



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖKALUJA STRATEGIAN LUONTIIN

Strategiamuutosten vaikutus yrityksen kannattavuuteen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Kaisa Juvén

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälinen kauppa

JUVEN, KAISA: Työkaluja strategian luontiin  
Strategiamuutosten vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 49 sivua

Kevät 2015

## TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä kuvataan strategiaa, ja strategiamuutosten vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Työn tarkoituksena on tuoda esille erilaisia työkaluja, joita yritys voi käyttää hyväkseen luodessaan strategiaa.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osuudesta sekä empiriaa tavoittelevasta osuudesta, jossa on tutustuttu kahden yrityksen strategiamuutokseen. Käytäntöä on tuotu työhön analysoimalla yritysten tilinpäätöksiä. Työssä pyritään lukijalle kertomaan strategian tärkeys sekä sen vaikutukset kannattavuuteen.

Teoriaosuus käsittelee strategiaa sekä käsitteenä että kokonaisuutena. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta: siitä mikä strategia on ja strategian muodostamiseen käytetyistä työkaluista. Työssä käsitellään myös strateginen johtaminen sekä johtajien rooli strategian muodostamisessa. Jälkimmäisen osan päällimmäinen tarkoitus on kertoa lukijalle, minkälaisia perustyökaluja yrityksellä on käytettävänä strategiaa muodostettaessa. Osassa puhutaan myös yleisesti kansainvälisestä strategiasta.

Strategiamuutoksien vaikutuksia käytännössä työhön haettiin case-yritysten kautta. Työssä haluttiin tuoda konkreettisesti esille strategiamuutosten vaikutuksia. Luvussa käydään läpi ensin yrityksiä kokonaisuuksina, jonka jälkeen kuvataan valittu strateginen muutos yrityksessä. Positiivista tai negatiivista vaikutusta kannattavuuteen analysoidaan yrityksen tunnuslukujen kautta.

Johtopäätöksiä, joita tunnuslukujen tutkimisesta tehtiin, on myös tuotu esille. Tutkimalla tunnuslukuja selvisi, että kummankin yrityksen kohdalla oli tapahtunut positiivisia muutoksia kannattavuudessa.

Asiasanat: Strategia, kannattavuus, strategiamuutokset, strategia työkalut, UPM, Nokia

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

JUVEN, KAISA: Tools for creating strategy  
How changes in strategy affect company's profitability

Bachelor's Thesis in International Trade 49 pages

Spring 2015

ABSTRACT

---

The aim of this bachelor's thesis is to explain why strategy is important and how changes in strategy can affect profitability. This thesis also offers tools that organizations can use, when formulating their strategy.

The thesis consists of two separate parts. The first part is purely theoretical and focuses on strategy and different kinds of tools there are to create a strategy. The second part is more pragmatic and focuses on the affects changes in strategy has on a company's profitability. A study was not conducted for this thesis. The data was collected from financial statements of two large corporations that were released in 2014.

The theoretical part of this thesis deals with strategy as a concept an as an entirety. The theoretical frame of reference has two parts: what strategy is and what tools can be used to formulate strategy. The first part describes what strategy is and what it consists of. The role of management is also addressed in the first part. The second part offers the reader tools that can be used to create a strategy. The second part also discusses what international strategy is.

In the second part of the study, two case companies were used to explain how changes in strategy affect profitableness. The chapter first describes the companies in general and then addresses the changes in their strategy the companies have chosen to make. Lastly, the chapter looks at the impact the changes had on the company's profitability.

Even though a study was not conducted, conclusions were made. By looking at the financial statements of the companies, one could come to the conclusion that the changes had increased the company's profitability.

