



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAN
ANALYSOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ**

Jari-Pekka Peltonen

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Diplomityö

Heinäkuu 2019



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAN ANALYSOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ

Jari-Pekka Peltonen

Ohjaajat: Pekka Kess, Ville Isoherranen

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Diplomityö

Heinäkuu 2019

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden maisteriohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Peltonen, Jari-Pekka		Työn ohjaaja yliopistolla Kess, Pekka, Professori. Isoherranen, Ville, Tohtori	
Työn nimi Strategia ja strategian kehittyminen kohde yrityksessä			
Opintosuunta Tuotannollisen toiminnan johtaminen	Työn laji Diplomityö	Aika 24.07.2019	Sivumäärä 123
<p>Diplomityö liittyy yleisemmin omaan opiskelu projektiin, jossa yhtenä päätarkoituksena on nimenomaan oppia tuntemaan strategiaa ja strategista johtamista. Tämä työ antoi sille hyvän mahdollisuuden ja se täydentää ja huipentaa myös muita opintojani. Se on tutkimus matka strategiseen johtamiseen.</p> <p>Tarkoituksena työllä on luoda teoriapohja strategiasta ja nimenomaan strategisesta johtamisesta. Tavoitteena oli luoda niin kattava teoriapohja strategisesta johtamisesta, kuin se tässä yhteydessä on mahdollista ja työssä pyritään selvittämään strategiaa, mitä se on, strategisen johtamisen käsitteitä ja strategisen johtamisen prosesseja ja niitä syötteitä, joita sinne tarvitaan. Tätä teoreettistapohjaa, joka teoria osuuteen on kirjallisuus tutkimuksena rakennettu, pyritään käyttämään kohde yrityksen strategian analysoinnissa. Työn empiirisessä osassa hyödynnetään aikaisemmin tehtyä Ville Isoherrasen tutkimusta Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus ja artikkelia Analysis of Strategy by Typology and Orientation Framework. Myös siinä luotuja strategiasuuntauksen luokituksia käytetään kohdeyrityksen analysoinnissa. Näillä pyritään ottamaan selvää kohdeyrityksen strategiasta ja sen suuntauksesta. Työssä myös analysoidaan kohdeyrityksen taloudellista suoriutumista neljällä eri tunnusluvulla.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kirjallisuustutkimus, joka tehtiin alaan liittyvästä tieteellisestä kirjallisuudesta. Käymällä läpi strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvää aineistoa, josta muodostettiin teoriaosuus ja aikaisemmasta tutkimuksesta ja yritystä analysoimalla muodostettiin empiirinen osuus. Analyysi tehtiin teoria osuutta peilaten ja käyttäen strategia luokituksen määritteitä.</p> <p>Tärkeimmät tulokset tällä tutkimuksella oli koko tutkimus koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli strategian, strategisen johtamisen ja siihen liittyvien käsitteiden oppiminen on myös siinä mielessä teoria osuus osa tämän tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia. Analyysin pohjalta kohde yritys vaikuttaa strategialtaan hyvin hoidetulta ja johdetulta. Strategia typologian mukaan saatiin vaikutelman, että sillä on tuote suuntautunut strategia.</p> <p>Näitä tuloksia voi käyttää oppimiseen ja niitä voi hyödyntää esimerkiksi kurssien sisällössä. Tulokset ovat yleistettävissä, tämä tutkimus ei ole kaiken kattava ja sen tarkoitus ei ole toistaa aikaisempia tutkimuksia ja siinä mielessä se tuo oman vähän eri näköisen tulkinnan strategisesta johtamisesta. Kehitysehdotuksia voi myös käyttää yrityksen tulevaisuuden suunnitelmassa.</p>			
Muita tietoja Avain sanat: Strategia, Strateginen johtaminen, Strategia prosessi			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Master's Programme in Industrial Engineering and Management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Peltonen, Jari-Pekka		Thesis Supervisor Kess, Pekka, Professor. Isoherranen, Ville, Dr.Sc	
Title of Thesis Strategic management and strategy analysis of the case company			
Major Subject IEM	Type of Thesis Master thesis	Submission Date 24.07.2019	Number of Pages 123
<p>This Master thesis is related to my own study project, where the main purpose was to study and learn particularly strategy and strategic management. This thesis gave great opportunity to do that and it complements also culminates my other studies. It is a exploration to strategic management.</p> <p>The purpose of this thesis was to create theoretical background to strategy and specifically to strategic management. Objective of this study was to create as comprehensive background for strategic management as it was in these circumstances. The aim there is to clear out strategy, what it is, and concepts in strategic management, strategic management process, and the inputs it which is needed there. This theoretical background, which was built as a literary research, was used to analyze target company's strategy. In the empirical part of the thesis previously done research was utilized, Research about strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus, which was done by Ville Isoherranen and article Analysis of Strategy by Typology and Orientation Framework, which was written by Ville Isoherranen and Pekka Kess. Strategy classification for strategy orientation was also used when analyzing target company. With these the aim was to find out target company's strategy and its orientation. Target company's financial performance was also analyzed with four different key performance measures.</p> <p>Research method was literary research, which was done by reading scientific literacy. Going through scientific material related to strategy and strategic management, was the way how theoretical background was formed and empirical part was formed by using previously made research and analyzing target company. Analyses was made reflecting theoretical part and using strategy classification attributes.</p> <p>Most important findings in this research was the whole research, because aim of this study was to learn strategy, strategic management and concepts related to them, and in that sense the theoretical part is also most important results. Based on the analyses target company seems from its strategy well taken care of and managed.</p> <p>These results can be used for learning and they can be utilized for example developing course content. These results are possible to be generalized, this research doesn't cover everything, and its purpose is not to repeat earlier researches, and in that sense, it brings sort of own little bit different kind of interpretation about strategic management. Development proposals can also be used in target companies' future plans.</p>			
Additional Information Key words: Strategy, Strategic management, Strategic process,			

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT.....	4
SISÄLLYSLUETTELO.....	5
MERKINNÄT JA LYHENTEET.....	7
1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimus ongelma, -tavoite, ja -kysymykset.....	2
1.3 Tutkimusprosessi.....	3
2 Strateginen johtaminen.....	5
2.1 Strategia mikä se on.....	5
2.2 Strategiaan liittyviä peruskäsitteitä.....	10
2.3 Sosiaalinen vastuu ja hallintotapa.....	11
2.3.1 Sosiaalinen vastuu.....	11
2.3.2 Hallintotapa.....	12
2.4 Sisäinen ympäristö.....	13
2.4.1 Mittakaava etu.....	14
2.4.2 rinnakkaistuotannon edut.....	15
2.4.3 Vertikaalinen ja horisontaalinen integraatio.....	17
2.4.4 Tuotteen elinkaari.....	18
2.4.5 Tuotteen elinkaari uudelleen arvioituna.....	21
2.4.6 Hyötysuhde, tehokkuus ja suorituskyky organisaatiossa.....	24
2.4.7 Keskittyminen.....	25
2.4.8 Horisontaalinen monipuolistaminen.....	27
2.5 Ulkoinen ympäristö.....	27
2.5.1 Yleinen ympäristö.....	29
2.5.2 Toimialaympäristö.....	32
2.5.3 Tuotteen omaksujien määrä.....	48
2.5.4 Toimialan elinkaari.....	49
2.6 Strateginen suunnittelu.....	51
2.6.1 Konsernistrategia (ryhmä tason strategia).....	55
2.6.2 Liiketoiminta strategia (kilpailustrategia).....	56
2.6.3 Funktionaalinen strategia.....	57
2.7 Strategian toteutus.....	58

2.7.1	Toiminnan järjestäminen.....	58
2.7.2	Organisaatorakenne	61
2.7.3	Ohjaaminen	68
2.7.4	Johtaminen	70
2.8	Strategian katselmuksset, arviointi ja kontrollointi.....	71
2.8.1	Strategian seuranta.....	71
2.8.2	Strategian mittaus	72
2.8.3	Strategian yhdistyminen toimintoihin.....	72
2.8.4	Riskienhallinta.....	82
3	Tutkimuksen suorittaminen	85
3.1	Aikaisemman tutkimuksen esittely.....	85
3.1.1	Strategian luokittelu.....	86
3.1.2	Markkinasuuntautunut strategia	88
3.1.3	Tuotesuuntautunut strategia	90
3.1.4	Teknologiasuuntautunut strategia, teknologiatyöntö strategiassa	91
3.1.5	Asiakaskeskeisyys strategiassa.....	91
3.2	Wärtsilä	93
3.2.1	Liiketoiminta-alueet.....	94
3.2.2	Wärtsilän strategia	96
3.2.3	Wärtsilän sitoutuminen kestäväään kehitykseen.....	97
3.2.4	Energy Solutions strategia.....	98
3.2.5	Marine Solutions strategia.....	98
3.2.6	Services strategia	99
3.2.7	Kestävä kehitys Wärtsilällä.....	99
3.2.8	Digitalisaatio Wärtsilällä.....	100
3.2.9	Wärtsilän hallinto	100
3.2.10	Kirjallisuus katsauksen pohjalta tehty analyysi.....	102
4	Pohdinta.....	113
4.1	Kehitysehdotukset	113
4.2	Ehdotettujen muutosten toteuttaminen	113
5	Yhteenveto.....	114
5.1	Tutkimuksen päätelmät ja kontribuutio	115
5.2	Tutkimustulosten arviointi	116
5.3	Jatkotutkimuksen aiheet.....	116
6	Lähdeluettelo.....	118

LIITTEET:

MERKINNÄT JA LYHENTEET

<i>CMI</i>	<i>Crisis Management Initiative</i>
<i>EPS</i>	<i>Earnings Per Share</i>
<i>GW</i>	<i>Gigawatti</i>
<i>ISO</i>	<i>International Organization for Standardization</i>
<i>KW</i>	<i>Kilowatti</i>
<i>LNG</i>	<i>Liquified natural gas</i>
<i>MES</i>	<i>Minimum efficient Scale tai efficient scale of production</i>
<i>OECD</i>	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
<i>PEST</i>	<i>Political, Economic, Social/Cultural, Technological</i>
<i>PESTEL</i>	<i>Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal</i>
<i>QEHS</i>	<i>Quality, Environmental, Health, and Safety</i>
<i>ROI</i>	<i>Return of Investment</i>
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>

1 JOHDANTO

Työn aihepiiri liittyy strategiseen johtamiseen. Aihepiiri on valittu siksi, koska haluttiin saada luotua tietoa strategisesta johtamisesta ja strategiasta, mitä kaikkea se sisältää ja mitä se ylipäättään on. Tutkimus ongelmana oli juuri se, että ei ollut tarpeeksi tietoa strategisesta johtamisesta, että olisi voinut luoda siitä mitään selkeää kokonaiskuvaa. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei tähän tutkimusmatkaan asetettu, muuta kuin mitä on strategia, mitä on strateginen johtaminen, millainen on strategisen johtamisen prosessi, millaisia käsitteitä siihen sisältyy ja miten sitten soveltaa teoriaa empiirisen osuuden analyysissä. Varsinaisia rajoituksia ei tehty vaan työ oli enemmänkin luonteeltaan tutkimusmatka strategiseen johtamiseen.

Tutkimuksessa siis tutkitaan strategista johtamista ja yritetään selittää strategiaa. Aihetta tutkitaan koska se koetaan täällä ajankohtaiseksi ja vaikka kysymyksessä on akateeminen tutkimus, tutkitaan tätä myös siksi, että kehityttäisiin ammatillisesti.

Tutkimus on kirjallisuustutkimus, jossa on käyty läpi laaja joukko aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta, kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita, sekä myös kohde yrityksen jakamaa materiaalia kuten vuosikertomuksia, tiedotteita ja videoita. Tämän lisäksi on myös hyödynnetty muusta mediasta löytyneitä kohdeyritykseen liittyviä artikkeleita.

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatioiden on mahdollista menestyä ja kasvaa kilpailuympäristössä, joka nykypäivänä on kova. Miten organisaatiot voivat käyttää resurssejaan viisaalla tavalla ja samalla tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja toimia siinä kuitenkin kannattavasti. Kuinka ympäristön mahdollisuudet voidaan käyttää hyväksi ja muuttaa ne organisaation kilpailueduiksi. Strateginen johtaminen ei ole ainoa vastaus näihin kysymyksiin, mutta tehokkaasti toteutettuna se on yksi vastaus, koska asetettujen tavoitteiden saavuttaminen helpottuu tehokkaan strategisen johtamisen avulla. Sattumanvaraisten arvausten sijaan otetaankin strategisia askeleita. Strateginen johtaminen on luovaa ja analyttistä toimintaa. Siinä tärkeätä on

tietää ympäristöstä, asiakkaista, kilpailijoista, koska mitä paremmin niistä tietää, sitä paremmin on silloin valmistunut niihin haasteisiin, jota tulevaisuudessa kohtaa. Globaali ympäristö on vaativa ja moniulotteinen, siellä strateginen johtaminen vaatii luovuutta, kun laaditaan erilaisia strategisia vaihtoehtoja ja kilpailustrategioita (Haverila, et al., 2009).

Strategista johtamista voidaan kuvata organisaation päämäärän saavuttamisena, joillain suunnitelmilla ja toimilla. Sitä voidaan kuvata markkina mahdollisuuksien löytämiseksi, kilpailuedun saavuttamiseksi, kokeilemalla ja kehittämällä ajan kuluessa. Strategisen johtamisen ala käsittelee merkittäviä tarkoituksellisia ja esiin tulevia aloitteita, joita yleisjohto tekee omistajien puolesta. Se sisältää resurssien hyväksikäytöstä, yrityksen suorituksen parantamisen sen ulkoisessa ympäristössä (Lynch, 2012).

Ville Isoherranen on tehnyt tutkimuksen strategia typologeista ja sitä käytettiin myös tässä tutkimuksessa hyväksi. Tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä oli SWOT, PEST, Five Forces, Four Corners, arvoketju ja sinisen meren strategian analyysikehikot. Tutkimuksessa esitellään myös strategiatypologia sekä myös asiakaskeskeisen, teknologiasuuntautunut, tuotesuuntautunut ja markkinakeskeisen strategian tunnuspiirteet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on valottaa strategiaa, strategista johtamista ja muodostaa teoreettinen pohja, jonka avulla pystyttäisiin analysoimaan kohdeyrityksen strategiaa. Tämä koettiin tarpeelliseksi, vaikka aihealueen ympärillä on tehty paljon tutkimuksia ja aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta varmasti on vielä aukkoja, joita voidaan paikata ja täydentää aikaisemmin tehtyä tutkimusta.

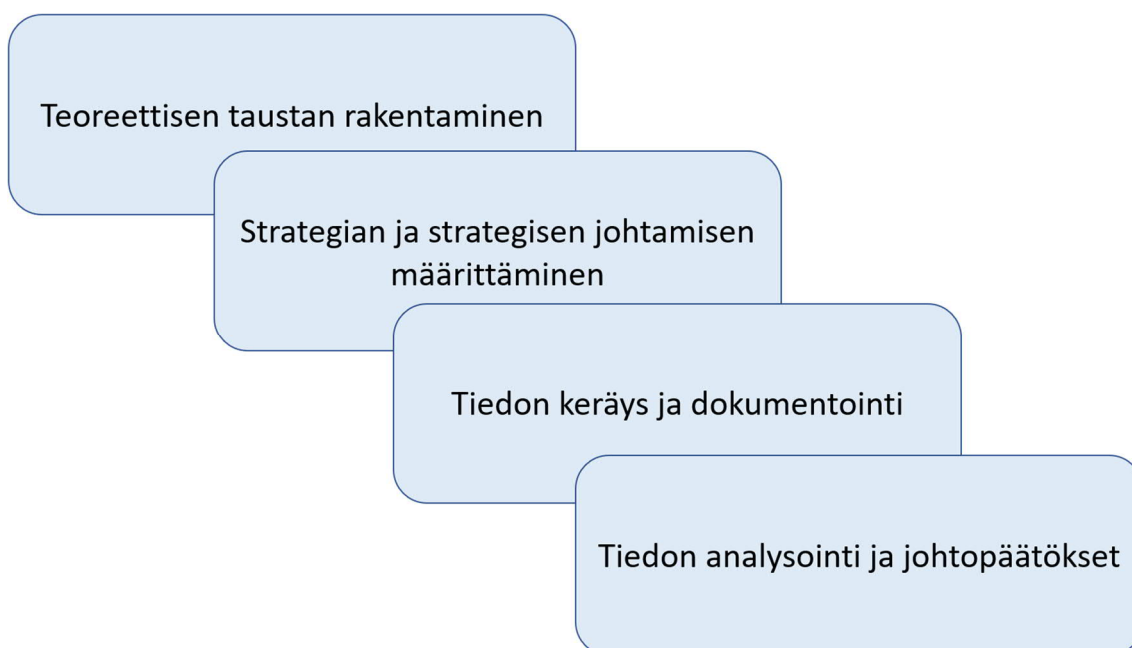
1.2 Tutkimus ongelma, -tavoite, ja -kysymykset

Tutkimusongelmana oli siis se, että ennen tutkimusta ei varsinaisesti tiedetty tai osattu tarkasti määritellä, mikä on strategia ja mitä on strateginen johtaminen ja siihen liittyviä käsitteitä. Mitään varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei siis asetettu, kun lähdettiin hahmottamaan tätä tutkimusta. Tutkimus kysymyksiksi voisi ajatella ollut ”mikä on strategia?”, ”mitä on strateginen johtaminen?”, ”millainen on strategisen johtamisen prosessi?” ja ”millaisia käsitteitä siihen liittyy?”. Tavoitteena oli hahmottaa strategisen johtamisen

kenttää niin, että ymmärtäisi paremmin sitä prosessia ja niitä käsitteitä, joita siihen liittyy. Näihin kysymyksiin pyrittiin saamaan vastaus käymällä läpi aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Empiirisen osuuden eikä myöskään tutkimuskysymyksien haluttu rajaavan teoria osuuden laajuutta ja sisältöä'. Empiirisessä osuudessa sovelletaan kirjallisuuskatsausta sekä aikaisempaa tutkimusta.

1.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi eteni niin, että ensin rakennettiin teoreettinen tausta, jonka pohjalta pystyttiin sitä edelleen kehittämään ja määrittämään strategia ja strateginen johtaminen. Tiedon keräys tapahtui sen jälkeen ja sen jälkeen suoritettiin tiedon analysointi. Teoriaosuutta hyödynnettiin strategian ja strategisen johtamisen määrittelemisessä. Tiedonkeräys tapahtui kohdeyrityksen antamista tiedoista, kuten vuosikatsauksista. Teoreettista osuutta käytettiin hyväksi, kun analysoitiin ja tehtiin johtopäätöksiä kohdeyrityksestä.



Kuva 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

Hyvänä käytäntönä on, että kirjallisuustutkimuksessa tulisi etsiä avain käsitteitä, päätelmiä, teorioita ja perusteita, jotka ovat tutkimuksen aiheen takana. Siinä tulisi kuvata oman tutkimuksen suhde aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen yleisesti. Kaikkein yksinkertaisin kirjallisuustutkimus vetää yhteen kirjallisuuden, jota on tarkoitus käyttää tutkimusprojektissa ja tarjota lyhyt kuvaus merkittävistä tutkimuksista, joihin viitataan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Kuvaileva tutkimus suoritetaan, jotta kuvailtaisiin jotakin mennyttä tai nykyistä ilmiötä, erityisesti siinä kuvataan kohdetta käyttämällä havaintoa (Wilson, 2014). Käsitteitä käytetään ymmärtämään ja kommunikoimaan tietoa. Käsitteet ovat yleisesti käsitetty kokoelmaksi tarkoituksia tai ominaisuuksia, jotka ovat yhteydessä johonkin tapahtumaan, kohteeseen, tilanteeseen, olosuhteisiin tai käyttäytymiseen (Schindler, 2019). Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään käsitteitä, jotta pystyttäisiin kuvailemaan, ensinäkin strategiaa ja strategista johtamista. Sen pohjalta on pyritty analysoimaan ja tekemään johtopäätöksiä kohde yrityksen ilmoittamista tiedoista.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Strategia mikä se on

Strategia on kuvio tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation päätavoitteet, politiikan ja toiminnot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hyvin muodostettu strategia auttaa ohjaamaan ja kohdentamaan organisaation resursseja ainutlaatuisen ja toteuttamiskelpoisen asetelmaan, perustuen sen organisaation sisäisiin pätevyyksiin ja heikkouksiin, ennakoitujen muutoksia ympäristössään ja älykkäiden kilpailijoiden epäsäännöllisiä toimia (Mintezberg & Quinn, 1996). Yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä vuorovaikutussuhteita niiden välissä, hallitaan tietoisesti strategian avulla niin, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky, 2012). Strateginen johtaminen voidaan määrittää taiteeksi ja tieteeksi muodostettaessa, toteutettaessa ja arvioidessa organisaation eri funktioiden päätöksen tekoa, sillä mahdollistetaan sen tavoitteiden saavuttaminen (David, 2007). Strateginen johtaminen on prosessi, jossa yritys hallitsee sen strategian muodostumista ja toteutumista. Strateginen johtaminen on prosessi, jossa yritys sisällyttää toimintaansa työkalut ja kehykset, kehittääkseen ja toteuttaaakseen strategiaansa (Carpenter & Sanders, 2007).

Strategian määrittä voidaan selittää organisaation keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen tietoiseksi valinnaksi muuttuvassa maailmassa. Tällöin korostuu seuraavia asioita: strategian lähtökohtana on organisaation toimintaympäristö eli muuttuva maailma, se sisältää toimintalinjat, keskeiset toiminnan suuntaviivat ja tavoitteet. Strategiassa on kysymys vaihtoehdoista, joita on lukematon määrä, siinä asioita laitetaan tärkeysjärjestykseen ja monista hyvistäkin vaihtoehdoista joudutaan kieltäytymään tietoisesti. Valintoja tulee voida toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti, tämän takia organisaatiossa tulee tietää ja tiedostaa tehdyt valinnat yhdessä (Kamensky, 2012).

Strategian käsitettä voidaan myös selittää organisaation käyttäytymisen ohjaamisena tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmillä. Tämänkaltaisia sääntöjä voidaan ajatella olevan neljää erilaista:

1. Mittarit, joita on kahdenlaisia laadullisia ja määrällisiä, laadulliset mittarit ovat yleensä päämääriä ja määrälliset mittarit ovat yleensä tavoitteita, näillä mittareilla arvioidaan yrityksen nykyistä ja tulevaa kehitystä.
2. Säännöt, joilla määritetään organisaation suhde sen ulkoiseen ympäristöön, minkälaisia tuotteita organisaatio kehittää tai minkälaista teknologiaa organisaatio kehittää, kenelle organisaatio aikoo näitä tuotteita myydä ja minne se aikoo niitä myydä, kuinka kilpailuetu luodaan suhteessa kilpailijoihin. Näitä määritteitä kutsutaan myös tuote/markkinastrategiaksi tai liiketoimintastrategiaksi (business strategy).
3. Organisaation sisäisten suhteiden ja työjärjestyksen määrittelevät säännöt; tätä osakokonaisuutta kutsutaan organisaatiokäsitteeksi (organizational concept).
4. Sääntöjä, joilla organisaation päivittäistä toimintapolitiikkaa ohjataan (operating policies) (Ansoff, 1984).

Koska strategia tasoja on paljon, on hyvä hiukan selvittää sitä, millaisia strategian tasoja on olemassa sekä tietysti mistä tasosta, milloinkin on kysymys, ja miten nämä tasot liittyvät toisiinsa, jotta pystyttäisiin luomaan yhteinen ymmärrys ja näkemys yrityksen strategiasta. Tässä esitellään kuusi eri strategian tasoa (kuva 1.). Ensimmäisenä on omistajastrategia, se on tarpeen erityisesti laaja-alaisesti omistetuissa perheyrittävissä. Siinä on silloin mietittävä toimintaan osallistumisen ja omistamisen periaatteet, periaatteet irtautumista varten ja vaihdoskysymykset sukupolvien välillä. Omistajastrategia kuitenkin voidaan sisällyttää konsernistrategiaan valtaosassa yrityksiä. Omistajan tahto on siinä ydinkysymyksenä ja ilmenee elämäntehtävän ja strategisten tavoitteiden kautta. Jos konsernilla on useita eri toimialoja ja niissä eri liike-toiminta-alueita, rakennetaan silloin konserni- ja liiketoimintastrategian väliin vielä toimialastrategia. Liiketoimintastrategia sisältää ne keskeiset periaatteet joilla kilpailulaji on tarkoitus voittaa. Siinä otetaan myös keskeisesti kantaa eri toimintoihin ja prosesseihin. Nämä toiminnot ja prosessit ovat funktiostrategioita kuten markkinointi-, tuotekehitys-, osto- ja

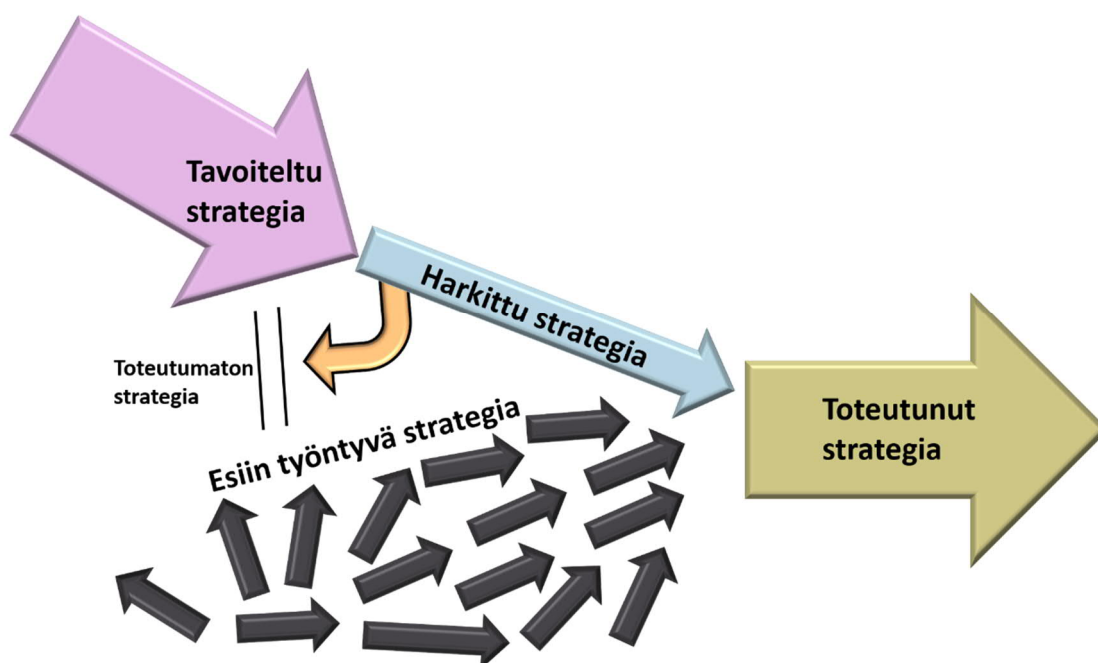
tuotantostrategioita, niistä kuitenkin yleensä käytetään nimitystä toimintokohtainen toimintasuunnitelma. Joskus on tarpeen tehdä konsernitasolla keskitettyjä funktiokohtaisia strategioita, ne kuuluvat kuitenkin konsernistrategiakäsitteen alle. Yksilöstrategia koostuu henkilökohtaisista tavoite- ja toimenpideohjemista, jotka taas ovat purettu strategioista ja toimintasuunnitelmista, ja siitä siis yleensä myös käytetään sitä nimitystä yksilöstrategian sijaan (Kamensky, 2012).



Kuva 2. Strategiatasot (mukaillen Kamensky, 2012).

Strategiaa voi tarkastella Minzbergin luomalla viidellä määritteellä strategia suunnitelmana, juonena, kuviona, asemana ja näkökulmana. Suunnitelmana strategia on tarkoituksellinen ja kehitetty etukäteen. Juonena strategia on uhka toimia, vasteena kilpailijan toimille. Kuviona strategia on virta johdonmukaisia toimia. Asemana strategia on se piste ulkoisessa ympäristössä, johon se tavoittelee asettuvansa, joka mahdollistaa sen kilpailla tehokkaasti muiden yritysten kanssa. Näkökantana strategia on se näkemys tai käsitys,

joka on jaettu organisaation jäsenien kesken. Toteutunut strategia on suunniteltu ja esiin tuleva joka käytännössä toteutuu. Sillä on Minzbergin mukaan kaksi komponenttia harkittu strategia, joka on suunniteltu strategia ja esiin työntyvä strategia, kuten kuvassa 2 on esitetty. Toteutumaton strategia, on suunniteltuja tai tarkoituksellisia toimia, jotka eivät sitten toteudu. Täydellisesti esiin työntyvä strategia ilmaantuu tarkoituksettomasti, mutta siinä on kuitenkin johdonmukaisuutta, mitä organisaatio silloin tekee (Capon, 2008).



Kuva 3. Harkittu ja esiin työntyvä strategia (mukaillen Mintzberg, et al., 2005).

Tässä käydään vielä läpi kolme strategian eri toimintaa, strategista ajattelua, strategista johtamista ja strategista suunnittelua. Strateginen ajattelu kuvaa hyvin vision perustamista, joka sisältää prosessin tavoitteiden määrittämisestä ja saavuttamisesta, monimutkaisessa maailmassa, jossa on merkittävää epävarmuutta tulevaisuudesta. Siinä on kysymys tulevaisuuden uudelleen ajattelusta joskus myös pienellä mitalla. Joillakin toimialoilla, tämä on se, kuinka pitkälle strategit ovat valmiita menemään, tarjoamalla kognitiiviset kehykset, jotka selittävät kuinka kaikki nykyiset toiminnot tullaan järjestämään.

Strateginen johtaminen, on strategisen ajattelun soveltamista toimintaan, sallimalla organisaation alistaa kaikki sen toiminnalliset toiminnot saavuttamaan selkeitä tavoitteita, ja yhdistelemään ne siten, kun tämä on mahdollista. Se on joidenkin tulevaisuuden osien uudelleen tekemistä. Muuttuvassa maailmassa, tämä uudelleen tekeminen, on edellytys, yrityksen pitkän aikavälin menestykselle. Ensimmäinen askel on turha, jos siinä ei ole mukana edes hiukan seuraavaa askelta. Strateginen suunnittelu olettaa lisääskelta tulevaisuuden muokkauksesta, missä sirpaleinen ja järjestäytymätön strateginen johtaminen käännetään erittäin muodollisiin ja yhtenäisiin suunnitelmiin ja toimiin, jotta ne toteutettaisiin. Mikä tahansa suunnitelma asettaa ihmisen tahdon ympäristöön, joka on täynnä ennakoimatonta muutosta. Suurimmalle osaa yrityksistä, strateginen suunnittelu, on yksinkertaisesti liian kovaa ja riskialtista. On parempi keskittyä operationaalisiin ongelmiin pitkän aikavälin strategisessa kehityksessä, ja ohjata niitä elementtejä strategisesta johtamisesta, jotka ovat tarpeellisia näille ongelmille (White, 2004).

Strategista johtamista ei tule sekoittaa essentialisten ihanteiden johtamiseen, siinä ihanteiden johtaminen nähdään tavoite- ja päämääräorientoitumisena, jossa tulevaisuuden näkeminen on tärkeää. Siinä on tietoisuus ihanteellisesta lopputuloksesta, joka on johtamisen alku. Toivottuun tulokseen tulevaisuudessa katsotaan ja johtaja palaa sieltä takaisin ja kutoo lopputuloksen ja nykyhetken välille moraalisesti oikean etenemistavan. Tämä on johtajan psyykkistä työskentelyä ja johtamisen ydintä. Tulevaisuudelle alistetaan mennyt ja nykyhetki. Mennyt ja nykyhetkeä pidetään keinona toteuttaa päämäärää, siinä ihmisen olemus toteutuu potentiaalinsa mukaisesti. Tämä muistuttaa hyvin paljon strategista johtamista, mutta strategisessa johtamisessa tavoitteet luodaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Essentiassa tavoitteet pitää tunnistaa eikä luoda, koska se sisältää tavoitteet. Strateginen johtaminenkin voi periaatteessa perustua tavoitteisiin olettamuksena. Se kuitenkin vaatii johtajalta psyykkistä työtä itsensä kanssa. Tämän jälkeen johtajalla on mahdollisuus soveltaa siitä syntyynyttä tietoa vuorovaikutuksessa toisiin (Perttula & Antti, 2012).

2.2 Strategiaan liittyviä peruskäsitteitä

Visio tarkoittaa arkikielessä kuvitteellista näkymää tulevaisuuden hahmottamisesta. Sitä käytetään myös organisaatio- ja johtamisteorioissa, siellä se käsitetään organisaation halutuksi tulevaisuuden tilaksi. Visio on hyvä, jos se on positiivinen ja konkreettinen, jotta kohdeorganisaatio ymmärtää sen. Visio on myös moniulotteinen, koska siinä on hyvä huomioida riittävällä tasolla myös ne mahdolliset sudenkuopat, joita visiota tavoitellessa voi tulla vastaan. Dynaamiset vuorovaikutusprosessit, joissa painotetaan myös arvosidonnaisen ja eettisen ulottuvuuden mukaan ottamista tavoiteltavaan tulevaisuuden kuvaan, on myös visioiden toteuttamisessa edellytyksenä (Krogars & Ojala, 1999).

Visio on julkisesti kommunikoitu täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi oma organisaatio haluaa tulla. Organisaation on tarkoitus, vaikuttaa tähän asiaan vahvasti. Visio on hyvä, jos henkilöstö kokee sen innostavaksi, on asiakkaiden mielestä toimiva ja se on uskottavasti mitattavissa (Lindroos & Lohivesi, 2006). Kaikilla strategisteilla, jotka harjoittavat, joko epäsuoraan tai suoraan strategista ajattelua, on visio. Liikemaailmassa strategisella ajattelulla on näkyvin ilmentymä yrityksen visiona, kirjallisena tai kirjoittamattomana. Yrityksen visio määrittää, mitä tämä yritys on. Se on yrityksen identiteetin ytimessä, edustaen syytä, miksi yritys on olemassa. Se on läheisesti sidoksissa siihen, mitä yritys pystyy tekemään, heijastuen sen resursseista, kyvykkyyksistä ja pätevyyksistä. Visio on ilmaisu yrityksen dynaamisuudesta, mistä se on tullut ja mihin se on menossa. Tässä mielessä, se voi pysyä epäsuorana ja sanomattomana. Se on olemassa, huolimatta siitä, onko se selvästi lausuttu vai ei. Siitä on parempi tehdä selkeästi lausuttu, motivoitakseen niitä, jotka täydentävät ja toteuttavat strategian. Visio edeltää strategiaa, mutta on myös osittain päällekkäinen. Se on pitkälti luova tai kuvitteellinen osa strategiaa. Selkeän vision olemassaolo, on edellytys hyvän strategian muodostumiselle. Uudelle yritykselle, se on tarkoitus sen luomisessa. Tämä ero on merkittävä. Ydinidentiteetti ja jopa yrityskulttuuri, täytyy luoda linjassa uuden projektin kanssa. Olemassa olevalle yritykselle, tärkeitä alustavia kysymyksiä ovat, mikä perustaa ytimen, mikä on olemassa olevan yrityksen perusolemus, mikä on annettua, mikä on väliaikaista ja muuttuvaa ja mitä tarvitsee muuttaa (White, 2004).

Missio tai kirjoitettu toiminta ajatus, voi artikuloida yrityksen vision. Kaikilla yrityksillä ei ole toiminta-ajatusta kirjoitettuna. On myös muita tapoja, joilla voi ilmaista yrityksen vision kirjoitettuna mukaan lukien yritysprofiilit. Todennäköisesti suurimmalla osalla yrityksiä, joilla on toiminta ajatus kirjoitettuna, on se tarkoitettu sisäiseen käyttöön. Monissa yrityksissä, se voi olla siellä symbolisena, eikä sillä ole oikeata tarkoitusta. Vähemmistöllä yrityksiä, voi olla se ulkoiseen käyttöön avain sidosryhmille. Sen tarkoitus on hälyttää sidosryhmille tieto siitä, mitä heidän eduksensa on tehty, ja taivutella heidät sillä tavoin hiljaisella suostumuksella yrityksen politiikkaan (White, 2004).

2.3 Sosiaalinen vastuu ja hallintotapa

2.3.1 Sosiaalinen vastuu

Johdon sosiaalinen vastuu voidaan jakaa neljään eri luokkaan taloudelliseen, juridiseen, eettiseen ja vapaaehtoiseen (hyväntekeväisyyteen). Taloudelliset vastuut tarkoittavat sitä, että liiketoiminta organisaation johdon vastuu on tuottaa tuotteita ja palveluita, joilla on arvoa yhteiskunnalle, ja niin, että pystyvät maksamaan velkansa velkojille ja osingot osakkeenomistajille (Wheelen & Hunger, 2002). On tärkeää, että yritys suoriutuu sellaisella tavalla, että se maksimoi tuotot osaketta kohden. On tärkeää sitoutua olemaan mahdollisimman voitollinen. On tärkeää säilyttää vahva kilpailu asema. On tärkeää ylläpitää korkeaa toiminnan tehokkuutta. On tärkeää, että menestyksellinen yritys määritellään sellaiseksi, joka on jatkuvasti kannattava (Carrol, 1991).

Juridiset vastuut on määritelty valtioiden hallitusten toimesta laeissa ja oletuksena on, että niitä myös noudatetaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yritysten velvoitetaan palkkaamaan ja edistämään ihmisiä, perustuen heidän saavutuksiinsa, eikä syrjiä heitä, ei työhön liittyvillä perusteilla, kuten rodun, sukupuolen tai uskonnon takia (Wheelen & Hunger, 2002). On tärkeää suoriutua sellaisella tavalla, joka on yhdenmukainen valtion lakien odotusten kanssa. On tärkeää noudattaa eri liittovaltion, valtion ja paikallisen hallinnon sääntöjä, esimerkiksi silloin kun toimitaan Yhdysvalloissa. On tärkeää olla lainkuuliainen yrityskansalainen. On tärkeää, että menestyksellinen yritys määritellään sellaiseksi, joka täyttää lain vaatimat velvollisuutensa. On tärkeää tarjota tuotteita ja palveluita, jotka ovat vähintäänkin lain vaatimalla tasolla (Carrol, 1991).

Eettiset vastuut organisaation johdolla on seurata yleisesti pidettyjä uskomuksia. Esimerkiksi yhteiskunta yleisesti odottaa, että yritykset työskentelevät työntekijöiden ja yhteisön kanssa, kun suunnittelevat irtisanomisia, silloinkin kun kyseessä on sellainen valtio, jossa mikään laki ei tätä määräisikään. Ihmiset, jotka ovat näiden päätösten vaikutuksen alaisia, voivat järkyttyä pahasti, jos organisaation johto epäonnistuu toimimaan yleisesti vallitsevien eettisten arvon mukaisesti (Wheelen & Hunger, 2002). On tärkeää suoriutua tavalla, joka on yhdenmukainen, yhteiskunnan odotuksien kanssa tavoista ja eettisistä normeista. On tärkeää tunnistaa ja kunnioittaa uusia tai kehittyviä eettisiä/moraalisia normeja, joita on omaksuttu yhteiskunnassa. On tärkeää estää normien vaarantuminen, kun tavoitellaan yrityksen päämääriä. On tärkeää, että hyvä yritys kansalaisuus määritetään sellaiseksi, että tehdään niin kuin moraalisesti ja eettisesti odotetaan. On tärkeää tunnistaa, että yrityksen lahjomattomuus ja eettinen käyttäytyminen ylittää lakien ja säädösten määräykset (Carrol, 1991).

Harkinnanvaraiset vastuut ovat puhtaasti vapaaehtoisia velvoitteita, joita yritys ottaa. Esimerkiksi hyväntekeväisyyslahjoitukset, pitkäaikaistyöttömien koulutus ja tarjoamalla päiväkotia. Ero vapaaehtoisesta ja eettisestä vastuusta välillä on se, että harva olettaa organisaation toteuttavan vapaaehtoisia vastuita, kun taas, monet olettavat, että organisaatio noudattaa eettisiä vastuita (Wheelen & Hunger, 2002). On tärkeää, että yritys suoriutuu sellaisella tavalla, että se on yhdenmukainen yhteiskunnan odotuksista hyväntahtoisuudesta ja hyväntekeväisyydestä. On tärkeää avustaa kuva- ja esittävää taidetta. On tärkeää, että johto ja työntekijät osallistuvat vapaaehtoisiin ja hyväntekeväisyys toimiin, omissa yhteisöissään. On tärkeää tarjota avunantoa yksityisille ja julkisille oppilaitoksille. On tärkeää avustaa vapaaehtoisesti, niitä hankkeita, jotka parantavat yhteisön ”elämän laatua” (Carrol, 1991).

2.3.2 Hallintotapa

Liikkeenjohtotavalla tarkoitetaan sitä joukkoa mekanismeja, joita käytetään hallinnoimaan suhteita sidosryhmien välillä, ja määrittämään ja valvomaan yrityksen strategista suuntaa ja organisaation suoritusta. Asiamies suhde on olemassa, silloin kun yksi tai useampi henkilö (päämies esim. omistaja) palkkaa toisen henkilön tai henkilöitä (asiamie-

heksi, agenteiksi) päätöksen teko asiantuntijaksi, palvelun suorittamiseksi. Johdon oportunisti on sitä kun, johto hakee omaa etuaan juonikkuudellaan. Asiamies tai agentti kustannukset ovat se summa, joka muodostuu kannustin kustannuksista, seuranta kustannuksista, täytöntöönpano kustannuksista, yksittäisistä taloudellisista tappioista, joita päämiehelle (omistajalle) syntyy, koska hallintamekanismi ei pysty takaamaan asiamiehen (agentin) täydellistä vaatimukseen mukautumista. Omistuksen keskittymisen määrittää suuret osakkeenomistajat, ja se kuinka paljon osakkeita he omistavat. Suuret osakkeenomistajat, omistavat tyypillisesti vähintään 5% yrityksen osakkeista. Institutionaaliset omistajat ovat rahoitusinstituutteja, kuten sijoitusrahastot ja eläkerahastot, jotka hallitsevat suuria osakkeenomistaja asemia, yrityksen osakkeen omistajien keskuudessa. Yhtiön hallitus, on ryhmä valittuja yksilöitä, joiden ensisijainen vastuu on toimia omistajien edun mukaisesti, muodollisesti valvoen ja halliten yrityksen ylintä johtoa. Johdon palkitsemisjärjestelmä on hallinta mekanismi, joka pyrkii yhdenmukaistamaan johdon ja omistajien edun, palkkojen, bonuksien ja pitkän aikavälin kannustinpalkkioiden, kuten osakepalkinnon tai optioiden kautta. Yrityksen valvonnan markkinoilla tarkoitetaan ulkoista hallinta mekanismia, joka tulee aktiiviseksi, kun yrityksen sisäinen valvonta pettää (Ireland, et al., 2011).

