

## SAHAYRITTÄMISEN MENESTYSTEKIJÖIDEN KARTOITUS

Antti Sekki on teollisuustalouden tohtori, valmistunut vuonna 2007 Lappeenrannan teknillisen yliopiston teollisuustuotantolaitokselta. Pyysimme haastattelua, koska referenssimme ovat kohdistuneet muun muassa sahalaitoksiin sekä metsäteollisuuteen, ja tahdomme tuoda metsän ja metsäteollisuuden jollain tavoin esille suomalaisen kulttuurin, hyvinvoinnin ja teknisen osaamisen merkittävänä tekijänä.

Yrittämisen menestysreseptiä on etsitty kauan ja hartaasti sekalaisin tuloksin, lopullinen viisasten kivi on edelleen löytämättä. Vahvaconin tietoisena politiikkana on ollut humanistisen näkökulman esille tuominen toiminta-hallintajärjestelmässä. Mitä syntyy kun semioottinen kansanrunouden maisteri haastattelee kovan teknologisen koulutuksen saanutta teollisuustalouden tohtoria?



Haastattelu 15.10.2012  
haastateltavana  
Antti Sekki, haastattelijana  
Marita Råman.

V = haastateltava  
K = haastattelija

DI Antti Sekin väitös:

**Yrittäjän toimenpiteet  
osana menestyksestä -  
yrittäjyysprosessia -  
esimerkki Suomen  
sahateollisuuden  
parista**

K: Miksi valitsit sahatteollisen  
yrittämisen tutkimuksen  
kohteeksi?

V: Minua kiinnosti se, miten  
yksittäinen teko vaikuttaa  
menestykseen. Strategisessa  
tutkimuksessa aiheutta on toki  
usein käsitelty, mutta pitävää  
vastausta ei ole löydetty.

Yrittämisen tutkimus on perinteisesti ollut osa organisaatiotutkimusta. 2000-luvulla alettiin ajatella, että yrittäminen on erotettava organisaatiotutkimuksesta – juuri tämä on yrittäjäteorian lähtökohta.

Minua kiinnosti tämä uuden tieteenhaaran muutos, jossa on siirrytty kvantitatiivisesta määrällisestä mittaamisesta laadulliseen, kvalitatiiviseen mittaukseen. Paljon on vielä tehtävä kriteerien määrittelytyötä.

K: Väitöksesi on englanninkielinen? Oletko julkaissut väitöksen tuloksia suomeksi?

V: En ole, koska olen siirtynyt tutkimustyöstä käytäntöön konsultointi- ja koulutustehtäviin. Nämä asiat tulevat toki esille PK-yritysten kanssa toimiessani. Menestystekijät kiinnostavat monia.

K: Tutustuimme Trio Plus kehitysohjelman merkeissä, jonka seurauksena päädyttiin Vahvacon Oy:n laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen sertifiointiin asti. Sen jälkeen olet vaihtanut työpaikkaa. Mitä teet nykyisessä työssäsi?

V: Tehtäväni käsittää konsultointia sekä koulutusta. Olen vahvimmillani aloittavien PK-yritysten kanssa toimiessani. Liikkeenjohdon alalla "venture" käsitteellä ymmärretään alle seitsemän vuotta toimineita yrityksiä, yli seitsemän vuotta toimineita yrityksiä kutsutaan nimellä "company".

K: Tämä muistuttaa siian nimen kehitystä iän mukaan, jossa lopussa on ikäloppu. Seitsemän vuotta on myös mainittu ihmisen elinkaaren kehityskauden pituudeksi, joten mainitsemasi vuosimäärä tuntuu uskottavalta. Olet tehnyt väitöksen kolmen eri sahayrittäjän syvähaastatteluna. Millä perusteella valitsit haastateltavat?

V: Peruslähtökohtana oli pitkäaikainen yrittäminen, kaikki kolme tutkittavaa yritystä oli perustettu 60-luvulla, toisena perusteena oli yritysten perustaminen yrittäjävetoisesti. Kaikki haastateltavat yritykset olivat lähteneet pienimuotoisesta sahatoiminnasta liikkeelle, mutta olivat lähteneet kehittymään eri suuntiin. Valintaan vaikutti seuraavat tekijät: Historiikki oli tehty, yritys oli menestynyt ja toiminut pitkään alalla ja oli omistajavetoinen.

K: Pidät lehdistölle lähettämässäsi tiedotteessa tärkeänä selvittää yrittäjän omia ratkaisuja ja korostat näiden ratkaisujen strategista ja toiminnallista eroa. Yrittäjä toimii intuitiivisemmin ja muu organisaatio systemaattisemmin. V: Kyllä, alkuvaiheessa yritys on aina yrittäjävetoinen, jossa yrittäjän persoonalla on suuri merkitys. Kasvaessa yrityksen organisaatio samalla suurenee, ja sen myötä strateginen johtaminen tulee tärkeämmäksi.