Key words: Strategy, profitability, changes in strategy, tools for strategy, UPM, Nokia

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustat, tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tietolähteet	2
1.3	Työn rakenne	3
2	MIKÄ ON STRATEGIA?	4
2.1	Strategian määritelmä	4
2.1.1	Strategiset päätökset	6
2.1.2	Mihin strategiaa tarvitaan?	7
2.2	Strategian osa-alueet	8
2.3	Strateginen johtaminen	10
2.3.1	Strategisen johtamisen prosessi	11
3	TYÖKALUJA STRATEGIAN LUONTIIN	16
3.1	Työkaluja strategiaan	16
3.1.1	Miksi strategiatyökaluja käytetään?	24
3.1.2	Tyypillinen strategiatyön prosessi	25
3.2	Strateginen ketteryys	26
3.3	Kansainvälinen strategia	30
4	ESIMERKKEJÄ STRAGIAMUUTOSTEN VAIKUTUKSISTA	34
4.1	Nokia Oyj	34
4.2	UPM-Kymmene Oyj	40
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48

# 1 JOHDANTO

Taloussanomien sanakirja (2015b) määrittelee yrityksen yhden tai useamman henkilön muodostamaksi, yleensä taloudellista hyötyä hakevaksi, toiminimellä toimivaksi yhteenliittymäksi. Strategia voidaan määritellä usealla tavalla, mutta yhteistä kaikilla määritelmillä on, että strategian tarkoituksena on auttaa yritystä hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden vuorovaikutussuhteita, niin että yrityksen itselleen asettamat kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2010, 18). Kun näitä kahta termiä vertaa toisiinsa, voidaan päätellä, että strategian tarkoituksena on auttaa yritystä tekemään tuottoa.

## 1.1 Työn taustat, tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kertoa strategisista perustyökaluista esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoille tai yrityksille, jotka haluavat perustaa oman yrityksen. Työn tarkoituksena on tiivistää kaikki tarvittavat yleisen tason strategiset osa-alueet yhdeksi tiiviiksi ja informatiiviseksi oppaaksi. Työn on tarkoitus kertoa lukijalle, että strategia on yksi olennaisista osista yrityksessä, ja ilman kunnollista strategiaa yritys ei todennäköisesti ole kannattava. Idea työhön lähti nimenomaan tilanteesta, jossa kirjoittajan tuttava työskenteli yrityksessä, jolla ei ollut selkeää strategiaa. Yrityksellä oli asiakkaita, mutta yrityksen työntekijät eivät ymmärtäneet miksi työtä tehtiin. Yritys ei myöskään ollut asettanut itselleen selkeää päämäärää, jota kohti mennä, ja siksi yritys oli lähes valmis hakeutumaan konkurssiin. Yrityksen toimitusjohtaja vaihdettiin ja yritykselle luotiin selkeä tavoite ja strategia, jota kohti mennä. Nyt yritys on elinvoimainen ja kasvujohteinen.

Aluksi työn tarkoitus oli käsitellä hyvää strategiaa ja sen vaikutuksia kannattavuuteen, mutta minulle huomautettiin, että strategia voi toimia vaikka sitä ei käsitetäkään hyväksi strategiaksi. Siksi aiheeksi muotoutui, miten luoda toimiva strategia ja miten strategiamuutokset yrityksessä vaikuttavat kannattavuuteen. Työn aiheeseen päädyin myös siksi, että nykyään on yksinkertaista perustaa yritys, koska Internetin maailma on loputon, mutta aina ei muisteta ottaa huomioon perusasioita, joista yksi on strategia. Siksi halusin tuoda esille strategian ja sen tärkeyden osana yrityksen toimivuutta. Strategia on

ajankohtainen aihe aina, koska yritysten tarvitsee pysyä kehityksessä mukana ja kyetä muuttamaan strategiaansa nopeasti.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan suuria yrityksiä, koska niiden potentiaali muuttua on isompi. Suuryritykset valikoituivat kohteiksi myös, koska heidän strategiansa on laajempi ja kattavampi kuin pienemmillä yrityksillä. Vaikka opinnäytetyö on rajattu suuryrityksiin, on hyvä muistaa, että suurin osa tiedosta on sovellettavissa myös pienempiin yrityksiin. Empiirinen osuus rajattiin koskemaan vain kannattavuutta, koska sitä kautta on kaikkein helpoin tehdä päätelmiä strategian onnistumisesta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietolähteet

Työ on tehty toiminnallisena työnä, eli se ei sisällä tutkimusta. Sovellusta käytäntöön työhön haluttiin kuitenkin tuoda, ja pohdinnan jälkeen päädyttiin tutkimaan kahta yritystä, jotka ovat lähivuosina muuttaneet strategiaansa.