2.4 Sisäinen ympäristö

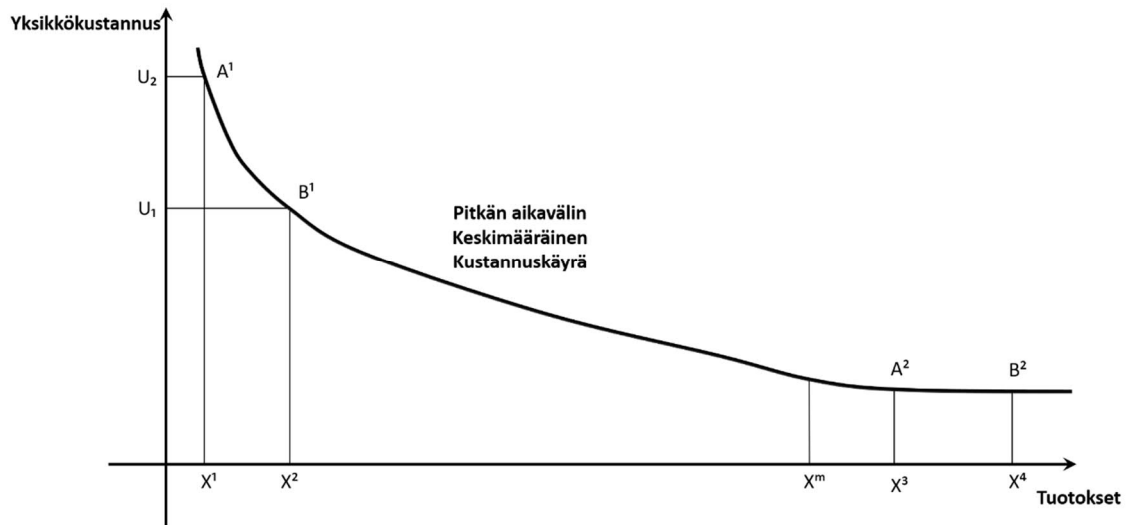
Onnistuneen strategian lähtökohta on useimmiten muuttuvan ympäristön ymmärtämisessä, kuitenkin sisäisiä tekijöitä ei pidä aliarvioida, siinä olennaista on, sisäisten tekijöiden merkitys ja tavoiteasetannan oikea tasapaino (Kamensky, 2012). Resurssit, kyvykkydet ja ydinpätevydet ovat perusta kilpailuedulle. Resurssit ovat sidottu luomaan organisaationalisia kyvykkyksiä. Kääntäen kyvykkydet ovat lähde yrityksen ydinpätevyydelle, joka on perusta kilpailukyvyille. Resursseja voi olla käsin kosketeltavia, jotka ovat siis havaittavissa ja mitattavissa, ja aineettomia, ne sisältävät varallisuutta, joka on syvällä yrityksen historiassa, ne kumuloituvat ajan mukana, ja niitä on suhteellisen vaikea kilpailijan analysoida tai jäljitellä. Aineellisia resursseja on, taloudelliset resurssit, organisaationaliset resurssit, fyysiset resurssit, teknologiset resurssit, henkilöstö resurssit, innovaatio resurssit ja maine resurssit. Aineettomat resurssit verrattuna aineellisiin resursseihin, ovat ylivoimaisia tuomaan ydinpätevyksiä, ja globaalissa taloudessa yrityksen

menestys riippuu enemmän sen älyllisistä ja järjestelmä kyvykkyyksistä, kuin fyysisistä varoista. Kyvykkyys johtaa henkilöstön älyä ja muuntaa se käytettäväksi tuotteiksi ja palveluiksi, on tulossa kriittiseksi johtamistaidoksi. Koska aineettomat resurssit ovat vähemmän näkyviä, ja vaikeampia kilpailijoiden ymmärtää, ostaa, jäljitellä tai korvata. Yritykset haluavat luottaa niihin enemmänkin, kuin aineellisiin resursseihin perustana omille kyvykkyyksille ja ydin pätevyyksille (Ireland, et al., 2011).

Arvoketju analyysi mahdollistaa yrityksen ymmärtää sen osia toiminnoissaan, jotka luovat arvoa ja niitä, jotka eivät luo arvoa. Näiden seikkojen ymmärtäminen on tärkeää, koska yritys ansaitsee yli keskiarvon tuottoja vain, jos sen luoma arvo on suurempi kuin kustannukset, joita se muodostaa. Arvo ketjussa toiminnot jaetaan kahteen, perustoiminnot ja tukitoiminnot. Perustoiminnot liittyvät tuotteen fyysiseen luomiseen, myyntiin ja jakeluun ostajille ja sen palveluihin ja jälkimarkkinointiin. Tukitoimet tarjoavat apua, joka on välttämättömyys perustoiminnoille toimiakseen (Ireland, et al., 2011).

2.4.1 Mittakaava etu

Mittakaavaetu (kuva 4) edulla tarkoitetaan yksikkökustannuksien pienenemistä yritykselle, kun sen operaatiot kasvavat. Nämä mittakaavaedut tulevat siitä, että esimerkiksi tutkimus ja kehitys-, tuotantolaitos-, mainonta- jne. kulut jakaantuvat suuremmille tuotantomäärille. Yritys B toimii asemassa B^1 , yksikkökustannuksilla U_1 ja sen havaittava kustannus etu on siis (U_2-U_1) suhteessa yritys A:han, joka toimii asemassa A^1 , yksikkökustannuksilla U_2 . Jos yritykset pystyisivät toimimaan toisessa pisteessä ja niiden välinen tuotantomäärä ero olisi sama kuin pisteessä A^1 ja B^1 , eivät ne enää asemassa A^2 ja B^2 saavuta mitään kustannus etua (X^4-X^3) , eikä myöskään siitä eteenpäin. Pistettä X^m kutsutaan MES:ksi, joka on mahdollisimman tehokas tuotannon aste. MES vaihtelee toimialoittain sekä myös ajan mukana (Luffman, et al., 1996).



Kuva 4. Mittakaavaetu (mukaiillen Luffman, et al., 1996).

2.4.2 rinnakkaistuotannon edut

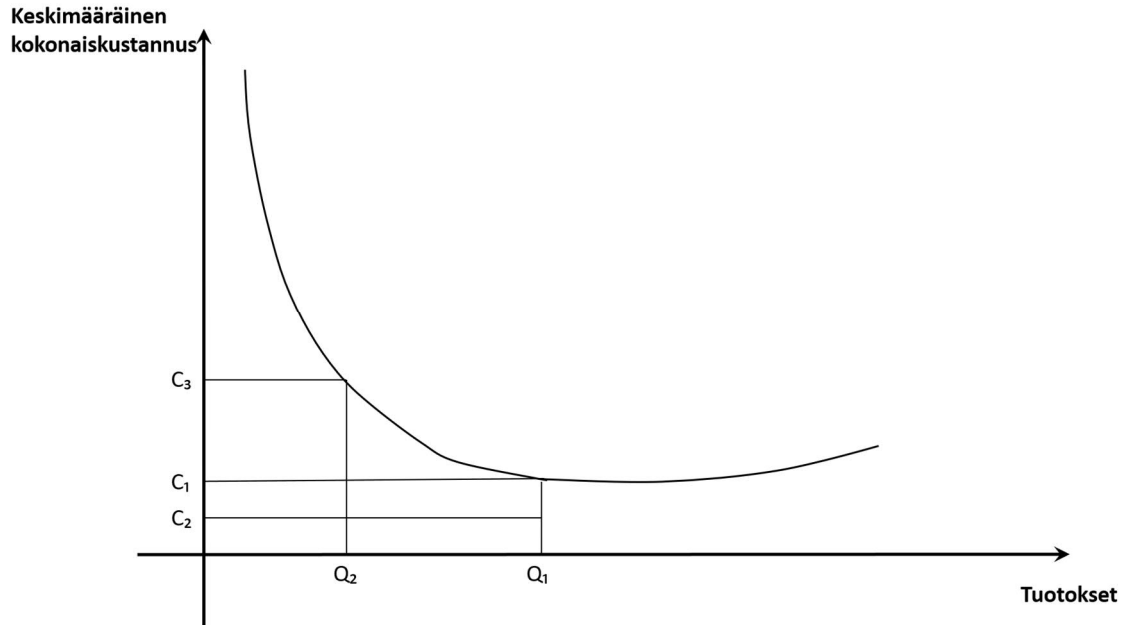
Kyky hyödyntää rinnakkaistuotannon etua, on lähteenä ylivoimaiselle taloudelliselle suorituskyvyille. Tämä tulee esiin silloin kun yhden tuotteen keskimääräinen kustannus pienenee, kun sitä tuotetaan muiden tuotteiden rinnalla monituoteyrityksessä. Kuvassa 5 havainnollistetaan rinnakkaistuotannon etua. Siinä, kun jokaisen tuotteen tuotantomäärä on pisteessä Q_1 (jossa mittakaavaetu on täydellisesti hyödynnetty), on mahdollista, että keskimääräiset kustannukset C_1 , ovat vieläkin pienempiä silloin kun myös rinnakkaistuotannon etu on täysin hyödynnetty C_2 (McGee, et al., 2005).

Nämä rinnakkaistuotannon edut tulevat mahdollisesta vipuvoimasta, joka nousee tietämyksestä, oppimisesta organisaatio- tai johtamistaidoissa niin, että se alentaa keskimääräisiä kaikkien tuotteiden yksikkökustannuksia monituoteyrityksessä. Hyvä esimerkki tällaisesta asiantuntemuksesta on, kun tekninen ja tieteellinen tietämys yrityksessä nousee. Käyttämällä tätä selvästi erottuvaa asiantuntemusta innovaatioihin ja tuote differointiin, alentaa se keskimääräisiä kaikkien tuotteiden kustannuksia. Toisin kuin mittakaava etu, rinnakkaistuotannon etu viittaa kasvavaan moninaisuuteen operaatioissa eikä suurempaan tuotantoon. Rinnakkaistuotannon etu ilmaantuu siis silloin, kun yksikkökustannukset alenevat, yhteisten resurssien seurauksena ja/tai tietämyksen soveltamista, useam-

man kuin yhden tuotteen tuottamiseksi esiintyy. Tällaisia yhteisiä resursseja voi olla esimerkiksi jaetut jakelukanavat, mainonta, osto ja vastaavat toiminnot (McGee, et al., 2005).

Jos rinnakkaistuotannon edun yhdistää rajat ylittävään tukeen, on sillä mahdollisuus monopolisoida täysin kilpailukykyinen toimiala. Rajat ylittävällä tuella tarkoitetaan sitä, kun voittoja, joita on ansaittu jonkin tuotteen markkinoilla, käytetään toimintojen tukemiseen, jonkun toisen tuotteen markkinoilla. Kaupallisessa mielessä, tällä tavoin, voidaan toimia esimerkiksi silloin, kun halutaan käyttää strategiaa mahdollistamaan yritystä kilpailemaan markkinoilla, jolla sen muuten on vaikea selviytyä, tai silloin, kun halutaan parantaa kahden tuotemarkkinan yhdistettyä tuottopotentiaalia, etenkin silloin kun, siinä on mukana täydentäviä tuotteita. Täydentävillä tuotteilla tarkoitetaan sellaisia tuotteita, joilla on negatiivinen vaikutus kysynnän joustoon hinnan suhteen. Ne ovat ikään kuin korvaavien tuotteiden vastakohta, ja ne siis toisin sanoen lisäävät tuottoja. On olemassa kolme päästrategiaa rajat ylittävään tukeen. Kaikissa näissä on perustuote, jolla on alhainen hinta, jolla varmistetaan toisen tuotteen hankinta, jolla taas on korkeampi hinta, jolla kompensoidaan menetetty tuotto. Ensimmäinen strategia on tappion johtaminen, sitä käytetään vähittäismyynnissä, kun halutaan houkuttaa hintaherkkiä asiakkaita myymälään perustuotteella. Myymälässä taas on tuotteita, joita asiakas haluaa ostaa, jotka on hinnoiteltu kannattavasti. Toinen strategia on partakone ja terä strategia, jossa asiakas lukitaan perustuotteella ostamaan seuraavia tuotteita, jotka taas on hinnoiteltu kannattavasti. Kolmas strategia on vaihto kalliimpaan tuotteeseen strategia. Siinä perustuote on hinnoiteltu erittäin kilpailukykyisesti ja asiakkaan odotetaan seuraavaksi siirtyvän ylemmäksi tuotteiden hankinnassa ja ostavan tuotteita, jotka on hinnoiteltu kannattavasti (McGee, et al., 2005).

Rinnakkaistuotannon etu voi olla strategian kehityksessä tärkeää silloin kun keskitetty hallinnointi alentaa kustannuksia. Yleensä rahoituksellisesti suuntautuneet omistushaluiset konsernit pystyvät hyödyntämään tätä etua paremmin kuin liittyvästi erialaistuneet konsernit. Rinnakkaistuotannon etu toimii myös päinvastaisesti, esimerkiksi silloin kun johtamisbyrokratia kasvaa loputtoman differoinnin seurauksena. Myös silloin, kun epäonnistuminen ilmaantuu strategian toteutuksessa, kuten tilanteessa, jossa konserni epäonnistuu integraatioissa. Tämä on tyypillistä tilanteessa, jossa yritetään muuttaa strategista sopivuutta ja se kaatuu kulttuuri- ja/tai organisaatiopohjaan (McGee, et al., 2005).



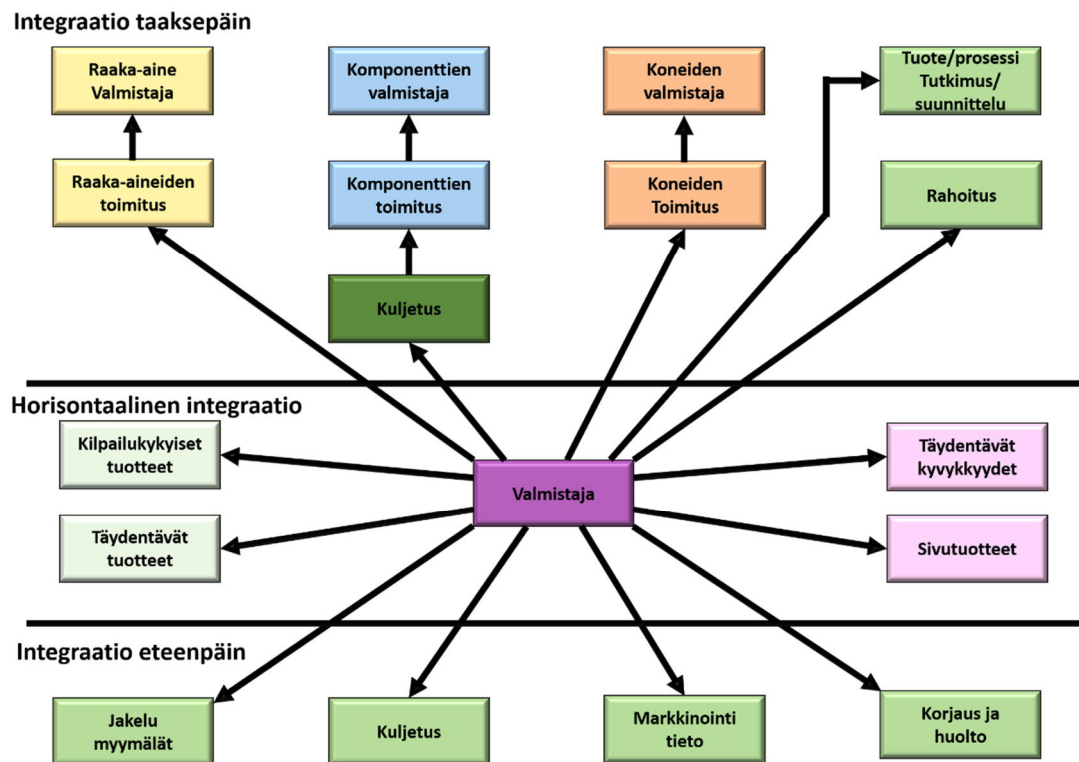
Kuva 5. Rinnakkaistuotannon etu (mukaiillen McGee, et al., 2005).

2.4.3 Vertikaalinen ja horisontaalinen integraatio

Vertikaalisella integraatiolla (kuva 6) tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys jatkaa aiemmin tuottamiensa tuotteiden tuottamista, mutta laajentaa toimintansa laajuutta ostamalla joko toimittajan tai jakelijan, ja tällä tavalla hyödyntää mittakaavaetua (Stoner, et al., 1995). Vertikaalinen integraatio voi olla joko taaksepäin integraatiota tai eteenpäin integraatiota (Grant, 2008). Taaksepäin integraatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys hankkii omistusta ja kontrollia omien syötteidensä tuottamiseksi, esimerkiksi Henry Ford laajensi toimintaansa autojen kokoonpanosta toimitusketjun ylävirtaan omien komponenttiansa tuottamiseen, joita olivat mm. teräs ja kumi (Grant, 2005). Eteenpäin integraatiolla tarkoitetaan toimintaa, jossa mennään lähemmäksi tuotteen tai palvelun vähittäismyyntiä (Stahl & Grigsby, 1997). Esimerkiksi tilanne, jossa yritys hankkii omistusta ja kontrollia omasta asiakkaastaan, esimerkiksi Coca Cola on hankkinut omia pullottajiaan (Grant, 2005).

Horisontaalisella integraatiolla tarkoitetaan organisaation kasvua laajentamalla toimintaa niin, että se alkaa tarjoamaan täydentäviä tuotteita tai palveluita, tai hankkii omistuksen kilpailijasta, jolla on samankaltaisia tuotteita tai palveluita (Witcher & Chau, 2010). Se

on kehitystä toimintaan, joka on joko täydentävää tai vierekkäistä suhteessa nykyiseen toimintaan. Esimerkiksi Google on laajentanut tarjontaansa horisontaalisesti Internetin hakukone yrityksestä uutisiin, kuviin, karttoihin ja muihin palveluihin (Johnson, et al., 2009).



Kuva 6. Horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio (mukaillen Johnson, et al., 2009).

2.4.4 Tuotteen elinkaari

Tuotteen elinkaarissa on neljä eri vaihetta, kehitys-, kasvu-, kypsyy- ja heikkenemisvaihe. Kehitysvaiheessa markkinoiden kasvu on hidasta ja kysyntä on hiukan erilaista. Yrityksen kannalta on saattanut kuitenkin aiheutua suuria kustannuksia tuotekehityksessä, tuote ja prosessien suunnittelusta. Tämän lisäksi markkinointikulut ovat suuret johdettujen markkinatutkimuksista, testimarkkinoinnista, myynnin edistämisestä ja jakelukanavien perustamisesta. Tällä jaksolla ei suurella todennäköisyydellä tehdä voittoja. Strateginen päätös tuotteen kehityksestä ja lanseerauksesta on tehty ennen tätä vaihetta ja toivottu, että seuraavassa vaiheessa se maksaa itsensä takaisin. Tuotetta täytyy kuitenkin

seurata markkinoilla tarkasti, ja jos sen markkinat eivät kasva, täytyy sen vetämistä pois markkinoilta harkita, huolimatta siihen uponneista kustannuksista (Luffman, et al., 1996).

Kasvuvaiheessa ominaista on nopea kasvu myynnissä ja voitoissa. Voitot kertyvät kasva-
neesta tuotannosta. Suurempi markkina osuus saattaa tuoda hinta vipuvoimaa ja pienem-
piä kustannuksia koon ja kokemuksen kautta tuomina vaikutuksina. Tässä vaiheessa yri-
tyksille on halvempaa kasvattaa omaa markkina osuuttaan, koska markkinat kasvavat ja
jotkut epävarmat yritykset ovat jo saattaneet pudota markkinoilta. Tuotantolinjat ovat ase-
tettu palvelemaan tiettyjä markkinalohkoja ja tämän kaltaisen standardisoinnin tulee joh-
taa tuotantokustannuksien alenemiseen (Luffman, et al., 1996).

Kypsyysvaiheessa kilpailu on kovinta ja yritykset pyrkivät pitämään markkina osuuksi-
aan. Tämän johdosta markkinointi ja rahoitus ovat avain toimintoja yritysstrategiassa.
Tässä vaiheessa markkina lohkot ovat suurimmillaan ja markkina osuuksien kasvattami-
nen on kallista koska markkinoiden kasvu on hidasta ja aggressiiviset strategiat markki-
naosuuksien viemiseksi kilpailijoilta on kallista ja johtavat vastatoimiin. Kaikki tällä jak-
solla tapahtuva kasvu riippuu bruttokansantulosta ja väestön määrästä, ennustaminen voi
olla helpompaa. Tämä jakso on kaikkein pisin ja suurimmat voitot tehdään kypsyysvai-
heessa. Koska yritykset eivät halua kasvattaa kustannuksiaan tutkimuksessa & kehityk-
sessä, tuote- ja prosessisuunnittelussaan, suurin mielenkiinto niillä on lisätä panostuksia
tuotemuunnoksiin ja parannuksiin tuotantolaitosten kapasiteettiin ja laatuun (Luffman, et
al., 1996).

Markkinoiden heiketessä eli laskuvaiheessa, ei yrityksen välttämättä kannata lähteä mark-
kinoilta pois. Yrityksellä on mahdollisuus pysyä heikkenevillä markkinoilla ja kasvattaa
markkinaosuuttaan suuremmaksi, mutta tällä strategialla on äärelliset rajat, joka on 100%
tyhjästä. Tässä vaiheessa suurta huomioita kiinnitetään rahoitukseen ja kustannuksia on
mahdollista laskea kannattavuuden nimissä myynnin edistämisestä, volyymilla tai vaih-
telun vähentämisellä. Tuotetta voidaan myös suunnata markkinarakoihin, joissa on mah-
dollista kasvattaa markkinaosuuksia. Tuotetta voidaan myös viedä uusille merentakaisille
markkinoille. Kaikki markkinoilta poistumisen strategiat liittyvät markkinoiden heikke-
nemisen nopeudesta ja sen vaikutuksesta liikevaihtoon ja seurauksista, joita aiheutuu

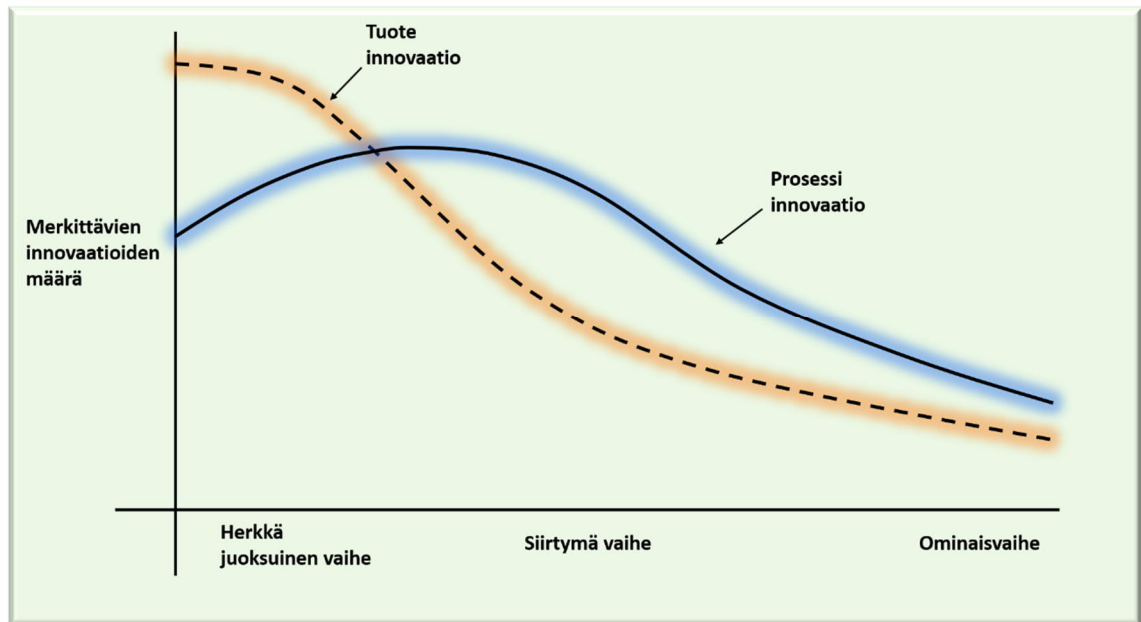
markkinoilta vetäytymisestä. Moni yritys on vetäytynyt markkinoilta liian nopeasti, tilanteessa, jossa huolellinen taloudellinen huolenpito olisi tuonut tuotteella kannattavuutta. Muita tällä jaksolla olevia huolia on uuden korvaavan tuotteen lanseeraus, tämä on tärkeää huolto- ja varaosapalvelun, varastojen, jakelun ja tuotannon kannalta (Luffman, et al., 1996). Kuvassa 7. esitetään tuotteen elinkaari visuaalisesti.

Kasvu vaihe	Kehitys	Kasvu	Kypsyys	Heikkeneminen
Markkinoiden kasvu	Hidas	Nopea	Väheneminen	Negatiivinen
Markkinoiden rakenne	Sirpaleinen	Vähemmän kilpailijoita	Muutama kilpailija siirtymässä oligopoliin vaiheen lopussa	Riippuen luonteesta tässä vaiheessa voi tulla oligopoli tai monopoli
Tuotevalikoima	Laaja vaihtelevuus vähän standardisointia	Vaihtelevuus laskee merkittävästi ja standardointi kasvaa	Merkittävä lasku tuotteiden vaihtelevuudessa	Erottautuvista tuotteista siirrytään enemmän kulutus hyödykkeisiin
Taloudelliset vaikutukset	Paljon aloitus kuluja ja ei vastetta	Kasvu tuo yleensä kannattavuutta, suurin osa sijoitetaan takaisin	Jos suuria voittoja ja vähän uusia investointeja niin luo käteistä	Sopiva strategia voi johtaa luomaan käteisvaroja
Kassa vai lähde	Raskasta kassan käyttöä	Kannattavuus raja	Raskasta kassavirtaa	Kassavirtaa tai jos strategia huono niin toisinpäin
Tuotanto vaikutukset	Yksittäis- tai erätuotantoa	Kustannukset vähenevät kun liikutaan kokemuskäyrällä	Keskitytään kustannuksiin ja tehokkuuteen	Tuotantokapasiteetin tarve vähenee toimialalla
R&D vaikutukset	Merkittävää käyttöä tuote- ja tuotantoprosesseissa	Käyttö vähentyy tuotteen jatkaessa tuotannossa	Ei paljon käyttöä vain tarvittaessa	Ei kustannuksia ellei olennaista tuotantoprosesseissa tai tuotteen elvyttämisessä

Kuva 7. Tuotteen elinkaari (mukaillen Luffman, et al., 1996).

2.4.5 Tuotteen elinkaari uudelleen arvioituna

Tuoteinnovaatiot ovat tärkeässä osassa tuote elinkaaren alkuvaiheessa, ja niiden määrä on suurempi kuin prosessi innovaatioiden, koska peruskäsitteet ovat vasta muodostumassa. Kun tuottajat ja kuluttajat ovat kasvattaneet riittävästi kokemusta tuotteen vaihtoehtoisista versioista niin ”määrävä malli” ilmestyy markkinoille ja mahdollisuudet radikaaleille tuote innovaatioille alkaa hiipua. Tässä vaiheessa kilpailu siirtyy enemmän laskemaan määrävän mallin kustannuksia, ja yritykset alkavat kasvavassa määrin keskittymään prosessi innovaatioihin (Esimerkiksi teräsrunkoinen, bensiinikäyttöine polttomootorilla toimiva auto). Joten prosessi innovaatioiden merkitys on suurempi toimialan elinkaaren myöhemmässä vaiheessa (kuva 8). Tämä malli tarjoa näkemyksen logiikkaan, jolla monilla toimialoilla toimitaan, ja se saattaa selittää miksi jotkut yritykset kokevat vaikeuksia omaksuessaan radikaaleja tuote- tai prosessi innovaatioita. Tämä malli ei kuitenkaan aina sovellu tällaisenaan, koska se olettaa, että prosessi innovaation tavoitteena on aina kustannuksien laskeminen, eikä se ota huomioon sellaisia kilpailuetuja kuten nopea tuotannon ylösajo tai aika markkinoille tuloon. Toiseksi voidaan sanoa, että malli tavallaan olettaa pinnan alla, että ne pätevyudet, joita vaaditaan tuote innovaatioihin ovat perukseltaan erilaisia kuin ne kyvykkyydet, joita vaaditaan prosessi innovaatioihin ja jopa konfliktissa keskenään. Suuret investoinnit prosessitekniikkaan saattavat rajoittaa halua investoida uusiin tuote innovaatioihin ja lanseerauksiin, jotka sitten tekisivät olemassa olevan prosessiteknologian tarpeettomaksi. Tästä voi ajatella, että investointeja tulisi viivästyttää niin pitkään kuin mahdollista, mutta on olemassa monia organisaatioita, jotka ovat pystyneet yhdistämään vahvan tuote ja prosessi tutkimuksen ja kehityksen kyvykkyydet niin, että ne täydentävät toisiaan. Jollain toimialoilla ei pystytä kaupallistamaan tuotetta ennen kuin on tehty läpimurto prosessi innovaatioissa (Hayes, et al., 2005).

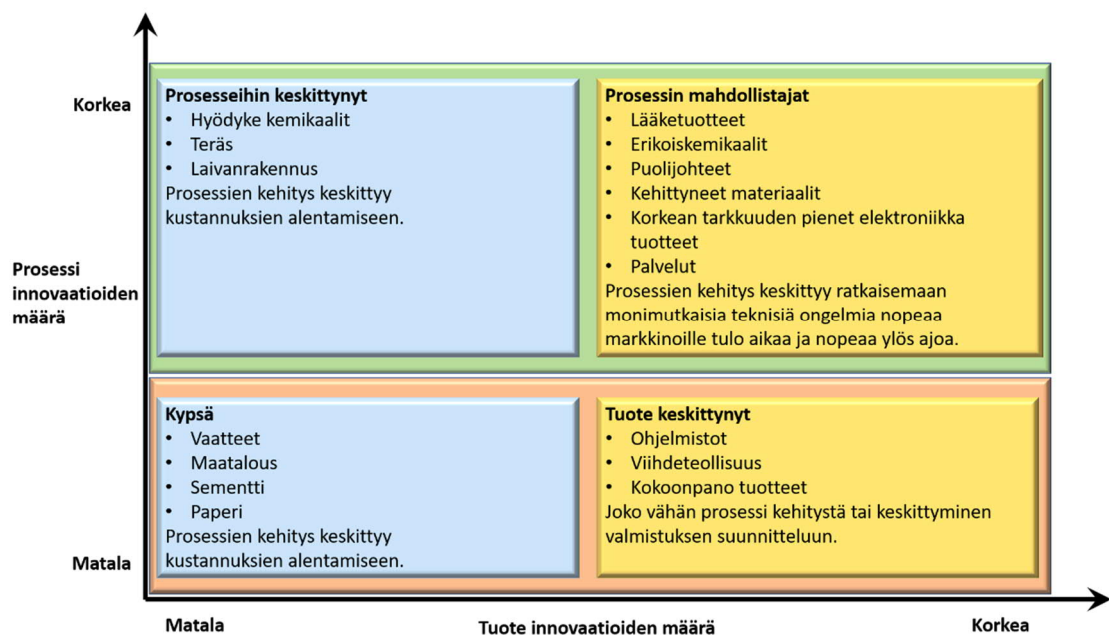


Kuva 8. Tuotteen elinkaari uudelleen arvioituna (mukaillen Hayes, et al., 2005).

Vielä tarkastellaan tuote- ja prosessi innovaatioita eri toimialoilla, koska niillä on eri rooli toimialasta riippuen. Kuvassa 9. kaksi vasemman puoleista lohkoa esittää näkökohtaa tuote elinkaaren kypsässä vaiheessa, jossa tuoteinnovaatioiden määrä on laskeva, koska tuotteesta on tullut suhteellisen standardi. Ylemmässä (prosesseihin keskittynyt) lohossa prosessi-innovaatiot jatkuvat aktiivisesti toimialoilla kuten hyödyke kemikaalit ja teräs. Alemmassa lohossa kummatkin tuote- ja prosessi-innovaatiot ovat laskeneet, siellä on toimialoja kuten maatalous ja sementti. Kummassakin näissä lohossa, on ensisijaista parantaa tuottavuutta, paremman kapasiteetin hyödyntämisellä, inkrementaalisilla muutoksilla ja omaksumalla uusia tehokkaita tuotantoteknologioita (Hayes, et al., 2005).

Oikealla alemmassa (tuote keskittynyt) lohossa on päinvastoin, se edustaa herkkä juoksuista vaihetta tuotteen elinkaaren mallissa. Toimialat, jossa tuoteinnovaatiot rehottavat, (Grant, 2008). Mutta prosessiteknologiat ovat suhteellisen vakaita. Tässä lohossa kriittinen haaste toiminnalle on varmistaa, että tuotteen tai palvelun suunnittelu on yhteensopiva olemassa olevien prosessi- ja toiminta kyvykkyyksien kanssa. Valmistuksen suunnittelun periaatteet ja metodit sopivat hyvin tähän lohkoon. Tuotteen elinkaaren malli jättää huomioimatta oikeanpuolisen ylemmän lohkon (prosessin mahdollistajat). Tämä

lohko kattaa toimialoja kuten lääketieteellisyys, puolijohteet, erikoiskemikaalit ja kehittyneet materiaalit ja suurimman osan palveluista. Näillä toimialoilla tuote- ja prosessitekniologiat kehittyvät nopeasti, niiden täytyy olla myös keskenään tarkasti synkronoituja. Jopa joissakin kokoonpantavissa tuotteissa, voi yhteys tuotteen ja prosessin välillä olla tiukempi kuin on oletettu tuotteen elinkaaren mallissa. Esimerkiksi tuotettaessa pieniä tuotemalleja lääketieteellisille laitteille, välineille ja kuluttaja elektroniikkaan, vaatii se silloin usein prosessien kehitystä, joka on äärimmäisen tarkkaa. Tässä lohossa kyvykkyys nopeaan, tehokkaaseen ja korkealaatuiseen prosessikehitykseen, vaikuttaa suoraan uuden tuotteen kaupalliseen menestykseen. Tuote- ja prosessi kyvykkyudet eivät ole keskenään ristiriidassa, vaan ovat riippuvaisia toisistaan (Hayes, et al., 2005).



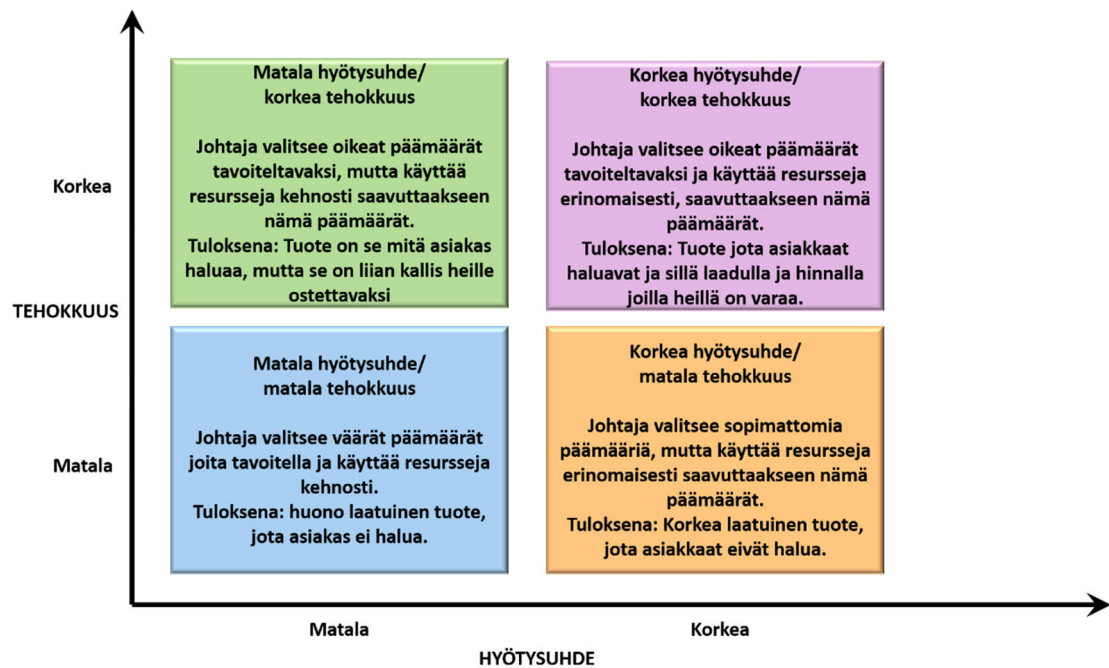
Kuva 9. Tuote- ja prosessi-innovaatioiden välinen suhde (mukaillen Hayes, et al., 2005).

Strategisella yhteensopivuudella, tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin organisaation toimet liittyvät toisiinsa niin, että ne saavuttavat synergiaa ja yhteisen painopisteen. Tuote-markkina yhteensovittamisella tarkoitetaan yhteisten jakelukanavien, myynti voimien, myynnin edistämistekniikoiden tai asiakkaiden käyttöä, useamman kuin yhden tuotteen yhtey-

dessä. Toimintojen yhteensovittamisella tarkoitetaan sisäisten toimintojen hyödyntämistä, kuten, ostoa ja tuotantoa, tutkimusta ja kehitystä tai henkilöstöä useamman kuin yhden tuotteen yhteydessä. Johtamisen yhteensovittamisella tarkoitetaan sitä hyötyä, joka tulee kokemuksena johtamisesta samankaltaisilta osa-alueilta. Ydinpätevyudet ovat sarja toimintoja tai tehtäviä, jossa organisaation on erityisen taitava. Väitetään, että yrityksen ydinpätevyyksien tulisi määrittää se, missä liiketoiminnoissa organisaatio toimii ja, että sen tulisi tehdä sitä missä se on hyvä (Stahl & Grigsby, 1997). Kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä hyödyntää sen resursseja. Pätevyyksillä tarkoitetaan rajat ylittävää kyvykkyyksien yhdistelyä ja koordinoitua (Wheelen & Hunger, 2006).

2.4.6 Hyötysuhde, tehokkuus ja suorituskyky organisaatiossa

Organisaatiolla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä ja koordinoivat omia toimiaan saavuttaakseen laajan valikoiman erilaisia tavoitteita tai halutun tuloksen tulevaisuudessa. Johtamisella tarkoitetaan suunnittelua, organisointia, johtajuutta ja ihmisten ja muiden resurssien valvontaa, jotta saavutettaisiin organisaationaaliset tavoitteet hyvällä hyötysuhteella ja tehokkuudella. Organisaation suorituskyky, on mitta siitä, kuinka hyvällä hyötysuhteella johtaja käyttää resursseja saavuttaakseen asiakkaan ja organisaation tavoitteet. Hyötysuhde on mitta, kuinka hyvin tai tuottavasti resursseja käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkuus on mitta organisaation tavoittelemien tavoitteiden tarkoituksenmukaisuudesta ja siitä asteesta, jolla ne sen saavuttavat (Jones & George, 2016). Kuvassa 10 esitetään hyötysuhde, tehokkuus ja organisaation suorituskyky visuaalisesti.

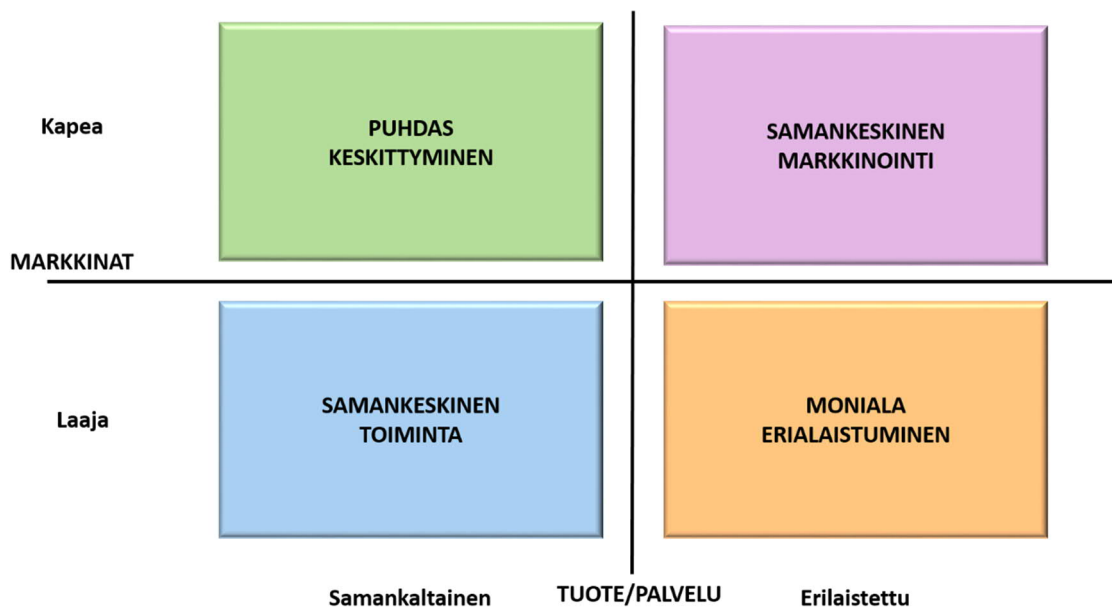


Kuva 10. Hyötysuhde, tehokkuus ja suorituskyky organisaatiossa (mukaillen Jones & George, 2016).

2.4.7 Keskittyminen

Markkinoiden ja tuotteiden yhdistelemistä, harkitaan silloin, kun mietitään keskittymisstrategioita ja sitä voidaan visualisoida tuote-markkina-matriisissa. Vasemmanpuoliset ja ylempät lohkot kuvassa 11 ovat samankeskistä tai liittyvää/samankeskistä erialaistumisstrategiaa. Niin kuin kuvasta pystyy päättämään ovat samankeskiset monipuolistamisstrategiat laajempaa keskittämisiä kuin puhdas keskittyminen. Laaja markkina solu on monialayrityksen monipuolistamisstrategia, joka viittaa hajautettuihin tuotteisiin. Yritykset käyttävät tätä joskus hajauttaakseen riskejään. Puhdas keskittyminen viittaa samankaltaisten tuotteiden tarjoamista kapeille markkinoille. Samankeskinen markkinointi viittaa monipuolista tuotteiden tarjoamista kapeille markkinoille. Se perustuu käsitteeseen tuote-markkina yhteensopivuus. Samankeskinen tuotanto viittaa samankaltaisten tuotteiden tuotantoon laajoille markkinoille. Tunkeutumisstrategialla pyritään kasvattamaan markkina osuuksia (Stahl & Grigsby, 1997). Siinä hyödynnetään kokemukäyrää, ja sitä kautta kasvattamaan markkina osuuksia ja päästä hallitsemaan markkinoita (Wheelen &

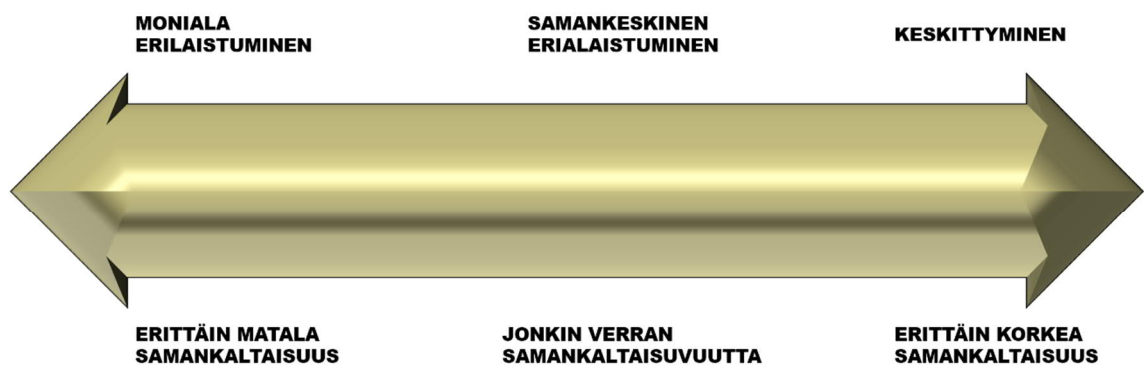
Hunger, 2006). Tuotekehitys strategiassa muunnellaan hiukan olemassa olevia tuotteita ja sillä pyritään saavuttamaan suurempi markkina osuus (Stahl & Grigsby, 1997). Sillä yritys voi kehittää uusia tuotteita nykyisille markkinoille tai uusia tuotteita uusille markkinoille. Markkinointistrategialla vaikutetaan ostajaan, hinnalla, myynnillä ja jakelukanavilla. Kun käytetään markkinoiden kehitystä yritys voi sillä saada suuremman osuuden olemassa olevilla markkinoillaan tai kehittää uusia markkinoita nykyisilleen tuotteilleen, markkinoille tunkeutumisen tai saturaation kautta (Wheelen & Hunger, 2006). Yritys tason strategiaa mietittäessä, on tärkeää tehdä päätös siitä, monipuolistetaanko. Koska, sillä pystytään pienentämään riskejä yhden tuotteen tai markkinoiden taantuessa. Tulisiko yrityksen monipuolistua horisontaalisesti eri markkinoille tai tuotteille, jotka liittyvät sen ydin liiketoimintaa, ja jos siitä menee vielä pidemmälle, tulisiko yrityksen monipuolistua tuotteisiin tai markkinoihin, jotka eivät ole sen nykyistä ydin liiketoimintaa, jakaakseen rahoitus riskejä. Tällaista yritystä kutsutaan monialayritykseksi, joka on laajasti monipuolistanut tarjontaansa tuotteilla ja markkinoilla, jotka eivät liity toisiinsa. Kuvassa 11 esitetään, kuinka monipuolistamista voidaan kuvata laajenemisella erilaistetuilla tuotteilla tai markkina soluilla ja kuvassa 12 esitetään tämän monipuolistumisen ulottuvuus (Stahl & Grigsby, 1997).



Kuva 11 Tuote-markkina matriisi (mukaiillen Stahl & Grigsby, 1997).

