521–532.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy*. New York: Crown.
- Sandberg, W. R., Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (2001). Why small businesses need a strategic plan. *Business and Economic Review*, 48(1), 12–15.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232.

- Stadler, C., Hautz, J., & von den Eichen, S. F. (2020). Open strategy: The inclusion of crowds in making strategies. *NIM Marketing Intelligence Review*, 12(1), 36–41.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera, & työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). *Pk-yrittäjäbarometri – kevät 2024*. Saatavilla: <[https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2024/02/sy\\_pk\\_barometri\\_kevat2024.pdf](https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf)>, haettu 12.3.2025.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1–16.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy – and Does it Matter?* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Williams Jr., R. I., Manley, S. C., Aaron, J. R., & Daniel, F. (2018). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Journal of Small Business Strategy*, 28(2), 11–26.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

# Liitteet

## Liite 1 Haastattelurunko

### 1. Johdatus aiheeseen / lämmittelykysymykset

- Kuka olet ja mitkä ovat vastualueesi ja keskeiset työtehtäväsi?
- Mihin tiimiin kuulut ja miten asemasi sijoittuu organisaation kokonaisuuteen?
  - Työntekijä / Keskijohto / Ylin johto
- Mitä strategia tarkoittaa mielestänne yleisesti?
  - mitä sillä tavoitellaan?

### 2. Hidexin strategia yleisesti

- Kuvaile mikä on mielestäsi Hidexin strategia?
  - Mitä osa-alueita strategiaan kuuluu?
  - Mitkä ovat oman tiimisi tavoitteet ja miten ne linkittyvät ja vaikuttavat strategiaan?
  - Mikä on mielestäsi Hidexin strategian tarkoitus?
- Kerro miten olet itse ollut mukana strategiatyössä?
  - Oletko vaikuttanut strategian muodostumiseen?
    - Jos olet, millainen strategian luomisen prosessi oli?
    - Jos et, haluaisitko olla mukana ja miten?

### 3. Hidexin strategiaprojekti / workshopit (2021)

- Olitko mukana strategiaprojektissa ja workshoppeissa 2021?
- Miksi strategiaprojekti toteutettiin mielestäsi?
- Miten strategiaprojekti toteutettiin?
  - Mitä vaiheita siihen kuului?
- Ketkä osallistuivat projektiin ja workshoppeihin?

- Miten strategiatyötä päätettiin jatkaa?
- Millainen oli aiottu strategia? (Intended strategy)
- Mitä kuva / kuvio kertoo sinulle? (Alustus, oman tuotealueen Miro-kaavio)

#### 4. Strategiatyö käytännössä projektin jälkeen?

- Miten yrityksessä on toteutettu strategiaan liittyvää toimintaa strategiaprojektin jälkeen?
  - Kuka on johtanut Hidexin strategiatyötä ja miten?
  - Ketkä kaikki ovat osallistuneet strategiatyöhön?
  - Miten olet itse osallistunut strategiatyöhön?
  - Miten sinun tiimissä on tehty strategiatyötä?
  - Onko virallisia tapaamisia? Minkä verran?
  - Onko epävirallisia keskusteluja? Minkä verran?
  - Onko käytössä joitakin työkaluja tai erilaisia menetelmiä? Mitä?
- Onko strategisten päätösten tekeminen ollut helppoa?
- Onko ollut erimielisyyksiä liittyen päätöksiin, miksi? Miten on toimittu jos on ollut?
- Oletko päässyt osallistumaan päätöksien tekemiseen riittävästi?

#### 5. Toteutunut strategia vs. aiottu strategia

- Mitkä ovat mielestäsi olennaisimpia strategisia päätöksiä / valintoja mitä Hidexissä on tehnyt viimeisen noin kolmen vuoden aikana strategiaprojektin jälkeen? Miksi?
  - Minkä perusteella päätöksiä on mielestäsi tehty? Esim. Suunnitelma? Markkinan muutokset? Vaisto?
- Miltä osin strategia on mielestäsi ollut suunniteltua?
  - Mitä toimenpiteitä on tehty, mitkä sisältyivät suunnitelmaan?
  - Mitä toimenpiteitä ei ole tehty, mitkä sisältyivät suunnitelmaan? Miksi?

- Mitä toimenpiteitä on tehty, mitkä eivät sisällyneet suunnitelmaan? Miksi?