Yrityksiksi valikoituivat UPM ja Nokia. Tutkimuslähteinä on käytetty kummankin yrityksen vuoden 2014 vuosikertomusta, jossa on muun muassa yrityksen tuloslaskelmat. Laskelmia tutkien ja johtopäätöksiä niistä tehden tein johtopäätöksen siitä, oliko strategian muuttaminen kannattavaa.

Tutkimusongelmaksi kuitenkin muodostui se, että molemmilla yrityksillä muutoksesta oli vasta muutama vuosi aikaa, joten pitkántähtäimen tuloksia ei vielä voitu arvioida. Myöskään kuluvan vuoden ensimmäisen neljänneksen laskemia ei ole vielä julkaistu.

Pääasiallisena tietolähteenä työssä on käytetty kirjallisuutta sekä vertailtavien yritysten www-sivuja. Ongelmaksi tässä huomasin, että varsinaisia kokoavia teoksia ei ollut, vaan lähteet käsittelivät yhtä asiaa. Siksi materiaalina on käytetty useita eri lähteitä, jotka vastasivat haluttuihin kysymyksiin. Ongelmaksi muodostui myös paikallisen kirjaston tarjonnan rajallisuus. Kaupungin kirjastossa strategiaa käsitteleviä kirjoja oli rajallinen määrä ja siksi moni hyvä ja tietopitoinen kirja jäi käyttämättä.

Lähteiden laadusta ei myöskään tingitty, vaan haluttiin käyttää mahdollisimman tuoretta materiaalia, jotta tieto on luotettavaa. Merkittävimpinä lähteinä työssä onkin käytetty asiantuntijoiden kirjoittamia kirjallisuuslähteitä.

### 1.3 Työn rakenne

Työ koostuu kolmesta pääluvusta, joiden alle on koottu kaikki tarpeellinen tieto. Toisen pääluvun aiheena on, mikä on strategia ja sen tarkoituksena on kertoa lukijalle, mitä strategiaan kuuluu. Kolmas pääluku käsittelee työkaluja, joita yrityksellä on apunaan strategian luonnissa. Neljäs pääluku tuo työhön esimerkkejä strategiamuutoksista tutkimalla kahta suomalaista suuryritystä, jotka ovat lähiaikoina läpikäyneet strategisen muutoksen.

Toinen pääluku koostuu kolmesta alaluvusta, jotka ovat mikä on strategia, strategian kerrokset ja strateginen johtaminen. Lukujen tarkoituksena on antaa lukijalle kokonaisvaltainen käsitys strategiasta terminä sekä auttaa lukijaa ymmärtämään, minkälaisia osa-alueita strategiaan kuuluu. Strateginen johtaminen -kappaleen tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään johtajien rooli strategiassa ja sen toteutuksessa.

Kolmas pääluku koostuu myös kolmesta alaluvusta: strategisista työkaluista, strategisesta ketteryudesta sekä kansainvälisestä strategiasta. Ensimmäisen luvun tarkoitus on kertoa päätyökaluista, joita jokaisen yrityksen tulisi ottaa käyttöön strategiaa suunnitellessa. Toinen luku käsittelee strategista ketteryyttä, joka on erittäin tärkeää strategian toimivuuden kannalta. Yrityksen tulee kyetä muokkaamaan strategiaansa vastaamaan markkinoita mahdollisimman nopeasti. Viimeinen kappale avaa hieman kansainvälistä strategiaa, joka nykyaikana on tärkeää, koska yhä useampi yritys tähtää kansainvälisille markkinoille.

Viimeinen eli neljäs pääluku tuo käytännön näkökulmaa työhön. Kappaleessa käydään läpi kahden tunnetun suomalaisen yrityksen, Nokian ja UPM:n, historia ja tuotteiden kirjo sekä käydään läpi valittu strategiamuutos ja sen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Kappaleessa myös tarkastellaan yrityksiä vuoden 2014 tilinpäätöksiä ja tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä strategiamuutoksen onnistumisesta.