2.4.8 Horisontaalinen monipuolistaminen

Liittyvä monipuolistaminen eli samankeskinen monipuolistaminen tai erialaistuminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritys aloittaa oman hankkeen tai hankkii omistuksen yrityksestä, joka liittyy sen tämän hetkiseen liiketoimintaan joko teknologian, markkinoiden tai tuotteiden kautta (Hellriegel, et al., 2005). Ei liittyvä monipuolistaminen eli moniala erialaistuminen tarkoittaa sitä, että yritys siirtyy tuottamaan täysin erilaisia tuotteita tai palveluita kuin se on aikaisemmin tehnyt (Capon, 2008). Silloin yritys lisää ei liittyviä tuotteita tai palveluita omaan liiketoimintaansa. Yritys voi hankkia omistuksen toisesta yrityksestä tai aloittaa oman hankkeensa täysin uudella alalla. Monipuoliset yritykset yleensä hankkivat jo perustettuja yrityksiä (Hellriegel, et al., 2005). Tätä samankaltaisuuden kirjoja esitetään visuaalisesti kuvassa 12.



Kuva 12. Samankaltaisuuden kirjo (mukaillen Stahl & Grigsby, 1997).

2.5 Ulkoinen ympäristö

Yritykset kokevat ja tutkimukset antavat ymmärtää, että ulkoinen ympäristö vaikuttaa yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen (Hitt, et al., 2005). Yritys hallitsee strategian avulla ympäristöään. Tämä saattaa ensi alkuun kuulostaa täysin mahdottomalta tehtävältä. Tämän takia on hyvä jakaa ympäristön hallinta ensin eri tasoihin, jotta määritelmä muuttuisi merkitykselliseksi. On olemassa seuraavanlaisia hallinta tasoja:

1. Yrityksen sopeutuminen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Siinä yritys ei voi itse vaikuttaa kaikkiin muutoksiin, joita tapahtuu sen toiminta ympäristössä. Siinä miten, eri yritykset reagoivat ja ennakoivat ympäristössään tapahtuviin muutoksiin, on kuitenkin valtavia eroja. Se riippuu siitä, kuinka valppaasti ne seuraavat ympäristössään tapahtuvia muutoksia, kuinka hyvin ne pystyvät analysoimaan seurauksia, joita nämä muutokset aiheuttavat niille itselleen, ja kuinka hyvin ne pystyvät sopeuttamaan toimintaansa muutosten mukana tai jo ennen kuin muutokset tapahtuvat.
2. Ympäristön muokkaaminen ja ympäristöön vaikuttaminen, on tilanne, jossa parhaat yritykset eivät tyydy pelkästään muutoksiin sopeutumiseen, vaan ne pyrkivät aktiivisesti muokkaamaan omaa toimintaympäristöään. Asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin vaikutetaan, toimittajien toimintatapoja muutetaan, kilpailijoiden toimintaan pystytään saamaan aikaan muutoksia ja viranomaisten toimintatapoihin vaikutetaan.
3. Toimintaympäristön valinta, on tilanne, jossa yritys pystyy myös ratkaisevasti vaikuttamaan kykyynsä hallita ympäristöään tekemällä jatkuvasti markkina-, tuote-, ja kilpailulajivalintoja, tällöin ne vaikuttavat myös omaan toimintaympäristöön ja tavallaan silloin valitsevat myös oman toimintaympäristönsä (Kamensky, 2012).

Ulkoista ympäristöä voidaan myös hahmottaa jakamalla yrityksen ulkoinen ympäristö kolmeen eri pääalueeseen. Näitä ovat yleisympäristö (general environment), toimialaympäristö (industry environment) ja kilpailijaympäristö (competitor environment). Ensimmäinen näistä eli yleisympäristö koostuu laajemmista yhteiskunnan ulottuvuuksista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaa. Tämä ympäristö voidaan jakaa kuuteen eri osaan, väestötieteelliseen, taloudelliseen, poliittinen/oikeudellinen, sosiokulttuuriseen, teknologiseen ja maailmanlaajuiseen (Hitt, et al., 2005). Näitä pääalueita visualisoidaan kuvassa 13.

2.5.1 Yleinen ympäristö

Väestötieteellinen segmentti (Demographic Segment), tämä segmentti koskettaa väestön kokoa, ikärakennetta, maantieteellistä jakautumista, etnistä koostumusta ja tulojen jakautumista. Väestötieteellinen segmentti analysoidaan yleensä maailmanlaajuisesti, koska monet yritykset kilpailevat maailmanlaajuisesti, ja tässä segmentissä on muuttujia, jotka vaikuttavat mahdollisesti maiden rajojen yli (Ireland, et al., 2011).

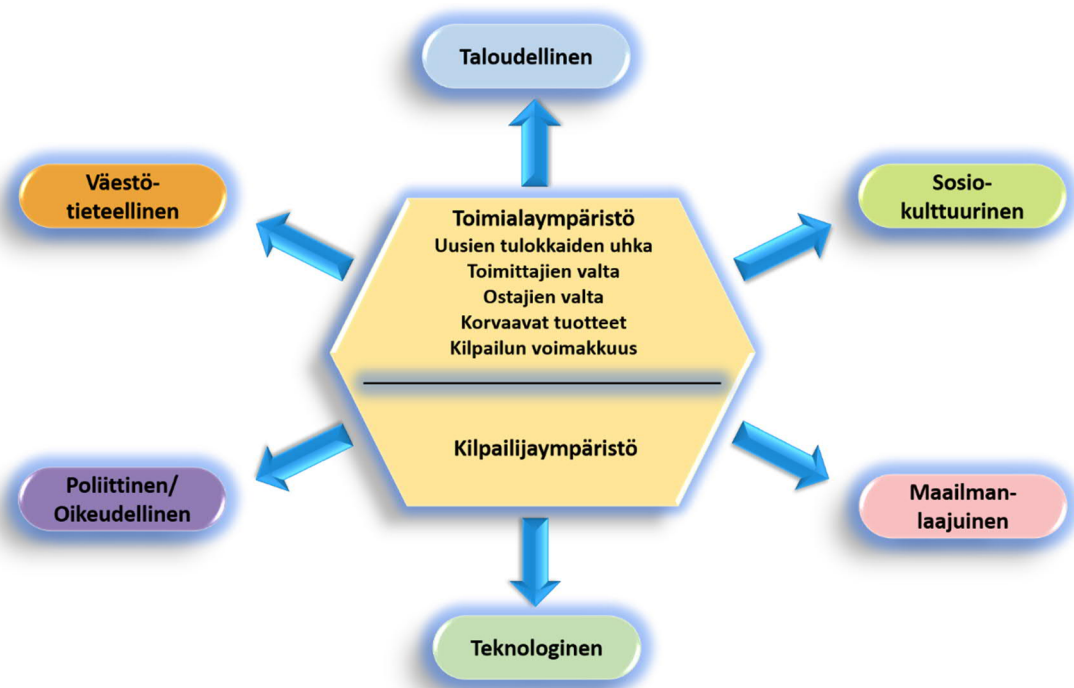
Taloudellinen segmentti (Economical Segment) viittaa siihen talouteen, ja sen luonteeseen ja kehityssuuntaan, jossa yritys kilpailee tai aikoo kilpailla. Yleisesti on niin, että yritykset haluavat kilpailla suhteellisen vakailta talousalueilla ja joissa on voimakas kasvupotentiaali (Ireland, et al., 2011). Koska kansakuntien taloudet ovat yhteydessä toisiinsa, ja siis taloudet yhteen kytkettyjä globaalissa taloudessa, täytyy yritysten kartoittaa, valvoa, ennustaa ja arvioida talouksien kehitystä, niiden oman kotimaansa tai markkinoiden ulkopuolella, koska esimerkiksi monet kansakuntien talouksista ovat riippuvaisia toisistaan, esimerkiksi Yhdysvaltojen talouden kehityksestä (Hitt, et al., 2005).

Poliittinen/Oikeudellinen segmentti (Political/Legal Segment) on areena missä organisaatiot ja sidosryhmät kilpailevat huomioista, resursseista ja äänestä valvoa lakikokoelmia ja säännöksiä, jotka ohjaavat kansakuntien välistä vuorovaikutusta ja myös yritysten ja vaihtelevien paikallisten hallintoelimien välistä vuorovaikutusta. Pohjimmiltaan tämä segmentti edustaa sitä, kuinka organisaatiot yrittävät vaikuttaa valtioiden hallintoelimiin ja sitä, kuinka nämä hallintoelimien toimet sekä nykyiset, että myös suunnitellut, vaikuttavat yrityksen toimintaan (Ireland, et al., 2011). Yritysten täytyy huolellisesti analysoida uusia poliittisen hallinnon liiketoiminta sidonnaisia politiikoita ja filosofioita. Kilpailulainsäädännön, verotuslakien, sääntelyn purkamista eri toimialoilla, työvoimalainsäädäntöä ja sitoutumisen aste oppilaitoksiin ovat kaikki sellaisia seikkoja, joiden hallinto politiikka saattaa vaikuttaa toimialan tai yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Usein yritykset kehittävät poliittisia strategioita vaikuttamaan maiden hallintojen politiikkaan ja toimiin, niissä asioissa, jotka saattavat vaikuttaa niihin. Globaalien valtiollisten politiikoiden vaikutus yrityksen kilpailuasemaan kasvattaa tehokkaan poliittisen strategian muodostamisen tärkeyttä (Hitt, et al., 2005).

Teknologinen segmentti (Technological Segment) on kaiken kattavuudessaan, ja laajuudeltaan monipuolisena vaikuttavana tekijänä useilla eri yhteiskunnan osa-alueilla. Nämä vaikutukset esiintyvät pääasiassa uusien tuotteiden, prosessien ja materiaalien kautta. Teknologinen segmentti sisältää ne laitokset ja toiminnot, jotka ovat osallisina luomassa uutta tietämystä, ja soveltamassa sitä tietämystä uusiin suoritteisiin, tuotteisiin, prosesseihin ja materiaaleihin. Koska on tunnettua, että teknologia muutoksilla on nopea tahti on yrityksille elintärkeää tutkia perinpohjaisesti teknologia segmentti. Näiden ponnisteluiden tärkeys tulee esiin siinä, että on ehdotettu, että uuden teknologian varhaiset omaksujat saavuttavat usein suurempia markkina osuuksia ja ansaitsevat suurempia tuottoja. (Ireland, et al., 2011).

Maailmanlaajuinen segmentti (Global Segment), sisältää olennaiset uudet markkinat, olemassa olevat markkinat, jotka ovat muuttumassa, tärkeät kansainväliset poliittiset tapahtumat, ja globaalien markkinoiden kriittiset kulttuuriset ja institutionaliset ominaispiirteet. Markkinat ovat tulossa yhä enemmän globaaleiksi, ja kuluttajat sekä yritykset eri puolilla maailmaa ovat alkaneet hyväksyä sen faktan. Kun tutkitaan globaalia segmenttiä, niin tulisi tunnistaa se, että liiketoiminnan markkinoiden globalisointi saattaa luoda mahdollisuuksia mennä uusille markkinoille, mutta myös uhan siinä mielessä, että kilpailijat muista talouksista saattavat tulla myös omille markkinoille. Globaali segmentti edustaa yrityksille, sekä mahdollisuuksia, että uhkia tai riskejä. Uhkien ja riskien takia, jotkut yritykset valitsevat varovaisemman lähestymistavan kilpailla kansainvälisillä markkinoilla. Nämä yritykset harjoittavat, niin kutsuttua, globaalia keskittymistä (globalfocusing). Globaali keskittyminen, on yleistä sellaisissa yrityksissä, joilla on vain vähän kansainvälistä toimintaa, ja jotka kasvattavat kansainvälistymistään keskittymällä globaaleihin markkinarakoihin ”market niche”. Tällä tavoin ne pystyvät rakentamaan ja käyttämään omaa erikoisosaamistaan, ja samalla minimoimalla riskejään markkinarajoilla. Toinen tapa, jolla yritykset rajoittavat riskejään kansainvälisillä markkinoilla, on keskittää toiminnot ja myynti yhdelle alueelle maailmassa. Tällä tavoin, ne pystyvät rakentamaan, vahvempia suhteita ja paremaa tietämystä markkinoista. Kun ne kasvattavat näitä vahvuuksia, kilpailijoiden on, vaikeampi tulla kilpailemaan menestyksekkäästi heidän markkinoilleen (Ireland, et al., 2011).

Sosiokulttuurinen segmentti (Sociocultural Segment), on kiinnostunut yhteiskunnan asenteista ja kulttuuriarvoista. Asteet ja arvot, muodostavat yhteisön kulmakiven, ne ajavat myös usein väestötieteellisiä, taloudellisia, poliittisia/laillisia ja teknologisia olosuhteita ja muutoksia. Kulttuurin vaikutuksia kuvatessa, on ehdotettu, että ihmisten on välttämätöntä ymmärtää, että kansakuntien kulttuureilla, on ensisijainen vaikutus sen sosiaaliseen luonteeseen ja terveyteen. Joten, yritysten on ymmärrettävä yhteiskunnan asenteiden ja kulttuuriarvojen seuraamus vaikutukset, jotta se pystyy tarjoamaan tuotteita, jotka kohtaavat kuluttajien tarpeet (Hitt, et al., 2005).



Kuva 13. Ulkoinen ympäristö (mukaillen Hitt, et al., 2005).

Näiden aikaisemmin mainittujen segmenttien lisäksi tähän voi vielä tuoda lisäksi yhden segmentin, aineellisen tai pikemmin fyysisen ympäristön segmentin (Physical environment segment), se viittaa mahdollisiin tai todellisiin muutoksiin, fyysisessä ympäristössä ja liiketoiminta käytänteisiin, jotka ovat tarkoitettu vaikuttamaan ja käsittelemään, niitä muutoksia positiivisesti. Huolestumalla niistä trendeistä, jotka suuntautuvat globaaliin

fyysiseen ympäristöön, yritykset tunnistavat ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset järjestelmät, jotka vuorovaikutuksessa vaikuttavat siihen, mitä tässä segmentissä tapahtuu. On olemassa useita osia tai ominaisuuksia, joita yritysten tulee ottaa harkintaan, tässä segmentissä, kun ne yrittävät tunnistaa suuntauksia fyysisen ympäristön segmentissä. Esimerkiksi maapallon ilmaston lämpeneminen on joittenkin mielestä sellainen suuntaus, jota yritysten ja kansakuntien tulisi huolella tutkia ponnistellen, siinä mielessä, että pystyttäisiin ennustamaan kaikki mahdolliset vaikutukset globaalissa yhteisössä ja myös heidän liiketoiminta toiminnoissaan. Energian kulutus, on toinen, joka fyysisessä ympäristössä huolestuttaa, organisaatioita ja kansakuntia. Esimerkiksi Kanadassa, on muodostettu, useita eri strategisia mittoja kiihdyttämään energiatehokkaita järjestelmiä ja uusiutuvia energiateknologioita, ja saatu sillä aikaan merkittävää edistystä. Kasvava huolestuminen fyysisen ympäristön laadun säilyttämiseksi on laittanut monet yritykset kehittämään ympäristöystävällisiä politiikoita. Kohde yritys toimii sillä tavalla, että se pyrkii minimoimaan yrityksen ympäristö jalanjäljen. Yritys kielellä tämä tarkoittaa, että kohde yritys pyrkii olemaan vastuullinen pehtori ympäristöasioissa. Kaikkien ympäristölakien noudattamisen lisäksi pyrimme ymmärtämään meidän omaa vaikutustamme ja jatkuvasti parantamaan meidän liiketoimintamme käytänteitä monilla alueilla (Ireland, et al., 2011).

Yleisen ympäristön analysoinnissa on tärkeää tunnistaa oletetut muutokset ja suuntaukset ulkoisten elementtien joukosta, se on avain tavoite, kun yrityksen ulkoista ympäristöä analysoidaan. Siinä keskittyminen on tulevaisuuteen, yleisen ympäristön analyysi auttaa yritystä tunnistamaan mahdollisuudet ja uhat. On tärkeää, että ylin johto ryhmä on varustettu, sillä kokemuksella, tietämyksellä ja herkkyydellä, jota tarvitaan, jotta pystyttäisiin arvioimaan tehokkaasti tätä ympäristön segmenttiä. Yrityksille on myös kriittistä sen tehdessä strategisia valintoja, sen ymmärrys toimialan ympäristöstä ja kilpailijoista, mutta se kuuluu taas enemmänkin toimiala ympäristö analyysin piiriin (Ireland, et al., 2011).

2.5.2 Toimialaympäristö

Teollisen organisaation (Industrial Organization I/O) lähestymistapa kilpailuetuun kannattaa ajatusta, jossa ulkoiset eli toimialatekijät vaikuttavat kilpailuetuun enemmän kuin sisäiset tekijät, silloin kun yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua. Myös muut tämän ajatuksen kannattajat kuten Michael Porter väittävät, että organisaation suoritus määräytyy

pääasiassa toimialan voimista. Porter on kehittänyt tähän mallin, joka keskittyy analysoimaan ulkoisia voimia ja toimialan muuttujia, jotta yritys pystyisi saavuttamaan ja säilyttämään oman kilpailu asemansa (David, 2007). Toimialalla tarkoitetaan ryhmää yrityksiä, jotka tuottavat tai myyvät samaa tai samankaltaista tuotetta markkinoille. Voimme tässä esittää kysymyksen, että onko olemassa yhden yrityksen toimialaa, jos tällainen on olemassa, niin silloin on kysymys monopoli asemasta, koska yritys on silloin ainoa myyjä markkinoilla. Toimialalla voi myös olla vain kaksi tai muutamia yrityksiä, silloin on kysymys joko duopolista tai oligopolista. Ennen kuin yritys menee johonkin toimialalle, tulisi yrityksen johdon tietää millaista tuotetta ja maantieteellisiä markkinoita se harkitsee, koska toimialat muodostuvat useista eri segmenteistä ja sen tulee määritellä sen toimialan rajat, jossa se aikoo kilpailla (Carpenter & Sanders, 2007).

Oleennaista strategian luonnissa on selviytyminen kilpailussa. Kun kilpaillaan markkina osuuksista, niin kilpailu ei riipu pelkästään muista kilpailijoista. Kilpailu jollain toimialalla juontuu sen taustalla olevasta taloudesta ja kilpailu voimista, jotka ylittävät vaikiintuneiden kilpailijoiden merkityksen, jollain toimialalla. Asiakkaat toimittajat, mahdolliset uudet tulokkaat ja korvaavat tuotteet ovat kaikki myös kilpailijoita, ja saattavat olla enemmän tai vähemmän merkittäviä tai aktiivisia riippuen toimialasta (Porter, 2008). Kilpailu jollakin toimialalla vaikuttaa siihen sijoitetun pääoman tuottoon, sijoittajilla on minituotto vaatimukset ja ne eivät hyväksy alle minituoton olevia sijoituksia, yritykset, joiden tuotto menee määritellyn minimi tuoton alle jollain toimialalla, joutuvat poistumaan tältä toimialalta. Jos taas toimialalla esiintyy suurempia tuotto odotuksia, virtaa sinne pääomaa joko uusien tulokkaiden muodossa tai sitten siellä jo olevat yritykset tekevät itse lisäinvestointeja. Investointeja tehdään kilpailuntekijöiden voimakkuuksien määrittelemänä asteena kyseiselle toimialalle ja niin, että siinä pyritään tasaamaan määritettyjä minimi tuottoja, sillä toimialalla. Tämä taas vaikuttaa siihen millaista keskimääräistä tuottoa yritys saavuttaa valitsemallaan toimialalla (Porter, 1984).

Uusien tulokkaiden uhalla tarkoitetaan sitä tasoa, jolla uusi tulokas voi tulla markkinoille ja tehdä kilpailusta vieläkin voimakkaampaa (Carpenter & Sanders, 2007). Toimialalle tulevien uusien tulokkaiden uhka on siinä, että ne tuovat sinne uutta kapasiteettia, usein myös huomattavia resursseja ja ne haluavat markkina osuuksia. Kannattavuus saattaa las-

kea sen takia, että hintoja aletaan painaa alaspäin tai nostetaan kustannuksia. Yritystojen kautta markkinoille tuleva saattaa alkaa käyttää pääomiaan vakiintuneiden markkinoiden mullistamiseen. Miten vakava uhka tämä on, vaikuttaa se siihen millaisia esteitä alalle tuloon on (Porter, 1984). Ne alat, jotka ovat yleensä kaikkein parhaiten tuottavia, omaavat myös yleensä korkeimman kynnyksen markkinoille tuloon (Carpenter & Sanders, 2007). Alalle tulo saattaa sisältää jotain seuraavaa, kasvattaa taloudellista kokoa nopeasti, kasvattaa jotain teknologiaa ja tietämystä nopeasti, kokemuksen puutetta, vahvaa asiakas sitoutuneisuutta, vahvaa brändi mieltymystä, suuren pääoman tarvetta, sopivien jakelukanavien puutetta, valtion säännös politiikkaa, tullitariffeja, raaka-aineisiin pääsyn puutetta, patenttien hallintaa, epäsuotuisaa maantieteellistä sijaintia, vakiintuneiden yritysten vastahyökkäyksiä ja markkinoiden mahdollista saturoitumista (David, 2007). Pääasiassa tulokkailla on kuusi eri estettä:

1. Taloudellinen koko, jossa yksikköhintaa pystytään laskemaan suuren volyymin avulla estää uusia tulokkaita, koska niiden pitää kasvattaa omaa tuotantoaan ja ottamaan samalla riskin, että muiden taholta tulee vastatoimia tai sitten vain hyväksyä epäedullinen kustannustaso pienemmällä tuotannolla.
2. Tuote differointi, jolla tarkoitetaan sitä tavaramerkki eli brändi tunnettavuutta ja asiakas uskollisuutta, jota vakiintuneilla yrityksillä on toimialalla (Porter, 1984). Mainonta, asiakas palvelu, ensimmäinen toimialalla ja tuote erot ovat tuotemerkin tunnistettavuuden tekijöitä ja investoinnit näihin estävät uusia tulokkaita tulesta markkinoille (Mintezberg & Quinn, 1996).
3. Pääoman tarve, vaatimuksia pääoman tarpeelle tulee siitä, että on tarpeellista tehdä merkittäviä investointeja kilpailun aloittamiseksi, tämä tuo esteitä alalle pääsyyn erityisesti silloin, jos pääomaa tarvitaan tutkimus- ja kehitystyöhön tai epäterveeseen tai riskinalaiseen julkiseen mainontaan. Pääomia voidaan myös tarvita tuotantotilojen, asiakasluottojen, varastojen alkuhävikin johdosta. Erittäin suuria pääoma investointeja vaativia aloja on esimerkiksi tietokone- ja kaivosteollisuudella. Pääomien investointi on myös aina riski ja se saattaa myös vaikuttaa pääoman hintaan, joka myös osaltaan hillitsee uusia tulokkaita (Porter, 1984).

4. Vaihtokustannukset, nämä kustannukset eivät synny siitä, että yritys pyrkii tulemaan uusille markkinoille, vaan ne muodostuvat olemassa oleville asiakkaille siitä, että heidän pitää vaihtaa toimittaja. Esimerkiksi jos ostajan täytyy vaihtaa jo vakiintunut tuotannon toimittaja uuteen tulokkaaseen, aiheutuu siitä ostajalla mahdollisesti kustannuksia usealla eri tavalla. Esimerkiksi uusien käsittelylaitteiden ja henkilöstön koulutuksen muodossa (Thomson & Martin, 2010). Uusia kustannuksia voi myös muodostua testaus ja koestuskuluina, joita uusien laitteiden hankinta aiheuttaa, myyjän tekniseen neuvontaan luottamisesta aiheutuvat myöhemmät teknisen neuvonnan tarpeet, tarve muotoilla tuotteet uudelleen ja psyykkiset kustannukset, joita uuden asiakassuhteen ylläpitämisestä saattaa aiheutua. Jotta ostaja saataisiin vaihtamaan toimittajaa silloin, kun vaihtokustannukset ovat suuret, täytyy uuden tulokkaan tarjota houkuttelevia etuja tai palveluksia (Porter, 1984).

5. Pääsy jakelukanaviin, olemassa olevat suhteet ja sopimukset avain jakelijoihin ja valmistajiin markkinoilla, saattaa luoda alalle tulon esteen (Thomson & Martin, 2010). Tukku- ja vähittäismyyntikanavien rajoittuneisuus ja se miten kilpailijat ovat niitä sitoneet itseensä, vaikeuttavat todennäköisesti alalle tuloa (Porter, 1984). Kun olemassa olevilla tuottajilla on vahvat ja hyvin toimivat jakeluvähittäismyyjä verkostot on uuden tulokkaan taisteltava saadakseen itsensä tungettua markkinoille. Ylittääkseen nämä esteet on uuden tulokkaan mahdollisesti ostettava tiensä sisään, leikkaamalla hintoja ja näin antamalla vähittäismyyjille tai jakelijoille korkeampia katetta ja voittomarginaaleja tai antamalla isoja mainos ja myynnin edistämismäärärahoja. Tämä taas vuorostaan vähentää tulokkaan omia voittoja, ainakin siihen asti, kunnes tuote on hyväksytty markkinoilla ja jakelijat sekä vähittäismyyjät haluavat sitä kantaa tuotevalikoimissaan (Thompson Jr, 2005). Alalle pääsy saattaa olla myös niin korkea, että uusi tulokas joutuu luomaan täysin uuden jakelukanavan (Porter, 1984).

6. Taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat edustavat niitä tekijöitä, jotka ovat arvokkaita toimialalla jo oleville yrityksille, ja joita uusi tulokas ei ehkä pysty jäljentämään (Thomson & Martin, 2010). Esimerkiksi Microsoftin IBM:lle kehittämä ja laajalti omaksuttu käyttöjärjestelmä MS-DOS on antanut sille merkittävän edun suhteessa kilpailijoihin ja kun se esitteli Windowsin, sementoitui tämä etu sille (Hunger & Wheelen, 2007). Olennainen teknologia voi olla suojattu patenteilla, tarvittavan raaka-aineen toimitus voi olla kontrolloitua, suosiollinen sijainti, lähellä toimittajaa tai markkinoille ei ole enää pääsyä (Thomson & Martin, 2010). Koska kilpailijat ovat saaneet suosiollisen sijainti kohteensa ennen kuin sijainti kohteiden hinnat ovat nousseet todelliseen arvoon markkina arvoonsa. Myös oppimiskäyrät saattavat olla yksi tekijä koska markkinoilla jo olevilla saattaa olla sen takia pienemmät yksikkökustannukset (Porter, 1984). Myös valtioiden hallintojen rajoitukset, koskien kilpailua, saattavat joissain olosuhteissa olla este (Thomson & Martin, 2010). Hallinto viranomaiset saattavat rajoittaa tai jopa estää pääsyn vaatimalla lupia ja lisenssejä (Thompson Jr, 2005). Vakiintuneet yritykset saattavat olla saaneet hallituksen myöntämiä subventioita, jotka ovat tarjonneet niille pysyvän edun. (Porter, 1984)

Toimittajien käyttäytyminen ja niiden suhteellinen valta voi kutistaa toimialan voittoja. Yhtä lailla yritys voi nostaa kykyä kontrolloida omia toimituksiaan vertikaalisella integraatiolla (ostamalla toimittaja yrityksen) tai tekemällä pitkän aikavälin hankintajärjestelyitä (Thomson & Martin, 2010). Toimittajien valta perustuu siihen, että ne pystyvät toimialallaan nostamalla hintoja tai laskemalla ostettavan tuotteen tai palvelun laatua (Hunger & Wheelen, 2007). Toimittajat tai toimittajaryhmät ovat voimakkaita, jos seuraavat tekijät ovat olemassa:

1. Toimittajia on vain muutamia ja ne hallitsevat toimialaa sekä ne myyvät useille ostajille (Hunger & Wheelen, 2007). Toimittajat, jotka myyvät useille eri ostajille tai ostajat ovat hajautuneet, on silloin niillä tavallisesti suuri vaikutusmahdollisuus tuotteen hintaan, laatuun ja ehtoihin (Porter, 1984). Jos toimittajan toimiala on hyvin keskittynyttä, niin silloin ostajalla on pieni mahdollisuus neuvotella hinnoista ja toimituksista ja toimittaja tunnistaa, että ostajalla on rajoitetut mahdollisuudet vaihtaa toimittajaa (Thomson & Martin, 2010).

2. Toimittajan tuote on ainutlaatuinen tai siihen on sisään rakennettu vaihtokustannus (Hunger & Wheelen, 2007). Toimittajan vaihtaminen saattaa aiheuttaa vaihtokustannuksia, jos toimittajalla on vaihtokustannuksia, niin silloin tilanne on päinvastainen (Porter, 1984).
3. Vertikaalisen integraation määrä ja mahdollisuudet, siinä aloitteentekijä voi olla ostaja tai toimittaja. Valtioiden kilpailua rajoittavat säännökset saattavat estää tämän (Thomson & Martin, 2010). Esimerkiksi työvoimaa voidaan ajatella myös toimittajana ja se voi vahvojen ammattiyhdistysliikkeiden toimesta syödä potentiaalisia voittoja joltakin alalta (Porter, 1984). Esimerkkinä käy myös Intel, joka pystyisi myös valmistamaan tietokoneita (Hunger & Wheelen, 2007).
4. Ostava toimiala edustaa vain pientä osaa alan kokonaisymyynnistä ja sen takia ostaja ei ole kovin tärkeä asiakkaalle, kuten esimerkiksi rengas alalla ruohonleikkureiden renkaiden myynti ei ole läheskään yhtä tärkeä toimiala valmistajille kuin auton renkaiden myynti (Hunger & Wheelen, 2007). Silloin kun toimittajat myyvät useille eri aloille ja jos yksittäinen toimiala ei muodosta tärkeätä osaa sen myynnistä, ovat toimittajat vahvempia ja pystyvät käyttämään valtaansa. Jos asia on toisinpäin niin silloin toimittajan tulot ovat sidottu tähän toimialaan ja se haluaa suojella sitä esimerkiksi tuotekehitys panostuksilla, hinnoittelulla ja vetoamalla viranomaisiin (Porter, 1984).
5. Tuotteen korvaavuus aste suhteessa useisiin eri toimittajiin ja tuotteiden erilaisuuden määrään. Toisin sanoen, toimittaja voi olla sidottu yhteen toimittajaan, koska muiden toimittajien tuotteet eivät saavuta vaadittuja asiakas vaateita (Thomson & Martin, 2010). Tuote ei ole korvattavissa, kuten esimerkiksi sähkö (Hunger & Wheelen, 2007). Toimittajien ei tarvitse kilpailla korvaavien tuotteiden kanssa (Porter, 1984).

6. Toimittajan tuote näyttelee tärkeää osaa ostajan liiketoiminnassa, vaikkapa valmistuksen tai tuotelaadun kannalta ajateltuna (Porter, 1984). Toimittajan tuote on kriittinen ostajan menestykselle markkinoilla (Ireland, et al., 2011). Tämä lisää toimittajien valtaa ja jos ostaja ei pysty varastoimaan tuotetta, niin ostaja ei silloin pysty rakentamaan itselleen perusvarastoa (Porter, 1984).

Ostajat painavat toimialan kannattavuutta alas, kilpailuttamalla toimittajia, painamalla hintoja alas sekä ne myös tapaavat vaatia parempaa palvelua (Porter, 1984). Yritykset yrittävät maksimoida omaa sijoitetun pääoman tuottoa, kun taas ostajat yrittävät ostaa tuotteita alhaisimmalla mahdollisella hinnalla, millä toimittajien toimiala pystyy tekemään voittoja sinne sijoitetulle pääomalle (Ireland, et al., 2011). Ostajien valta on suuri silloin kun vallitsee seuraavat olosuhteet:

1. Ostaja ostaa myyjältä suuria volyymeja suhteessa sen omaan myyntiin tai ostaja on keskittynyt (Porter, 1984). Suuria määriä ostavat ovat tärkeitä asiakkaita. Suuret ostajat saattavat vaatia myönnytyksiä, koska ostavat suuria määriä (Thompson Jr, 2005).
2. Ostot ja kustannukset muodostavat merkittävän osan sen kokonaisostoista. Tällöin ostaja saattaa lähteä hinta vertailuun, löytääkseen alimman hinnan (Hunger & Wheelen, 2007). Ostaja saattaa tässä tilanteessa ostaa selektiivisesti tai siis etsiä aina edullisinta hintaa. Jos tilanne on toisinpäin eli ostot ovat vain pieni osa ostajan kokonaisostoista, on silloin ostaja piittaamattomampi hinnasta.
3. Ostettavat tuotteet eivät ole differoituja tai ne ovat standardi tuotteita. Jos ostaja on varma, että se löytää aina jonkun toisen toimittajan, saattaa se silloin kilpailuttaa toimittajia toisiaan vastaan (Porter, 1984). Jos tuote on standardi ja se ei ole differoitu, on silloin myös runsaasti toimittajia, kuten esimerkiksi, motoristi voi valita usean eri huoltoaseman valikoimasta itselleen sopivan huoltoaseman (Hunger & Wheelen, 2007).

4. Ostajan ei tee suuria voittoja. Jos ostajalla on alhaiset voitot, on se silloin yllytetty alentamaan omia osto kustannuksiaan (Porter, 1984). Alhaisten voittojen yllyttämänä ostaja herkistyy juuri kustannuksiin ja palvelu eroihin (Hunger & Wheelen, 2007).
5. Ostajalla on mahdollisuus integroitua taaksepäin, tuottamalla tuotteen itse (Hunger & Wheelen, 2007). Ostajat saattavat olla joko osittain integroituneita tai sitten ne ovat mahdollinen uhka integroitumiseen taaksepäin. Tämä tarjoaa niille tilaisuuden vaatia erilaisia myönnytyksiä (Porter, 1984).
6. Ostajat saattavat valmistaa itse osan komponenteista, joita tarvitsevat ja loput ostetaan ulkopuolelta. Tätä kutsutaan kaventuneeksi integraatioksi, jossa ostaja saa yksityiskohtaista tietoa kustannuksista ja on myös samalla integraatio uhka. Tähän voi taas vastata, tarjoamalla toimittajan puolesta eteenpäin integraation uhkaa, ostajan toimialalle (Porter, 1984).
7. Tuote, jota ostetaan, ei ole kovin tärkeä osa ostajan tuotteelle, eikä sillä ole juuriakaan vaikutusta ostajan tuotteen tai palvelun hintaan tai laatuun ja se voidaan helposti korvata ilman, että se vaikuttaa lopputuotteeseen (Hunger & Wheelen, 2007). Jos taas tuote vaikuttaa erittäin paljon tuotteen laatuun tai kustannuksiin, niin silloin ostajat eivät ole niin hintatietoisia (Porter, 1984).
8. Jos ostaja saa korkeatasoista ja laadukasta tietoa, vahvistaa se ostajan asemaa (Thompson Jr, 2005). Ostajan asema on vahva, jos se saa tietoa toimittajan kysynnästä, markkinahinnoista ja kustannuksista, kun taas päinvastaisessa tilanteessa se ei ole vahva, silloin kun tietoa on saatavilla, antaa se mahdollisuuden tinkiä hintaa alaspäin (Porter, 1984).

Kilpailun paine korvaavien tuotteiden suunnalta tarkoittaa tuotteita tai palveluita, jotka ovat oman toimialan ulkopuolelta tulevia ja ne ovat suoritukseltaan tai toiminnoiltaan sa-

manlaisia kuin oman toimialan tuote. (Hitt, et al., 2005). Esimerkiksi keinotekoiset ma-
keutusaineet ovat substituutti tuote sokerille ja pulloitettu vesi Coca Colalle (Hunger &
Wheelen, 2007). Substituutti tuotteet asettavat eräänlaisen hinta katon yrityksen oman
alan tuotteille ja näin rajoittavat, niitä voittoja, joita omalla toimialalla yritys voi tehdä.
Näissä on kiinnitettävä huomiota substituutti tuotteisiin, joissa esiintyy seuraavaa, ensim-
mäiseksi, jos substituutti tuote on altis suuntauksille, jotka kohentavat sen hintatasoa suh-
teessa oman alan tuotteeseen. Toiseksi on kiinnitettävä huomioita, niihin substituutti tuot-
teisiin, joilla valmistava ala tekee suuria voittoja. Nämä tuotteet tulevat nopeasti mukaan
kilpailuun, jos siellä tapahtuu kehitystä, ja sen mukana tuotteiden suorituskyky nousee ja
hinta alenee. Tätä kehitystä analysoidaan sen takia, koska on tärkeää tehdä strateginen
päättös siitä, otetaanko substituutti tuote mukaan omaan tuotteeseen avaintekijäksi vai yri-
tetäänkö päihittää substituutti tuote. Esimerkiksi vartiointialalla elektroniset hälytysjär-
jestelmät ovat substituutti tuote, mutta vartiointiliikkeet ovat ottaneet ne osaksi omaa pal-
velu tarjontaansa ja vartija ja elektroninen hälytysjärjestelmä toimivat siinä yhdessä, ja
näin elektroninen hälytysjärjestelmä on niiden palvelussa yksi avaintekijä (Porter, 1984).

Koska toimialan yritykset ovat toisistaan riippumattomia, toimet, joita yksi yritys tekee,
herättää yleensä myös muut toimialan yritykset tekemään vastatoimia säilyttääkseen kil-
pailukykyä. Näin ollen, monilla toimialoilla yritykset kilpailevat keskenään aktiivisesti.
Kilpailu toimijoiden kesken kiristyy, jos yritys on haastettu toimiin kilpailijan toimesta
tai yritys itse tunnistaa mahdollisuuden parantaa omaa asemaansa markkinoilla (Hitt, et
al., 2005).

Kiivas kilpailu on yleistä toimialoilla, joissa on paljon yrityksiä. Kun kilpailijoita on pal-
jon, on yleistä, että muutama yritys uskoo pystyvänsä toimia niin, että niiden toiminta ei
herätä mitään toimia muiden taholta. Mutta on osoitettu, että muut kilpailijat ovat yleisesti
tietoisia kilpailijoiden toimista ja yleensä valitsevat vastatoimia vasteeksi (Hitt, et al.,
2005). Epävakaisuutta syntyy, vaikka yrityksiä olisikin vain muutamia, siitäkin huoli-
matta, että ne ovat kooltaan ja resursseiltaan tasapainossa. Tätä syntyy siksi, että ne ovat
taipuvaisia taistelemaan keskenään ja ne pystyvät asettamaan voimakkaita vastatoimia
toisiaan vastaan (Porter, 1984). Kun kilpailijoita on muutama ja ne ovat karkeasti ottaen

saman kokoisia, kuten esimerkiksi Yhdysvaltojen auton valmistus teollisuudessa ja kodinkone valmistajien toimialalla, ne seuraavat tarkkaan, mitä kilpailijat tekevät, ja aivan varmasti vastaavat jokaiseen kilpailijan siirtoon vastatoimilla (Hunger & Wheelen, 2007).

Jos alalla on hidas kasvu, johtaa se usein siihen, että jotkut yritykset pyrkivät laajenemaan ja siitä seuraa markkinaosuus peli. Silloin kun markkinat kasvavat nopeasti, yritysten tarvitsee vain yrittää pysyä mukana parantaakseen tulostaan ja kaikkia taloudellisia resursseja sekä myös liikkeenjohtoa, jota voidaan käyttää alan mukana laajenemiseen. Markkinaosuus pelitilanne on epävakampi asetelma (Porter, 1984). Markkinoilla, joilla kasvu hidastuu tai ostajien kysyntä yllättäen putoaa, laajentumishaluiset ja/tai yritykset, joilla on ylimääräistä kapasiteettia, ovat nopeita pudottamaan hintoja ja käynnistämään muita myynnin kasvu taktiikoita ja sillä tavalla laukaista taistelun markkinaosuuksista, joka voi johtaa heikkojen ja tehottomien yritysten karisemiseen pois alalta (Thompson Jr, 2005).

Jos kiinteät kustannukset näyttelevät suurta osaa yrityksen kokonaiskustannuksista, yrittävät yritykset silloin maksimoida tuotantokapasiteettinsa käyttöä. Tämä mahdollistaa yrityksen jyvittää kiinteitä kustannuksiaan suuremmalle tuotantomäärälle (Hitt, et al., 2005). Merkittävää siinä on se, että silloin saadaan alennettua kiinteiden kustannuksien suhteellista osuutta arvonnäytöksessä, eikä siis kiinteiden kustannuksien osuutta kokonaiskustannuksista (Porter, 1984). Kun monet yritykset yrittävät maksimoida tuotantokapasiteettin käyttöönsä, muodostuu silloin toimialalle ylikapasiteettia. Tämä aiheuttaa sen, että ne yrittävät sitten pienentää varastojaan ja silloin alkavat yksittäiset yritykset leikata tuotteidensa hintoja ja tarjota hyvityksiä sekä muita erikoisalennuksia asiakkailleen. Aloilla, joilla on korkeat varastointikustannukset ja ylimääräisiä varastoja toimialatasolla, on yleensä kiivas kilpailu yritystasolla. Aloilla, jossa tuote vanhentuu tai pilaantuu nopeasti, käytetään yleensä hinnoittelu strategioita, jotta saataisiin myytyä tuotteita nopeasti (Ireland, et al., 2011).

Silloin kun tuote tai palvelu on kulutustavara tai käsitetään lähestulkoon sellaiseksi, ovat ostajat tällöin hinta tai palvelu tietoisia, tästä seuraa se, että hinta-, palvelu ja huoltokilpailuun kohdistuva paine lisääntyy (Porter, 1984). Kun ostajat löytävät differoidun tuotteen, joka tyydyttää heidän tarpeensa, ostavat ne uskollisesti tätä tuotetta. Aloilla, joilla

toimii useita eri yrityksiä ja on samalla onnistuttu differoimaan tuote, on vähemmän kilpailua yksittäisten yritysten välillä. Yritykset, jotka ovat differoineet tuotteensa niin, että sitä on vaikea jäljitellä kilpailijoiden toimesta, on myös yleensä silloin paremmat tuotot (Ireland, et al., 2011).

Silloin kun kapasiteettiä täytyy lisätä suuressa määrin taloudellisen koon takia, saattavat nämä lisäykset aiheuttaa alalla pitkäaikaisen epätasapainon kysynnälle ja tarjonnalle, ja erityisesti silloin jos kapasiteettilisäyksillä on riski kasautua (Porter, 1984).

Kilpailijoilla on erilaisia kilpailustrategioita ja päämääriä sekä niiden strategiat eroavat toisistaan, lisäksi ne ovat erilaisia yksilöllisyydessä, alkuperältään ja niiden suhde emoyhtiöihin vaihtelee. Tästä saattaa seurata se, että niiden on vaikea tulkita toistensa pyrkiä myksiä ja alan tiettyjen pelisääntöjen hyväksyminen voi olla niille vaikeata, tämä taas saattaa aiheuttaa jatkuvia yhteentörmäyksiä yritysten välillä. Samat strategiset valinnat eivät toimi kilpailijoiden keskuudessa. Alan moninaisuus kasvaa ulkomaisten yritysten tullessa markkinoilla, ne ovat erilaisia tavoitteiltaan ja lähtökohdiltaan. Sama tilanne voi olla pienten valmistavien tai palveluja tarjoavien yritysten kohdalla silloin, jos ne ovat omistajiensa johtamia ja valmiita ylläpitämään omistustaan, tyytyvät ne silloin erittäin alhaisiin investointien tuottoihin. Tämä taas on mahdotonta suurelle pörssiyritykselle, ja se taas saattaa rajoittaa suurten konsernien kannattavuutta toimialalla. Jotkut yritykset saattavat pitää jotain toimialaa vain ylikapasiteetin purkamiseen tarkoitettuna kanavana ja silloin niiden menettely tavat poikkeavat niistä yrityksistä, jotka toimivat tai pitävät toimialaa ensisijaisena markkina alueenaan. Suhteet emoyhtiöön ovat myös yksi merkittävä kompleksisuuden muodostaja jollain toimialalla, koska esimerkiksi jos liiketoimintayksikkö on osa vertikaalista liikeketjua, saattaa se silloin omaksua täysin päinvastaisia tavoitteita kuin sellainen itsenäinen yritys, joka kilpailee samalla toimialalla. Toinen tilanne on myös sellainen, jossa liiketoimintayksikkö toimii yhtiön sijoituksissa ”lypsylehmänä”, valitsee se silloin erilaisia käyttäytymistapoja kuin sellainen yritys, joka toimii alalla pitkän aikavälin kehittäjänä (Porter, 1984).