6. Strategia organisaation eri tasoilla? (Mitkä ovat organisaation eri tasot, ylin johto, keski-johto, työntekijät)

- Miten keskijohto osallistuu strategiatyöhön? Miten heille kommunikoidaan ja viestitään strategiasta / strategisista päätöksistä? Miten he pääsevät vaikuttamaan päätöksiin?
- Miten muut Hidexin työntekijät osallistuvat strategiatyöhön? Miten heille kommunikoidaan ja viestitään strategiasta / strategisista valinnoista? Miten he pääsevät vaikuttamaan?

7. Strategiatyön vaikutukset / kehitettävää

- Kerro miten mielestäsi Hidex on onnistunut strategiatyössä (mm. strategian muoto, strategian selkeys, strategian tavoitteet, strategian viestintä, strategian toteuttaminen)?
  - Missä asioissa on onnistuttu ja miten?
  - Missä asioissa on epäonnistuttu ja miten?
- Kerro miten strategiatyötä voisi mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?
  - Miten kehittäisit strategiatyötä jos aikaa ja resursseja olisi enemmän käytettävissä?  
*Mitä neuvoja antaisitte yrityksen johdolle / keski johdolle strategiatyöhön liittyen?*
  - Mitä neuvoja antaisitte yksilötasolla kaikille yrityksen jäsenille strategian toteuttamiseen liittyen?
- Miten yrityksen toimiala vaikuttaa mielestäsi strategiatyöhön ja -valintoihin?
- Onko strategiatyöllä ollut vaikutusta omaan työhösi? Vrt. ennen strategiaprojektia / sen jälkeen
- Onko strategiatyöllä ollut vaikutusta liiketoiminnallisesti yrityksen kokoon? Yrityksen kasvuun? Työntekijöihin? Muita vaikutuksia?

## Liite 2 Selvitys tekoälyn käytöstä

Olen hyödyntänyt generatiivista tekoälyä tämän pro gradu -tutkielman tekemisen tukena yliopiston ohjeistuksen mukaisesti. Tekoälyä on käytetty rajatusti erityisesti tekstin selkeyden, kieliasun, rakenteen ja lähdeluettelon teknisen yhdenmukaisuuden tarkistamiseen. Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty hakusanojen ideoinnissa ja englanninkielisen tutkimuskirjallisuuden ymmärtämisen tukena.

Tekoälyä ei ole käytetty tutkielman tieteellisenä lähteenä eikä faktatiedon perustana. Sen tuottamia ehdotuksia on hyödynnetty ainoastaan kirjoitusprosessin tukena, ja kaikki hyödynnetyt ehdotukset on arvioitu, tarkistettu ja muokattu itse ennen niiden sisällyttämistä tutkielmaan. Kaikki tutkielmassa käytetyt lähteet on tarkistettu alkuperäisistä tieteellisistä julkaisuista tai muista luotettavista lähteistä.

Tekoälyä käytettiin yksittäisten lauseiden ja kappaleiden selkeyttämisen, vaihtoehtoisten sanamuotojen ideoinnin sekä tekstin johdonmukaisuuden arvioinnin tukena. Tutkielman rakenteen osalta tekoälyä hyödynnettiin lukujen ja alalukujen loogisen järjestyksen arvioinnissa. Varsinaiset tutkimukselliset ratkaisut, kuten tutkimusasetelma, menetelmälliset valinnat, aineiston tulkinta, analyysi ja johtopäätökset, on tehty itsenäisesti.

Tutkielmaprosessissa käytetty pääasiallinen tekoälytyökalu oli OpenAI ChatGPT-4o. Sitä käytettiin kirjoittamisen, kielenhuollon, rakenteen jäsentämisen, hakusanojen ideoinnin, lyhyiden tekstikatkelmien kääntämisen sekä lähdeluettelon yhdenmukaisuuden tarkistamisen tukena.

Esimerkkejä tekoälylle annetuista syötteistä:

- Onko tämä virke kielellisesti selkeä ja ymmärrettävä?
- Voitko ehdottaa tieteelliseen tekstiin sopivia vaihtoehtoisia sanamuotoja?
- Miten tämän kappaleen rakennetta voisi selkeyttää muuttamatta sen sisältöä?
- Mitä hakusanoja voisin käyttää pk-yritysten strategiaprosessia käsittelevän tutkimuskirjallisuuden etsimiseen?

Kaikki tekoälyn tuottamat ehdotukset on arvioitu kriittisesti ennen niiden mahdollista hyödyntämistä. Tekoälyä on käytetty ainoastaan tutkielmaprosessin tukena, eikä se ole korvannut omaa ajattelua, lähteiden lukemista, aineiston analyysia tai johtopäätösten muodostamista. Vastaan itse tutkielman sisällöstä, tutkimuksellisista ratkaisuista, analyysista, tulkinnoista ja johtopäätöksistä.