## 2 MIKÄ ON STRATEGIA?

Strategian oppitunnilla opettaja kuvaili strategiaa yrityksen osana, joka auttaa sitä saavuttamaan sen päämäärän. Olkoon yrityksen päämäärä kansainvälistyminen, uuden tuotteen lanseeraus tai asiakaskunnan laajentaminen, strategia on se osa-alue yrityksessä, joka auttaa pääsemään haluttuun päämäärään.

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen mikä on strategia ja mitä strategiaan kuuluu. Kappale koostuu kolmesta pääkohdasta: mikä on strategia, strategian kerrokset sekä strateginen johtaminen.

Ensimmäisessä kappaleessa tutkitaan, mikä itse asiassa on strategia ja minkälaisia asioita siihen kuuluu. Toinen kappale käsittelee strategian eri kerroksia, joita yrityksen tulee ottaa huomioon laatiessaan yleistä, ei siis mihinkään tarkkaan aihealueeseen keskittyvää, strategiaa. Viimeisessä kappaleessa käsitellään johtajien osuutta strategiaan ja sen toteuttamiseen. Kappaleessa on myös kuvattu tyypillinen strategisen johtamisen prosessi.

### 2.1 Strategian määritelmä

Johnson, Scholes ja Whittington (2008, 2) määrittelevät strategian olevan yrityksen pitkäjähtäimen suunta. Tämä kuitenkin jättää niin monta aukkoa, että on hyvä laajentaa määritelmä yrityksen pitkäjähtäimen suuntaan, joka saavuttaa hyötyjä muuttuvassa ympäristössä muuntamalla resursseja ja osaamista osakkeenomistajia miellyttäväksi.

Strategia on yrityksen menestyksen resepti, kannattavuuden kaava, joukko toimenpiteitä ja päätöksiä, joiden tarkoituksena on tuoda yritykselle menestystä. Strategia on tietoisia suunnanvalintoja muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia luo yritykselle suunnan, identiteetin sekä tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Kun yritys saavuttaa pitkäjähtäimen tavoitteensa, tarkoittaa se liike-elämässä taloudellista menestystä. Tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan aina kosketa nimenomaan taloudellista menestystä. Voittoa tavoittelemattomat yritykset ja julkisen puolen organisaatiot saavat tavoitteensa



täytettyä muilla asioilla, esimerkiksi ympäristönsuojelulla tai yrittäjyyden lisäämisellä. (Vuorinen 2013, 15.)

Strategiset päätökset yleensä yhdistetään seuraaviin asioihin: yrityksen pitkántähtäimen suuntaan, toimialan suuntaan, myyntietuun, markkinoiden kohdentamiseen, resursseihin ja osaamiseen sekä arvoihin ja odotuksiin.

Pitkántähtäimen suunnassa tärkeintä on ymmärtää, että strategiset muutokset vievät aikaa sekä resursseja. Tärkeää on kuitenkin myös ymmärtää millainen yritys on tai millainen siitä tulee.

Toimialansuuntaa mietittäessä päätetään keskitytäänkö yhteen tuotteeseen, palveluun tai kokonaisuuteen vai sisällytetäänkö yritykseen useampi suunta. Strategiaa miettiessä on myös otettava huomioon kilpailu, ja mikä on yrityksen etu myynnissä. Myyntivaltin olisi hyvä tarjota esimerkiksi arvoiltaan parempaa tai halvempaa tuotetta kuin kilpailijan.

Yrityksen on myös hyvä strategiaa määritellessään ottaa huomioon markkinoiden kohdentaminen. On helpompi myydä jääpaloja Afrikkaan kuin Etelämantereelle. Liiketoiminta-ala on tärkeä kohdentaa tuotetta palvelevaksi. Usein voikin olla helpompi valita tietty ala ja miettiä, mikä tuote tai palvelu vastaa valmiiksi määrättyä markkina-aluetta. Isojen yritysten on hyvä miettiä, onko uutta tuotetta lanseeratessa helpompi ostaa pienempi yritys, joka on jo vakiinnuttanut markkinansa kuin alkaa rakentaa liiketoimintaa itse.