Silloin kun usealla yrityksellä on pelissä kovat panokset, seuraa siitä markkinoiden epävakautta. Kokonaisstrategian edistämisen nimissä diversifioitunut yritys saattaa asettaa menestykselle jollain tietyllä alalla suureen arvoon. Toinen tilanne voi olla esimerkiksi

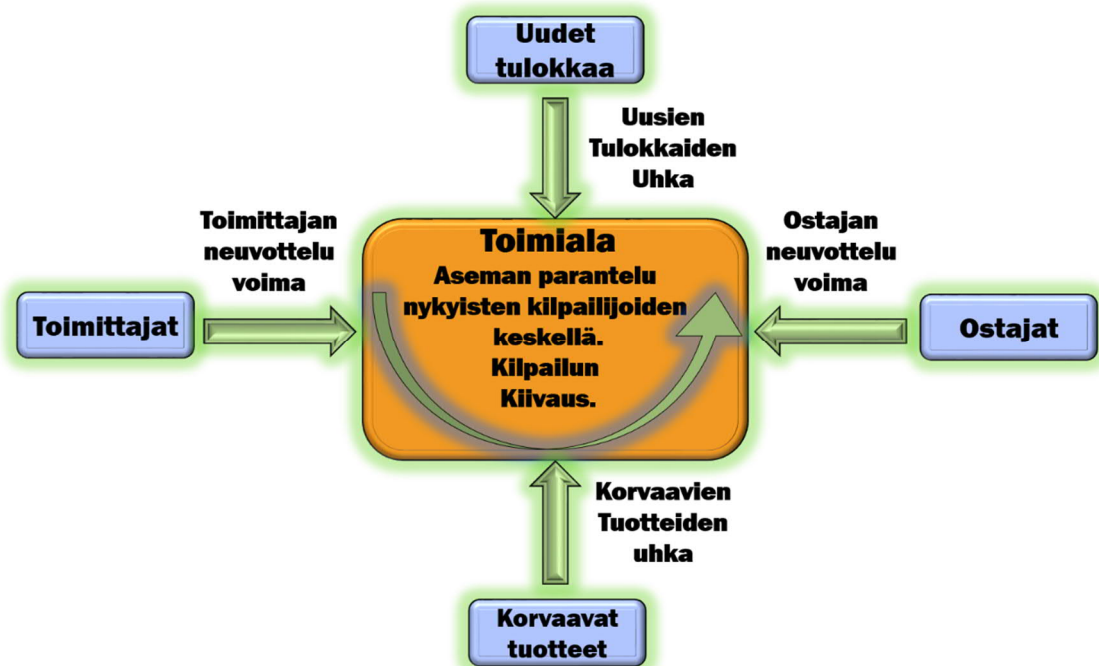
sellainen, jossa joku ulkomainen yritys saattaa nähdä ensisijaisen tärkeäksi menestyä ja saada vankka asema jollain markkinoilla, teknologisista tai arvostus syistä. Ne saattavat silloin olla valmiita uhraamaan omaa kannattavuuttaan, koska niiden tavoitteet eivät ole silloin pelkästään erilaisia vaan ovat ne silloin laajenemisessa ja ne ovat valmiita tekemään uhrauksia sen eteen, tämä taas nakertaa toimialan tasapainoa (Porter, 1984). Kilpailu saattaa olla kovaa silloin, kun usealle eri yritykselle on tärkeää olla vahvasti esillä jollain tietyillä markkinoilla. Esimerkiksi vaikka jos yritys on hajautunut ja on vahva joillain muilla liiketoiminta alueilla, kuten Samsung, joka on kohdentanut itsensä markkina johtajaksi kuluttajaelektroniikka markkinoilla ja on siellä myös menestynyt. Nämä markkinat ovat myös tärkeitä muille niillä markkinoilla kilpaileville ja on myös odotettavaa, että siellä kilpailu on jatkossakin kovaa (Ireland, et al., 2011).

Alalta poistumisen korkeat esteet pitävät yrityksiä mukana kilpailussa siitä huolimatta, vaikka ne saisivat alhaisia tai jopa negatiiviseksi kääntyneitä tuottoja omille investoinneilleen. Poistumista alalta niitä estää taloudelliset, strategiset ja emotionaaliset tekijät (Porter, 1984). Eli joskus yritykset jatkavat kilpailua toimialalla, vaikka niiden tuotot investoinneilleen ovat alhaisia tai negatiivisia. Yritykset, jotka tekevät näin ovat todennäköisesti kohdanneet korkeita alalta poistumisen esteitä, jotka johtuvat ym. syistä, siitä aiheutuu se, että niiden on pysyttävä kilpailussa mukana, vaikka on nähtävissä, että sen kannattavuus on kyseenalaista. Esimerkiksi ilmailualalla on erityisen korkeat alalta pääsyn esteet. Lentoliikenne alalla on vaikea ansaita edes keskinkertaisia tuottoja sijoituksille, ja ne kohtaavat merkittäviä alalta pääsyn esteitä, esimerkiksi erikoisvarallisuuden takia, joita ovat suuret lentokoneet (Ireland, et al., 2011). Korkeat alalta pääsyn esteet saattavat olla myös esimerkiksi korkeita lakisääteisiä irtisanomiskustannuksia tai likaisen tehtaan sulkemisesta aiheutuvia kustannuksia (Lynch, 2009). Yleisiä alalta poistumisen esteitä ovat:

1. Erikoistuneet resurssit ovat resursseja, jotka ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn liiketoimintaa tai sijaintiin tai sitten resursseja on kallista muuntaa, siirtää tai niillä on alhainen likviditeetti.
2. Alalta poistumisen kiinteät kustannukset kuten varastoarvon ylläpito, työvoimasopimukset, uudelleen sijoittamisesta aiheutuvat kustannukset jne. (Porter, 1984).

3. Strategiset riippuvuussuhteet, joita voi olla yhden liiketoiminnan ja yrityksen muiden liiketoimintojen välillä, kuten yhdessä jaettuja tiloja ja pääsy rahoitusmarkkinoille (Ireland, et al., 2011). Nämä saattavat myös liittyä imagoon, jaettuihin etuihin tai markkinointikykyyn.
4. Emotionaaliset esteet, joita voi olla vastenmielisyys tehdä taloudellisia päätöksiä, johtuen yksilön oman uran, uskollisuudesta työntekijöitä kohtaan, ylpeydestä, identifioitumisesta johonkin tiettyyn liiketoimintaan tai jostain muusta vastaavasta syystä.
5. Valtioiden hallitusten taholta tulevat rajoitteet tai sosiaaliset rajoitteet, näitä ovat esimerkiksi työvoima syistä asetetut kiellot ja rajoitteet tai alueelle aiheutuvien taloudellisten vaikutusten aiheuttamat rajoitteet (Porter, 1984) (Ireland, et al., 2011).

Silloin kun alalla on korkeat poistumisen esteet, yrittävät yritykset sitkeästi pysyä mukana kilpailussa ja käyttävät siinä äärimmäisiä taktiikoita. Tämä vaikuttaa koko toimialan kannattavuuteen, koska ylimääräinen kapasiteetti ei poistu alalta johtuen siitä, että yritykset, jotka häviävät kilpailu taisteluista jatkavat yhä alalla, vaikka ovat heikkoja, korkeiden alalta poistumisen esteiden takia (Porter, 1984). Kuvassa 14 toimialan voimat esitetään visuaalisesti.

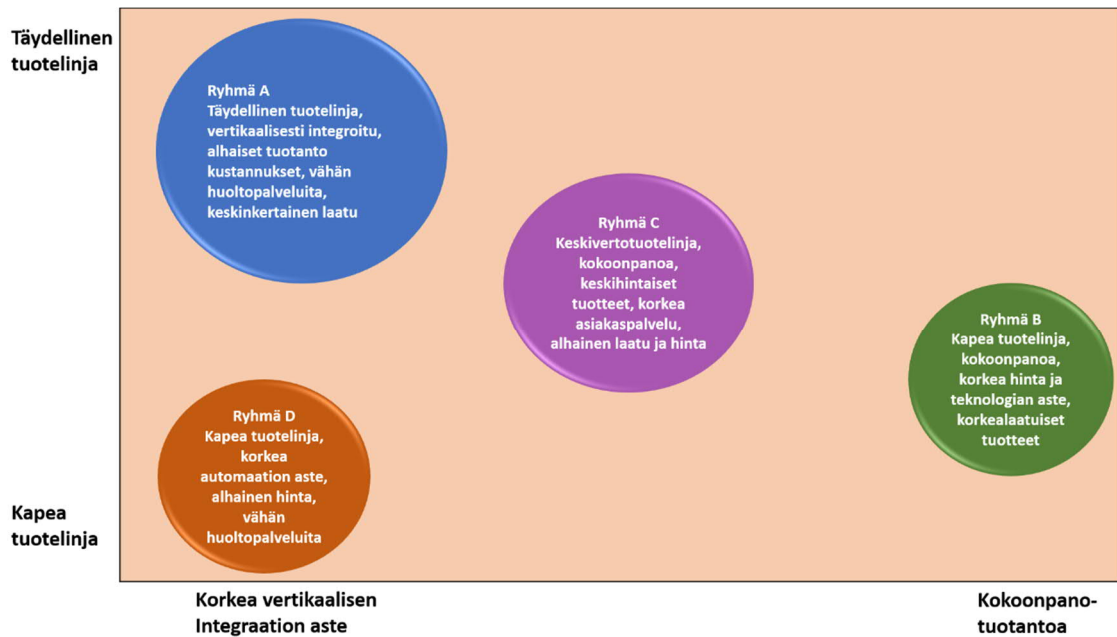


Kuva 14. Voimat, jotka ohjaavat toimialan kilpailua (mukaiillen Porter, 2008).

Strategiset ryhmät ovat rykelmä yrityksiä jollain toimialalla, joilla on samankaltaiset lähestymistavat kilpailuun ja markkina asemaan (Thompson Jr, 2005). Joukko yrityksiä, jotka painottavat samoja strategisia ulottuvuuksia, kutsutaan siis strategiseksi ryhmäksi ja kilpailu tällaisen ryhmän sisällä on kovempaa kuin kilpailu yritysten välillä, jotka ovat strategisen ryhmän ulkopuolella. Joten samankaltaisten strategioiden välisen ryhmän kilpailu on kovempaa kuin erilaisten strategioiden välisen ryhmän kilpailu. Todellisuudessa strategisen ryhmän yritysten suoritus on paljon epäyhtenäisempää kuin koko kilpailija ryhmän välinen suoritus. Suoriutujajohtajat ryhmässä pystyvät seuraamaan muitten ryhmän yritysten strategioita ja kuitenkin samalla säilyttämään strategisen erottautumisensa, jolloin ne säilyttävät ja kasvattavat omaa kilpailuetuaan (Ireland, et al., 2011). Yritysten kategorisointi millä tahansa toimialalla strategisten ryhmien joukkoihin on käytännöllistä sen takia, koska se antaa strategisille johtajille paremman ymmärryksen kilpailuympäristöstä. Yrityksien rakenteella ja kulttuurilla on tapana heijastua sen toteuttamiin strategioihin ja kuten aiemmin on sanottu yritykset, jotka kuuluvat samaan strategiseen ryhmään

jollain toimialalla tapaavat yleensä olla vahvoja kilpailijoita keskenään ja hyvin saman kaltaisia, toisin kuin yritykset, jotka kuuluvat toiseen strategiseen ryhmään (Hunger & Wheelen, 2007).

Ryhmittymiä voi olla jollain toimialalla vain yksi tilanteessa, jossa kaikilla on sama strategia tai sitten toinen ääripää on se, että kaikilla yrityksillä on täysin oma strategiansa. Yleensä on kuitenkin niin, että toimialalla on muutamia strategisia ryhmittymiä joilla on erilaiset strategiset linjat. Yrityksillä on erilaisia markkinoille tulon ajoituksia ja alkumahdollisuuksia sekä niillä on myös erilaisia vastoin käymisiä, että myös heikkouksia. Yritykset, jotka kuuluvat samaan strategiseen ryhmään muistuttavat yleensä myös perustrategian lisäksi toisiaan muutoinkin. Ne ovat markkinaosuuksiltaan ja kilpailutoiminteiltään samankaltaisia johtuen juuri siitä syystä, että niillä on saman tyyppinen strategia. Kuvassa 15 on esitetty hypoteettisella kartalla, kuinka toimialalla voi olla strategisia ryhmittymiä. Strategiseksi dimensioksi siinä on valittu vertikaaliselle akselille täydellinen tuotantolinja ja kapea tuotantolinja sekä horisontaaliselle akselille korkea vertikaalinen integraatio ja omaa kokoonpano tuotantoa. Analyysin tekijän täytyy itse valita strategiset ulottuvuudet analyysiä tehdessä ja ulottuvuuksia voi olla useampia kuin vain tässä esimerkissä käytetyt kaksi. Pallon koko kuvaa strategisen ryhmän markkinaosuuden kokoa. Tämä analyysi on ymmärrettävä välittävänä viitekehyksenä, kun tutkitaan toimialaa ja yrityksiä erikseen. Siinä on myös ymmärrettävä mikä strateginen ulottuvuus on tärkeä (Porter, 1984).



Kuva 15. Strategiset ryhmittymät. (mukaihen Porter, 1984)

Kilpailija analyysi on viimeinen osa ulkoisen ympäristön analyysissä, se keskittyy niiden yritysten voimiin, joiden kanssa yritys suoraan kilpailee. Esimerkiksi Coca-Cola ja PepsiCo ovat hyvin kiinnostuneita ymmärtämään toistensa tavoitteita, strategioita, oletuksia ja kyvykkyyksiä (Ireland, et al., 2011). Olettamuksena kun kilpailustrategiaa tehdään, on, että yritys pyrkii asemoitumaan niin, että se pääsee tilaan, jossa se pystyy maksimoimaan omat vahvat puolensa ja myös eroaa kilpailijoistaan. Keskeisin asia silloin kun määritellään kilpailustrategiaa, on kilpailija-analyysin tekeminen. Tarkoituksena sillä on laatia profiili niistä toimenpiteistä, joita on mahdollisesti tulossa kilpailijoiden toimista ja myös niistä reaktioista, joita muiden kilpailijoiden siirrot todennäköisesti saattavat aiheuttaa samalla toimialalla toimivien yritysten strategiatoimiin. Kilpailuanalyysi voidaan viedä erittäin pitkälle ja silloin tulisi etsiä vastauksia kysymyksiin kuten, minkä yrityksen kanssa ryhdytään taisteluun, järjestys, jossa siirtoja teemme, strategisten toimien tarkoitus kilpailijan taholta ja kuinka vakavasti suhtautua siihen, onko siellä alueita ja mitä niistä tulee välttää kilpailijan epätoivoisen tai tunteenomaisen reaktion takia (Porter, 1984).

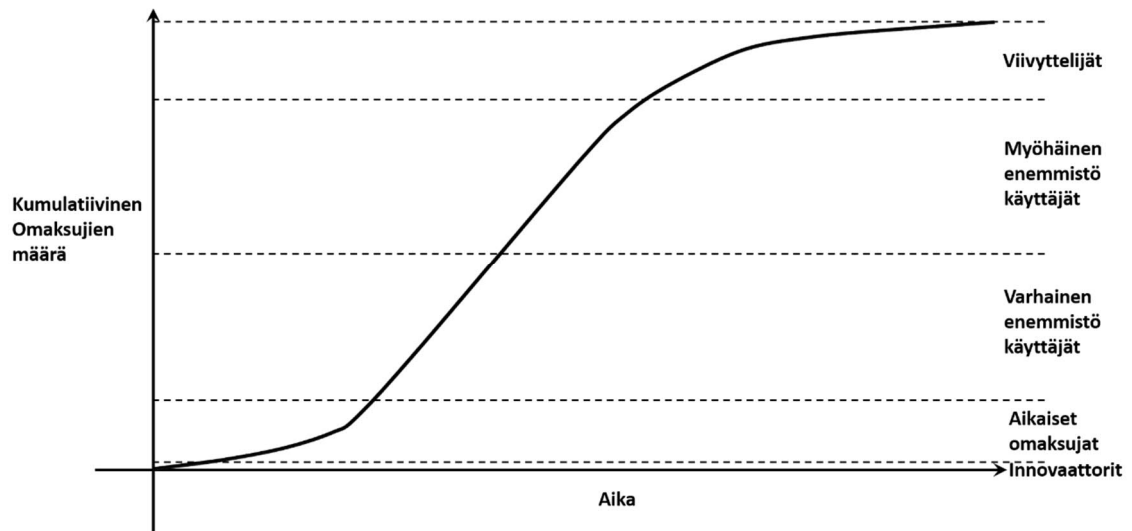
2.5.3 Tuotteen omaksujien määrä

Menestyksekkään innovaation käyttöönotto tai omaksuminen markkinoilla seuraa tutkimuksien mukaan kumulatiivisesti kertyvää S-käyrä mallia (kuva 16). Käyttöönottajat voidaan jakaa viiteen eri ryhmään innovaattorit, aikaiset omaksujat, varhaiset enemmistö käyttäjät, myöhäiset enemmistö käyttäjät ja viivyttelijät. Innovaattorit ovat ensimmäinen ryhmä uusista käyttäjistä, noin kaksi prosenttia kaikista käyttäjistä. Ne kokeilevat tuotetta sen innovatiivisten ominaisuuksien takia. Yrityksen tarvitsee kommunikoida innovaation ainutlaatuiset ominaisuudet heille (Sigismund Huff, et al., 2009). He ovat yleensä nuoria ja heillä on korkea sosiaalinen status. Heillä on myös laaja ja valveutunut näkemys ja ovat aloittekykyisiä kokeilemaan uusia ideoita sekä ottamaan riskejä (Chunawalla, 2009).

Aikaiset omaksujat ovat laajempi ryhmä tuotteen käyttäjiä (n. 13%), jotka ovat myös kiinnostuneita tuotteen innovatiivista ominaisuuksista, mutta ovat innovaattoreita enemmän arvioivia. He eivät omaksu tuotetta ennen kuin sen hyödyt ovat selkeitä (Sigismund Huff, et al., 2009). Tämä ryhmä koostuu enemmänkin mielipide vaikuttajista. He ovat arvostettuja yhteiskunnassa ja omaksuvat uusia ideoita varhaisessa vaiheessa, mutta ovat varovaisia. Heitä voi kutsua muutos agenteiksi (Chunawalla, 2009). Varhainen enemmistö käyttäjät ovat suuri ryhmä tuotteen omaksujia (n. 34%). Tämä ryhmä ei ole kiinnostunut tuotteen teknologisista- tai innovatiivisista ominaisuuksista, vaan ovat enemmänkin kiinnostuneita sen käytännöllisistä ominaisuuksista, kuten helppo käyttäisyydestä, luotettavuudesta ja sopuinnusta nykyisten käytänteiden kanssa (Sigismund Huff, et al., 2009). Tämä ryhmä omaksuu innovaatioita aikaisemmin kuin keskiverto henkilö, mutta he eivät ole varsinaisesti johtajia (Chunawalla, 2009).

Myöhäinen enemmistökäyttäjät ovat iso vanhoillinen ryhmä yhteiskunnassa (n. 34%) ja he ovat hitaita ottamaan käyttöön uusia innovaatioita. Heitä viehättää tuotteen yksinkertaisuus ja kustannustehokkuus ja vasta silloin kun tuote ei enää ole uusi (Sigismund Huff, et al., 2009). Ryhmä on epäilevä ja omaksuu tuotteita olosuhteiden pakosta tai sosiaalisesta paineesta (Chunawalla, 2009). Viimeisenä ryhmänä tulee viivyttelijät (16 %), jotka ovat nimensä mukaan niitä hitaimpia uuden innovaation omaksujia yhteiskunnassa (Sigismund Huff, et al., 2009). Ryhmä on sidoksissa perinteisiin ja he omaksuvat uudet tuotteet viimeisenä. He ovat epäileviä ja yleensä yhteiskunnassa alemmissa sosiaalisissa

sekä taloudellisissa luokissa (Chunawalla, 2009). Innovaatioiden hallinnassa on myös tärkeää tuntea edelläkävijä käyttäjät. He ovat profiililtaan samanlaisia kuin suurin osa innovaation omaksujista, mutta he ovat motivoituneita auttamaan tuottajia parantamaan heidän tuotteitaan (Sigismund Huff, et al., 2009).



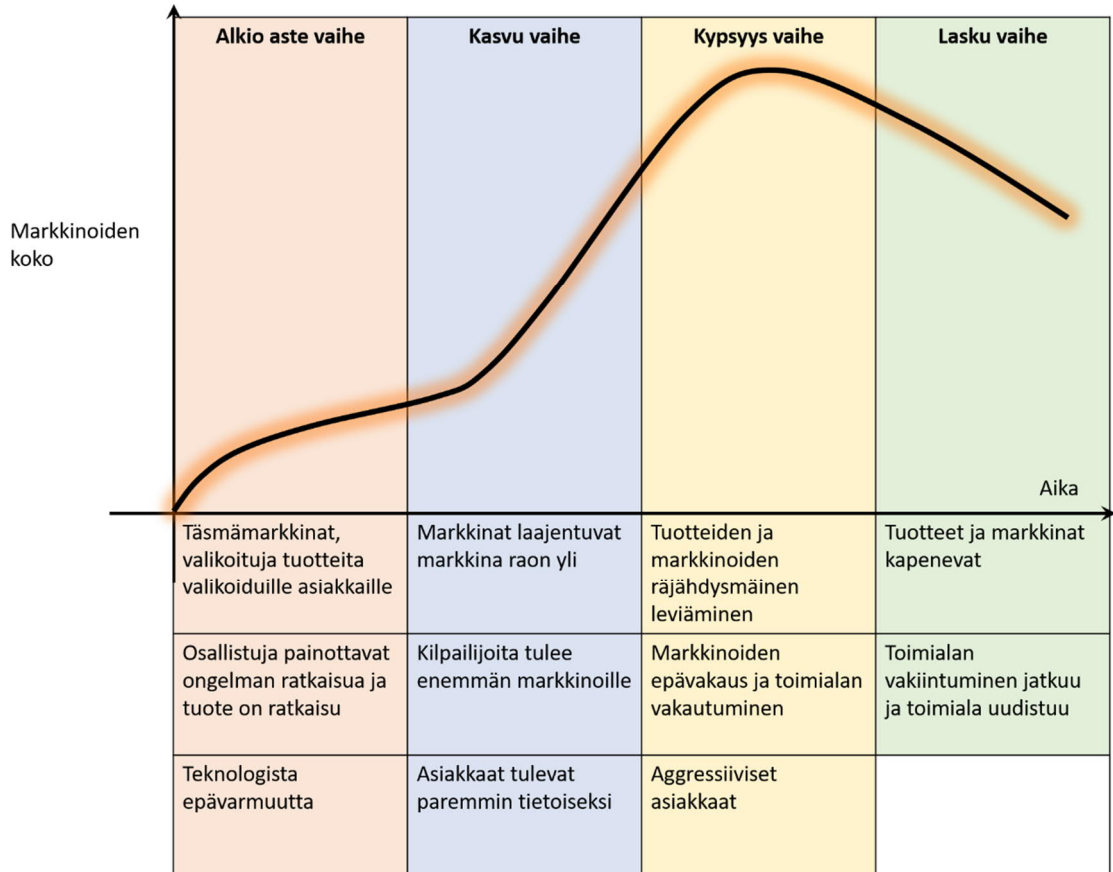
Kuva 16. Kumulatiivisesti kertyvä tuotteen omaksujien määrä (mukaillen Sigismund Huff, et al., 2009).

2.5.4 Toimialan elinkaari

Toimialan elinkaarella on viisi eri vaihetta, alkiovaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja laskev vaihe. Alkiovaiheessa liiketoimintamallit eivät ole vielä todistettu toimiviksi ja mikään teknologia ei ole vielä noussut standardiksi. Kasvuvaiheessa toimialalle tulee nopeita kasvu ajanjaksoja. Vakiintuneet yritykset kasvattavat markkinaosuuttaan, hyödyntäen jo aiemmin järjesteltyjä jalansijoja. Nopea kasvu mahdollistaa nopean siirtymisen oppimiskäyrällä ja tämä antaa johtaville yrityksille mahdollisuuden perustaa matalien kustannuksien aseman, jota on vaikea imitoida ainakin lyhyellä aikavälillä. Kasvuvaiheessa kuitenkin teknologiat voivat muuttua, kun uudet tulokkaat oppivat ja parantavat suoritustaan varhain liikkeellä olleisiin nähden. Kasvuvaiheessa yritykset tekevät myös tärkeän päätöksen siitä, miten ne aikovat kasvaa. Ne päättävät strategiset alukset, joilla ne toteuttavat niille suotuisia strategioitaan. Ne saattavat myös etsiä alliansseja, joilla täydentävät omia

osaamisaukkojaan. Halutut resurssit ovat myös houkuttelevia ostokohteita sekä vakiintuneille yrityksille, jotka haluavat kasvaa nopeasti, että läheisillä toimialoilla toimiville yrityksille, jotka haluavat päästä samoille markkinoille. Kypsyysvaiheessa toimiala kypsyy ja kasvu hidastuu, tuote on tullut tutuksi suurimmalle osaa potentiaalisista asiakkaista. Tuotetieto on laajemmassa mittakaavassa saatavilla ja laadusta tulee tärkeämpi kriteeri asiakkaille heidän valitessaan tuotettaan. Kypsillä markkinoilla on yrityksillä tämän takia suurempi kyky niittää lisähintoja erikoistumisstrategioillaan. Kypsyysvaiheessa toimialat käyvät myös usein läpi yhdentymistä, joka on yhdistelmä kilpailijoiden kanssa fuusioitumisesta tai niiden ostamisesta. Konsolidoinnin motivaationa on kaksinainen, siinä halutaan hyödyntää suurta kokoa ja samalla kasvattaa markkinavoimaa.

Toimialan laskuvaiheessa tuotteet saattavat ottaa lähes kulutushyödykkeen ominaisuuksia. Hinta kilpailu voi olla kovaa ja sen takia kustannukset ovat kriittisiä ja yritykset, jotka ovat asemoineet itsensä matalien kustannuksien asemaan, ovat etulyönti asemassa. Asiakkaat eivät kuitenkaan jätä kokonaan huomioimatta erilaistettuja tuotteita, mutta laskeva myynti ei kannusta yrityksiä investoimaan uusiin innovaatioihin. Tässä vaiheessa useat yritykset myös harkitsevat alalta poistumisen strategiaa. Yleisesti ottaen alalta poistuminen tarkoittaa yrityksen tai jonkun sen yksikön myymistä kilpailevalle yritykselle. Koska kysyntä laskee, kärsii toimialalla silloin todennäköisesti ylikapasiteetista ja sen johdosta kilpailijoiden määrän laskiessa, saattavat alalle jäädä yritykset kasvattaa omaa kannattavuuttaan. Alalta poistuminen ei merkitse epäonnistumista ja useimmissa tapauksissa tämä saattaa olla parasta omistajien varojen hoitoa (Carpenter & Sanders, 2007). Kuvassa 17 esitetään toimialan elinkaarta visuaalisesti.



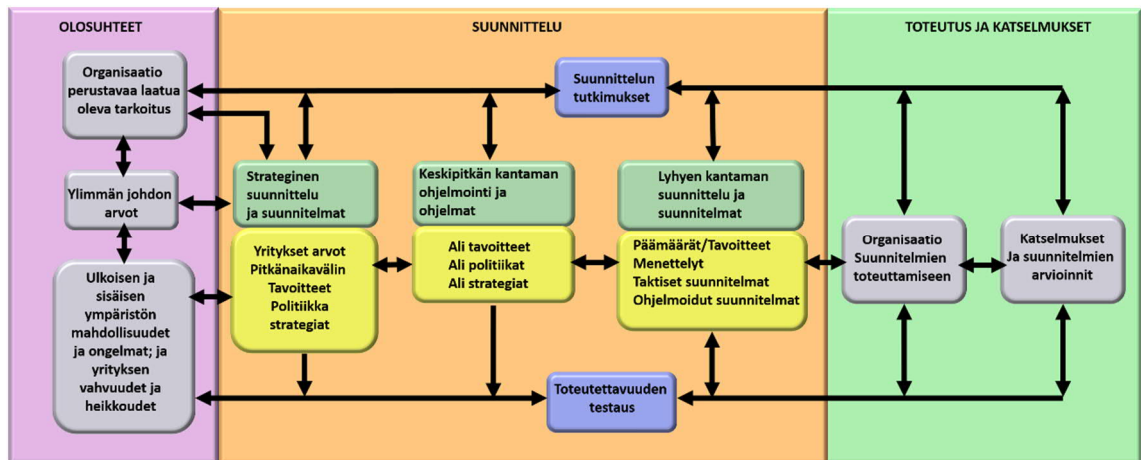
Kuva 17. Toimialan elinkaari. (mukaillen Carpenter & Sanders, 2007)

2.6 Strateginen suunnittelu

Kun monimutkaisuus ja kilpailukyky globaalissa liiketoiminta ympäristössä, jossa yritykset toimivat on kasvanut ja saatavilla olevan tiedon määrä päätöksentekoon on kasvanut. Silloin yhä enemmissä määrin yritykset alkavat tarkoituksellisesti kartoittamaan niiden tulevaisuutta systemaattisesti integroidulla strategisella suunnittelulla. Strateginen suunnittelu on prosessi, joka käsittää osan strategisesta johtamisprosessista. Se tarjoaa ratkaisevan sidoksen strategisen johtamisen ja organisaation ulkoisen ympäristön kanssa. Onnistunut strateginen suunnittelu vaatii täsmällistä päämäärien ja tavoitteiden määrittämistä strategiaa varten ja myös ohjelmia, joita niistä johdetaan. Strategiseen suunnitteluun

sisältyy olennaisesti sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja analysointi, tämä sisältää myös saatavilla olevat resurssit ja arvion näiden suhteesta ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin tai riskeihin, joita esiintyy organisaation liiketoiminta ympäristössä (SWOT analyysi). Tähän kuuluu vielä näkemys kehittää asianmukaisia strategioita, jotka ovat yhdenmukaisia määritettyjen päämäärien ja tavoitteiden kanssa. Joten pohjimmiltaan strateginen suunnittelu on järkiperäinen prosessi, joka on suunniteltu muodostamaan tarkoituksellista strategiaa, joka tehokkaasti kohdistaa organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet nykyisen ja odotetun ulkoisen ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että keskimäärin yritykset, jotka suunnittelevat strategiansa suoriutuvat paremmin kuin ne yritykset, jotka eivät suunnittele strategioitaan. Lisäksi on tunnistettu, että yrityksillä, joiden strateginen suunnittelujärjestelmä muistuttaa lähemmin strategisen johtamisen teoriaa, ovat esittäneet ylivoimaista pitkän aikavälin taloudellista suorituskykyä omalla toimialallaan ja myös absoluuttisesti (Luffman, et al., 1996).

Strategiseen suunnitteluun on kehitetty useita eri malleja. Steiner on kehittänyt strategiseen suunnitteluun yhden mallin (kuva 18), jota käytämme tässä esimerkkinä strategisesta suunnittelusta. Asiasisältö, jonka strateginen suunnittelu voi sisältää kaiken tyyppisiä toimintoja jotka koskevat yritystä. Näitä ovat voitot, pääomatuotot, organisaatio, hinnoittelu, työmarkkina suhteet, tuotanto, markkinointi, rahoitus, henkilöstö, julkiset suhteet, mainonta, teknologiset kyvykkyydet, tuote parannukset, tutkimus ja kehitys, laki asiat, johdon valinta, ja koulutus, politiikka toimet jne. (Mintzberg, 1994).



Kuva 18 Steinerin malli strategisesta suunnittelusta (mukaiillen Mintzberg, 1994).

Keskipitkän kantaman ohjelmoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa laaditaan liiketoiminnan tiettyjä valikoituja toimintoja varten yksityiskohtaisia, koordinoituja ja kokonaisvaltaisia suunnitelmia. Tarkoituksena suunnitteluprosessissa on määriteltyjen toimintaperiaatteiden ja strategian mukaisesti kehittää resursseja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ajanjakso, jolle kaikkia yhtiötä varten tehdyt suunnitelmat tehdään, on tavallisesti viisi vuotta. Jokaista suunnittelu jakson vuotta varten laaditaan yksityiskohtaiset suunnitelmat. Jos yhtiön keskusjohdon suunnitteluprosessissa kehitämiin tavoitteisiin toimintaperiaatteisiin ja strategioihin perustuvaa keskipitkää ohjelmaa laatii joku yhtiön osasto, täytyy sen kehittää alitavoitteita ja alistrategioita harrastamiaan liiketoimiaan varten. Jokaisella sen haaralla voi olla omia erillisiä tavoitteita ja strategioita. Suunnitelma voi olla kokonaisuus, joka on kehitetty koko osastoa varten tai jokaista tuotetta varten. Jokaista suunnittelukauteen kuuluvaa vuotta varten tehdään yksityiskohtainen suunnitelma. Keskipitkässä ohjelmointiprosessissa tehdään yksityiskohtaisia suunnitelmia tärkeille toiminnallisille aloille, kuten tuotanto, myynti, henkilökunta, tuotot, rahoitus, pääomakustannukset sekä tutkimus ja kehitystoiminta (Steiner, 1969).

Lyhyen tähtäimen budjetit ja yksityiskohtaiset toiminnolliset suunnitelmat käsittää seuraavaa, myyntimiehille asetettavia lyhyen tähtäimen tavoitteita, lyhytjänteisiä mainontasuunnitelmia, raaka-aineiden budjetteja, ja työhön ottoon ja varaston täydentämiseen tar-

vittavia aikatauluja. Jos lyhyen tähtäimen suunnitelmat sattuvat yhteen keskipitkän tähtäimen suunnitelmien budjetointiaikataulujen kanssa, voi silloin lyhyen kantaman suunnitelma olla siinä ensimmäinen vuosi. Keskipitkät suunnitelmat eivät tavallisesti kuitenkaan ole niin yksityiskohtaisia kuin niiltä tällaisessa tapauksessa vaadittaisiin, jonka takia tarvitaan vielä erillisiä lyhyen tähtäimen suunnitelmia (Steiner, 1969).

Suunnittelututkimukset ovat suunnitteluprosessia varten tehtyjä tutkimuksia esimerkiksi tulevista markkinoista tai koneiden uudistamispolitiikan tutkimuksia lyhyen tähtäimen laitekustannuksille, joita strateginen suunnittelu käyttää. Tutkimuksia käytetään suunnitteluprosessissa, kun suuntaviivoja laaditaan. Soveltuvuustutkimuksissa testataan päämääriä ja niiden saavuttamisessa tarvittavia keinoja, jokaisessa suunnitteluprosessin vaiheessa. Suunnittelu täytyy toteuttaa hyvin. Ristiriitoja, joita ilmenee suuressa määrin suunnittelussa, täytyy saada sopusointuun. Nämä tutkimukset vaihtelevat, mutta ne ovat sellaisia kuin esimerkiksi, yhtiön käytettävissä olevat mahdollisuudet, rahavirrat sekä sijoituksista saatavat voitot ja niiden ajoitus. Organisointi täytyy tehdä, jotta asianmukaiset järjestelyt on tehty tai muuten suunnitelmia ei toteuteta. Suunnitteluprosessissa harkitaan näitä järjestelyitä, mutta vain organisointi varmistaa suunnitelmien toteutumisen (Steiner, 1969).

Yleiskatsaus ja arviointi varmistavat suunnitteluohjelman jatkuvan tarkastelun sekä tutkiskelun, joka tapahtuu jaksoittain. Tämä on tarpeen, jotta voidaan varmistaa toteutuminen ja laatia uusia suunnitelmia tarvittaessa. Jos suunnitelmat ja tapahtumat poikkeavat toisistaan on silloin johdon vastuulla selvittää syy siihen. Uusien näkymien valossa poikkeaminen saattaa olla tarkoituksenmukaista. Johtajat toteuttavat silloin suunnitelmia joustavasti ja yrityksen edun mukaisesti. On myös mahdollista, että suunnitelmia ei jostain syystä noudateta asianmukaisesti ja silloin johdon on puututtava valvonnalla asiaan. Koko suunnitteluprosessi kierto tulisi käydä läpi vuosittain. Menneiden kokemusten arviointi on uudella suunnittelukierroksella pääaines. Takaisin kytkentöjen välityksellä suunnittelu osat liittyvät yhteen suunnitteluprosessissa. Näiden kytkentöjen merkitystä ei kannata vähätellä (Steiner, 1969).

2.6.1 Konsernistrategia (ryhmä tason strategia)

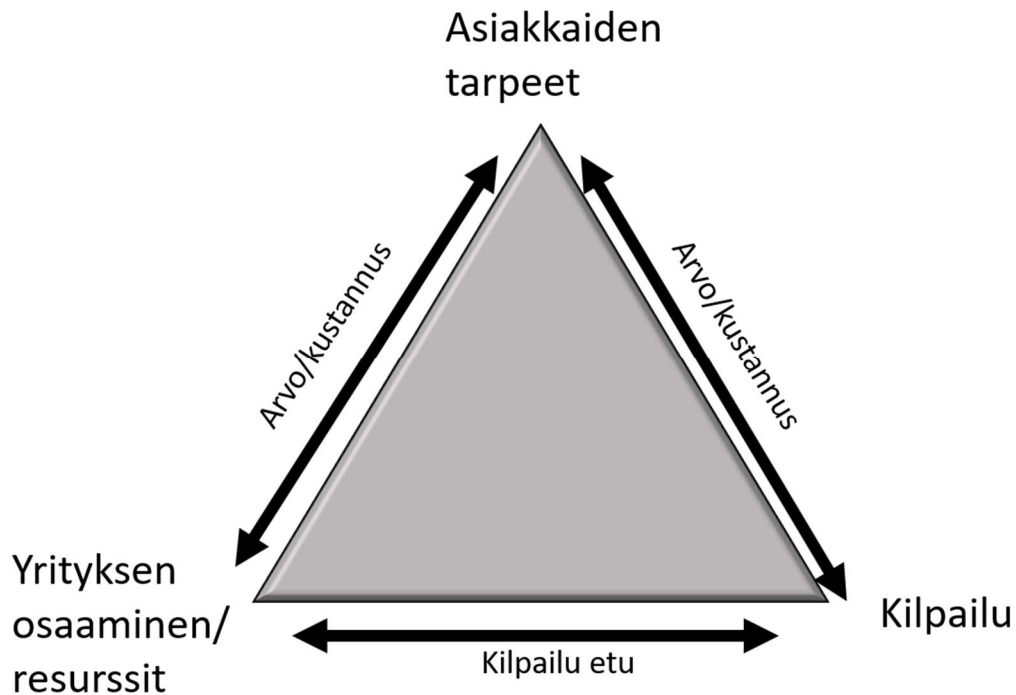
Jos yrityksellä on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue, tarvitsee sen silloin muodostaa konsernistrategia. Konsernistrategia on enemmän kuin pelkkä liiketoimintastrategioiden summa. Jotkut yritykset käyttävät tästä nimitystä ryhmätason strategia ja se itseasiassa on ehkä oikeampi nimitys sille. Millainen organisaatorakenne yrityksellä on, vaikuttaa siihen, tarvitaanko konsernistrategiaa yhtiö tasolla, monialayrityksen toimialatasolla, alakonsernitason vai konsernitason. Konsernistrategiaa käytetään tässä yleisterminä kaikille strategioille, jotka esiintyvät liiketoimintastrategian yläpuolella. Organisaatorakenteesta riippumatta tarkastelun painotus on kuitenkin sen ylin taso ja silloin siihen liittyy myös omistajien tahto. Konsernistrategia mietittäessä voi esittää seuraavanlaisia kysymyksiä. Olemassaolon syy, tahtotila, johon haluamme ja periaate, jolla toimimme? Vastaus tähän kysymykseen vaatii sen, että on määritelty toimintaajatus eli elämän tehtävä, visio ja arvot sekä keskeisimmät strategiset tavoitteet. Liiketoiminnat, joissa olemme mukana ja painoarvo, jolla haluamme olla siellä? Tämä vaatii yritystä tekemään määritellyt strategisista liiketoiminta-alueistaan ja muodostamaan käsityksen liiketoimintojensa nykytilan asemasta ja sen tulevaisuudesta. Konsernin täytyy olla enemmän kuin liiketoimintojensa summa, miten eri liiketoimintoja johdetaan, jotta tähän tavoitteeseen päästään? Tämä vaatii, että yritys muodostaa kannanottoja organisaatio kysymyksiin sen rakenteesta, johtamistavasta, resursseista, ohjausjärjestelmistä, osaamisesta, kulttuurista ja palkitsemisjärjestelmistä (Kamensky, 2012).

Yritysstrategia tai konsernistrategia tarkastelee koko liiketoiminnan mahdollisuuksien kirjoa. Esimerkiksi Philip Morris yritysnimi muuttui Altriaaksi ja sen yritysstrategia muuttui, se monipuolisti kuluttajatuotteitaan ja siirtyi enemmän pois tupakasta. Altrian johto oli tarkastellut tupakka-teollisuuden kasvu mahdollisuuksia, oikeudellista ympäristöä ja kuluttajien kasvanutta terveys-tietoisuutta, siitä se oli tehnyt päätelmän, että kannatta olla enemmän ”terveellisimmässä” liiketoiminnoissa. Se osti useita yrityksiä, tämän strategian mukaisesti. Myöhemmin se myi ne, maksimoidakseen osakkeen omistajien arvon, kun markkinat totesivat Philip Morrisin olevan myrkyllinen, kun oikeudellinen ympäristö kääntyi tupakkaa vastaan. Yritysstrategia on dynaaminen (Silbiger, 2012).

2.6.2 Liiketoiminta strategia (kilpailustrategia)

Lähtökohtana liiketoimintastrategiassa on käydä päivittäistä kilpailua liiketoiminta tasolla. Menestyäkseen yrityksen on pystyttävä erottautumaan kilpailijoistaan. Sen on myös saavutettava, ylläpidettävä tai vahvistettava jotain kilpailuetua tai joitakin kilpailuetuja. Liiketoiminta strategiaa voidaan määritellä seuraavasti: Liiketoiminta strategia on kilpailustrategia, jonka avulla luo yritys kilpailuetua niillä liiketoiminta alueilla, jotka se on valinnut. Organisaatiot joutuvat kilpailutilanteessa kohtaamaan liiketoiminnan kolmiodraaman (kuva 19). Kyky tyydyttää joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita antaa organisaatiolle oikeutuksen olemassaoloon. Organisaatiolta edellytetään tähän tiettyjen resurssien ja osaamisien käyttöä. Silloin on myös mitä varmimmin kysymys kilpailutilanteesta. Asiakkaat tekevät tilanteessa tarkastelua omalta kannaltaan. Ne valitsevat sen toimijan, joka pystyy tarjoamaan heille parhaan hyöty/hintasuhteen. Yritys taas tarkastelee samaa asiaa arvo/kustannussuhteessa. Yritys pyrkii saavuttamaan sitä tyydyttävän arvo/kustannussuhteen, jos se haluaa päästä siihen, on sen hankittava jokin kilpailuetu sen kilpailijoihin nähden (Kamensky, 2012).

Liiketoimintastrategia voidaan kolmio draaman perusteella määritellä ratkaisukeinoksi kolmiodraamaan. Yritykset saattavat väittää, että niillä on strategia, vaikka niillä ei todellisuudessa ole sitä. Kolmiodraaman avulla organisaatio pystyy testaamaan oman strategiansa kunnan. Sillä pystyy myös testaamaan kilpailukykyisen strategian luonnin, toteuttamisen ja uusimisen kyvykkyyden. Seuraavien kysymyksien esittäminen organisaatiolle on happotesti liiketoimintastrategiasta. Asiakkaille tuottaman lisäarvon kyvykkyys? Pystymmekö saamaan aikaan lisäarvoa kilpailukykyisin kustannuksin, näillä resursseilla ja osaamisella? Kilpailutilanne ja sen tunnistamisen kyky? Kykenemmekö integroimaan omat resurssimme ja osaamisemme asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailutilanteeseen sellaisella vuorovaikutuksella, että saavutamme, ylläpidämme tai jopa vahvistamme kilpailuetua? Pystymmekö, uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä nykyisellä strategiatyökentelyllämme (Kamensky, 2012).



Kuva 19. Liiketoiminnan kolmiodraama (mukaillen Kamensky, 2012).