K: Väität, että yrittäjän toteuttamat alkuvaiheen toiminnot ennakoivat tulevaa menestyksen astetta. Erottuiko tutkimuksessa mitään erityisiä toiminnon piirteitä, jotka ennakoivat menestystä?

V: Tärkeintä on uudistumishalukkuus. Uuden perustetun yrityksen tulee kyetä reagoimaan herkästi toiminnan muutoksiin. Uusiutuminen on tärkeä kilpailuvaltti. Kuten sanottu, valintakriteerinä oli menestynyt yritys ja kaikki haastateltavat olivat tehneet yritysuran, jossa ne olivat uusiutuneet merkittäväällä tavalla.

Yksi tutkimuskohteista oli kehittynyt takapihan konepajatoiminnasta sahakoneiden toimittajaksi. Toinen bulkkitavaran toimittajasta laatutavaran sahatoimintaan eli tuo yritys kohosi arvoketjussa ylöspäin, ja kolmas erikoistui valmistalojen rakentajaksi.



K: Olet perehtynyt myös tehtyjen toimien kausaliteettiin, syy-seuraussuhteiden ja motiivien kenttään yrittäjän toiminnassa. Oliko selvää korrelaatiota havaittavissa?

V: Mitään kategorisesti yksiselitteistä toimintaohjetta menestykseen ei ole, koska tilanteet vaihtelevat ja ovat monisyisiä. Tärkeää on liikeidean perusajatus ja alan perustuntemus. Kun yritys on perustettu on pysyvä antenni herkkänä ja skannattava uusia ideoita ja mahdollisuuksia jatkuvasti.

K: Sanot tiedotteessasi pyrkineesi ymmärtämään haastattelujen ja historiikkien kautta eri kehitysvaiheissa toteutettujen toimintojen motiiveja

ja tavoitteita sekä niiden onnistumisen astetta. Toteat myös historiikkien esiyymmärrystä rakentavan voiman laadullisen tutkimuksen tiedonlähteenä, joka mahdollistaa monipuolisen ja syvällisen analyysin. Voisiko väitöstäsi pitää tavallaan semioottisena syvämerkityksen hakuna?

V: En oikein ymmärrä miksi pitäisi, kyllä tämä on selvä laadullinen narratiivisella metodilla tehty tutkimus. Historiikki on dokumentoituva lähdemateriaali ja sellaisena hyvä tutkimuksen lähtökohta.

K: Väitöksessäsi esität implementointihierarkian, jossa esiintyy kolmitasoinen jako yritystrategiasta implementointiin. Prosessin välivaiheessa on liiketoiminnan strategiset ratkaisut investoinnin, ohjauksen, yhteistyön ja hallinnon tasolla. Nämä tuottavat toiminnallisen eli funktionaalisen strategian, joka ilmenee talous-, tuotanto, kehitys ja tutkimustoimintana sekä markkinointistrategiana.

V: Olen lähtenyt siitä, että tutkimustoiminta

keskittyy yrityksen toimintaan, mutta tutkimuksen painopiste on siirtymässä yrittäjän tekemien toimenpiteiden vaikutukseen. Yritystoiminnan tutkimus on organisaatio toiminnan tutkimusta, isommassa organisaatiossa korostuvat hierarkisuus ja managerointi. Pienemmässä johtajan persoonallisuus ja tapa toimia. Alussa yrityksen toiminnassa korostuu yrittäjän visio, vanhentuessaan yrityskulttuuri vakiintuu ja siirtyy

enemmän strategiseen johtamiseen. Minua kiinnostavat siirtymävaiheessa olevat yritykset, jotka ovat kehittymässä yrittäjävetoisuudesta organisaatiokeskeisiksi, vaiheessa jossa yritys on saavuttanut seitsemän vuoden iän ja yli kymmenen hengen koon.

K: Puutalouden ennakoimattomuus ja puukaupan epätasaisuus vaikuttavat sahayrittämiseen . Kausivaihtelua on kuin hirvikannassa. Tutkimusnäkökulmasi mukaan yrittäjä voi vaikuttaa menestykseensä omilla toimenpiteillään, mutta onko Suomen sahayrittämisen kilpailukyky riittävä yhdentyvässä maailmassa?

V: Yrittämisessä toki tulee myös pettymyksiä ja takaiskuja, mutta tutkimani yritykset olivat menestyshakuisia yrityksiä. Terve asennoituminen ja kehitys johtanee teknologiavetoisuudesta markkinavetoisuuteen, mm. terveyspalvelut ovat vetovoimaisia markkinoita lähitulevaisuudessa. Toimintaympäristö on muutostekijä.

K: Arvioisitko väitöksesi kiinnostaneen monia tai pidätkö sitä vaikeaselkoisena?

V: Ei väitöksiä juuri kukaan lue. Niin se vain menee.

K: Minä luin, vapaaehtoisesti ja meillä luki sen myös kaksi insinööriä pyynnöstäni tätä haastattelua varten. Kiitos antoisasta haastattelusta.