Liiketoimintastrategia on niitä taistelu suunnitelmia, joita käytetään kilpailu taistelussa, sillä toimialalla, jolla yritys toimii. Ne ovat korkeammalla tasolla kuin funktionaaliset strategiat, mutta siinä on päällekkäisyyttä, miten yritys toimii ja miten se kilpailee. Philip Morrisin kilpailu strategiana on ollut täyttää myyntihyllyt sen omilla erilaisilla brändeillä ja samalla panostamalla mainontaan, jolla edistää sen brändejä. Tällä tavoin suuret tupakka yhtiöt ovat varanneet itselleen markkinaosuuden ja estäneet uusia kilpailijoita saamasta jalansijaa toimialalla (Silbiger, 2012).

2.6.3 Funktionaalinen strategia

Funktionaalinen strategia käsittelee selvästi erottuvan pätevyyden kehittämistä ja vaalimista, jollain funktionaalisella alueella. Funktionaalinen strategia osallistuu liiketoiminta tason strategiaan ja myös yritystason strategiaan. Se auttaa myös kehittämään kilpailuetua. Yritys koostuu useista liiketoimintayksiköistä ja jokainen liiketoimintayksikkö sisältää useita osastoja ja toimintoja. Suuntautuminen funktionaalisella strategialla riippuu

pääasiassa liiketoimintastrategiasta. Jos yksikkö seuraa liiketoiminta tason kustannusjohtaja strategiaa, niin sarja funktionaalisia strategioita tarvitsee laittaa tukemaan kustannusstrategiaa. Mikä tahansa funktionaalinen strategia on menestyksenkäs, jos se on rakennettu ydin pätevyyden ja selvästi erottuvan pätevyyden ympärille. Silloin kun yrityksellä ei ole mitään selvästi erottuvaa pätevyyttä missään funktionaalissa alueessa, valitsee se suotavasti ulkoistuksen. Funktionaaliset strategiat voivat olla esimerkiksi markkinointistrategia, rahoitusstrategia, toimintastrategia, henkilöstöstrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia ja tietojärjestelmästrategia (Jeyarathnam, 2008). Funktionaaliset strategiat ovat niitä operatiivisia menetelmiä ja arvon lisäys toimintoja, joita johto valitsee liiketoiminnoilleen. Funktionaalinen strategia Altrian Philip Morrisille esimerkiksi on ollut, alentaa kustannuksia käyttämällä kaikkein edistyneisimpiä prosessointiteknologioita. Jos Philip Morris koki haavoittuneisuutta yhden toimittajan kohdalla, hyvä funktionaalinen strategia määräsi sen käyttämään useita eri toimittajia (Silbiger, 2012).

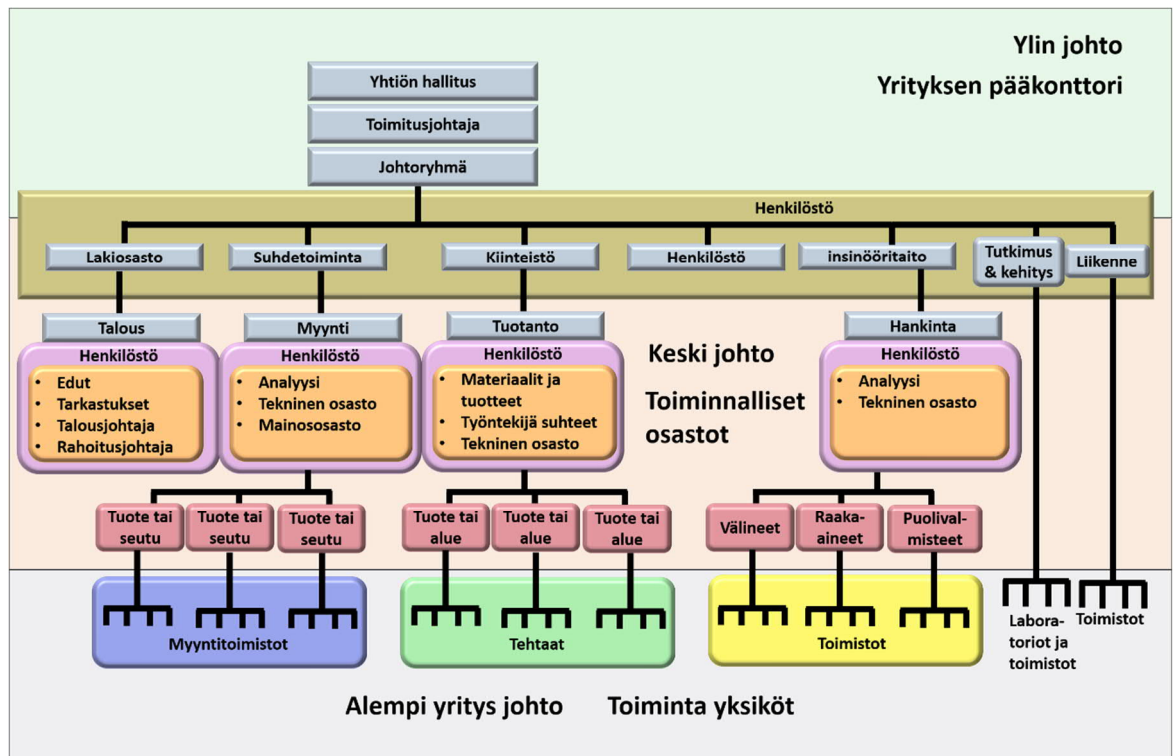
2.7 Strategian toteutus

Strategian toteutus on summa kaikista niistä toimista ja valinnoista, joita vaaditaan strategisen suunnitelman toteuttamiseen. Se on prosessi, jossa tavoitteet, strategiat ja politiikka laitetaan toimintaan kehittämällä ohjelmia, budjetteja ja menetelmiä. Vaikka toteuttaminen yleensä harkitaan vasta kun strategia on muodostettu, on toteutus avain osa strategista johtamista. Strategian muodostuminen ja strategian toteuttaminen tulisi ajatella kolikon eripuoliksi (Wheelen & Hunger, 2006).

2.7.1 Toiminnan järjestäminen

Riippuen siitä, kuinka yritys on organisoitu, ne jotka toteuttavat strategian ovat todennäköisesti hyvin monipuolisempi ryhmä kuin ne, jotka muodostavat strategian. Suuressa osassa suuria monitoimiala yrityksiä strategian toteuttajat ovat kaikki organisaatiossa. Varapääjohtajat funktionaalisilla alueilla ja jaosto johtajat tai strategiset liiketoiminta yksiköt työskentelevät alaistensa kanssa, jotta saataisiin vietyä yhdessä läpi suuren luokan toteuttamissuunnitelmia. Tehtaan johtajat, projekti päälliköt ja yksikön johtajat valmistelvat yhdessä suunnitelmia omille erikoistuneilla tehtailleen, osastoilleen ja yksiköilleen. Joten jokainen toiminnallinen päällikkö aina linjaesimiehiin ja jokaiseen työntekijään

saakka on jollain tavoin osallisena yrityksen, liiketoiminta- ja funktionaalisen strategian toteuttamisessa (Wheelen & Hunger, 2006). Kuvassa 20 esitetään moniyksikköisen, monitoimisen yrityksen rakenne.



Kuva 20. Moniyksikköinen, monitoiminen yritys (mukaillen Kaplan & P., 2007).

Jaostojen johtajien ja funktionaalisten alueiden johtajien täytyy työskennellä toisten päälliköiden kanssa kehittääkseen ohjelmia, budjetteja ja menetelmiä strategian toteuttamiseen. He myös työskentelevät saavuttaakseen synergiaa jaostojen ja funktionaalisten alueiden kanssa, jotta saataisiin vakiinnutettua ja ylläpidettyä yrityksen selvästi erottuvaa pätevyyttä. Strategian toteutus sisältää ohjelmien perustamista, joilla luodaan uusia organisaationaalisia toimia, budjetteja, joilla jaetaan varoja uusille toimintoille ja menetelmille, jotta pystytään käsittelemään päivittäisiä yksityiskohtia. Yksi päämäärä, jota tavoitellaan strategian toteutuksessa, on synergia funktionaalisten- ja liiketoimintayksiköiden välillä ja kesken. Tämä on syy miksi yritykset yleisesti uudelleen järjestelivät hankinnan jälkeen. Synergian sanotaan olevan jaostomuotoisia yrityksiä varten, jos ROI jokaisessa

jaostossa on suurempi kuin mitä tuotto olisi, jos jaosto olisi itsenäinen liiketoimintajaosto (Wheelen & Hunger, 2002).

Toiminnan järjestäminen voidaan esittää myös kuutena eri toimintona:

1. Suurten ongelmien määrittäminen.
2. Päämäärien määrittäminen.
3. Strategian kehittäminen.
4. Organisaation tärkeimpien rakenteiden määrittäminen.
5. Mittauksen ja valvonnan määrittäminen sekä avain suoritus mittariston määrittäminen.
6. Palkitsemis- ja rangaistusjärjestelmän määrittäminen (Hunger & Wheelen, 2007).

Keskittämällä ja hajauttamisella viitataan siihen asteeseen, kuinka auktoriteetti, valta ja vastuu päätöksen teosta on jaettu päätöksentekijöille organisaatiossa. Siinä on esimerkiksi seuraavia vaihtoehtoja:

1. Kaikki tärkeimmät strategiset päätökset tehdään keskitetysti pääkonttorissa, strategisen johdon toimesta.
2. Muutoksia strategisissa näkökannoissa päätetään keskitetysti, mutta organisaatio on rakennettu niin että, se mahdollistaa johtajien tehdä muutoksia kilpailu- ja funktionaaliseen strategiaan, kun havaitaan mahdollisuuksia tai uhkia.
3. Organisaatio on täysin hajautettu siten että, riippumattomilla liiketoiminta yksiköillä on yleisjohtajat, joilla on vapaus muuttaa kunkin strategian näkökantoja. Itse asiassa he johtavat useita riippumattomia yrityksiä, joita koordinoidaan hiukan emoyhtiön päämajasta (Thomson & Martin, 2010).

Tärkeimmät 10 taustatekijää, jotka vaikuttavat keskittämisen ja hajauttamisen asteeseen ovat:

1. Organisaation koko.
2. Maantieteellinen sijainti (mukaan lukien: yhtenäisyys/epäyhtenäisyys tuotteissa ja palveluissa, teknologia ja siihen liittyvät tehtävät ja riippuvuussuhteet).
3. Ulkoisen ympäristön suhteellinen merkitys ja vakaus, ja mahdollinen tarve reagoida nopeasti.
4. Yleisesti, se kuinka nopeasti päätöksiä täytyy tehdä.
5. Päätöksientekijöiden kuormitus.
6. Motivaation tarve delegoinnin kautta, yhdessä johtajien kyvyn ja halun tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta.
7. Pätevyksien ja asiantuntijuuden sijainti organisaatiossa. Onko johtajien vahvuus yksiköissä vai pääkonttorissa?
8. Muutoksien aiheuttamat kustannukset.
9. Kilpailu ja funktionaalisten päätösten ja muutoksien merkitys ja vaikutus.
10. Yrityksen suunnittelun, valvonnan ja tietojärjestelmien tila (Thomson & Martin, 2010).

2.7.2 Organisaatorakenne

Jotkut organisaatiot selviävät ja menestyvät, kun taas jotkut organisaatiot epäonnistuvat. Miksi jotkut organisaatiot omaavat kyvyn johtaa strategioita, rakenteita ja kulttuureja, niin, että niillä on pääsy ympäristön resursseihin, kun taas jotkut epäonnistuvat tässä tehtävässä. Tutkijat ehdottavat, että meidän täytyy ymmärtää sitä dynamiikkaa joka vaikuttaa organisaatioihin, kun ne etsivät riittävää yhteensopivuutta ympäristönsä kanssa. Yleisesti uskotaan, että organisaatiot kokevat ennustettavan ketjun vaiheita kasvaessaan ja muuttuessaan ajan kuluessa. Tätä kutsutaan organisaation elinkaareksi ja siinä on neljä periaatteellista vaihetta, jotka ovat syntyminen, kasvu, lasku ja kuoleminen. Organisaatiot käyvät näitä läpi eri asteella ja kaikki organisaatiot eivät käy kaikkia niitä läpi, ja jotkut organisaatiot saattavat viettää pitkiä aikoja jossain vaiheessa (Jones, 2013).

Myös organisaatioilla on siis elinkaari. Muodollinen organisaation rakenne on helppo tunnistaa, mutta monien tutkimuksien perusteella organisaatiot kehittyvät ja kuvio niiden kehityksestä on havaittu ja eri tutkimuksissa se on hyvin samankaltainen (McGee, et al.,

2005). Aivan kuten lapsi käy läpi imeväisyydestä lapsuuteen ja siitä nuoruuteen ja kypsytyteen, käy amerikkalaisen teoreetikon Greinerin mukaan myös organisaatiot samankaltaisen kehityskaaren, jossa ensin on yrittäjyysvaihe, sitten yhteisöllisyysvaihe, sen jälkeen tulee delegointivaihe, sitä seuraa virallistamisvaihe ja sen jälkeen yhteistyövaihe. Jokainen vaihe päättyy kriisiin, joka uhkaa organisaation tulevaisuutta ja se käy aina siirtyesseen seuraavaan vaiheeseen ensin läpi vallankumouksellisen muutoksen (Jones, 2013). Yrittäjyysvaihetta kutsutaan myös innovaatio vaiheeksi (Jones, 2013). Yrittäjyysvaiheessa hallitseva tyyli on käsitteellinen ja ohjaava, rakenne on epävirallinen ja ympäristö epävakaa sekä yksinkertainen (McGee, et al., 2005). Yritys keskittyy silloin luomaan ja myymään omaa tuotettaan. Tämä tapahtuu yleensä pienissä ympyröissä. Siellä yleensä kaikki tietävät mitä toiset tekevät ja yrittäjän on helppo kontrolloida useimpia toimintoja itse. Tämä henkilökohtainen kontakti antaa työntekijöille käsityksen siitä, mitä heiltä odotetaan, ja he saavat myös suoraa palautetta ja läheistä valvontaa.

Jos organisaatio onnistuu yrittäjyysvaiheessa, seuraa sitä tilanne, jossa se huomaa tarvitsevansa ammattijohtajaa. Mainittakoon tässä vielä, että suurin osa organisaatioista epäonnistuu jo yrittäjyysvaiheessa. Yrittäjät ovat yleensä enemmänkin idea tai teknisiä asiantuntijoita kuin organisoijia, ja organisaation kehittyminen yleensä vaatii tuomaan ulkopuolelta johtamistaitoa. On kuitenkin tapauksia, jossa ammattijohtajat kehittyvät yrittäjistä kuten esimerkiksi Bill Gates Microsoftilla. Tilanne kuitenkin yleensä vaatii kriisin, jotta yrittäjä vakuuttuu ammatti johtajan tarpeesta. Kasvu tuo mukanaan differointia ja organisaatio muuttuu monimutkaiseksi, kun tähän yhdistetään puutteellinen huomio integraatiosta, joka johtuu johtajan valvonnan puutteesta, syntyy johtajuuskriisi. Onnistunut tulos johtajuuskriisissä siirtää organisaation yhteisöllisyysvaiheeseen. Organisaation ensimmäisen ammattijohtajan esittely vie yleensä sen johtajuuskriisin läpi ja tuo myös mukanaan keskitetyn päätöksenteon sekä uudistetun organisaation tarkoituksen. Ensisijainen huoli uudella johdolla on tuoda taju suunnasta ja yhdistää eriytetyt ryhmät toimimaan organisaatiolle. Yhteisöllisyysvaiheessa toimintaa muodollistetaan, sillä on byrokraattinen rakenne ja johtamistyyli on analyttinen, ohjaava ja käyttäytymiseen perustuvaa. Rakenne on jakautunut. Ympäristö on vakaa ja monimutkainen (McGee, et al., 2005).

Huoli selkeistä päämääristä ja rutiineista ottaa vallan pois tuotantoon ja markkinointiin keskittyvältä yrittäjyysvaiheelta. Tässä vaiheessa organisaation monimutkaisuus jatkaa

kasvuun erilaistumisen johdosta, kunnes taas organisaatio kasvaa niin monimutkaiseksi, että se on liikaa sen nykyiselle sosiaaliselle rakenteelle ja johdolle käsitellä. Tällä kertaa kriisi nousee ylikuormitetusta päätöksentekoprosessista, koska sitä on keskitetty liikaa. Yhteisöllisyysvaiheen aikana organisaatio on saanut tajunnan selkeästä suunnasta, koska päätöksentekoa on koordinoitu hyvin ohjatuilla päätöksentekijöillä. Kuitenkin jossain vaiheessa kaikkein tehokkaimmatkin johtajat keskitetyssä sosiaalisessa rakenteessa eivät enää pysy mukana päätöksissä, joita se vaatii yhä enemmän eriytyvässä organisaatiossa. Jossain vaiheessa päätöksen teko kasvaa pullonkaulaksi toiminnalle ja päätöksiä pitää alkaa työntää alaspäin organisaation hierarkiassa, jos se aikoo jatkaa toimintaansa. Tästä seuraa itsenäisyyskriisi. Tämä johtuu siitä, että suurin osa johtajista kokee vaikeaksi luovuttaa hallintaa keskitetyistä päätöksistä ja he tyypillisesti odottavat liian pitkään aloitetta hajauttamisesta ja se provosoi itsenäisyyskriisin. Ratkaisu itsenäisyyskriisiin on delegointi ja seuraavaa vaihetta kutsutaan delegointivaiheeksi (Hatch & Cunliffe, 2013).

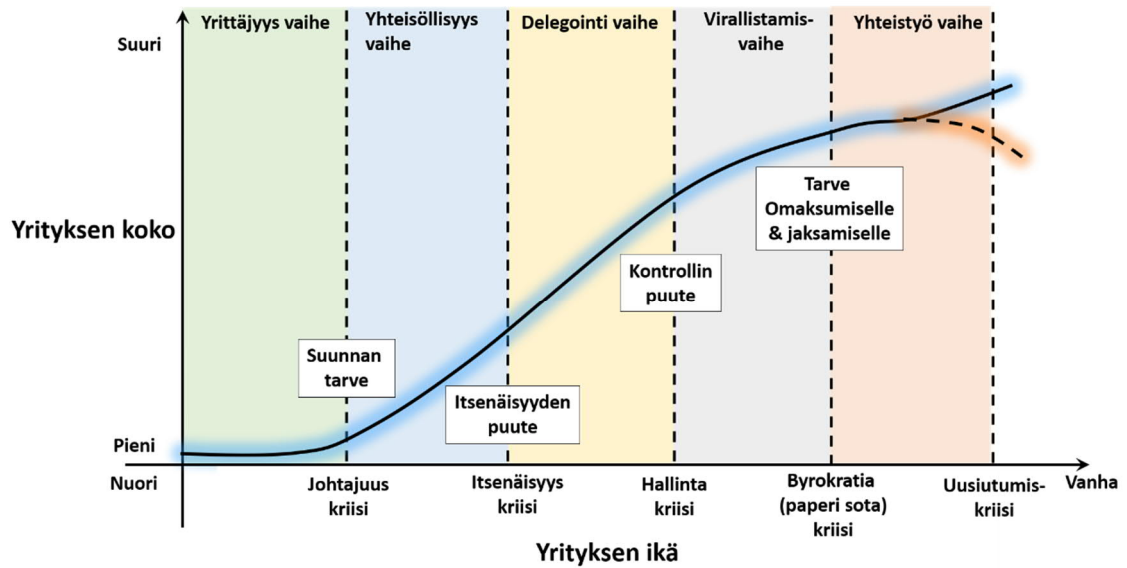
Delegointivaiheessa laajennutaan osasto rakenteeseen. Johtaminen on hajautettua, ohjaavaa ja analyttistä. Rakente on horisontaalinen. Ympäristö on vakaa ja yksinkertainen (McGee, et al., 2005). Kun delegointivaihe on alustettu yleensä hajautetulla päätöksenteolla, lisäintegraation tarve nousee esiin. Tämä tarve kasvaa tasaisesti, kunnes hallintakriisi ilmaantuu. Vastaus kontrollin menettämiseen on yleensä luoda muodollisia sääntöjä ja menettelyjä, jotta varmistetaan, että päätökset ovat tehty niin kuin johto tekisi niitä. Tässä vaiheessa byrokratia ilmaantuu, tätä vaihetta kutsutaan virallistamisvaiheeksi (Hatch & Cunliffe, 2013).

Virallistamisvaiheessa koordinoidaan, silloin on monikerroksinen ja tuoteryhmä rakenne, strategisia liiketoiminta yksiköitä. Johtaminen on analyttistä ja käsitteellistä. Ympäristö on vakaa ja monimutkainen. Tässä vaiheessa myös organisaatio jatkaa kasvuun ja erilaistumista, lisäämällä enemmän ja enemmän muodollista hallinnointimekanismia, tarkoituksenaan yhdistää kasvavassa määrin olevia toimintojaan, suunnittelun, laskentatoimen, tietojärjestelmien ja muodollisten katselmus menettelyiden avulla. Halu kontrolloida byrokratian avulla johtaa ennen pitkään paperisota kriisiin. Vaikka byrokratialla on hiukan paha maine, se ei kuitenkaan ole syy kriisiin, vaan enemmänkin se, että johto käyttää sitä liikaa. Yritykset soveltavat muodollisia sääntöjä ja menettelyitä yleismaailmallisella ja persoonattomalla tavalla, se luo organisaatio ympäristön, joka on tehoton ja

vastenmielinen työntekijöille. Tilanne vielä heikkenee, jos johdon vastaus byrokraatiakontrollin murtumiseen on vain lisätä byrokratiaa. Tilanne kärjistyy kriisiksi siinä vaiheessa, kun työntekijät eivät joko pysty selvittämään itselleen, kuinka sääntö- ja menettelyjärjestelmä saadaan toimimaan tai ne alkavat kapinoimaan sitä vastaan (Jones, 2013). Jos yritys nousee vielä paperisota kriisin jälkeen, se etenee silloin yhteistyövaiheeseen. Yhteistyövaiheessa osallistutaan. Silloin on matriisi rakenne ja useita yksiköitä. Johtaminen on käsitteellistä, käyttäytymiseen perustuvaa, osallistuvaa johtamista. Ympäristö on epävakaa ja monimutkainen (McGee, et al., 2005).

Tämän vaiheen aikana organisaatio käyttää tiimityöskentelyä keinona uudelleen muokataksaan itseään, jakamalla nyt ylieriytettyjä tehtäviä paremmin tunnistettaviksi paloiksi ja osoittamalla jaettua vastuuta, ryhmälle yksilöitä tavalla, joka tekee työstä taas ymmärrettävää. Se mikä oli aikaisemmin liian monimutkaista tai muuttuvaa säännöillä hallittavaksi, voidaan uudelleen järjestellä pienemmiksi yksiköiksi, joita johdetaan tiimien sisäpuolelta, ja joille on myönnetty hajautettu päätöksentekovaltuus. Suurempi keskittyminen luottamukseen ja yhteistyöhön vaaditaan yleensä näissä olosuhteissa (Hatch & Cunliffe, 2013).

Yhteistyövaiheessa organisaation kehitys vaatii laadullisen muutoksen organisaation muodossa ja myös yhdistelytaidoissa ja johtamistyyeissä, joita sen johtajilta vaaditaan. Toisin kuin aikaisemmin kun on painotettu organisaation kontrollointia, nyt ylimmän johdon täytyy nostaa oma huolensa jatkuvaan motivaation uudelleen luomiseen ja pysymällä keskittyneenä organisaation päämääriin ja tarkoitukseen. Jos johto, jossain vaiheessa epäonnistuu uudelleen luomisessa, käy organisaatio silloin läpi uudistumiskriisin. Sitä voi kutsua horrostilaksi. Ensisijainen oire tässä kriisissä on työntekijät ja johto, jotka kärsivät loppuun palamisesta ja muista psyykkisistä uupumisista. Tämä johtuu räsityksestä, jonka on aiheuttanut tilapäiset tehtävät, kaksinainen määräysvalta ja jatkuvat kokeilut. Tästä organisaatio jatkaa joko uudelleen muodostumiseen tai heikkenemiseen ja lopulta kuolemiseen (Hatch & Cunliffe, 2013). Kuvassa 21 esitetään tämä kokonaisuus visuaalisesti.



Kuva 21. Organisaation elinkaari muokattu lähteistä (mukaillen Hatch & Cunliffe, 2013) (mukaillen McGee, et al., 2005).

Organisaatio rakenteita tarkastellaan tässä Minzbergin luomalla viidellä eri mallilla. **Yksinkertainen rakenne** on perusrakenne. Siinä valta on keskitetty ylimmälle johdolle ja vain muutama keskijohtaja on työllistetty. Yleensä pienet yritykset käyttävät tätä muotoa, jossa hallintaa harjoitetaan henkilökohtaisesti johtajien toimesta, jotka myös tuntevat kaikki työntekijänsä ja kommunikoivat heidän kanssaan päivittäin. Se soveltuu yrittäjähenkisiin yrityksiin, joilla on yksinkertainen tai yksi tuote, kuten monet aloittavat yritykset. **Konebyrokratia** on erittäin tehokas, mutta se on jäykkä. Nämä organisaation painotavat tuotantoprosessien standardisointia. Monet työntekijät suorittavat hyvin erikoistuneita tehtäviä, jotka vaativat vain muutaman taidon. Organisaatio tarvitsee yksityiskohtaista suunnittelua ja siten myös hallinnollista johtamista. Se soveltuu yrityksille, jotka ovat osallisina massa tuotannossa tai tuottavat yksinkertaista tuotetta vakaassa ympäristössä. Kuten esimerkiksi McDonald's tai UPS (Hatch & Cunliffe, 2013).

Ammattimainen byrokratia luottaa standardisoiuihin taitoihin. Ammattilaisten käyttö mahdollistaa organisaation antaa työntekijöilleen harkinnan heidän tehtävien suorituksesta, joihin heidät on koulutettu. Siinä on vähemmän hierarkiaa kuin konebyrokratiassa.

Ammattilaiset ovat kuitenkin tuettu enemmän mekaanisesti organisoidulla henkilöstöllä. Tämä sopii parhaiten sellaisille yrityksille, jotka toimivat monimutkaisessa, vakaassa ympäristössä. Esimerkiksi Yliopistot, sairaalat ja isot konsultti yritykset. **Osasto muoto** on suhteellisen itsenäisesti liiketoimintaa harjoittavia osastoja, jokainen tuottaa erikoistuneita tuotteita tietyille markkinoille. Osastoja valvotaan konsernin henkilökunnalla, jotka asettavat osastojen päämäärät, kontrolloivat käyttäytymistä sääntelemällä resursseja ja valvomalla suoritusta käyttämällä standardisoituja taloudellisia mittareita, kuten esimerkiksi myyntitavoitteita tai tuottoprosenttia. Tämä soveltuu parhaiten monimutkaisiin ympäristöihin, joissa jokseenkin epävakaa ympäristö koska osaston voi sulkea tai yhtiöittää, ja uusia liiketoimintoja voi aloittaa paljon helpommin kuin byrokraattisissa muodoissa. Tällaisia yrityksiä on esimerkiksi General Electric ja General Motor (Hatch & Cunliffe, 2013).

Innovatiivinen- tai ad hoc muoto (Adhocracy) on rakenne, joka koostuu vuorovaikutteisista projektitiimeistä, joiden tehtävä on tuottaa innovatiivisia ratkaisuja jatkuvasti muuttuviin ongelmiin. Se työllistää monia asiantuntijoita, jotka tuottavat ei standardoituja tuotteita asiakkaan määritteiden mukaan. Päätöksen teko on erittäin hajautettua ja strategia ilmaantuu toimista, joita yritys tekee. Tämä soveltuu levottomaan ympäristöön, jossa organisaatio tarvitsee jatkuvasti innovaatioita. Esimerkiksi pienet konsultti yritykset, kuten mainos toimistot, biotekniikka yritykset ja asiantuntijaryhmät (Hatch & Cunliffe, 2013).

Yleisesti käytettyjä organisaation sosiaalisen rakenteen ulottuvuuksia on hallinnollinen komponentti, erottautuminen, integraatio, keskittäminen, standardisointi, virallistaminen ja erikoistuminen. Myös koko on yksi ulottuvuus ja siinä mittana on henkilöstön määrä. **Hallinnollisessa komponentissa** mittana on prosentti osuus työntekijöistä, joilla on hallinnollisia vastuita, usein hajotettu linja toiminnoiksi, kuten osastot, jotka ovat suoraan tekemisissä tuotanto organisaation tuotoksien kanssa ja henkilöstö toiminnot, kuten osastot, jotka neuvovat ja tukevat linja toimintoja strategisella suunnittelulla, rahoituksella, laskentatoimella, rekrytoinnilla jne. **Erottautumisella** mittana on vertikaalinen erottautuminen, joka näkyy hierarkian tasojen määränä tai horisontaalinen, joka näkyy osastojen tai jaostojen määränä koko organisaatiossa eli siitä, miten työ on jaettu siellä tai joskus

johtajan keskimääräisenä valvonnanalana. **Integraatiolla** mittana on toimien koordinointi vastuiden, sääntöjen ja menetelmien, yhteyshenkilöiden, rajat ylittävien tiimien tai suoran kontaktin kautta. **Keskittämisessä** mittana on se laajuus, jolla ylin johto tekee päätöksiä. Hajautetussa organisaatioissa päätöksen teko on levitetty hierarkian kaikille tasoille. **Standardisoinnissa** mittana on se laajuus, jolla standardi menetelmät hallitsevat organisaation toimintoja ja toimia. Eikä se kuinka paljon käytetään yksilön harkinta ja aloitekykyä vastaamaan tapahtumiin, kun ne ilmaantuvat. **Virallistamisessa** mittana on se laajuus, jossa organisaatio käyttää kirjallisia työnkuvauksia, sääntöjä, menetelmiä ja kommunikaatiota. Tämän vastakohtana olisi kasvokkain tapahtuva epävirallinen kommunikointi ja suhteet. **Erikoistumisella** mittana on se laajuus, kuinka kapeasti määritettyihin tehtäviin, jotka ovat osoitettu tietyille työntekijöille ja työyksiköille, on koko organisaation työt jaettu (Hatch & Cunliffe, 2013).

Innovaatiot tapaavat olla rajoittuneita mekaanisen rakenteen omaavissa organisaatioissa, koska ne eivät ole hyviä omaksumaan tai vastaanottamaan muutosta. Orgaanisen rakenteen omaavat organisaatiot ovat innovatiivisempia koska antavat työntekijöilleen suuremman harkinnan tehtävien suorittamisessa. Mekaanisten ja orgaanisten organisaatioiden ominaisuuksien vertailua suoritetaan taulukossa 1 (Hatch & Cunliffe, 2013).

Taulukko 1. Mekaanisen ja orgaanisen organisaatioiden ominaisuuksien vertailu (**Hatch & Cunliffe, 2013**).

Mekaaninen rakenne (ennustettavuus, vastuu)	Orgaaninen rakenne (joustavuus, omaksuminen ja innovaatio)
Korkea horisontaalinen ja vertikaalinen erilaistuminen. Hierarkkinen vallan ja kontrollin rakenne.	Korkea/monimutkainen horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio. Vallan ja kontrollin verkko perustuu tietämykseen tehtävistä.
Korkea virallistaminen. Roolien, vastuiden, ohjeiden ja työmenetelmien määritelmät ovat vakaita.	Matala virallistaminen. Tehtävät ja vastuut määritellään aina uudestaan, riippuen tilanteesta.

Keskittäminen: päätökset tehdään hierarkian huipulla.	Hajauttaminen: päätökset tekevät ne, jotka ovat lähinnä ja omaavat parhaan tietämyksen tilanteesta ja/tai ne, jotka ovat vastuussa toteutuksesta.
Standardisointi toteutetaan kirjallisten sääntöjen, menetelmien ja vakiotoimintamenettelyin.	Keskinäistä sopeuttamista ja tehtävien sekä menetelmien uudelleen määrittämistä, yhteisen ongelman ratkaisun ja vuorovaikutuksen kautta.
Läheistä valvontaa vallanpitäjän toimesta ja arvovalta perustuu asemaan	Henkilökohtainen asiantuntijuus ja luovuus ilman valvontaa. Arvovalta perustuu asiantuntemukseen.
Vertikaalista kommunikointia ohjeiden muodossa, esimiehen ja alaisen välillä.	Tiheää kommunikointia, usein konsulttiota eri osastoilta olevien ihmisten kanssa.

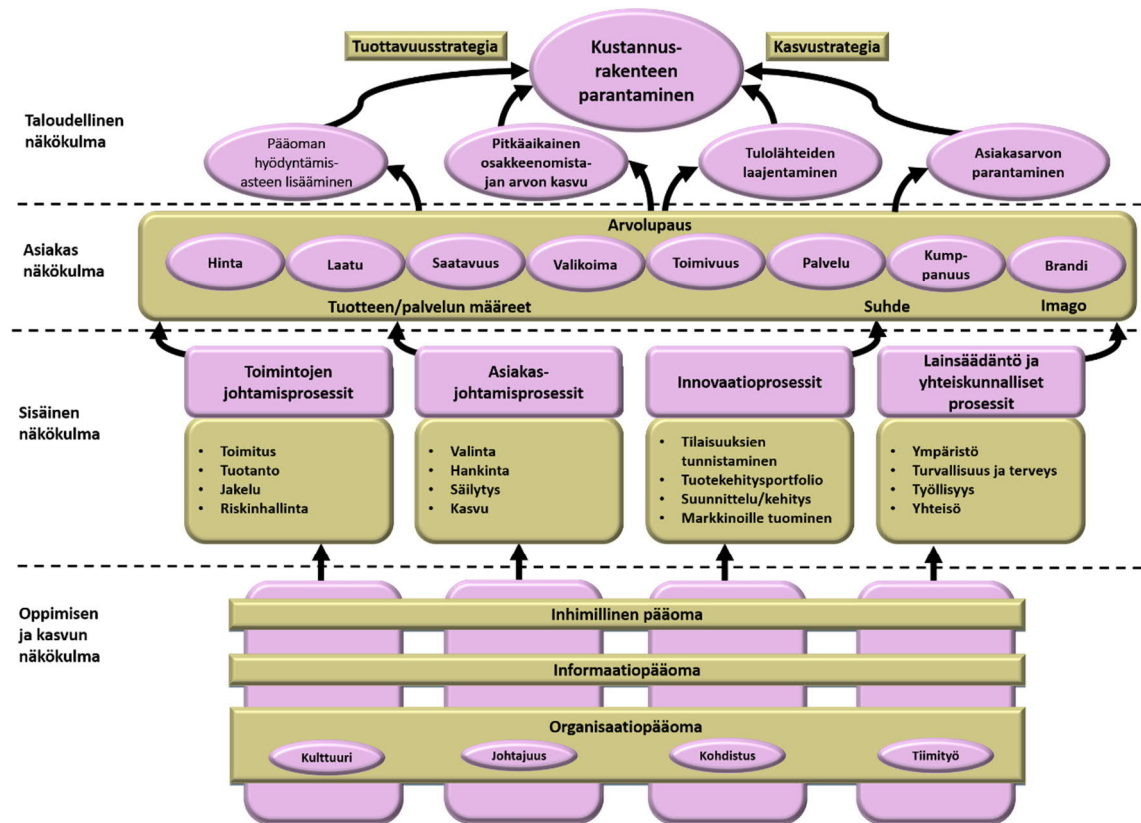
2.7.3 Ohjaaminen

Sigismund Huff, et al., (2009) esittää, että tasapainotettu mittaristo (Balanced scorecard) on johtamistyökalu, joka mahdollistaa organisaation selventää visio ja strategia, ja kääntää se toiminnaksi. Se tarjoaa mahdollisuuden mennä pidemmälle, kuin käyttää pelkästään taloudellisia mittareita strategisen ohjauksen perustana. Siinä on neljä osaa, joita käyttämällä saadaan organisaation visio ja strategia käännettyä mitattavaksi tavoitteiksi ja mitoiksi.

Ensimmäinen osa siinä on taloudelliset mitat, joka on yhteenveto siitä, onko yrityksen strategia ja sen suorittaminen edistänyt luomaan osakkeen omistajille arvoa. Taloudellinen komponentti sisältää mittoja tuottavuudesta, kuten paljonko toimintoja hankitaan jokaista euroa kohden. Toinen kategoria sisältää mittoja kuten asiakastyytyväisyys, asiakkaiden säilyttäminen ja uusien asiakkaiden hankkimisen. Kolmas on sisäisten prosessien kategoria, joka arvioi prosesseja, joita yritys käyttää toimittamaan tuotteitansa tai palveluitansa asiakkailleen. Uusien tuotteiden kehitys on esimerkki sisäisestä prosessista, joka on usein läheisesti strategiaan liittyvä. Mittarit tällaisille prosesseille ovat yrityksen arvo-

ketjun tutkimista ja tavoitteiden asettamista jatkuvalle parantamiselle. Viimeinen kategoria on oppiminen ja kasvu. Se on sarja tavoitteita ja mittoja siitä, kuinka yritys kasvattaa sen tietämys pohjaa. Tämä komponentti kysyy, että onko yritys kehittämässä sen ihmisiä, järjestelmiä ja organisaationaalaisia menetelmiä niin, että se saavuttaa strategista joustavuutta, joka on välttämätöntä, kun kilpaillaan tulevaisuudessa (Sigismund Huff, et al., 2009).

Tasapainotettu mittaristo tarjoaa tietoa organisaation johdolle suoritus prosessien valvomiseen ja säätämiseen. Tasapainotetulla mittaristolla on useita etuja. Ensinäkin ja ehkä tärkeimpänä se auttaa keskittämään huomioita strategisiin avaintekijöihin, jotka määrittävät yrityksen menestyksen. Tasapainotettu mittaristo muistuttaa kaikkia organisaation jäseniä isosta kuvasta ja kannustaa ihmisiä keskittymään strategiaan kysymyksiin. Muuten ihmiset tapaavat eksyä päivittäisissä yksityiskohdissa ja menettävät näköpiirin siitä, mitä organisaatio yrittää saavuttaa pitkällä aikavälillä. Toiseksi kuten nimi jo sanoo, lähestymistapa on tasapainotettu. Johto mittaa kuinka liiketoiminta yksiköt luovat arvoa nykyisille ja tulevaisuuden asiakkaille samalla kun ne kohentavat omia sisäisiä kyvykkyksiään. Tällä vältetään ansa laittaa yksinoikeutettu painotus taloudellisille mittareille. Kolmanneksi valvontakehikko edistää strategista oppimista ja kasvua. Se muistuttaa organisaation jäseniä, että dynaamisessa ympäristössä sen täytyy jatkuvasti investoida sen henkilöstöön ja ydinpätevyysiin, jotta se pystyy luomaan tai ylläpitämään kilpailuetuaan (Sigismund Huff, et al., 2009). Kuvassa 22 esitetään tasapainotetun mittariston strategiakartta organisaation arvontuotosta.



Kuva 22. Strategiakartta organisaation arvontuotosta (mukaillen Kaplan & Norton, 2004).

2.7.4 Johtaminen

Strateginen johtaminen on kykyä ennakoida, kuvitella, huoltaa joustavuutta ja valtuuttaa muita luomaan strategisia muutoksia, kun ne ovat tarpeen. Se on monitoimista luonteeltaan ja strateginen johtaminen sisältää johtamista muiden kautta, siinä johdetaan koko yritystä eikä niinkään toiminnallisia aliyksiköitä ja selviydytään muutoksista, jotka tuntuvat kasvavan globaalissa taloudessa (Ireland, et al., 2011). Strategian toteutus sisältää myös ihmisten johtamista ja heidän kykyjensä ja taitojen mahdollisimman tehokasta ja toimivaa hyödyntämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman suuntaa ihmiset tapaavat tehdä työnsä heidän henkilökohtaisten näkemystensä mukaan siitä, miten tehtävät tulisi hoitaa ja missä järjestyksessä. He saattavat lähestyä työtä samoin kuin ovat aina ennen tehneet tai alkavat painottaa niitä tehtäviä, joista he itse eniten pitävät, huolimatta yrityksen prioriteeteista. Tämä saattaa aiheuttaa todellisia ongelmia, etenkin jos yritys toimii kansainvälisesti ja sen täytyy säätää tavat ja perinteet myös muissa maissa.

Tämä suunta saattaa ottaa muodon johtoryhmän johtajuutena, yrityskulttuurin käyttäytymisen normien kommunikointina tai työntekijöiden välisinä sopimuksina itsenäisestä työskentelystä työryhmissä. Se voidaan myös saada aikaan enemmän muodollisella tavalla esimerkiksi toiminnan suunnittelulla tai ohjelmien kautta, kuten tavoitteiden johtamisella tai kokonaisvaltaisella laadun johtamisella (Wheelen & Hunger, 2002).

Johtajat usein luokitellaan kahdella tavalla:

- Transformaationaaliset (tai karismaattiset) johtajat, he painottavat vision rakentamista organisaatiolle, luomalla organisaatiolle identiteetin, kollektiivisten arvojen ja uskomuksien ympärille, jotka tukevat visiota ja innostamalla ihmisiä saavuttamaan se. Tällä lähestymistavalla johtamiseen on myönteinen vaikutus ihmisten motivaatioon ja työsuoritukseen sekä laajempaan liiketoiminnan suoritukseen, erityisesti epävarmuuden aikoina.
- Transaktionaalinen johtajat painottavat ”kovia” muutos vipuja, kuten suunnittelemalla järjestelmiä ja valvontaa. Painotus tässä on enemmänkin muutoksissa rakenteissa, tavoitteiden asettamisessa, taloudellisissa kannustimissa, huolellisessa projektin hallinnassa, ja organisaatio- ja yksilötason seurannassa (Johnson, et al., 2018).

2.8 Strategian katselmukset, arviointi ja kontrollointi

2.8.1 Strategian seuranta

Strategisen johtamisen prosessi johtaa päätöksiin, joilla voi olla merkittävä pitkään kestäviä seurauksia. Virheelliset strategiset päätökset voivat aiheuttaa vakavia seuraamuksia ja voivat olla kasvavassa määrin vaikeita, jos niitä on mahdoton kääntää takaisin. Valtaosa strategisteista on sitä mieltä, että tämän takia strategian arviointi on elintärkeää organisaation hyvinvoinnille. Oikea aikainen arviointi voi hälyttää johdon toimimaan ongelmien tai mahdollisten ongelmien eteen jo ennen kuin tilanne muuttuu kriittiseksi. Strategian arviointi sisältää kolme perustoimintoa, ensimmäiseksi tarkastelemalla yrityksen strategian taustalla olevia perusteita, toiseksi vertailemalla odotettuja tuloksia saavutettuihin tuloksiin ja kolmanneksi suorittamalla korjaavia toimenpiteitä, jotta varmistetaan,

että suoritus noudattaa suunnitelmia (David, 2007). Strateginen arviointi ja valvonta järjestelmä sisältää arvioinnin päämäärien ja strategian sopivuudesta, kuten myös seurannan suorittamisen toteutumisesta suunnitelman mukaisesti (Stahl & Grigsby, 1997). Käyttäytymisen valvonnalla viitataan siihen, kuinka joku asia tulisi tehdä, erilaisten politiikoiden, sääntöjen, vakio toimintamenettelyiden ja esimiesten käskyjen kautta (Hunger & Wheelen, 2007).

2.8.2 Strategian mittaus

Se mitä seurataan, on äärimmäisen monimutkaista. Ensinäkin miten seuranta tarkastelee sellaista monimutkaisuutta. Tehtävästä tulee paljon helpompaa, kun se mitä tarkastellaan, on muunnettu määrällisiksi osoittimiksi. On helpompaa vertailla sellaista, joka on mitattavissa, olkoon vertailussa kysymys menneestä suorituksesta tai kilpailijoiden suorituksesta. Tämä ei ole aina mahdollista. Toinen kysymys on, kuinka tehdä osoittimista määrällisiä. Tasapainotettu mittaristo on yksi sopiva metodi monimutkaisille projekteille. Tasapainotettu mittaristo on systemaattinen sovellus, jossa seuranta perustuu olettamukseen, että strategian muotoilun, täytäntöönpanon ja seurannan prosessit ovat sekä integroituvia että jatkuvia. Taloudellisen-, asiakas tyytyväisyyden-, arvoketjun kriittisten prosessien ja oppimisen suorituksen mittaamisen lisäksi tulisi vielä mitata kahta muuta seikkaa, näitä ovat suorituksen mittaus sidosryhmien näkökannalta ja ihmisten suorituksen ja inhimillisen pääoman kehityksen mittaaminen (White, 2004). Kun tavoitteet on määritelty ja rahoitus ja talous mittarit valittu, toimintaa mitataan ja jos suorituksessa havaitaan puutteita, ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin (Stahl & Grigsby, 1997). Tuotoksien valvonta erittelee sen mitä tulisi saavuttaa, keskittymällä käyttäytymisen lopputuotukseen, käyttämällä päämääriä ja suoritus tavoitteita tai virstanpylväitä. Syötteiden valvonnassa keskitytään resursseihin, kuten tietoon, taitoon, kykyihin, arvoihin ja työntekijöiden motivointiin (Hunger & Wheelen, 2007).

2.8.3 Strategian yhdistyminen toimintoihin

2.8.3.1 Ensimmäinen vaihe

Hallinnointisykli alkaa siitä, että artikuloidaan yrityksen strategia. Tämä tehdään yleensä vuosittaisissa kokouksissa, jossa johtoryhmä joko asteittain parantaa olemassa olevaa

strategiaa tai sitten esittelee kokonaan uuden strategian. (Kokemusperäisesti on todettu, että strategialla on noin kolmesta viiteen vuoteen pitkä elinkaari.) Silloin kun kehitetään uutta strategiaa, saattaa silloin tarvita kaksi kokousta, jotka kumpainenkin kestävät kahdesta kolmeen päivään. Ensimmäiseksi johdon tulisi uudelleen tarkastella yrityksen keskeisimpiä oletuksia liiketoiminnasta ja sen kilpailuympäristöä. Kun johto on tehnyt koti-läksyt ja tutkimukset, pitää se sen jälkeen toisen kokouksen ja päättää uudesta strategiasta. Tyypillisesti toimitusjohtaja ja muut yritysjohtajat, liiketoimintajohtajat, aluepäälliköt ja vanhempi toiminnallinen henkilöstö osallistuvat näihin strategiaistuntoihin. Asialistan tulisi tarkastella seuraavia kysymyksiä:

- Millä liiketoiminta-alalla olemme ja miksi?
- Mitkä ovat avainkohtia, joita kohtaamme liiketoiminnassamme?
- Miten pystymme kilpailemaan parhaiten?

Ensimmäinen kysymys ”Millä liiketoiminta-alalla olemme ja miksi?” keskittää johtajat korkeantason strategian suunnittelun käsitteisiin. Ennen kuin voidaan luoda strategia, johtajien täytyy sopia yrityksen tarkoitus (missio), sen pyrkimys tuloksiin tulevaisuudessa (visio) ja sisäinen kompassi, joka ohjaa sen toimintoja (arvot). Missio on lyhyt lausunto, tyypillisesti yksi tai kaksi lausetta, jotka määrittävät miksi organisaatio on olemassa ja erityisesti, mitä se tarjoaa asiakkailleen ja toimeksiantajilleen. Visio on suppea lausunto, joka määrittää keski- ja pitkän aikavälin tavoitteet organisaatiolle. Kolme elintärkeää komponenttia siinä on ulottuvuus, markkinoiden painopisteen määrittäminen ja suorituksen aikajänne. Arvot yrityksellä, joita myös ydinarvoiksi kutsutaan, määrää asenteen, käyttäytymisen ja organisaation luonteen. Arvolausumat, jotka ovat yleensä pitkiä, kuvaavat haluttuja asenteita ja käyttäytymistä, jota yritys haluaa edistää ja myös eturistiriitoja joita työntekijöiden tulisi välttää (Kaplan & Norton, 2008).

Toinen kysymys ”Mitkä ovat avainkohtia, joita kohtaamme liiketoiminnassamme?”. Kun missio, visio ja arvot on saatu aikaan, ottavat johtajat tehtäväkseen yrityksen strategisen analyysin sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta. Johto tutkii toimialan taloutta, käyttäen siinä esimerkiksi Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Tiimi arvioi ulkoisen makro-

taloustieteellisen ympäristön kasvun, korkotason, valuuttakurssit, syötteiden hinnat, sääntötyt ja yleiset odotukset yrityksen roolista yhteiskunnassa. Tätä kutsutaan yleensä PESTEL analyysiksi, joka käsittää poliittiset-, taloudelliset-, sosiaaliset-, teknologiset-, ympäristölliset- ja lainsäädännölliset tekijät. Tämän jälkeen johto voi sukeltaa kilpailukyky tietoon ja harkita yrityksen muutos voimaa taloudellisesti, teknologisesti ja markkinasuorituskyvyn mukaan, suhteessa sen kilpailijoihin. Kun ulkoinen analyysi on tehty, johdon tulisi arvioida yrityksen sisäiset kyvykkyudet ja suoritus. Yksi lähestymistapa tähän on Michael Porterin arvoketju malli, jossa markkinoilla luovissa prosesseissa käytetyt kyvykkyudet luokitellaan; kehitys, tuottaminen ja tuotteiden tai palveluiden toimitus; ja myynti asiakkaalle- tai sisäinen analyysi voi tunnistaa ne omalaatuiset resurssit ja kyvykkyudet, jotka muodostavat yritykselle kilpailuedun. Jos johto ei esittele kokonaan uutta strategia, haluaa se silloin arvioida nykyisen strategian suoritusta (Kaplan & Norton, 2008).

Seuraava vaihe on tehdä yhteenveto ulkoisen ja sisäisen analyysien päätelmistä esimerkiksi SWOT matriisissa, jossa arvioidaan sisäisten ominaisuuksien kyvykkyys ja ulkoisten tekijöiden mahdollisuudet auttaa tai estää yritystä saavuttamaan sen tavoitteleva visio. Tarkoituksena siinä on varmistaa, että se vipuaa sisäisiä vahvuuksia, kun pyritään hyödyntämään ulkoisia mahdollisuuksia, ja samaan aikaan torjutaan heikkouksia ja uhkia, jotka ovat toisin sanoen niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka horjuttavat menestyksellisen strategian toteutusta. Tämä analyysi paljastaa joukon asioita, joita strategiassa tulisi ottaa käsittelyyn: uusien tuotteiden tai palveluiden paras rooli; pitääkö hankkia uusia kumppaneita; mihin uusiin markkinasegmentteihin yritys mahdollisesti voi mennä; ja mitkä asiakassegmentit ovat supistumassa. Näistä asioista tulee strategian muodostusprosessin polttopisteitä, mikä yleensä tapahtuu myöhemmissä kokouksissa (Kaplan & Norton, 2008).

Kolmas kysymys, kuinka voimme kilpailla parhaiten? Tässä vaiheessa johto ottaa käsittelyyn itse strategian muodostuksen. Lausunto, joka kuvaa strategiaa ja kuinka yritys ehdottaa sen saavuttamista. Tässä vaiheessa johto päättää toimintatavan erottamalla yrityksen tarjonnan kilpailijoiden tarjonnasta ja lopulta saavuttaa ylivoimaisen taloudellisen suorituksen. Strategian tulisi vastata jossakin muodossa seuraaviin kysymyksiin:

- Ketkä asiakkaat tai mitkä markkinat ovat kohteenamme?
- Mikä on se arvotarjous joka erottaa meidät?
- Mitkä avain prosessit antavat meille kilpailuedun?
- Mitkä ovat niitä inhimillisiä pääoma kyvykkyksiä, joita tarvitaan, jotta loistetaan näissä avainprosesseissa?
- Mitkä ovat niitä teknologisia mahdollistajia, jotka mahdollistavat strategian?
- Mitkä ovat niitä organisaationalisia mahdollistajia, joita tarvitaan strategiaan?

Johto voi hyödyntää runsaasti eri malleja ja kehikoita, kun se muodostaa strategiaa. Tällaisia on esimerkiksi Michael Porterin alkuperäinen kilpailuetu kehikko, jossa esimerkiksi strateginen päätös esitetään valintana siitä, tarjotaanko yleisiä matalan kustannuksien tuotteita ja palveluita, vai erikoistuneita ja räätälöityjä joillekin erityisille markkinoille ja asiakassegmenteille. Sinisen meren lähestymistapa auttaa yrityksiä etsimään uusia markkina asemia, luomalla arvo tarjouksia suurelle asiakas kunnalle. Voimavara perusteiset strategitit (mukaan lukien ydinpätevyys koulukunta) painottavat kriittisiä prosesseja, kuten innovaatiota tai jatkuvaa kustannusten alentamista, jotta yritys suoriutuisi paremmin kuin sen kilpailijat, ja samalla hyödyntää useita eri markkinoita ja segmenttejä. Uudet tulokkaat voivat häiritä vakiintuneita markkinoita, tarjoamalla alustavasti kykenemättömämpiä tuotteita tai palveluita alemmalle hinnalla houkutellessaan suurta asiakaskuntaa. Porterin kehikko ja voimavara perusteinen kehikko auttavat yrityksiä hyödyntämään olemassa olevia kilpailuasemia tai sisäisiä kyvykkyksiä. Sinisen meren- tai häiritsevä teknologia kehikot auttavat yritystä etsimään kokonaan uusia asemia (Kaplan & Norton, 2008).

2.8.3.2 Toinen vaihe

Kun strategia on muodostettu, täytyy se kääntää tavoitteiksi ja mitoiksi, jotta se voidaan selkeästi kommunikoida kaikille yksiköille ja työntekijöille. Strategiakartta on voimakas työkalu visualisoimaan strategia syysseuraus ketjuna strategisten tavoitteiden välillä. Ketju alkaa yrityksen pitkänaikavälin taloudellisista päämääristä ja yhdistää ne asiakas uskollisuuden päämääriin ja yrityksen arvotarjoukseen. Siitä se yhdistyy tavoitteisiin, jotka liittyvät kriittisiin prosesseihin ja lopulta ihmisiin ja teknologiaan sekä organisaation

ilmastoon ja kulttuuriin, joita vaaditaan menestykselliseen strategian toteutukseen. Tyypillisesti isossa yrityksessä luodaan ensin yrityksen strategiakartta ja sen jälkeen yhdistetään toiminnallisten yksikköjen strategiakarttoihin. Johto löytää yleensä useita eri päämääriä karttoihin, tyypillisesti 15-25, vastaavien mittojen ja tavoitteiden lisäksi. Jotkin kartan päämääristä liittyvät lyhyen aikavälin kustannusten alentamiseen ja laadun parantamiseen, kun taas jotkin liittyvät pitkän aikavälin innovaatioihin ja suhde tavoitteisiin. Näiden päämäärien kanssa tasapainottelu on yleensä johdolle erittäin haastavaa. Kun johto on saanut luotua strategiakartat, otetaan sen jälkeen käyttöön tasapainotettu mittaristo suorituksen mittareista ja asetetaan tavoitteet jokaiselle strategiselle päämäärälle. Tämän jälkeen tunnistetaan ja valtuutetaan resurssit, strategisten aloitteiden portfolioa varten, tällä portfolioilla pyritään saavuttamaan strategiset päämäärät. Strateginen aloite on harkittu projekti tai ohjelma, jolla on määritelty kesto ja se on suunniteltu suorituserojen poistoon, esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä six sigma laadunhallinnan työkaluilla tai kehittämällä asiakasuskollisuus ohjelma (Kaplan & Norton, 2008).

2.8.3.3 Kolmas vaihe

Kun strategiset mittarit, tavoitteet ja aloite portfolio on tehty, yritys kehittää tämän jälkeen operatiivisen suunnitelman, jossa on ne toimet, joilla strategiset päämäärät saavutetaan. Tässä vaiheessa aloitetaan prosessi parannusten prioriteettien asettamiseen, yksityiskohdainen myyntisuunnitelmien valmistelu, resurssien kapasiteetti suunnittelu ja toiminnan ja kapasiteetin budjetointi. Prosessien parannukset perustuvat 2. vaiheessa kehitettyihin strategisiin aloitteisiin, ne ovat lyhyenaikavälin projekteja, joiden kesto on 12-18 kuukautta, ne ovat valittu saavuttamaan strategiakartan päämäärät. Yritysten täytyy myös kehittää olemassa olevien prosessien suoritusta, toteuttaakseen strategiaansa. Mittareita niihin voi olla esimerkiksi reagointikyky, nopeus, laatu ja kustannukset. Yritykset saavat parhaan hyödyn, kun ne keskittävät liiketoimintaprosessien hallinnan, TQM:n, lean johtamisen, six sigman ja uudelleen suunnittelu ohjelmansa prosessit suoraan vastaamaan päämääriä, jotka ovat määritelty strategiakartoissa ja tasapainotetuissa mittareissa. Tavoitteena on yhdenmukaistaa lyhyen aikavälin prosessiparannukset pitkän aikavälin strategisten prioriteettien kanssa (Kaplan & Norton, 2008).

Johdon on myös tunnistettava resurssit, joita tarvitaan strategisen suunnitelman toteutukseen. Ennen kuin he pystyvät tekemään sen, heidän tarvitsee purkaa kokonaisuuden tavoitteet odotetuiksi määriksi, joita ovat, yksittäisten myyntitilausten yhdistelmät ja luonteet, tuotanto ja liiketapahtumat. Hyvällä toiminnanohjausjärjestelmällä tämä on mahdollista tehdä historia tiedoista. Kun yritys on varustettu myynti- ja prosessien parannuksien tuottavuudesta, voi se sen jälkeen arvioida mitä resursseja se tarvitsee seuraavan vuoden aikana, saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. Tässä käytetään yleensä aikapohjaista toimintoperusteista laskentaa. Yritys, joka näkee oman kapasiteetti tarpeensa strategian toteuttamiseen, voi valtuuttaa tietyn määrän ihmisiä, laitteita ja muita resursseja sen toimitamiseen, ottaen myös huomioon puskuri kapasiteetin ja hetkittäiset kysyntä piikit. Dynaamiset toiminnot ja pääoman budjetit voidaan helposti laskea, kun johto on määrittänyt valtuutetut resurssit tulevalle kaudelle. Toiminta- ja pääomabudjetit kasvavat loogisesti ja dynaamisesti myynnin ja toimintojen suunnitelmista. Lopuksi valtuutetaan harkinnan varaiset kulut, joilla ei ole välitöntä suhdetta myynnin ja operaatioiden kanssa, kuten prosessien parannus aloitteet, mainonta, myynnin edistäminen, tutkimus ja kehitys, ja koulutus ja huolto. Yritys on nyt saanut päätökseen yhdistetyn suunnitelman strategiasta ja operaatioista, joka käsittää seuraavat vaiheet: Strategian muodostus; käännä strategia päämääräksi, tavoitteiksi ja mitoiksi; kehitä ja rahoita strategisten aloitteiden portfolio; tunnista prosessi parannuksien prioriteetit; Ennusta myynti yhdenmukaisesti strategisten suunnitelmien kanssa; arvioi vaadittavat resurssi kapasiteetit myyntiennusteiden mukaiseksi; valtuuta kulut resursseihin; tuota seuraavan periodin muodolliset tulot ja yksityiskohtainen tuloslaskelma (Kaplan & Norton, 2008).

2.8.3.4 Neljäs vaihe

Yrityksen toteuttaessaan strategiaansa ja operatiivisia suunnitelmiaan, tarvitsee sen järjestää kolmenlaisia tapaamisia, joilla se monitoroi ja oppii tuloksistaan. Ensimmäiseksi johdon tulisi järjestää kokoontumisia, joissa tarkastellaan toimivien yksiköiden ja liiketoimintojen suoritusta ja osoitetaan niitä ongelmia, joita on noussut esiin tai ovat pysyneet siellä itsepintaisesti. Strategisen johtamisen tapaamisia tulisi myös järjestää, niissä tulisi katselmoida tasapainotettuja mittareiden suorituskyky indikaattoreita ja aloitteita, joilla arvioidaan edistymistä ja poistetaan esteitä strategian toteutukselle (Kaplan & Norton, 2008).

Operatiivisia katselmus tapaamisia tulisi järjestää, viikoittain tai kaksi kertaa viikossa tai jopa päivittäin. Siellä katselmoidaan mittaristoja ja myyntiraportteja, varauksia ja lähe-tyksiä, sekä myös ratkotaan lyhyen aikavälin ongelmia, joita on noussut esiin, kuten esi-merkiksi asiakas valituksia, myöhästyneitä toimituksia, viallisten tuotteiden tuotantoa, mekaanisia rikkoontumisia, avainhenkilöiden pidennettyjä poissaoloja ja uusia myynti mahdollisuuksia. Se vauhti, jolla uutta tietoa pystytään tuottamaan operatiivisiin mitta-reihin, määrää suuresti sen, kuinka usein tapaamiset tulisivat järjestää. Jos yrityksellä on lyhyet toiminta jaksot, ja uutta tietoa saadaan tunneittain ja päivittäin, niin silloin päivit-täiset katselmuksset edistävät nopeaa oppimista ja ongelman ratkaisua. Tuotekehityksen edistyminen virstanpylväiden ja vaiheporttien suhteen, saattaa olla parempi arvioida kuu-kausittain (Kaplan & Norton, 2008).

Strategian katsaus tapaamisia tulisi johtoryhmän järjestää määräajoittain ja siellä katsel-moida strategian edistymistä. Toiminnallisista asioista ei tulisi keskustella, ellei ne ole jotenkin erityisen merkityksellisiä ja eri toimintojen välisiä. Osallistuminen strategisiin tapaamisiin tulee olla pakollista toimitusjohtajalle ja muille johtoryhmän jäsenille. Ei ole mitään selkeitä yhteisymmärrystä siitä, mikä olisi optimaalinen tiheys tapaamisille. Useat yritykset pitävät 2-3 tunnin tapaamisia kuukausittain, jotta varmistetaan, että strategia py-syy ensimmäisenä mielessä. Tämä toimii silloin kun yrityksen johto on samassa paikassa, jos se taas on hajaantunut eri paikkoihin, niin silloin niitä saatetaan järjestää vuosi neljän-neksittäin. Strategia on pitkän aikavälin sitoumus ja strategiset aloitteet, kuten uuden työ-voiman pätevyyksien kehittäminen, brändin uudelleen määrittäminen, uusien tuotteiden innovointi, uusien asiakas suhteiden luonti ja avain liiketoiminta prosessien uudelleen järjestäminen, vie tyypillisesti enemmän aikaa kuin kuukauden, ennen kuin ne tuottavat mitään mitattavia tuloksia. Vuosineljänneksittäin järjestettävät tapaamiset vaativat toden-näköisesti kokonaisen päivän, kun keskustellaan aktiivisesti strategisista päämääristä ja teemoista. Monet yritykset pitävät kuukausittaisen toiminnallisen talouden katsauksen sa-malla kun katselmoivat strategiaa, koska samat henkilöt osallistuvat kumpaankin. Silloin tulisi kuitenkin erottaa selvästi nämä kaksi agenda, koska operatiiviset ja taktiset asiat saattavat silloin viedä ajan pois strategian toteuttamisesta käytävästä keskustelusta. Niin kuin operatiivisissa tapaamisissa, niin myös strategisen johtamisen tapaamisissa ei tulisi keskittyä raporttien kuuntelemiseen. Johtajien tulisi jo tapaamista ennen tutustua tietoon,

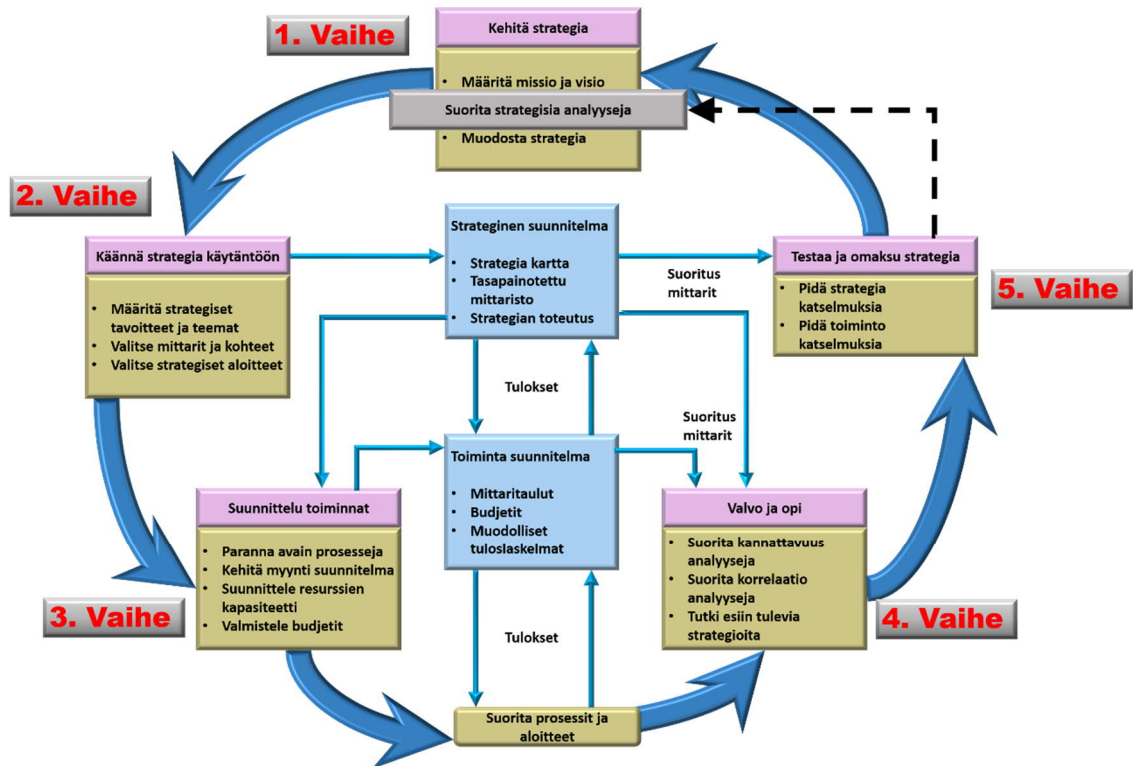
jota esitetään ja olla valmis keskustelemaan siellä viimeaikaisista suoritus vajeista ja muodostamaan ratkaisuja ongelmiin. Itse tapaamisessa työvaliokunnan tulisi keskustella ongelmista, tutkia niiden vaikutuksia ja ehdottaa toimintasuunnitelmia (Kaplan & Norton, 2008).

2.8.3.5 Viides vaihe

Johtajat huomaavat ajoittain, että strategian taustalla olevat oletukset ovat virheellisiä tai vanhentuneita. Kun näin tapahtuu, täytyy johdon kurinalaisesti uudelleen tutkia strategiansa ja omaksua se, päättäen myös siitä, että riittääkö vähittäiset muutokset vai tarvitaanko uusi muutosstrategia. Tämä vaihe sulkee johtamisjärjestelmän silmukan. Tällaisia tilanteita saattaa esiintyä läpi vuoden, jos yritys kohtaa jonkun merkittävän häiriön tai uuden strategisen mahdollisuuden. Strategian testaus ja omaksumisprosessi esittelee uudet syötteen: analyysi nykyisten tuotteiden ja asiakkaiden sen hetkisestä taloudellisuudesta, tilastollisia analyyskejä strategian suoritus mittareiden ja uusien ilmestyneiden strategiavaihtoehtojen välisistä korrelaatiosta (Kaplan & Norton, 2008).

Kustannus ja kannattavuus raportit ovat tärkeitä koska, silloin kun yritys katselmoi omaa strategiaansa, sen tulee ensin ymmärtää nykyisen strategian taloudellinen tilanne. Tämä tehdään tutkimalla toimintoperusteisia kustannusraportteja, joissa näkyy voitot ja tappiot jokaisen tuotelinjan, asiakkaan, markkina segmentin, kanavan ja alueen mukaan. Johto näkee siitä, missä strategian on onnistunut ja missä epäonnistunut. Se voi myös muodostaa siitä lähestymistapoja siihen, kuinka kääntää tappiolliset toiminnot voitollisiksi ja laajentaa voitollisten toimintojen rajoja ja kokoluokkaa. Tilastolliset analyysit ovat tärkeitä yrityksille ja erityisesti sellaisille yrityksille, joilla on paljon samankaltaisia toimintayksiköitä, koska ne voivat käyttää tilastollisia analyyskejä arvioidessaan korrelaatioita strategian suorituskyky numeroiden kesken. Nämä analyysit yleensä vahvistavat ja määrällistävät kytkökset investointien ja esimerkiksi työntekijöiden taitojen tai IT-tukijärjestelmän ja asiakasuskollisuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Ajoittain voi kuitenkin käydä niin, että analyysi paljastaa, että kytköksiä ei ole, minkä tulisi aiheuttaa sen, että johdon tulisi kyseenalaistaa tai hylätä, ainakin osa olemassa olevasta strategiasta. Yritykset, jotka jatkuvasti mittaavat strategiansa suorituskykyä eri työkaluilla kuten strategiakartalla ja tasapainotetulla mittaristolla, on valmis pääsy tarvittavaan tietoon silloin kun strategiaa vahvistetaan ja testataan. Strategian ulkopuolelta saattaa työntyä

esiin uusi strategia, jota esimerkiksi johto tai työntekijät ovat ehdottaneet. Johto voi myös sen lisäksi, että se tarkastelee olemassa olevan strategian suorituskykyä, tarkastella uusia strategioita. Kaikki uudet strategiat eivät ole toteuttamisen arvoisia, johdon täytyy päättää mitkä ovat lupaavia tai toteuttamiskelpoisia. Jos johto päättää sisäisen tiedon, kilpailuympäristön ja ilmestyvän uuden strategian analyysien perusteella muuttaa olemassa olevaa strategiaa, sen tulisi seuraavaksi muokata organisaation strategiakarttaa ja tasapainotettua mittaristoa. Tämä laukaisee toisen kierron strategian kääntämisessä ja operationaalisessa toteuttamisessa. Silloin määritetään uudet tavoitteet, uudet aloitteet, uudet myynti ja toiminto suunnitelmat, tarkastetaan prosessien parannus prioriteetit, muutetaan resurssien kapasiteetti vaatimukset ja päivitetään rahoitus suunnitelma. Uusi strateginen ja toiminnallinen suunnitelma asettaa myös uuden vaiheen ja saa aikaan myös uudet tietovaatimukset seuraavaan operatiiviseen ja strategiseen katselmukseseen ja strategian testaus ja omaksumistapaamisiin (Kaplan & Norton, 2008). Kuvassa 23 nämä viisi vaihetta esitetään visuaalisesti.



Kuva 23. Johtamisjärjestelmä yhdistää strategian operatiiviseen toimintaan (mukaillen Kaplan & Norton, 2008).

Myös Haverila, et al., (2009) kuvaa strategian johtamisprosessia hyvin samankaltaiseksi. Siinä strategisen johtamisen kokonaisprosessia kuvataan lähtemään yrityksen toiminta-ajatukselta josta siirrytään analyyseihin sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä ja siitä kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen ja sitten toiminta-ajatuksen tarkistukseen ja liikeideoiden uudelleen määrittelyyn, jonka jälkeen tehdään päämäärien ja tavoitteiden vahvistaminen, sen jälkeen tarkastellaan strategisia vaihtoehtoja, toteutetaan strategia ja suunnataan resurssit uudelleen, sen jälkeen on tulosten tarkastelu, josta siirrytään takaisin alkuun muutos trendien seurannan ja resurssien uudelleen allokoinnin kautta.

2.8.4 Riskienhallinta

Riskit kuvataan yleensä tuhona, menetyksenä tai vahinkona. Liiketoiminnassa riskit voivat saada myös muita muotoja. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt luokittelevat riskejä kahteen eri ryhmää selvät riskit ja spekulatiiviset riskit. Esimerkki selvistä riskeistä on esimerkiksi se todennäköisyys, että varoja tai velkoja kohtaa joku vahinko, vaikka huijauksen tai rikoksen toimesta, se joko tapahtuu tai ei tapahdu. Spekulatiivinen riski kuvataan todennäköisyydeksi voitoista tai tappioista, joita päätöksen tekijät toivovat tai haluavat välttää. Riskit ja palkkiot ovat olennaisia liiketoiminnassa. Sijoitukset markkinointiin, tuotantoon ja taloudellinen tuki projekteja varten ovat kaikki riskejä, joita päätöksen tekijät ottavat ja ovat myös riskejä, joista he toivovat lopulta saavansa voittoja. Riskit voidaan luokitella strategisiin, toiminnallisiin, taloudellisiin ja vahinkoihin (McGee, et al., 2005).

Riskit ovat myös moniulottuvia ja on tärkeää myös erottaa siinä organisaationaliset riskit ja johtamisriskit. Johtamisriskin ottaminen on tilanne, jossa johtaja tekee valintoja jotka liittyvät epävarmisiin tuloksiin. Organisaatio riskit taas ovat tilanteita, jossa organisaatio kohtaa vaihtelevia tulovirtoja, jotka taas liittyvät myrskyisään ja vaikeasti ennustettavaan ympäristöön. Näitä kahta ei kannata sekoittaa keskenään, koska jos organisaatio riskejä pidetään johtamisriskeinä, niin silloin oletetaan aiheettomasti, että johtamisriskit aiheuttavat vaihtelua organisaation suorituksessa. Ei ole olemassa juurikaan kokemusperäistä tietoa siitä, että organisaationalisten riskien ja johtamisriskien välissä olisi tällainen suhde. Organisaationaliset riskit voidaan luokitella seuraavanlaisiin tekijöihin: monimutkainen-yksinkertainen ympäristö, niukkuus-runsaus, dynaamisuus. Johtamisriskit taas voidaan luokitella seuraavanlaisiin tekijöihin: toiveet ja odotukset, ylimmän johdon ominaisuudet, omistajuus, väljyys (resursseissa) (McGee, et al., 2005).

Monimutkaisella ympäristöllä tarkoitetaan sitä, että mitä monimutkaisempi se on, sitä korkeampi organisaatio riski siinä on. Monimutkaisuus vastaa toimialan kokoa ja myös kilpailijoiden määrää sekä epäyhtenäisyyttä. Yksinkertaiset ympäristöt, kuten oligopolit, omaavat institutionaalisia käyttäytymissäntöjä. Monimutkaisuus johtaa todennäköisesti sokeisiin pisteisiin, joka tekee organisaatiolle riskien laskemisen ja kilpailijoiden vastaiden ennustamisen vaikeaksi. Koska niitä ei ymmärretä tai ei edes tiedetä. Runsaudella tarkoitetaan resurssien yltäkylläisyyttä, kuten ihmiset, rahoitus ja pääoma. Resurssien

runsaus tarjoaa asiayhteyden, jossa on suurempi sietokyky riskeille. Esimerkiksi yritys fuusioita siedetään paremmin taloudellisten nousukausien aikaan, kuin taloudellisten laskukausien aikaan. Niukkuudessa on päinvastoin, yritykset kohtaavat vähemmän riskejä, koska ne katsovat sisäänpäin ja kiristävät valvontaa sekä vähentävät kustannuksia. Dynaamisuudella viitataan ympäristön satunnaiseen olemukseen. Esimerkiksi epäjatkuvuudet, jotka johtuvat uusien teknologioiden sisääntulosta tai uusista tuotteista, joita kilpailija organisaatiot julkistavat (McGee, et al., 2005).

Toiveita käytetään arvioimaan todellisen suorituksen laatua. Odotuksilla viitataan siihen tasoon, jolla ennustetaan tulevaisuuden suoritusta. Korkeammat odotukset aiheuttavat korkeampia riskejä. Korkeimmilla odotuksilla tarkoitetaan, että parempi suoritus on todennäköisempää ja tämä aiheuttaa matalampaa riskin ottoa. Tilanne, jossa on mahdollisuus tehdä voittoja tai tappioita, voi myös vaikuttaa taipumukseen ottaa riskejä. Esimerkiksi kun johtaja/päätöksentekijä kohtaa tilanteen, jossa on mahdollisuus epäonnistua tavoitteiden saavuttamisessa, he ovat valmiit ottamaan suurempia riskejä, yrittääkseen ja saavuttaakseen tavoitteet ja välttämään tappiot. Kun ne taas kohtaavat tilanteen, jossa todennäköisyys, että tavoitteet saavutetaan, on korkea, ne suosivat silloin turvallisempia vaihtoehtoja, välttääkseen riskit. Ylimmän johdon ominaisuuksilla tarkoitetaan sitä, että kun johto on epäyhtenäinen, niin silloin se todennäköisemmin edistää suurempaa riskin ottoa. Johto, jolla on erilaiset taustat (koulutus, kansainvälisyys, muista yrityksistä) tuovat erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja malleista, kun tehdään päätöksiä. Tällaiset ryhmät harakitsevat ja ottavat suurempia riskejä, sietävät epävarmuuksia ja tekevät ei-rutiini päätöksiä toiminnoissaan. Kun taas jos johto on taustoiltaan hyvin yhtenäinen, aiheuttaa se suurempaa pyrkimystä säilyttää vallitseva tilanne ja tekemään vähemmän riskialttiita päätöksiä. Omistajuudella tarkoitetaan sitä, että kun johdolla ei ole omistaja osuutta organisaatiossa, ovat he taipuvaisia tekemään vähemmän riskialttiita päätöksiä kuin ne johtajat, joilla on omistusta. Omistus kannustaa omistaja johtajia tekemään päätöksiä jotka ovat yhdenmukaisia osakkeenomistajien kanssa, huolellisesti lasketuin riskinotoin. Normaali olosuhteissa omistajuus lieventää riskin välttämistä, johtajilla, jotka muuten ovat mieltyneet neutraaleihin riskeihin, hajanaisten osakkeenomistajien mielestä. Johtajat, joilla ei ole omistusta, saattavat kokea, että riskin otto asettaa heidän työpaikkansa vaaraan, koska

uhkapeli, joka ei onnistu, saattaa aiheuttaa heidän irtisanomisensa tai jopa yrityksen konkurssin. He eivät myöskään ole juurikaan kiinnostuneita onnistuneiden riskipäätöksiä tuloksista. Väljyydellä tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on vararesursseja, jotka tarjoavat puskurin ympäristössä tapahtuvaan vaihteluun. Se vaimentaa shokkeja, jotka muuten voisivat olla haitallisia suoritukselle. Väljyys mahdollistaa johdolle/päätöksentekijälle välttää riskipitoisia päätöksiä ja suuria strategisia muutoksia. Jos väljyystaso on alhainen, aiheuttaa se riskipitoisempia päätöksiä (McGee, et al., 2005).

Yrityksen riskistrategian käyttöönotto tarkoittaa yleensä suunniteltuja vasteita tunnistettuihin riskeihin. Tyypillinen yrityksen riskistrategia sisältää seuraavaa:

- Vastuut yrityksen riskienhallinnasta.
- Yrityksen riskirekisterin, jossa ylläpidetään luetteloa tiedetyistä riskeistä, joita yrityksen strategiasuunnitelma voi kohdata: lievittämistoiminnot, joita voidaan tehdä ja lievityksen mahdollinen vaikutus.
- hoitosuunnitelmat tunnistetaan, ne muodostavat osan yrityksen strategiasta ja ne kommunikoidaan strategisille liiketoiminta yksiköille, jotta he taas voivat hallita riskejä, jotka voivat vaikuttaa heihin.

Olennaista silloin kun hallitaan tehokkaasti monitorointiriskejä, on takaisinpäin raportointi johtokunnalle. Ensimmäiseksi potentiaaliset vaikutukset voidaan arvioida oletusanalyysillä, päätöspuu analyysillä ja alue menetelmällä (range method). Näitä malleja voidaan käyttää, arvioidessa potentiaalisten lieventämistoimien vaikutusta ja siten valita optimaalinen vaste (Merna & Al-Thani, 2008). Jokainen hallintojärjestelyn ja investointi prosessin näkökohta, tulisi valvoa ja arvioida asiankuuluvalla tavalla. Hyvät investointi raportoinnit ovat tarpeen, kun kommunikoidaan olennaista tietoa, jotta mikä tahansa asia voidaan selkeästi tunnistaa ja saavuttaa tehokas ratkaisu siihen (Iverson, 2013).

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Aikaisemman tutkimuksen esittely

Tässä osassa esitellään aikaisemmin tehtyä tutkimusta, se pohjautuu Ville Isoherrasen väitöskirjaan *Strategy Analysis Framework for Strategy Orientation and Focus* (Isoherranen, 2012) sekä artikkeliin *Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework* (Isoherranen & Kess, 2011).

Strategisella johtamisella ei ole varsinaisesti yhtä selkeitä määritelmää. Strategiaa määritellään Minzbergin mukaan suunnitelmaksi, joka on opas tai toiminnan suunta, kohdistuen tulevaisuuteen. Kuvio, joka osoittaa käyttäytymisen johdonmukaisuutta ajan myötä. Asemaksi, jossa tietyt tuotteet on asetettu tietyille markkinoille. Näkökulmaksi, joka viittaa perustavaa laatua olevaan tapaan saavuttaa tavoitteet ja juoni, joka on tietty manööveri, jolla pyritään olemaan ovelampi kuin kilpailijat. Näkökohdat, joita strategia tuo liiketoimintaan on: strategia asettaa tavoitteet; strategia kohdistaa pyrkimyksiä; strategia määrittää organisaation; ja strategia tuo yhdenmukaisuutta. Strategia voidaan kategorisoida kolmeen eri kategoriaan, joiden tarkoituksena on luoda ja ylläpitää kilpailu etua. Nämä strategiat ovat kustannusjohtajuus strategia, erilaistumisen strategia ja segmentoitumisstrategia. Nämä yleiset strategiat ovat luotu kahdesta eri ulottuvuudesta, joita ovat strateginen soveltamisala ja strateginen vahvuus. Strateginen soveltamisala on kysyntä puolen ulottuvuus ja se tarkastelee markkinoiden kokoa ja koostumusta. Strateginen vahvuus on taas toimitus puolen ulottuvuus ja se tutkii yrityksen pätevyys.

Strategiseen johtamiseen ja ajatteluun on merkittävästi vaikuttanut Porter sekä myöhemmin kehitetty ydinpätevyys lähestymistapa ja Sinisen Meren strategia. Sinisen Meren strategian avulla yritys voi luoda oman liiketoiminta alueen, jossa on hyvin vähän kilpailua, jos yhtään. Myös nopean strategian käsite on esitelty, siinä strateginen ketteryys tai liiketoiminnan ketteryys on pääosassa voimakkaassa globaalissa kilpailussa. Tällä hetkellä strategisessa ajattelussa vallitsee kaksi dominoivaa koulukuntaa, joita ovat markkinapohjaiset strategiat (differentiaatio tai kustannus johtajuus) ja tuotepohjaiset strategiat (ydinpätevydet).

Ville Isoherrasen tutkimus myötävaikuttaa strategisen johtamisen ja strategisen analyysin alueen tutkimusta. Siinä analysoidaan strategian ominaisuuksia, riippuvuussuhteita ja menestystekijöitä. Tarkoituksena siinä on muodostaa uusi analyysi kehikko kirjallisuus tutkimuksen synteessinä. Tällä pyritään luomaan uusia työkaluja havaitsemaan strategista keskittymistä ja suuntausta sekä myös muutoksia, joita tällainen keskittyminen aiheuttaa ajan myötä tai myös kilpailuaseman tai markkinaosuuden seurauksena.

3.1.1 Strategian luokittelu

Isoherrasen tutkimuksen kirjallisuus katsaus osioissa esitetään, että strategiat voidaan jakaa neljään eri luokkaan, joita ovat puolustajat, kullankaivajat, analysoijat ja reaktorit. Tämä luokittelu perustuu siihen, kuinka yritys vastaa seuraavan kaltaisiin haasteisiin: 1. Yrittäjyys, tämä määrittää yrityksen tuotemarkkina alan; 2. Insinööritaidot, jossa keskitytään teknologisiin valintoihin ja tuotanto sekä jakeluprosesseihin; 3. Hallinto, joka sisältää organisaation rakenteen ja politiikan muodollistamisen, järjeistämisen ja innovatiivisuuden.

Puolustajat ovat yrityksiä, joilla on vakaa tuotesarja tai palvelu, ne kilpailevat ensisijaisesti hinnalla, laadulla, palvelulla. Puolustajat kohtaavat yleensä yrittäjyysmäisen ongelman siitä, miten ylläpitää tasaista markkinaosuutta, tämän takia ne toimivat parhaiten vakaisissa ympäristöissä. Yleinen ratkaisu tähän ongelmaan on kustannusjohtajuus. Nämä organisaatiot saavuttavat menestystä erikoistumalla johonkin tiettyyn alueeseen ja käyttämällä vakiintuneita ja standardisoituja teknisiä prosesseja, joilla ne pyrkivät pitämään kustannuksiaan alhaalla. Puolustajat myös tapaavat olla vertikaalisesti integroituneita, jolla ne pyrkivät saavuttamaan kustannustehokkuutta. Nämä yritykset myös kohtaavat hallinnollisia ongelmia hyötysuhteen säilyttämisessä, tämän takia ne edellyttävät keskittämistä, muodollisia prosesseja ja erillisiä toimintoja. Koska näiden yritysten ympäristö muuttuu asteittain, joutuvat ne turvautumaan pitkän aikavälin suunnitelmiin. Puolustajan strategia edellyttää päätöksen siitä, että ei aggressiivisesti tavoitella uusia markkinoita, vaan enemmänkin pyrkiä eristämään osa kokonaismarkkinoista ja tällä tavalla luoda vakausta ja kilpailijoille vaikeasti tulla sisään markkina alueita.

Kullankaivajat määritellään yrityksiksi, jotka nauttivat johtavasta asemasta markkinoilla ja joilla on erittäin laaja tuotemarkkina määritelmä. Kullankaivajien organisaatiot kohtaavat yrittäjyysmäisiä ongelmia uusien tuotteiden sijoittamisessa ja markkina mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Nämä organisaatiot kukoistavat muuttuvassa liiketoiminta ympäristöissä, joissa on elementti arvaamattomuudesta ja menestyvät jatkuvasti tutkimalla markkinoita etsimällä uusia mahdollisuuksia. Kullankaivajilla on laaja tuote- tai palveluvalikoima ja usein, ne myös kannustavat enemmänkin luovuutta kuin suorituskykyä. Ne kohtaavat toiminnallisia ongelmia, koska eivät ole riippuvaisia yhdestä ainoasta teknologiasta. Kullankaivaja yritykset asettavat etusijalle uuden tuotteen ja palvelun kehittämisen ja innovoinnin, jolla se tyydyttää uusia ja muuttuvia asiakas tarpeita ja kysyntää sekä myös luo uutta kysyntää. Hallinnolliset ongelmat, joita nämä yritykset kohtaavat on se, kuinka järjestää monipuoliset liiketoiminnot ja edistää innovaatiota. Kullankaivajat ratkaisevat nämä ongelmat omaksumalla hajauttamista, palkkaamalla monitaitoisia henkilöitä asiantuntijoiden sijaan, pitämällä vain muutamaa hallintotasoja, ja kannustamalla yhteistyöhön eri osastojen ja yksiköiden välillä. Kullankaivajan strategia voidaan nähdä näiden neljän luokituksen kesken kaikkein aggressiivisimmaksi strategiaksi. Kullankaivajalle on tärkeää olla maine innovaattorina tuote- ja markkinakehityksessä.

Analysoijat omaavat kahden edellä mainitun ominaisuudet ja ne etsivät tasapainoa vakaan ja muuttuvan alueen välillä. Koska analysoija organisaatiot omaavat ominaisuuksia sekä puolustajilta, että kullankaivajilta, kohtaavat ne yrittäjyysmäisen ongelman, kuinka ylläpitää markkina osuutta olemassa olevilla markkinoilla ja kuinka tunnistaa ja hyödyntää markkina ja tuote mahdollisuuksia. Nämä organisaatiot taistelevat operationaalisten ongelmien kanssa siinä, kuinka ylläpitää suorituskykyä vakiintuneiden tuotteiden ja palveluiden kohdalla ja siinä, miten pysyä samaan aikaan joustavana, jotta pystyttäisiin tavoittelemaan uusia liiketoimintoja. Ne etsivät teknillistä suorituskykyä, jolla ne pyrkivät ylläpitämään matalia kustannuksia, mutta painottavat uutta tuote tai palvelu kehitystä, jolla säilytetään kilpailukyky muuttuvilla markkinoilla. Hallinnollinen ongelma, joiden kanssa nämä organisaatiot kamppailevat on se, kuinka hallita teknistä suorituskykyä ja kilpailukykyä. Samoin kuin puolustaja organisaatio, analysoija organisaatio viljelee yhteistyötä muiden osastojen ja yksiköiden kanssa. Ominaista sille on tasapainottelu sen kanssa, onko

se puolustaja- vai kullankaivaja organisaatio ja strategian ajurit ovat näillä yrityksillä riskien minimointi, samalla kun pyritään maksimoimaan mahdollisuudet voittoihin.

Reaktori organisaatioilla ei ole systemaattista strategiaa, toiminnallista ajuria tai rakennetta ja ne osoittavat epäjohtonmukaista ja epävakaata toimintaa. Ne eivät ole valmistuneita muutoksiin, joita ne kohtaavat omassa liiketoiminta ympäristössään. Jos reaktori organisaatiolla on määritelty strategia ja rakenne, se ei ole enää sopiva ympäristöön, jossa se sillä hetkellä toimii. Reaktoreilla ei ole ennakoivaa strategiaa. Ne reagoivat tapahtumiin niiden ilmaannuttua, ja niiden vaste on tilanteeseen sopimaton. Syitä, joita on tunnistettu, siitä miksi organisaation tulevat reaktoreiksi on kolme. Ensimmäkin ylimmällä johdolla ei ole selvästi artikuloitua organisatorista strategiaa. Toiseksi, johto ei täysin muotoile organisaatiomaista rakennetta ja prosesseja vastaamaan strategiaa. Kolmanneksi, johto pyrkii säilyttämään organisaation nykyisen strategia ja rakenne suhteen, huolimatta ylivoimaisista muutoksista ympäristön olosuhteissa.

Epäonnistuminen toteuttaa puolustaja, kullankaivaja tai analysointori strategioita, voi muuttaa organisaation strategian, reaktori lähestymistavaksi.

3.1.2 Markkinasuuntautunut strategia

Markkinavetoisuuden ominaisuuksia kuvaillaan tilanteeksi, jossa asiakas on tyytymätön, ja se luo uuden tarpeen, joka vaatii ongelman ratkaisua. Impulssi tähän tulee, joko yksilöltä tai ryhmältä, joka ilmaisee vaateet. Tämä impulssi ohjataan sitten tarkentaen kohti yrityksen tavoitteita, resursseja ja toimintoja niin, että kysyntä voidaan tyydyttää. Markkinavetoisia yrityksiä kuvataan ominaisuuksilla kuten, joukko uskomuksia jotka asettavat asiakkaan edun ensisijaiseksi. Niillä on kyky luoda ja käyttää, tietoa asiakkaasta ja kilpailijasta, sekä kyky järjestellä resurssejaan niin, että asiakkaalle luodaan arvoa. Markkinasuuntautuminen edustaa ylivoimaisia taitoja, siinä, kuinka ymmärretään ja tyydytetään asiakasta. Markkinavetoiset yritykset ymmärtävät laajamittaisesti omat markkinansa niin, että ne tunnistavat kallisarvoiset asiakkaat. Nämä yritykset voivat siten tehdä strategisia

valintoja ja toteuttaa niitä johdonmukaisesti. Esimerkkejä näistä valinnoista voi olla asiakas- tai palvelutasot, joita niitä kuluttavalle tarjotaan. Ominaisuudet, joita markkinavetoiset yritykset omaavat on, ensinäkin, ne tarjoavat ylivoimaisia ratkaisuja ja kokemuksia. Toiseksi, ne keskittyvät asiakas arvoon, ja kykyyn muuntaa, asiakastyytyväisyys lojaalisuudeksi. Kolmanneksi, ne energisoivat työntekijöitään. Neljänneksi, ne ennakoivat kilpailijoiden liikkeitä, tuntemalla markkinat perinpohjaisesti, ja ajattelemalla markkinoita investointina, eikä kustannuksena. Viidenneksi, ne hyödyntävät brändivarojen vipuvoimaa. Asiakasarvo on perustavaa laatua oleva etu hahmotettaessa ostaja/asiakas. Se on etu, jos asiakas on halukas investoimaan, ostamalla palvelun tai tuotteen. Markkinasuuntautuneisuutta kuvataan jatkuvaksi kokoelmaksi kohde asiakkaan tarpeita ja kilpailijan kyvykkyyksiä, joka osoittaa, että markkinasuuntautunut strategia ajaa toimintatapaa ja yrityksen organisointia mahdollistamaan asiakas tarpeiden keräys ja analysointi. Markkinasuuntautuneisuus voidaan myös määrittää organisaatio kulttuuriksi, joka luo tehokkaasti ja suorituskykyisesti ylivoimaista arvoa ostajalle, ja siten myös tuo erinomaista liiketoimintaa suoritusta. Markkinasuuntautuneisuus lähestymistapaa, voidaan myös kuvata pitkänaikavälin ennakoivaksi sitoumukseksi ymmärtää asiakastarpeita, ilmaistuna sekä piilevästi, että myös innovatiivisten ratkaisujen kehittämisenä, jotta varmistettaisiin korkea asiakasarvo. Samaan aikaan, markkinasuuntautuneet yritykset ymmärtävät, että eri tyyppiset asiakkaat, antavat eri tasoista tietoa ja, että asiakkaan ääni on vain yksi tietolähde, strategian muodostuksessa. Tämä tasapainon näkökulma on merkittävä osa markkinasuuntautuneen strategian toteutusta, koska muutoin yritys voi menettää omaa kannattavuuttaan, tai yritys saattaa liioitella asiakas räätälöinti ponnistelujaan, mikä taas voi johtaa yrityksen identiteetin ja brändivarojen menetykseen. Kestävä kilpailuetu joka on saavutettu markkinasuuntautuneella strategialla, voidaan ajatella pohjautuvan perustavaa laatua olevaan tietämykseen asiakkaista, se on kykyä valita ketä asiakkaita palvella, se on kykyä tarjota asiakkaille ainutlaatuista tuotetta tai palvelua, joka on suunniteltu asiakas tietämyksen pohjalta, ja se on myös kykyä toimittaa tehokkaasti ja suorituskykyisesti näitä tuotteita tai palveluita niin kuin strateginen painopiste sitä tukee.

3.1.3 Tuotesuuntautunut strategia

Suurin ero, joka tuote- ja markkinasuuntautuneissa yrityksissä on se, että tuotesuuntautuneiden yritysten strategian ajurina on löytää mahdollisimman monta käyttötarkoitusta ja asiakasta tuotteilleen, kun taas markkinasuuntautunut yritys keskittyy kuuntelemaan asiakastaan, jotta se pystyisi määrittelemään kaikkein sopivimmat tuotteet ja sitten yhdistelemään nämä arvoa tuottaviin ratkaisuihin. Yksi tärkein ominaisuus joka tuotekeskittyneelle yritykselle on, se että, ne korostavat tavoitteita, päätarjontaa, reittejä, joilla arvo luodaan, asiakas määritteitä, organisaation rakennetta, palkitsemisen painopisteitä, prioriteettien asettamisen perusteita ja hinnoittelua. Tuotekeskeisten yritysten tavoite on luoda parhaita tuotteita asiakkailleen. Paras tuote on määritetty sellaiseksi, että se on selvästi erottuva kilpailijoiden vastaavista tuotteista ja, että se voidaan myydä asiakkaalle näitä perusteita käyttäen. Arvon luonti reitti käsittää huippuluokan tuotteet, käytettävät ominaisuudet ja uudet sovellukset. Organisaatiot ovat rakennettu tuotteen luonnin ympärille. Organisaatorakenne keskittyy tuotteen tulosityksiköihin ja palkitseminen keskittyy markkinaosuuksiin suhteessa muihin. Ylin johto keskittyy tuotekatselmuksiin, jossa loogiikkana on, että suurempi määrä tuoteominaisuuksia ja kyvykkyyksiä luo myös lisää arvoa ja tämän takia se lisää myyntiä. Prioriteetti asetellut strategia toiminnoissa on sen takia tuoteportfolio pohjainen, se on lähestymistapa, joka vastaa tuotesuuntautunutta näkökulmaa sen päätarjontana. Korkein prioriteetti annetaan kaikkein arvokkaimmille asiakkaille, jotka käyttävät uusia ominaisuuksia ja sovelluksia, joita tuotesuuntautunut yritys luo. Tämä lähestymistapa on tärkeä koska tuotesuuntautunut strategia keskittyy peruksiltaan kilpailuedun luontiin äärimmäisillä tuote kyvykkyyksillä, tehden uusien ominaisuuksien omaksumisesta olennaista. Asiakas haluaa ottaa hyödyn ominaisuuksien rikkaudesta, ja tämä halu estää niitä harkitsemasta muita vaihtoehtoja, joissa on vähemmän ominaisuuksia, tai tuotetta josta puuttuu sovelluksia. Tuotekeskittynyt yritys voi matkustaa asiakaskeskeiseksi liikeyritykseksi, markkinasuuntautuneen yrityksen kautta. Ominaisuudet, joita yrityksellä, joka on keskittynyt ydinosaamiseen, lisätynä sisäänpäin kääntyminen, voidaan myös kutsua osaksi tuotesuuntautuneen yrityksen strategiaa. Organisaation rakenne ja palkitsemisprioriteetit, yhdessä mittausperiaatteiden onnistumisen kanssa, ovat olennaisia näkökohtia. Tuotesuuntautunut yritys mittaa onnistumistaan markkinaosuuksilla, luotujen uusien tuotteiden määrällä, ja kyvykkyydellä johtaa viimeisimmillä tuotteilla ja huippuluokan sovelluksilla.

3.1.4 Teknologiasuuntautunut strategia, teknologiatyöntö strategiassa

Teknologiatyöntö on termi, jota käytetään silloin, kun puhutaan lähestymistavasta, jossa teknologinen innovaatio työnnetään markkinoille, aloittaen sisäisestä kehityksestä siirtyen, tuotantoon ja markkinointi toimintoon. Markkinavetoisuus lähestymistavassa, signaali kehitykseen alkaa ilmaistusta tarpeesta markkinoilla. Koska teknologiatyöntö strategian luonne on sellainen, että uusi teknologia työnnetään markkinoille, edustaa se suurempaa epävarmuutta menestyksestä markkinoilla, erityisesti jos kysyntä kyseiseen teknologiaan ei ole erikseen ilmaistu. Ominaisuudet, joita teknologiasuuntautuneisuudella on, on suuri tutkimus ja kehitys investoinnit, pyrkimys merkittävään kehitykseen teknologian kehityksessä, ja pitkän aikavälin keskittymistä ja kestävyyttä kehitys projekteissa. Markkinoiden kysynnän epävarmuuden lisäksi on myös epävarmuus tekniikan toteutettavuudesta ja kypsyydestä. Teknologiatyöntöstrategia voi perustua yrityksen sisäisiin pätevyyksiin tai ulkoisiin signaaleihin, joita häiritsevää teknologia lähettää. Sisäinen kehitys voi johtaa uuden teknologian käyttöön, tai merkittäviin parannuksiin olemassa oleviin ja taas, jos se saa alkuvoimansa ulkoisista lähteistä, seuraa siitä luova vanhojen teknologioiden tuho. Kaiken kaikkiaan teknologia suuntautunut strategia on suunnattu luomaan kilpailuetua teknologisilla parannuksilla ja uusien teknologioiden omaksumisella.

3.1.5 Asiakaskeskeisyys strategiassa

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas sijoitetaan yrityksen keskiöön, ja prosessit ja järjestelmät rakennetaan palvelemaan asiakasta yksilönä. Asiakaskulttuuri organisaatiossa koskee periaatteessa tärkeimpien päätösten pohdintaa investoinneista ja prosesseista niin, että se tehdään asiakkaan näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa asiakas laitetaan ensimmäiseksi kaikessa, niin joka päiväisessä toiminnassa kuin myös strategisissa aloitteissa. Tämä tehtävä saavutetaan yrityksen sisäänrakennetuilla arvoilla, käyttäytymismalleilla ja pätevyyksillä, jotka viime kädessä muuttavat yrityksen kulttuurin asiakas keskeiseksi. Toisin kuin markkinasuuntautunut strategia asiakaskeskeistä strategiaa pidetään reaktiivisena lähestymistapana, joka keskittyy ilmaisemaan asiakkaan toiveita ja kuitenkin epäonnistuu luomaan kestävästä kilpailuetua, koska se ei tunnista ilmaisemattomia asiakasvaateita, jotka taas saattavat olla uuden innovaation lähteitä. Tässä lähestymistavassa tulisi kuitenkin ottaa myös huomioon yrityksen koko, ja lyhyen aikavälin

selviytymistarpeet liiketoiminnassa, myös näiden tekijöiden tulisi olla tasapainossa tässä lähestymistavassa. On myös väitetty, että asiakassuuntautuneet yritykset eivät saavuta kaikkia mahdollisuuksia olemalla markkinasuuntautuneita. Markkinasuuntautunut strategiajatkumo kuitenkin toimii paremmin kehittyneemmissä liiketoimissa. Asiakaskeskeinen suuntautuneisuus kuvataan joukoksi uskomuksia, jotka asettavat asiakkaan edun etusijalle, mutta tämä prioriteetti tulisi saattaa tasapainoon myös muiden sidosryhmien vaatimusten kanssa. Asiakassuuntautunutta ja markkinasuuntautunutta lähestymistapaa voidaan myös yhdistellä ja silloin siinä asiakaslähtöisyys voi olla tulosta pitkän aikavälin suhteesta asiakkaaseen, jossa molemmat osapuolet ovat hyötäneet.

Massaräätälöinti ja tilaustyö lähestymistavat ovat olennaisia ominaisuuksia asiakaskeskeisessä lähestymistavassa strategia tasolla. Perusolosuhteet, silloin kun ollaan asiakas keskeisessä massaräätälöinnissä, lepäävät siinä, että pystytään tyydyttämään yksittäisen asiakkaan vaateet ilman, että syntyy mitään merkittäviä lisäkustannuksia tuotannossa tai jakelussa. Kilpailuetu massaräätälöinnissä perustuu siihen, että yhdistellään massatuotannon suorituskykyä erikoistuneiden tuotteiden tuottamisessa. Ketterä valmistus, joka keskittyy tehdasmaiseen tuotantoon, joustavaan erikoistumiseen, lean-valmistukseen ja myös asiakassuhteiden hallintaan, voidaan omaksua strategiaksi, kun täytetään muuttuvia asiakastarpeita. Massaräätälöinnin ominaisuudet sisältävät tasaisia prosesseja, joita ei uudelleen keksitä jokaisen asiakkaan kohdalla, siellä on riittävän joustavat ydinprosessit, jotta pystytään luomaan tuotteita erilaisiin asiakastarpeisiin. Esivalmisteltu ratkaisupohja, joka asettaa myös rajat erikoistumiseen. Keskittymistä ohjataan myös kohti suhteen hallintaa, esimerkiksi tiedon keräys asiakas vaatimuksista. Kokonaisvaltaisesti räätälöinti pidetään kustannuksien valvonnan alaisena, jotta hinnat eivät nousisi, ja tämän takia ajauttaisi mahdolliseen markkinasegmentin vaihtoon.

Tilaustyön ominaisuudet sisältävät jatkuvan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Prosessi on tietovaltainen ja se on omaksuttu erityisesti internet-pohjaisissa palveluliiketoimissa. Asiakastieto muunnetaan tuoteominaisuuksiksi tai määritteiksi. Suosittelemme on avain tilaustyö strategiassa, koska suosittelu joka perustuu asiakkaan määritteisiin, voidaan käyttää ehdotelmaan sarjasta tai nipusta olemassa olevista standardi tuotteista, ja tämän johdosta luomalla arvoa asiakkaalle vaivattomasti. Tämä kyvykkyys tuottaa tilaustyö kokoonpanoja on yksi kriittinen komponentti, kun rakennetaan tilaustyö

strategiaa. Asiakaskeskeisyysstrategiassa tässä tutkimuksessa ajateltu olevan ominaisuuksiltaan asiakaskeskeinen lähestymistapa, massaräätälöinti ja tilaustyö.

Markkina suuntautuneen ja tuote suuntautuneen yrityksen ominaisuudet ovat tiivistetty taulukkoon 2.

Taulukko 2. Strategia suuntautuneisuuden ominaisuuksien yhteenveto (Isoherranen & Kess, 2011).

Strategia suuntautuneisuuden ominaisuus ajurin mukaan	Markkina suuntautuneisuus "Markkina veto"	Tuote suuntautuneisuus "Tuote työntö"
Strategian painopiste	Toimittaa mahdollisimman sopiva tuote asiakkaalle	Luomalla paras tuote
Arvon tuotto	Asiakas arvo	Uudet ominaisuudet ja sovellukset
Toiminnallinen ajuri	Kyky tuottaa tietoa asiakkaasta, hankesalkku asiakas tiedosta	Luoda tuoteportfolio
Kulttuuri	Pitkän aikavälin ennakoiva tähtäys ymmärtää asiakas tarpeet	Sisäänpäin kääntynyt painopiste "ydinpätevyys"

3.2 Wärtsilä

Wärtsilä toimittaa edistyksellisiä teknologia ja kokonaislinkaariratkaisuja merenkulku- ja energiamarkkinoille, tällä toimialalla se on kansainvälisesti johtavassa asemassa. Wärtsilä keskittyy kestäviin innovaatioihin ja kokonaisyhteyksiin, jolla se pyrkii maksimoimaan asiakkaiden alusten ja voimalaitosten ympäristötehokkuuden ja taloudellisuuden. Vuonna 2017 Wärtsilän liikevaihto oli noin viisi miljardia euroa ja henkilöstömäärä oli noin 18 000. Yrityksellä on toimipisteitä eri puolilla maailmaa, yli 70 eri maassa ja yli 200 eri toimipistettä, sekä sen osakkeet ovat listattu Nasdaq Helsingissä. Wärtsilän missio on kehittää edistyksellisiä teknologioita ja keskittymällä elinkaaren aikaiseen suorituskykyyn, ja tätä kautta muokata merenkulku- ja energiamarkkinoita. Tavoitteena on toimia

ympäristön hyväksi sekä tehostaa asiakkaiden liiketoimintaa. Visiona yrityksellä on olla asiakkaiden arvostettu kumppani ja arvoina energia, erinomaisuus ja innostus. Konserninjohtaja Jaakko Eskola toteaa, että ”Wärtsilä on hyvin asemoitunut hyötymään ympäristötietoisuuden ja muuttuvien energiatarpeiden trendeistä. Haemme kasvua tarjoamalla innovatiivisia ja energiatehokkaita elinkaariratkaisuja sekä hyödyntämällä johtavaa asemaamme kaasuun perustuvissa teknologioissa” (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.1 Liiketoiminta-alueet

Wärtsilä Energy solutions on maailmanlaajuisesti johtava toimittaja kaasumaisia ja nestemäisiä polttoaineita käyttävien joustavissa voimalaitoksissa 600 MW:n tehoon asti. Wärtsilän tarjontaan kuuluu perusvoimantuotantoon tarkoitettuja voimalaitosratkaisuja, jotka soveltuvat kuormaa seuraavaan tuotantoon ja myös kuormitus huippujen tasaamiseen sekä myös lisäksi huippunopeita varavoimaloita. Wärtsilän voimaloita on asennettu 175 eri maahan ja asennettujen voimalaitosten kapasiteetti oli vuoden 2015 lopussa 58 GW. Lisäksi Wärtsilän LNG (liquified natural gas) ratkaisupalikoima sisältää jakelujärjestelmät pienille ja keskisuurille terminaaleille (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Yleiset kysyntätekijät tällä toimialalla on, väestön kasvu ja talouden kehitys vaikuttavat ensisijaisesti voimalakapasiteetin kysyntään. Kaasun kysyntää taas ohjaa ympäristökysymykset ja infrastruktuurin kehitys. Tulevaisuudessa OECD: ulkopuolisten maiden kasvun odotetaan olevan voimakkaampaa, johtuen siellä käynnissä olevasta teollistumisesta ja seuraavan elintason noususta. OECD maissa investointeja odotetaan, koska siellä asennettu kapasiteetti alkaa olla ikääntynyttä sekä myös tiukentuvat ympäristömääräykset, ja tavoitteet ottaa käyttöön vähähiilisiä voimantuottoratkaisuja edellyttävät uusia investointeja. Wärtsilän vahvuudet täällä ovat, sen tarjoama joustavuus polttoaineissa, että myös operoinnissa, jota kuvataan jopa ainutlaatuisiksi, päästömääräyksien noudattaminen, että myös energiatehokkuus ja sen lisäksi vielä sen tarjoama pääomakustannuksien kilpailukykyisyys sekä myös sen kyky tarjota kokonaisratkaisuja (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Wärtsilä Marine Solutions tarjoaa turvallisia, ympäristömyötäisiä, tehokkaita, joustavia ja taloudellisia ratkaisuja meriteollisuudessa sekä öljy- ja kaasuteollisuudessa toimiville

asiakkailleen, tukeakseen heidän liiketoimintaansa. Sillä on edellytykset tarjota räätälöityjä ratkaisuja optimaalisen edun tuomiseksi eripuolilla maailmaa toimiville asiakkailleen, koska yrityksellä on kokenut, osaava ja omistautunut henkilöstö, ja se on vielä sen lisäksi teknologiajohtaja tällä toimialueella (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Yleiset kysyntätekijät: Maailmantalouden kehitys ja sen aiheuttama vaikutus kaupankäyntiin ja siinä tarvittavaan kuljetuskapasiteettiin vaikuttaa merkittävästi ja pääasiassa laivanrakennus- ja merenkulkualan kysyntään. Polttoaineiden hintakehitys on myös riippuvainen maailmantalouden muutoksista, polttoaineiden hinnalla taas on suora ja epäsuora vaikutus merenkulkualan sekä kaasun- ja öljyteollisuuteen. Polttoainekustannukset lisäävät tehokkaiden alusten kysyntää merenkulku alalla ja sen hinta, saatavuus ja kysyntä vauhdittavat kehitystä öljy- ja kaasuteollisuudessa. Toimialalla muita vaikuttavia tekijöitä ovat uusien alusten hinnat, kapasiteetti, vanhojen alusten käytöstä poistaminen ja romuttaminen, rahti hinnat ja korkotaso. Tällä toimialalla yrityksen liiketoimintaan eniten vaikuttaa uusien alusten ja siinä etenkin rahtialusten, öljynporaus- ja öljynetsintäalusten ja näiden tukialusten, risteilyalusten, matkustajalauttojen sekä laivastoalusten kysyntä maailmanlaajuisesti. Myös ympäristömääräysten kehitys on toinen merkittävä kysyntää lisäävä tekijä, koska ne vaikuttavat alusten tehokkuuteen, ympäristöratkaisujen kysyntään ja kaasun käyttöön polttoaineena merenkulussa (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Vahvuudet yrityksellä täällä, on sen tarjoama laajin valikoima luotettavia ja suorituskykyisiä tuotteita ja ratkaisuja merenkulku- sekä offshore-alalle, sen monipolttoaineteknologioihin sekä kaasujärjestelmiin perustuvien kaasukäyttöisten alusten toimitusreferenssien ylivoimaisuus, asiakkaiden polttoainejoustavuutta, suorituskykyä ja ympäristövaatimuksia koskevien tarpeiden vastaamiseen, markkinoiden kattavin valikoima eri vaihtoehtoja, sen syvälinen ymmärrys isojen rahtialusten ja risteilyalusten navigointi- ja automaatiojärjestelmien suhteen, asiakkaiden kannalta, ja vahva asema markkinoilla, laiva-suunnittelun ja teknisen osaamisen välille luotu ainutlaatuinen synergia, jolla se pystyy takaamaan parhaan suorituskyvyn alukselle, sen koko elinkaaren aikana, se on vahvasti läsnä merenkulun sekä offshore-öljy- ja –kaasuteollisuuden kaikilla segmenteillä, joka taas pienentää siihen kohdistuvia laivanrakennusalan suhdannevaihteluiden vaikutuksia (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Wärtsilä Services on asiakkaille toimitetun järjestelmän laitteiston hyötysuhdetta ja suorituskykyä koko sen elinkaaren ajan optimoiva palveluyksikkö. Sillä on toimialan laajin palveluverkosto, joka on levittäytynyt 160 eri paikkakunnalle ja joissa palvelee noin 11 000 ammattilaista yli 12 000 asiakasta. Se kehittää palveluvalikoimaansa jatkuvasti, sen palveluihin kuuluvat varaosahuolto sekä kattavat käyttö-, hallinnointi- ja optimointipalvelut. Tavoitteena käytettävyyden parantaminen asiakkaiden laitoksissa, että myös sen ohella heidän liiketoimintansa kasvun tukeminen. Korkea laatu, asiantunteva tuki, palveluiden varma saanti sekä mahdollisimman ympäristöystävällinen toiminta ovat se mihin Wärtsilä on aina ja kaikkialla sitoutunut (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Yleiset kysyntä tekijät: Wärtsilän asennetun laite kannan suuruus ja kehitys ovat huolto-liiketoiminnassa tärkein kysyntätekijä. Markkinatilanne loppuasiakkailta vaikuttaa suoraan kaluston ja laitosten käyttöasteeseen, ja samalla se sanelee myös telakointi-, kunnossapito- ja käyttötarpeet. Kaluston elinkaarivaihe vaikuttaa lisäksi kunnossapito- ja mahdollisiin tasokorotus- tai modernisointitarpeisiin. Elinkaari on se näkökulma, josta sekä merenkulku-, energia-, että öljy- ja kaasuteollisuusasiakkaat yhä useammin tarkastelevat omaa toimintaansa. Tavanomainen käytäntö energiateollisuudessa on voimalaitoksen operoinnin ja hallinnon ulkoistaminen luotettavalle yhteistyökumppanille. Merenkulun ja öljy- ja kaasuteollisuuden huoltomarkkinoilla on mielenkiinto pitkäaikaisiin huoltosopimuksiin kasvussa. (Wärtsilä Oyj Abp, 2016)

Vahvuudet Wärtsilällä tällä toimialalla on pitkäaikaiset asiakassuhteet ja asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan syvä ymmärtäminen. Kattava tarjonta laitteiden koko elinkaarelle. Huoltopalvelussa laajin tarjonta alalla. Ainutlaatuinen koko maailman kattava huoltoverkosto (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.2 Wärtsilän strategia

Wärtsilä toimittaa edistyksellisiä teknologia ja elinkaariratkaisuja energia- ja merenkulqualalla toimiville asiakkailleen ja pyrkii tällä kannattavaan kasvuun. Wärtsilän asiakkaiden tapaan toimia vaikuttaa muuttuvat energia tarpeet ja ympäristötietoisuuden lisääntyminen. Nykypäivänä esiintyvä energiatehokkaiden ja joustavien ratkaisujen kysyntä on yrityksellä hyvin hallussa, koska se pystyy tarjoamaan integroitua tuotteita ja palveluita.

Kaasupohjaisten teknologioiden kasvavaan kysyntään yritys pystyy tarjoamaan alan johtavia monipolttoainetuotteita ja nesteytettyyn maakaasuun perustuvia ratkaisuja. Uusien innovatiivisten ratkaisujen tarjonta asiakkaille on mahdollista hyödyntämällä yrityksen projektinhallintaa ja teknistä osaamista samalla se luo myös kasvu mahdollisuuksia. Wärtsilän globaali huoltoverkosto tukee myös sen kasvu tavoitteita.

Yritys pyrkii laadun ja kustannustehokkuuden jatkuvaan kehittämiseen tuotannossaan ja toimitusketjuissaan, usein juuri kasvumarkkinoillaan toimivien alan johtavien yhteistyökumppaneidensa kanssa. Se panostaa tuotekehitykseen, tutkimukseen ja digitalisaatioon tarpeiden, jotka markkinoilla esiintyvät mukaisesti. Tällä se pyrkii turvaamaan luomaan vahvan aseman ja sillä turvaamaan asemansa johtavana teknisten innovaatioiden kehittäjänä ja myös vahvistamaan sitä entisestään. Yritys uskoo, että innovaatiokulttuuri, korkeiden eettisten periaatteiden ja monimuotoisuuden korostaminen vetää puoleensa ammattitaitoisia ja sitoutuneita työntekijöitä ja tekevät heidän organisaatiostaan erittäin suorituskykyisen. Arvoa sidosryhmilleen ja uusia mahdollisuuksia sekä ympäristömyötäisiä ratkaisuja yritys pyrkii luomaan yrittäjäyys henkisytydellä, asiakas keskeisyydellä, ja intohimollaan tehdä asiat oikein (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.3 Wärtsilän sitoutuminen kestävään kehitykseen

Tavoitteena on yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen ja osakkeenomistajien odotusten täyttäminen. Se edellyttää siltä sitä, että sen toiminta on kilpailukykyistä, kannattavaa ja tehokasta. Perustan muille kestäväen kehityksen osa-alueille, sosiaaliselle vastuulle ja ympäristövastuulle luo hyvä taloudellinen tulos. Voimalaitosratkaisujen ympäristökuormituksen vähäisyys ja korkea hyötysuhde ovat sen päätavoite. Wärtsilä pyrkii parantamaan tuotteidensa ja palveluidensa ympäristösuorituskykyä sekä säilyttämään oman asemansa teknologiajohtajan hyödyntämällä uutta teknologiaa ja harjoittamalla yhteistyötä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Näin se uskoo auttavansa osaltaan asiakkaitaan, ja koko yhteiskuntaa saavuttamaan yhä vaativammat kansainväliset ympäristövaatimukset ja -suositukset. Yhtiö kertoo toimivansa kaikkialla hyvänä yrityskansalaisena. Wärtsilän toimintaperiaateisiin kuuluu liiketoiminta ja sidosryhmäsuhteet. Wärtsilä kertoo olevansa vastuullinen työnantaja ja se pyrkii tarjoamaan mielenkiintoisen ja innostavan työ-

paikan henkilöstölleen ja vaalii siellä avoimuutta, luottamusta, tasa-arvoa ja toisten kunnioitusta sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. Työntekijöille ja sopimuskuoppeneille on tavoitteena tarjota työolosuhteiltaan turvallinen työpaikka, sekä minimoida sen tuotteiden ja palveluiden käyttöön liittyvät turvallisuus- ja terveysriskit. Olennainen osa sen toimintaa on myös toimitusketjun kehittäminen ja hallinta (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.4 Energy Solutions strategia

Missiona on mahdollistaa maailmanlaajuinen siirtyminen kestävämpään ja uudenaikaisempaan energiainfrastruktuuriin luomalla hajautettuja, ympäristömyötäisiä energiaratkaisuja, jotka ovat joustavia ja tehokkaita ja tällä tavalla luoda ylivertaista arvoa asiakkaille. Nestekaasua ja kaasua käyttävissä voimalaitoksissa Wärtsilä pyrkii olemaan tunnistettu johtaja maailmanlaajuisesti. Yritys pyrkii tähän valtaamalla markkinaosuuksia turbiinikäyttöisiltä voimalaitoksilta ja hakee tällä tavalla voimakasta kasvua. Arvolupausta vahvistamalla säilyttämään johtavan aseman raskasöljy- ja monipolttoainevoimalaitoksissa. Esittelemällä uuden arvolupauksen valikoiduille markkinoille ja sitä kautta hakea kasvua pienten ja keskisuurten LNG-terminaalien markkinoilla (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.5 Marine Solutions strategia

Strategisena tavoitteena on olla meri- sekä öljy- ja kaasuteollisuudelle toimitettavien integroitavien tuote ratkaisujen johtava innovatiivinen toimittaja. Syvällisellä asiakkaiden tarpeiden tuntemisella pyritään saavuttamaan tämä, sekä myös lisäksi ympäristömääräysten noudattamisessa ja hyötysuhteen optimointiin liittyvissä ratkaisuisissa kaasukäyttöisin aluksiin vakiinnuttaa yhtiön johtava asema, laivanrakennusteollisuuden järjestelmä integraattorina johtavan aseman kehittämistä, meri- sekä öljy- ja kaasuteollisuuden kasvaviin tarpeisiin kilpailukykyisten tuotteiden tarjonnalla ja tehokkaimpien elinkaariratkaisujen tarjonta kyvyllä hyödyntää lisäkasvun hakua (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.6 Services strategia

Huoltokumppanina Wärtsilä pyrkii olemaan luotettava ja kilpailukykyinen, jonka kanssa on helppo asioida. Kasvutavoitteita, joita yritys on asettanut itselleen: ylivertaisella palvelulla kasvattaa nykyisiä huoltoasiakkuuksia, digitalisaation ja tarjonnan kehittämisen avulla hankkia uusia kilpailuetuja, uusilla asiakassegmenteillä kartoittaa mahdollisuuksia, nykyosaamisen pohjalta ja laajentaa toimintaa yrityskaupoilla kasvumarkkinoilla (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.7 Kestävä kehitys Wärtsilällä

Wärtsilällä on merenkulun ja energia-alan kokonaisvaltaisten elinkaariratkaisujen toimittajana kansainvälisesti keskeinen rooli. Asiakkaat voivat kehittää liiketoimintaansa kestävästi sen ympäristömyötäisten ratkaisujen ja palveluiden avulla. Wärtsilän ratkaisujen elinkaari voi olla jopa 30 vuotta, se takaa niihin käyttäjätuen (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

Wärtsilän missioon, visioon ja strategiaan perustuu sitoumus kestäväan kehitykseen ja vastuulliseen liiketoimintaan, niillä yhtiö luo perustan kestäväan kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen sen toiminnassa ja tuotteissa. Sen strategia rakentuu kolmelle keskeiselle kasvualueelle, näitä ovat innovatiiviset ratkaisut, kaasupohjaiset teknologiat ja energiatehokkaan ratkaisut, nämä kaikki tukevat osaltaan energia- ja merenkulkualalla entistä kestävämpää tulevaisuutta. Kestäväan kehityksessä toiminnassa on vahvuutena myös teknologia johtajuus, joka on myös yrityksen vahvuus kokonaisuudessaan. Energy Solutions- ja Marine Solution -liiketoiminnot keskittyvät kestävien ratkaisujen tarjoamiseen ja kehittämiseen omille toimialoilleen, tuki ratkaisuille ja uusinta teknologiaa käytössä oleviin laitteisiin modernisointikokonaisuuksien ja päivityksien kautta Wärtsilä taas tuo sen Services yksikön liiketoiminnan kautta, joka on sen keskeinen tehtävä. Wärtsilä noudattaa korkeita juridisia ja eettisiä normeja sekä liiketoiminnan käytäntöjä, olennainen osa sen palveluiden ja tuotteiden kokonaisarvoketjussa on sen liikekumppanit ja toimittajat, niiltä edellytetään myös, että ne noudattavat näitä samoja normeja (Wärtsilä Oyj Abp, 2016).

3.2.8 Digitalisaatio Wärtsilällä

Wärtsilä tunnistaa että, muutokset trendit vaikuttavat myös siihen. Muutokset ovat erittäin nopeita. Wärtsilällä on jatkuvasti yhä enemmän dataa asiakkaasta käytössä, sen toiminnasta ja laitteista. Tämän lisäksi myös sen omista sisäisistä prosesseista ja suorituskyvystä. Yritys pyrkii tulevaisuudessa käyttämään ja tuomaan asiakkaan hyödyksi näitä valtavia data varantoja, jota sille on kertynyt. Toinen trendi, jonka yritys tunnistaa on käytettävyyden parantaminen, kun puhutaan syvästä ja kapeasta asiantuntemuksesta. Käyttäjä ystävällisyys on Wärtsilälle tärkeää, koska se luo merkittävää lisäarvoa asiakkaalle. Yksi kehitys alue on älykäs analyttinen mittaustieto. Yksi teema, joka voi olla tulevaisuudessa merkittävä, on uusien ansaintamallien kehittyminen, esimerkiksi Wärtsilä saattaa tulevaisuudessa myydä neuvontapalveluita varaosien sijaan. Asiakkaille saatetaan myydä etädiagnostiikkaa ja vertailudataa, josta he pystyvät näkemään oman tavoite tasonsa, kun sitä verrataan muiden vastaavien aluksien tai kyseistä laitetta käyttävän toimijan suoritustasoon.

3.2.9 Wärtsilän hallinto

Wärtsilän toimitusjohtaja toimii johtokunnan puheenjohtajana. Johtokunta on se taho, joka käsittelee konsernin ja liiketoimintojen strategia-asioita. Se käsittelee myös samassa yhteydessä ohjauksjärjestelmiä, konsernirakennetta, tuotepolitiikkaa ja investointeja. Niitä asioita, joita ei katsota kuuluvan konsernin juoksevaan hallintoon kuuluviksi, käsitellään hallituksessa, näitä on:

- konsernin ja sen liiketoiminta-alueiden pitkänaikavälin tavoitteiden ja niiden toteuttamiseen tähtäävien strategioiden hyväksyminen
- Seurata kehityssuuntia, mahdollisuuksia ja riskejä, jotka tapahtuvat ulkoisessa ympäristössä, mukaan lukien niiden vaikutus strategiaan ja tavoitteisiin
- hyväksyä vuosittainen konsernin liiketoimintasuunnitelma ja tavoitteiden asettaminen
- hyväksyä riskienhallinnan periaatteet
- seurata ja arvioida toimitusjohtajan toimintaa

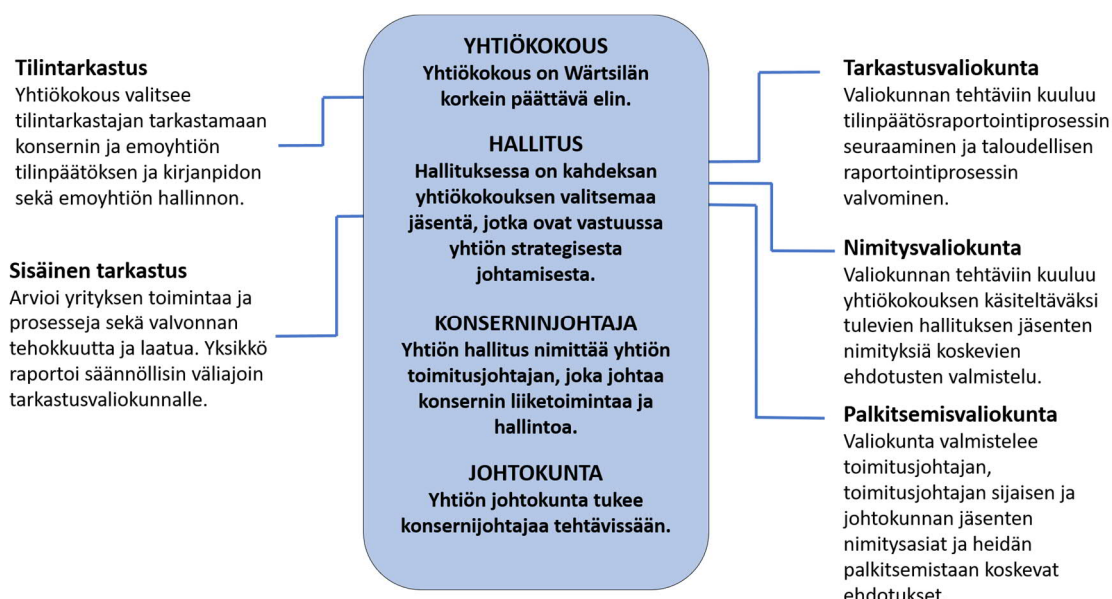
- hyväksyä toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja johtokunnan jäsenten palkkaus ja eläke-edut
- hyväksyä hallintoperiaatteet
- valvoa lakien ja määräyksien, yhtiön omien toimintaperiaatteiden ja muiden vaikiintuneiden arvojen ja eettisten periaatteiden noudattamista
- käsitellä ja seurata yhtiön T&K- ja tuotekehityssuunnitelmia
- nimittää hallituksen valiokunnat
- myöntää lahjoitukset hyväntekeväisyyteen

Wärtsilän sisäisen valvonnan piiriin kuuluu sen kaikki organisaatorakenteet, käytännöt, prosessit ja politiikat, ne auttavat johtoa ja myös hallitusta varmistamaan, että liiketoimintaa hoidetaan soveltuvien kaikkien lakien, määräysten mukaisesti ja eettisesti. Se valvoo myös sitä, että yhtiön omaisuutta hoidetaan vastuullisesti ja että raportointi taloudesta on asianmukaista. Kuukausittaisissa johdon raportoinneissa seurataan vuositavoitteiden saavuttamista johtokunnan toimesta, se valvoo myös raportoinnin luotettavuutta. Lain- ja säännöstenmukaisuuden johtamista harjoitetaan ennakoivasti, ja sen koko yhtiötä koskevat valvontamekanismit ja -prosessit ovat osa Wärtsilän sisäistä valvontaa (Wärtsilä Oyj Abp, 2018).

Wärtsilä valvoo myös henkilöjohtamista. Sisäisen valvonnan tärkeimmät prosessit siinä on, valvoa palkkausta ja työsuhde-etuja, henkilöstön kehittämistä, rekrytointia, resursoinnin hallintaa ja henkilökohtaista tavoitejohtamista sekä palauteprosesseja henkilöstöltä. Wärtsilän johtokunta on vastuussa johtamisjärjestelmän kehittämisestä ja soveltamisesta. Se kattaa Wärtsilän kaikki globaalit prosessit ja johtamiskäytännöt, joilla varmistetaan asiakkaiden odotuksien täyttäminen. Yritys valvoo myös laatua, ja sillä on käytössä ISO 9001: 2000-laatujärjestelmä, sen noudattamista edellytetään kaikissa konsernin toimissa, ja valvonta on siinä tarkkaa. Kestävää kehitystä valvotaan myös, se perustuu yhtiön misioon ja arvoihin sekä taloudelliseen kannattavuuteen. Yritys noudattaa maailmanlaajuisia periaatteita, sellaisia kuin laatu-, ympäristö-, ja työterveys- ja turvallisuuspolitiikka (QEHS). Kestävän kehityksen tavoitteet määrittävät sen johtokunta, se myös valvoo asetettujen tavoitteiden täyttymistä (Wärtsilä Oyj Abp, 2018).

3.2.10 Kirjallisuus katsauksen pohjalta tehty analyysi

Wärtsilä on ilmoittamiensa tietojen perusteella, ottanut sosiaalisen vastuun hyvin, koska se on yksi rauhanvälitysjärjestö CMI:n pääkumppaneista ja tukijoista. Taloudellisessa mielessä sieltä saa vaikutelman että, sen johto on ymmärtänyt taloudellisen vastuun täyttämällä osakkeen omistajien odotukset, ja se tuottaa palveluita ja tuotteita, joilla on yhteiskunnalle arvoa tuottava merkitys. Wärtsilä on tuottanut kohtuullisesti voittoa ja siinä mielessä se kantaa vastuuta osakkeenomistajille ja velkojille. Wärtsilä on myös ollut tällä tarkastelu jaksolla kannattava yritys ja myös miltei kaksinkertaistanut oman liikevaihtonsa ja siinä mielessä se on osoittanut jossain määrin toiminnan tehokkuutta. Wärtsilä ilmoittaa noudattavansa kaikkia eri valtioiden lakeja ja paikallisia säädöksiä, eikä tämän tutkimuksen perusteella ole syytä epäillä, etteikö se niin tekisi ja se varmasti täyttää lakien vaatimat velvollisuutensa maailman laajuisesti, niin toiminnassaan kuin myös tuotteissaan ja palveluissaan. Wärtsilästä saa vaikutelman että, se ainakin jossain määrin seuraa yleisesti pidettyjä uskomuksia niin sisäisessä toiminnassaan kuin myös ulkoisessa toiminnassa. Se pyrkii kaiketi toimimaan eri yhteiskuntien normien mukaisesti, missä se sillä hetkellä sitten toimiikaan. Se tuskin pyrkii vaarantamaan normeja sen takia, että se tavoittelisi yrityksen omia päämääriään. Se ilmoittaa olevansa vastuullinen yrityskansalainen, joka toimii niin kuin yhteiskunta siltä moraalisesti ja eettisesti odottaa. Wärtsilän hallintotapa vaikuttaa ulkoa päin tarkasteltuna hyvin määritetyltä. Yrityksellä on hallitus, jossa on puheenjohtajan lisäksi seitsemän eri jäsentä. Johtokunnassa on toimitusjohtajan lisäksi seitsemän johtajaa, sen alla on energia- ja meriteollisuus liiketoiminta yksiköt. Liikkeenjohtajistossa, joka toimii näiden yksiköiden alla, on kymmenen johtajaa. Wärtsilän hallintomalliin kuuluu Yhtiökokous, hallitus, konsernijohtaja ja johtokunta. Lisäksi siihen kuuluu kolme valiokuntaa, joita ovat tarkastusvaliokunta, nimitysvaliokunta, palkitsemisvaliokunta, sekä niiden lisäksi vielä tilintarkastus ja sisäinen tarkastus. Kuvassa 24 esitetään Wärtsilän hallintomalli.



Kuva 24. Wärtsilän hallintomalli (mukaillen Wärtsilä Oyj Abp, 2018).

Wärtsilän suurimpia omistajia on esitetty taulukossa 3 (pois lukien hallintarekisteröidyt, paitsi Investor AB). Sen suurimpia omistajia ovat siis, Investor AB, Fiskars Oy sekä useita työ-eläkevakuutus yhtiöitä. Tällä taulukolla halutaan antaa tässä kuva yrityksen omistus pohjasta. Koska hallintarekisteröidyt yritykset eivät kuulu tähän taulukkoon, ei se siinä mielessä anna aivan täydellistä kuvaa yrityksen omistuspohjasta. Siitä kuitenkin käy jossain määrin ilmi omistajien taustoja ja niiden prosentuaalisia omistusosuuksia.

Taulukko 3. Wärtsilän suurimmat omistajat (Wärtsilä Oyj Abp, 2019).

Investor AB	17,70 %
Fiskars Oyj Abp	5,52 %
Keskinäinen työ-eläkevakuutusyhtiö Varma	5,20 %
Keskinäinen työ-eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	2,83 %
Keskinäinen työ-eläkevakuutusyhtiö Elo	1,22 %

Wärtsilän sisäinen ympäristössä on todennäköisesti hyvät älylliset ja järjestelmä kyvykkyudet. Siellä on kyvykkyys johtaa henkilöstön älyä ja tuottaa sen kautta innovatiivisia ratkaisuja sen asiakkaille. Sillä on myös todennäköisesti hyvät aineelliset resurssit toteuttaa strategiaansa nyt ja myös tulevaisuudessa. Se pystyy todennäköisesti hyödyntämään mittakaava etua, koska sen liikevaihto on kaksinkertaistunut, tämän on myös täytynyt vaikuttaa sen yksikkökustannuksiin ja se on siis todennäköisesti hyötynyt siitä mittakaava edun kautta. Se myös hyötyy rinnakkaistuotannon edusta, koska se toimittaa tuotteita ja palveluita kahdelle eri toimialalle energia- ja meriteollisuuteen ja niitä tuotetaan samasta puolivalmisteesta tai tuotteesta, eli tässä tapauksessa moottorista, ja silloin kyetään hyödyntämään samaa osaamista eri toimialoilla. Wärtsilän vertikaalista ja horisontaalista integraatioita ei tässä yhteydessä lähdetty tarkemmin analysoimaan, vaikka siellä sitä to-

dennäköisesti jossain määrin tapahtuu, koska yritys ostoja on tehty. Yrityksen itse ilmoittamista tiedoista on vaikea saada käsitystä siitä, onko se integroitunut vertikaalisesti. Mahdollisesti toimitusketjun alavirtaan on tapahtunut vertikaalista ja/tai horisontaalista integraatioita.

Wärtsilän tuotteiden elinkaaren vaihetta on hiukan vaikea arvioida, koska ne ovat tavaltaan melko vanhoja. Toisaalta tuotteiden elinkaaren aikajänne saattaa olla melko pitkä, verrattuna joihinkin muihin toimialoihin, joissa tuotteiden elinkaaret saattavat olla näissä mittakaavoissa hyvinkin lyhyitä. Tämän tutkimuksen perusteella, tulee vaikutelma, että se ei vielä ole saavuttanut heikkenemisvaihetta, vaan ne ovat jossain kasvu ja kypsyys vaiheen välillä. Wärtsilän asiakkaat näkevät yhä yleisimmin oman toimintansa elinkaarinäkökulmasta ja voimalaitoksen hallinnon ja operoinnin ulkoistaminen on tavanomaista. Wärtsilällä on koko elinkaaren kattava tarjonta laitteille sen Service yksikössä.

Se hyödyntää tuotteissaan ja palveluissaan tuote- ja prosessi innovaatioita ja mitä todennäköisemmin se tekee niin myös omissa sisäisissä prosesseissaan. Karkeasti arvioituna tulee vaikutelma, että sitä johdetaan kohtuullisen hyvällä hyötysuhteella ja korkealla tehokkuudella, koska se on valinnut itselleen oikeat päämäärät ja tuottaa sellaisia tuotteita joita asiakkaat haluavat ja ovat valmiita maksamaan. Sillä on johtava asema raskasöljy- ja monipolttoainevoimalaitoksissa. Sillä on johtava asema kaasukäyttöisissä aluksissa, hyötysuhteen optimointiin liittyvissä ratkaisuihin ja ympäristömääräysten noudattamisessa. Sillä on johtava asema laivanrakennusteollisuuden järjestelmä integraattorina. Wärtsilä on pystynyt sopeutumaan ja ennakoimaan omaa ulkoista ympäristönsä. Se myös muokkaa ja vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Yritys on tuonut lisäarvoa asiakkaan toimintaan, se on myös tuonut markkinoille Smart Generation -konseptin, joka symboloi joustavia voimantuotantoteknologioita. Wärtsilän LNG-terminaalien avulla asiakkaiden on mahdollista muuntaa voimalaitoksensa maakaasukäyttöisiksi, esimerkiksi niissä maissa, joissa käytetään raskas öljyä ja suuret voimalat eivät tule kyseeseen. Se on myös selkeästi valinnut oman toimintaympäristönsä. Wärtsilä tuntee todennäköisesti oman ulkoisensa ympäristönsä hyvin, oman toimintansa ympärillä. Yritys kertoo, että esimerkiksi väestönkasvu ja talouden kehitys vaikuttavat sen voimalaitoksien kysyntään. Ympäristökysymykset ja infrastruktuurin kehitys vaikuttavat kaasun kysyntään. Elintason nousu

OECD: ulkopuolella vaikuttaa sen kysyntään. Polttoaineen hinta vaikuttaa sen toimialoilla. Ympäristömääräysten kehitys vaikuttaa sen toimialojen kysyntään. Se vaikuttaa asemoituneen hyvin suhteessa kilpailijoihinsa. Jo mainittujen johtavien asemien lisäksi, se pyrkii valtaamaan markkinaosuuksia turbiinikäyttöisiltä voimalaitoksilta.

Wärtsilä on enemmänkin järjestelmä ja ratkaisu toimittaja, joka ei itse järjestele liiketoimintaympäristöä jossa se toimii, vaan se valta on todennäköisesti asiakas päässä eli siinä mielessä siellä vallitsisi ehkä ostajien valta. Se saattaa myös tulevaisuudessa kohdata uusien tulokkaiden uhkaa tai myös korvaavien tuotteiden uhkaa, jossain määrin voisi sanoa että, se on itse korvaavien tuotteiden uhka joillekin muille yrityksille. Wärtsilä saattaa itse omata toimittajan neuvottelu voimaa ja tämän tutkimuksen perusteella tulee sellainen vaikutelma, että sen toimittajilla tuskin on mitään suurta neuvottelu voimaa. Se tuntee myös hyvin ulkoista ympäristöä, koska kaikki nämä asiat taloudellinen, sosiokulttuurinen, maailmanlaajuinen, teknologinen, poliittinen/oikeudellinen ja väestötieteellinen sekä myös fyysinen ympäristö tulevat esille sen antamista tiedoista ja vaikuttavat otetun huomioon ja ne ovat merkittäviä ulottuvuuksia sen asiakkaille ja vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä. Täällä saattaa myös piillä sellaisia uusia liiketoiminta mahdollisuuksia, joita se ei vielä ole hyödyntänyt.

Mitään suurempaa analyysia strategisista ryhmistä ei tehty, koska kilpailijoita ei analysoitu, tämän tutkimuksen perusteella tulee vaikutelma, että Wärtsilä kuuluu yksin omaan strategiseen ryhmäänsä, ja toista täysin saman kaltaista strategiaa toteuttavaa yritystä ei ole. Siinä mielessä se on pystynyt erottautumaan kilpailijoista omilla vahvuuksillaan. Wärtsilän Marine Solutions on teknologia johtaja, sen ja omistautuneen henkilöstön avulla se pystyy siellä tarjoamaan räätälöityjä ratkaisuja, se tarjoaa asiakkaille ympäristömyötäisiä, tehokkaita, joustavia ja taloudellisia ratkaisuja. Energy Solutions on alle 600 MW:n kaasumaisia ja nestemäisiä polttoaineita käyttävien joustavien voimalaitosten johtava toimittaja maailmassa.

Taloudet eripuolella maailmaa kehittyvät ja siellä avautuu mahdollisuuksia ja markkinoita sekä toisaalta teknologia kehittyä ja se avaa myös mahdollisuuksia ja ehkäpä myös uusia markkinoita. Toimialan elinkaari on todennäköisesti kasvuvaiheessa ja tilanteessa

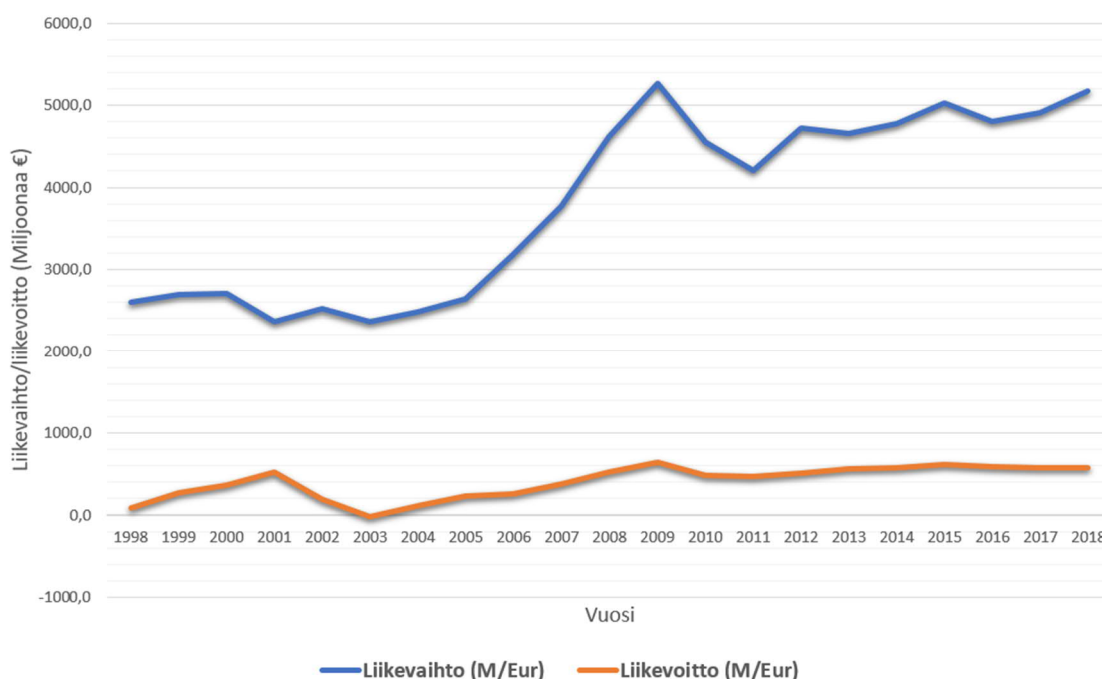
missä markkinat ovat laajentumassa markkina raon yli, kilpailijoita on mahdollisesti tulossa enemmän markkinoille ja asiakkaat ovat tulossa yhä paremmin tietoisiksi. On myös viitteitä että, se saattaa olla osittain myös kypsyyssvaiheessa, jossa markkinat ja tuotteet kokevat räjähdysmäisen leviämisen, markkinat ovat epävakaita ja toimiala taas vakaa ja sen lisäksi asiakkaat ovat aggressiivisia. Wärtsilän keskittymistä arvioidessa se asettuu ehkä monialaerilaistumisen lohkokon koska sen tuotteen on erilaistettu, tuotteet energia sektorille ovat hyvin erilaisia kuin tuotteet, joita se toimittaa meriteollisuudelle, eli sen tuotteet ovat erilaistettuja (differoituja), sen asiakas kunta on myös siinä mielessä laaja, koska sillä on täysin eri asiakkaita energia alalla kuin sillä on meriteollisuudessa. Siitä kuinka erilaisia asiakkaat ja tuotteet sekä palvelut ovat näiden kahden asiakasryhmän sisällä ei tässä yhteydessä juurikaan arvioidu, mutta myös siellä saattaa hyvinkin olla myös erilaisuutta. Wärtsilä menee samankaltaisuuden kirjoa analysoidessa ehkä johonkin samankeskisen erialaistumisen ja monialaerilaistumisen väliin, jossa sillä on jonkin verran samankaltaisuutta ja jossain mielessä erittäin matala samankaltaisuus, koska jos ajattelee sen tuotteita perustuvat ne sen valmistamiin moottoreihin ja kumpaisessakin tuotteessa on tämä mukana, toisaalta asiakas kokemus on aivan erilainen.

Wärtsilän strategia on toimittaa edistyksellisiä elinkaari ratkaisuja sen energia- ja merenkulkualalla toimiville asiakkaille. Se haluaa toimittaa innovatiivisia ratkaisuja ja luottaa siinä omaan projektin hallintaan ja tekniseen osaamiseen. Se panostaa myös tuotekehitykseensä, tutkimukseensa ja digitalisaatioon ja pyrkii tällä säilyttämään oman asemansa johtavana teknisten innovaatioiden kehittäjänä, se myös korostaa innovaatio kulttuuria. Se ei suoraan sano harrastavansa prosessi innovaatioita, mutta organisaatio rakenne muutokset esimerkiksi voidaan tulkita ainakin osittain sellaiseksi tai niitä vaativiksi.

3.2.10.1 Wärtsilän taloudellinen kehitys

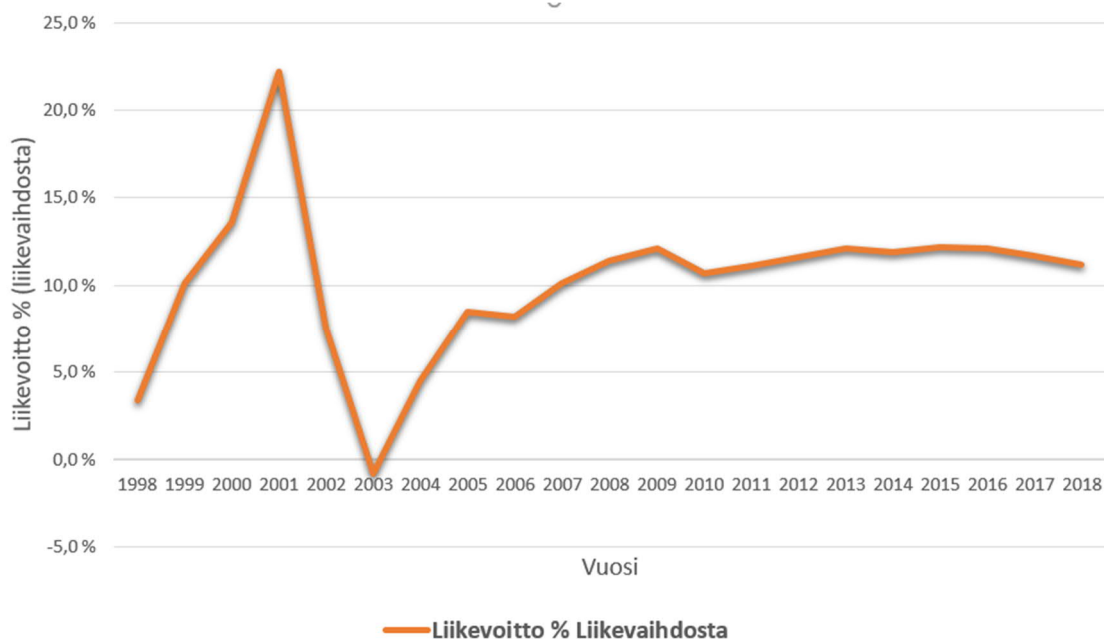
Wärtsilän liikevaihto on kehittynyt tällä tarkastelu jaksolla (kuva 25), joka on 20 vuotta (1998-2018), noin vajaan 3 miljardin euron liikevaihdosta noin viiden miljardin liikevaihtoon. Yrityksen liikevaihto pysyttelee tarkastelu jakson alusta vuoteen 2005 alle 3 miljardin ja siitä se nousee neljässä vuodessa yli 5 miljardiin (vuonna 2009). Liikevaihto pysyttelee jotakuinkin 5 miljardin luokassa tämän jälkeen, heilahdellen kuitenkin siinä jonkin

verran. Yrityksen liikevoitto on viimeisen kymmenen vuoden aikana pysynyt myös suurin piirtein samassa luokassa ollen noin 500 miljoona euroa. Tätä ennen se heilahteli melko paljon ja on käynyt myös negatiivisena vuonna 2003. Koko tarkastelu jakson aikana Wärtsilä on tehnyt noin 80 miljardia euroa liikevaihtoa ja noin 8,2 miljardia euroa voittoa.



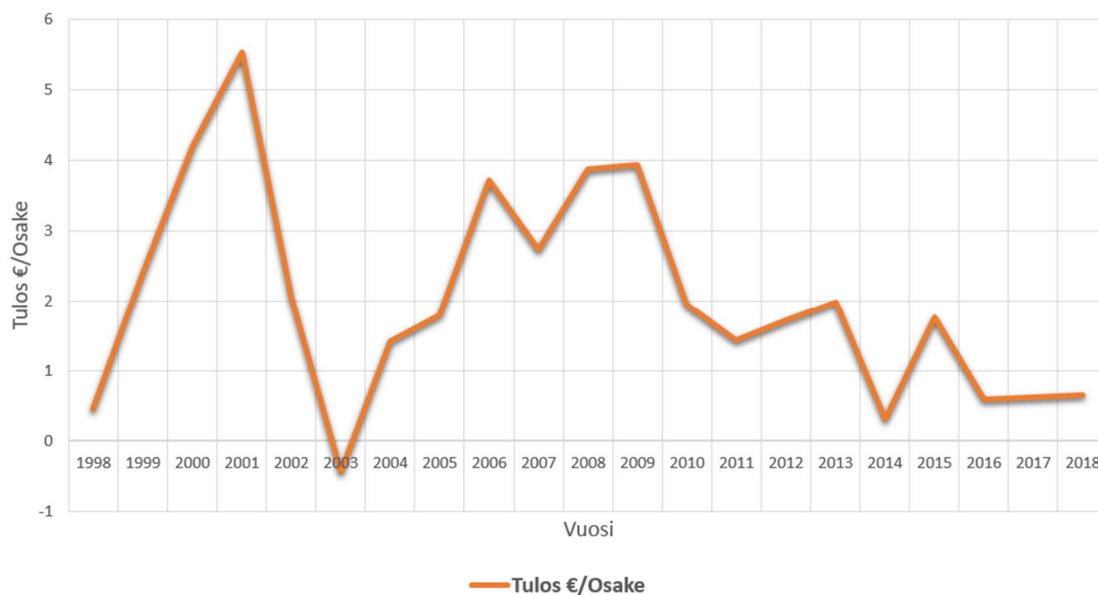
Kuva 25. Wärtsilän liikevaihdon ja liikevoiton kehittyminen (Wärtsilä Oyj Abp, 2019).

Wärtsilän liikevoitto prosenttia esitettynä kuvassa 26, sillä tässä tutkimuksessa halutaan antaa kuva sen kannattavuuden kehityksestä tarkastelujaksolla, siitä pystyy visuaalisesti näkemään liikevoiton prosentuaalisen osuuden liikevaihdosta. Keskiarvo koko tarkastelu jaksolla liikevoittoprosentilla on 10,3%.



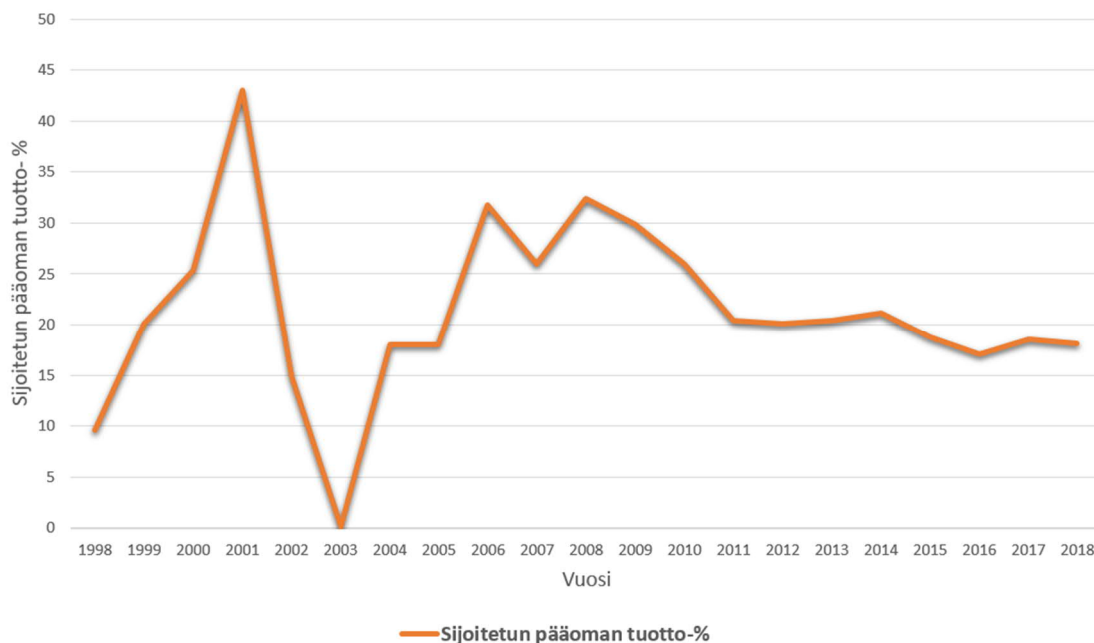
Kuva 26. Wärtsilän liikevoitto % vuosina 1998 - 2018 (Wärtsilä Oyj Abp, 2019).

Wärtsilän osakekohtainen tulos EPS tarkastelujaksolla on esitetty kuvassa 27. Se on myös vaihdellut vuosittain rajusti ja ilman osakkeen arvoa se ei välttämättä kerro kokonaisuutta. Keskiarvo koko tarkastelu jaksolla on 2€. Tämä ei ole huono tulos. Wärtsilän osakkeen avaus arvo 19.6.2019 oli 13,26 ja sen kokonaismarkkina arvo oli 7,81 miljardia € (Kauppalehti, 2019).



Kuva 27. Wärtsilän osakekohtainen tulos vuosina 1998-2018 (Wärtsilä Oyj Abp, 2019).

Wärtsilän sijoitetun pääoman tuotto on kehittynyt hyvin samantapaisesti kuin osakekohtainen tulos. Keskimääräinen sijoitetun pääoman tuotto prosentilla on tarkastelujaksolla 21,4%. Mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että yritys on pystynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana pitämään kohtuullisen hyvää ROI prosenttia, vaikka se on ajoittain vaihdellut, niin siitä kuitenkin näkee, että johto on pyrkinyt pitkällä aikavälillä pitämään yli 20% sijoitetun pääoman tuottoa.



Kuva 28. Wärtsilän sijoitetun pääoman tuotto ROI vuosina 1998-2018 (Wärtsilä Oyj Abp, 2019).

3.2.10.2 Wärtsilän strategia suuntautuneisuus

Wärtsilä asettuu strategian luokituksessa tämän tutkimuksen mukaan tuotesuuntauksen strategiaan. Koska se keskittyy kuuntelemaan asiakastaan ja pyrkii määrittelemään niille kaikkein sopivimmat tuotteet ja yhdistelemään ne arvoa tuottavaksi ratkaisuksi. Se korostaa päätarjontaansa energia- ja merenkulkualalle, niitä reittejä, joilla se pyrkii luomaan arvoa asiakkaille, se ei ehkä niinkään korosta organisaation rakennetta, ellei projektiosaimista voida luokitella sellaiseksi, se ei myöskään korosta palkitsemisen painopisteitä, prioriteetit tulevat sen esitteistä hyvin esiin, mutta hinnoittelu ei ainakaan korostu sieltä. Esitteistä saa sellaisen vaikutelman että, sen arvonluonti reitti käsittää huippuluokan tuotteet, käytettävät ominaisuudet sekä uudet sovellukset. Wärtsilä vaikuttaa organisaatiolta, joka on luotu tuotteen luonnin ympärille. Organisaation rakennetta siinä mielessä keskittyykö se tuotteen tulosityksiköihin ja keskittyykö palkitseminen markkina osuuksiin, on tässä yhteydessä vaikea analysoida. Tässä ei tule vaikutelmaa että, ylin johto keskittyisi tuotekatselmuksiin, jossa haluttaisiin lisää tuoteominaisuuksia. Enemmänkin tulee vaiku-

telma, että se keskittyy markkina osuuksiin sen eri toimialoilla ja sen aseman säilyttämiseen. Toisaalta sen prioriteetti asetellut strategia toiminnoissa vaikuttavat tuoteportfolio pohjaiselta ja siinä mielessä se asettuisi myös tuotesuuntautuneeksi. Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea arvioida sitä antaako se kaikkein arvokkaimmille asiakkaille, jotka käyttävät sen kehittämiä uusia ominaisuuksia ja sovelluksia, mutta siitä oli jotain viitteitä, eli siinä mielessä voisi myös väittää että, se niin tekee. Wärtsilän ilmoittamista tiedoista saa sellaisen vaikutelman, että se pyrkii luomaan kilpailuetua äärimmäisillä tuotekyvykkyyksillä. Tässä tutkimuksessa jäi myös vaikutelma, että sen asiakkaat haluavat ottaa hyödyn sen tuotteiden ominaisuuksien rikkaudesta. Se kuinka hyvin Wärtsilä on onnistunut organisaation rakenteen tai palkitsemisprioriteettinsa kanssa, ei saatu tässä tutkimuksessa näkyviin. Wärtsilästä jää vaikutelma, että se mittaa onnistumistaan markkinaosuuksilla ja myös uusien luotujen tuotteiden määrällä sekä myös kyvykkyydellä johtaa huipuluokan sovelluksilla ja tuotteilla.

Lisättäköön vielä se, että Wärtsilä on tämän tutkimuksen aikana muuttanut organisaatorakennettaan ja sulauttanut oman Service yksikkönsä Energy- ja Marine yksiköihin. Toimitusjohtaja toteaa ” *Aloitamme vuoden uudella organisaatiolla. Se muodostuu kahdesta liiketoiminta-alueesta, joihin sisältyvät sekä uudet laiteratkaisut että elinkaarihuolto. Uusi organisaatorakenne korostaa lisäarvon luomista asiakkaalle. Painopisteenä ovat entistä voimakkaammin kunkin markkinan omiin tarpeisiin räätälöivät elinkaariratkaisut. Lisäksi asiakkaat hyötyvät uudistuksesta joustavuuden ja entistään nopeamman reagoinnin muodossa. Olen varma, että muutos vahvistaa asiakassuhteitamme ja varmistaa osaltaan, että pystymme jatkossakin kehittämään nopeasti innovatiivisia ratkaisuja ja siten kiihdyttämään kehitystämme kohti pitkän aikavälin kannattavan kasvun tavoitettamme* ” Tässä puhutaan niin markkinoista kuin asiakkaista ja niille lisäarvoa tuottamisesta. Tämä viittaisi myös siihen, että se on muuttamassa strategia suuntautuneisuuttaan, joko markkina- tai asiakas keskeiseksi.

4 POHDINTA

4.1 Kehitysehdotukset

Varsinaisia perinpohjaisesti tutkittuja kehitysehdotuksia on tämän tutkimuksen perusteella vaikea tehdä. Mutta Wärtsilä saattaisi löytää joillekin tuotteilleen uusia markkina-alueita. Esimerkiksi Wärtsilän tuoteportfolioon kuuluu makean veden tuotanto, viihde ja valaistus ratkaisut ja jätteiden käsittely järjestelmät laivalla. Näitä tuotteita voisi esimerkiksi mahdollisesti hyödyntää myös muilla markkinoilla kuin vain meriteollisuudessa ja sitä kautta saada synergiaa, ja hyödyntää esimerkiksi mittakaava ja rinnakkaistuotannon etua. Tämä olisi horisontaalista monipuolistamista. Nykyisten tuotteiden kohdalla palveluiden kehittäminen juuri digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla, saattaisi vahvistaa sen asemaa markkinoilla ja kehittää sen liiketulosta.

4.2 Ehdotettujen muutosten toteuttaminen

Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea ehdottaa, kuinka nämä muutokset toteutettaisiin, se vaatisi paljon markkinatutkimusta ja laskelmia siitä olisiko siellä aidosti uusia mahdollisuuksia ja sopisivatko ne Wärtsilän nykyiseen strategiaan, vai olisiko sen syytä tarkastella strategiaansa uudestaan ja arvioida näitä mahdollisuuksia taloudellisten lukujen valossa. Joka tapauksessa makean veden tuotannolla on varmasti tarvetta joillakin maantieteellisillä alueilla. Jätteenkäsittely järjestelmillä on myös varmasti kysyntää melkein missä päin tahansa maailmaa ja viihde ja valaistus järjestelmiäkin käytetään yleisesti joka puolella. Sitä tosiaan on tässä tutkimuksessa vaikea arvioida, kuinka kannattavia nämä mahdollisuudet saattaisivat Wärtsilälle olla.

5 YHTEENVETO

Työssä lähdettiin kuvailemaan lähinnä käsitteiden avulla strategiaa ja strategista johtamista, siihen liittyvillä käsitteillä. Ensiksi pyrittiin siis tuomaan esille strategiaan liittyviä käsitteitä. Sen jälkeen kuvattiin yrityksen sosiaalista vastuuta ja hallintotapaa. Sisäistä ympäristöä kuvattiin erilaisten käsitteiden avulla kuten mittakaava edun, rinnakkaistuotannon edun, vertikaalisen ja horisontaalisen integraation avulla. Sisäisessä ympäristössä selitetään myös tuotteen elinkaarta, tuote- ja prosessi innovaatioiden merkitystä tuotteen elinkaareissa sekä mitä tarkoittaa hyötysuhde, tehokkuus ja suorituskyky organisaatiossa. Tässä kappaleessa esitellään myös keskittymistä ja horisontaalista monipuolistamista.

Ulkoista ympäristöä kuvataan yleisen ympäristön, toimiala ympäristön avulla. Samassa kappaleessa esitellään myös tuotteen omaksujien määrää kehittymistä, toimialan elinkaarta. Strateginen suunnittelu kappaleessa selitetään konsernistrategiaa, liiketoiminta strategiaa ja funktionaalista strategiaa. Strategian toteutus kappaleessa kuvataan toiminnan järjestämistä, organisaation rakennetta, ohjaamista ja johtamista. Strategian katselmuksia, arviointia ja kontrollointia lähestytään kuvailemalla strategian seuranta, strategian mittausta, strategia prosessia ja selitetään riskeihin liittyviä käsitteitä.

Tutkimuksen suoritus aloitetaan aikaisemman tutkimuksen esittelyllä ja siinä pääasiassa esitellään strategia luokitukset, joita ovat markkina suuntautunut strategia, tuote suuntautunut strategia, teknologia suuntautunut strategia (teknologia työntö strategia) ja asiakas keskeisyys strategiassa. Seuraavaksi tutkimuksessa esitellään kohde yritys ja sen itse ilmoittamaa strategiaa, sitoutumista kestäväan kehitykseen, sen eri yksiköiden strategioita, Wärsilän lähestymistapaa kestäväan kehitykseen, digitalisaatiota Wärsilällä, sen tuloksen ja liikevaihdon kehitystä sekä tehdään analyysit teorian ja strategia typologian pohjalta.

Tutkimus oli erittäin vaikea tehdä ja sen kokonaisuuden hallinta oli erittäin vaativaa ja aikaa vievää työskentelyä. Tutkimusta voisi jatkaa niin teoria osuuden kuin empiirisen osuudenkin osalta, syventäen niitä, koska kaikkia löydöksiä ei niihin saatu jo pelkästään

aikataulujen puitteissa ja myös työn laajuuden kasvaessa niiden myös liian suureksi kooltaan ja työmäärältään.

5.1 Tutkimuksen päätelmät ja kontribuutio

Tutkimuksessa tehtiin päätelmä strategia luokitusta käyttäen ja siitä pääteltiin että, Wärtsilällä on tuote suuntautunut strategia, tuotesuuntautunut yritys voi myös siirtyä myös asiakas keskeiseen strategiaan markkina suuntautuneisen strategian kautta, tässä tutkimuksessa tuli sellainen vaikutelmaa, että Wärtsilä olisi niin tekemässä. Wärtsilä panostaa tuotekehitykseensä. Koska Wärtsilän liikevaihto vaikuttaa kehittyvän positiivisesti pitkällä aikavälillä ja sen trendi on siis kasvava ja liikevoitto on pysynyt viime vuodet tasaisena. Voi kai sanoa että, sen johto on onnistunut strategisessa suuntauksessa ja strategian toteutuksessa hyvin ja se on valinnut tuotteensa ja palvelunsa hyvin ja on pystynyt omilla kyvykkyyksillään vakiinnuttamaan asemaansa joillakin alueilla ja toisaalta se pyrkii myös hakemaan voimakasta kasvua toisilla alueilla. Se pyrkii myös tulevaisuudessa hyödyntämään digitalisaatioita ja se saattaa avata sille uusia liiketoiminta mahdollisuuksia ja ansaintamalleja. Wärtsilän tulevaisuuden näkymät ovat kaikeksi hyvät ja se tulee todennäköisesti ainakin säilyttämään oman asemansa markkinoilla ja mahdollisesti jopa joillain alueilla kasvattamaan omaa markkinaosuuttaan.

Tutkimuksen teoria osassa on lähestymistavaksi otettu se, että pyritään rakentamaan sellainen teoria, joka ei toista aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, ja siinä mielessä se on onnistunut ja siinä on hiukan erilainen näkemys strategisesta johtamisesta kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on tähän mennessä nähty ja siinä mielessä se tuotti tavallaan uutta tietoa. Vaikkakin strateginen johtaminen on sellainen alue, että siellä useasti tukeudutaan samoihin lähteisiin, niin on tässäkin tutkimuksen teoria osassa varmasti sellaisiakin osia, joita on jo aiemmin nähty eri tutkimuksissa, jotka ovat sivunneet samaa aihetta.

Tutkimuksessa ei varsinaisesti ollut mitään selkeätä tutkimuskysymystä vaan tarkoituksena oli lähteä tutkimaan strategiaa ja strategista johtamista ja muodostaa sen tutkimuksen perusteella kokonaiskuva strategiasta erityisesti strategisesta johtamisesta ja sitten tehdä

analyysi sen pohjalta kohde yritykseen sekä myös käyttää aikaisemmin tehtyä Ville Isoherrasen tutkimusta, jossa on luotu strategia luokittelu ja analysoida kohde yritystä sen pohjalta.

5.2 Tutkimustulosten arviointi

Teoria osuuden tutkimuksen tulokset olivat hyviä ja siellä tuli esiin paljon uusia asioita ja monet vanhat asiat syvenivät ja tarkentuivat. Monet löydökset siellä olivat erittäin mielenkiintoisia. Oli myös mielenkiintoista soveltaa teoria pohjaa kohde yrityksen arviointiin. Kuitenkin teoria osuus ei ole ehkä aivan kaiken kattava, eikä kaikkea ole tässä tutkimuksessa analysoitu perinpohjaisesti koska materiaali esimerkiksi Wärtsilällä on melko laaja ja tätä tutkimusta olisi pystynyt tekemään paljon syvemmin kuin mitä se näissä olosuhteissa loppujen lopuksi oli mahdollista. Arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta siihen pystyisikö sen toistamaan, niin se on mahdollista, jos käy teoria osuuden läpi ja sen pohjalta tekee päätelmät. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan luotu mitään tarkistus listaa, jota voisi käydä läpi tutkimusta suoritettaessa ja sen takia tutkimuksen toistaminen saattaisi olla hiukan työlästä ja vaikea toistaa täysin samankaltaisena, vaikka mahdollista.

Tutkimuksen oikealaisuutta arvioidessa siihen nähden, että pitääkö se paikkansa on myös hiukan vaikea antaa tarkkaa vastausta, koska esimerkiksi tässä ei anneta tarkkoja määreitä siitä mikä on esimerkiksi mikä on erittäin matalaa samankaltaisuutta tai mikä on erittäin korkea samankaltaisuutta tuotteiden kohdalla, tai mikä on kapea markkina alue ja mikä laaja markkina alue. Tässä mielessä moni asia saattaa jäädä tulkinnan varaiseksi ja ellei niitä ole tarkkaan määritelty, mitä ei myöskään tehty aikaisemmassa tutkimuksessa, niin saattaisi näkemys erot tehdä eroa paikkansa pitävyyteen.

5.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tässä tutkimuksessa ei analysoitu juurikaan sitä, miten kohde yritys on integroitunut horisontaalisesti ja vertikaalisesti, eikä myöskään juurikaan tuotteiden elinkaarta, eikä strategisia ryhmiä, eikä myöskään sitä miten kohde yritys toteuttaa strategiaansa ja kuinka se järjestää katselmoinnit, arvioinnit ja valvonnan siinä olisi ainakin joitakin jatkotutkimus

aiheita. Olisi myös mielenkiintoista nähdä kilpailija analyysi tutkimus esimerkiksi Porterin ”four corners” mallilla.

6 LÄHDELUETTELO

Ansoff, H., 1984. *Strategisen johtamisen käsikirja*. Ensimmäinen painos toim. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Capon, C., 2008. *Understanding Strategic Management*. Ensimmäinen painos toim. Harlow: Prentice Hall.

Carpenter, M. A. & Sanders, W. G., 2007. *Strategic Management A Dynamic Perspective*. Ensimmäinen painos toim. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Carrol, A. B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.

Chunawalla, S. A., 2009. *Product Management*. Ensimmäinen painos toim. Mumbai: Himalaya Publishing House PVT. LTD..

David, F. R., 2007. *Strategic Management: concepts and cases*. Yhdestoista painos toim. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Ensimmäinen painos toim. Los Angeles: SAGE.

Grant, R. M., 2005. *Contemporary Strategy Analysis*. Viides painos toim. Oxford: Blackwell Publishing.

Grant, R. M., 2008. *Contemporary strategy Analysis*. Kuudes painos toim. Oxford: Blackwell Publishing.

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L., 2013. *Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Kolmas painos toim. Oxford: Oxford University Press.

Haverila, M. J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A., 2009. *Teollisuustalous*. Kuudes painos toim. Tampere: Infacs Oy.

Hayes, R., Pisano, G., Upton, D. & Wheelwright, S., 2005. *Operations, Strategy, and Technology Pursuing the competitive edge*. Ensimmäinen painos toim. Danvers: John Wiley & Sons, Inc.

Hellriegel, D., E., J. S. & Slocum, J. W., 2005. *Management A Competency-Based Approach*. Kymmenes painos toim. Mason: South-Western.

Hitt, M. A., Ireland, D. R. & Hoskisson, R. E., 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Kuudes painos toim. Mason: Thomson South-Western.

Hunger, J. D. & Wheelen, T. L., 2007. *Essentials of Strategic Management*. Neljäs painos toim. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ireland, D. R., Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A., 2011. *The Management of strategy: Concepts*. Yhdeksäs painos toim. s.l.:South-Western.

Isoherranen, V., 2012. *Strategy Analysis Framework for Strategy Orientation and Focus*.

[Online]

Available at: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297885.pdf>

[Haettu 28 Helmikuu 2019].

Isoherranen, V. & Kess, P., 2011. Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework. *Scientific Research*, Issue 2, pp. 575-583.

Iverson, D., 2013. *Strategic Risk Management A Practical Guide to Portfolio Risk Management*. Ensimmäinen painos toim. Singapore: Wiley & Sons Singapore Pte.Ltd.

Jeyarathnam, M., 2008. *Strategic Management*. Ensimmäinen painos toim. Mumbai: Himalaya Publishing.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2009. *Fundamentals of Strategy*. Ensimmäinen painos toim. s.l.:Prentice Hall/Financial Times.

Johnson, G. ym., 2018. *Fundamentals Of Strategy*. Neljäs painos toim. Harlow: Pearson Education Limited.

Jones, G. R., 2013. *Organizational Theory, Design, and Change*. Seitsemäs painos toim. Harlow: Pearson Education Limited.

Jones, G. R. & George, J. M., 2016. *Contemporary Management*. Ensimmäinen painos toim. New York: McGraw-Hill Education.

Kamensky, M., 2012. *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. Ensimmäinen painos toim. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004. *Strategia kartat aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Ensimmäinen painos toim. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 62-77.

Kaplan, R. S. & P., N. D., 2007. *Strategian toteutus*. Ensimmäinen painos toim. Helsinki: Talentum.

Kauppalehti, 2019. *Kauppalehti*. [Online]
Available at: <https://www.kauppalehti.fi/porssi/porssikurssit/osake/WRT1V>
[Haettu 19 Kesäkuu 2019].

Krogars, M. & Ojala, J., 1999. *Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa Näkökulmia kokonaisuuden hallintaan ja laajojen muutosten johtamiseen*. Ensimmäinen painos toim. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K., 2006. *Onnistu strategiassa*. Toinen painos toim. Helsinki: WSOYpro.

Luffman, G., Lea, E., Sanderson, S. & Kenny, B., 1996. *Strategic Management An Analytical Introduction*. Neljäs painos toim. Oxford: Blackwell Publishers Inc..

Lynch, R., 2009. *Strategic Management*. Viides painos toim. Harow: Pearson Education Limited.

Lynch, R., 2012. *Strategic Management*. Kuudes painos toim. Harlow: Pearson Education Limited.

McGee, J., Cooper, G. L. & Starbuck, W. H., 2005. *The Blackwell Encyclopedia of Management: Strategic Management*. Toinen painos toim. Oxford: Blackwell Publishing.

Merna, T. & Al-Thani, F., 2008. *Corporate Risk Management*. Toinen painos toim. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Mintezberg, H. & Quinn, J. B., 1996. *The Strategy Process*. Ensimmäinen painos toim. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Ensimmäinen painos toim. Harlow: Pearson Education limited.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2005. *Strategy Safari A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Ensimmäinen painos toim. New York: Free Press.

Perttula, J. & Antti, S., 2012. *Johtamisen Psykologia*. Ensimmäinen painos toim. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Porter, M. E., 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. Toinen painos toim. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Porter, M. E., 2008. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78-93.

Schindler, P. S., 2019. *Business research methods*. Kolmastoista painos toim. New York: Mc Graw Hill Education .

Sigismund Huff, A., Floyd, S. W. & Terjesen, S., 2009. *Strategic Management Logic & Action*. Ensimmäinen painos toim. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc..

Silbiger, S., 2012. *The Ten Day MBA - Step-By-Step Guide To Mastering The Skills Taught In America's Top Business Schools*. Neljäs painos toim. New York: Harper Business.

Stahl, M. J. & Grigsby, D. W., 1997. *Strategic Management Total Quality & Global Competition*. Ensimmäinen painos toim. Oxford: Blackwell Publishers.

Steiner, G. A., 1969. *Yrityssuunnittelu*. Ensimmäinen painos toim. New York: University of the City of New York.

Stoner, J. A., Freeman, R. E. & Gilbert JR., D. R., 1995. *Management*. Kuudes painos toim. New Jersey: Prentice Hall.

Thompson Jr, A. A. S. I. A. J. G. J. E., 2005. *Crafting and Executing Strategy*. Neljästoista painos toim. New York: McGraw-Hill Irwin.

Thomson, J. & Martin, F., 2010. *Strategic Management - Awareness & Change*. Kuudes painos toim. Andover, Hampshire: South-Western a division of Cengage Learning.

Wheelen, T. L. & Hunger, D. J., 2006. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Kymmennes painos toim. New Jersey: Pearson Education.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Kahdeksas painos toim. New Jersey: Prentice Hall.

White, C., 2004. *Strategic Management*. Ensimmäinen painos toim. Basingstoke: Palgrave Macmillan .

Wilson, J., 2014. *Essentials of Business Research*. Toinen painos toim. London: SAGE Publicationa Ltd.

Witcher, B. J. & Chau, V. S., 2010. *Strategic Management Principles and Practice*. Ensimmäinen painos toim. Hampshire: South-Western Cengage Learning.

Wärtsilä Oyj Abp, 2016. *Tämä on Wärtsilä*, Helsinki: Wärtsilä.

Wärtsilä Oyj Abp, 2018. *Wärtsilä Vuosikertomus 2018 Hallinnointi*. [Online] Available at: https://cdn.wartsila.com/docs/default-source/investors/investors-fi/selvityshallinto-ja-ohjausjarjestelmast/selvitys-hallinnointi--ja-ohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4st%C3%A4-2018.pdf?sfvrsn=2146ef44_2 [Haettu 21 Toukokuu 2019].

Wärtsilä Oyj Abp, 2019. *Vuosikertomus 2018*, Helsinki: Wärtsilä.

Wärtsilä, 2019. *Wärtsilä*. [Online] Available at: <https://www.wartsila.com/fi/sijoittajat/osakkeenomistajat/suurimmat-osakkeenomistajat> [Haettu 16 Toukokuu 2019].