Muissa kuin yhden miehen yrityksissä, joissa osaaminen ja resurssit jakautuvat, yrityksen on hyvä ottaa käyttöön koko mahdollinen strateginen kapasiteetti. Tällöin saadaan luotua kilpailuetu ja/tai otettua käyttöön uusia mahdollisuuksia. Tärkeää on myös miettiä, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja fokusoida rekrytointi niihin osa-alueisiin. Yhtäläisen tärkeää on myös, että yrityksen sisällä arvot ja odotukset kohtaavat kaikkien johtajien kesken. Yrityksen johtajat pääset helposti vaikuttamaan fundamentaalsiin päätöksiin yrityksen sisällä. Yrityksen on hyvä etukäteen miettiä, mitä yrityksen arvot ja odotukset ovat ja miten ne saavutetaan.

(Johnson ym. 2008, 2-3.)

### 2.1.1 Strategiset päätökset

Strategiset päätökset ovat pitkántähtäimen muutoksia yrityksessä, jotka kuvaavat yrityksen suuntaa ja etua kilpailijoita vastaan. Tämän lisäksi strategisiin päätöksiin kuuluvat liiketoimintaympäristön muutoksiin vastaaminen, resurssien ja osaamisen kerääminen ja osakkeiden omistajien odotuksien kohtaaminen. Siksi strategisiin päätöksiin kuuluu osanaan myös monimutkaisuus, epävarmuus, operatiiviset toimet, integraatio, suhteet ja verkostot sekä muuttuminen. (Johnson ym. 2008, 3-6.)

Monimutkaisuus on määrittelevä osa strategiaa ja strategisia päätöksiä, erityisesti isossa monikansallisessa yrityksessä tai yrityksessä, jossa on useampi myytävä tuote tai palvelu (Johnson ym. 2008, 3-4).

Niin kuin jokaisessa muussakin päätöksessä, on epävarmuus läsnä myös strategisia päätöksiä tehtäessä. Voisikin sanoa, että epävarmuus on sisäänrakennettu strategiaan. Koskaan ei voi tietää, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja täysin vakaa ja tuottava yritys voi yhtäkkiä olla vaikeuksissa ja siten joutua esimerkiksi hakeutumaan yrityssaneeraukseen. (Johnson ym. 2008, 4.) Siksi on myös tärkeää, että yritys on strategisesti ketterä ja kykenee muokkaamaan strategiaansa alan vaatimalla tavalla.

Operatiiviset päätökset ovat tiiviisti yhteydessä strategiaan. Strategian ja operatiivisten toimien välinen linkki on tärkeä kahdesta syystä. Ensimmäinen, jos operatiiviset toimet eivät ole yhtenevät strategisten päätösten kanssa, ei ole merkitystä kuinka hyvä strategia on, koska se ei tule toimimaan. Toiseksi, operatiivisella tasolla saavutetaan parhaimmat strategiset edut. Hyvä ja tarkka osaaminen tietyllä operatiivisella alueella voi auttaa päättämään, mitkä strategiset päätökset ja muutokset käyvät eniten järkeen yrityksen toimialan huomioon ottaen. (Johnson ym. 2008, 5-6.)

Jotta strategia on tehokas, tarvitsee johtajien harjoittaa integraatiota.

Operatiivisten ja funktionaalisten rajojen sekoittaminen auttaa strategisten ongelmien ratkaisussa ja muiden johtajien mielipiteiden kohtamisessa. Jokaisella johtajalla on väistämättä oma mielipiteensä, kiinnostusten kohteensa ja

prioriteettinsa työssään. Vaikeaa onkin päättää miten jokaisen mielipide otetaan huomioon ja miten päästään yhteisymmärrykseen suunnasta. (Johnson ym. 2008, 5-6.)

Suhteet ja verkostot ovat tärkeitä jokaiselle yritykselle strategiasta riippumatta. Suhteet ja verkostot on myös hyvä ottaa huomioon strategiassa. Erityisesti yritykset, jotka myyvät tuotteita, tarvitsevat jakelijoita, toimittajia ja kaikki yritykset tarvitsevat asiakkaita. Jakelijat ja asiakkaat ovat yrityksen omia verkostoja. On myös tärkeää, että suhteista pidetään huolta, sillä muuten yritys voi menettää arvokkaita asiakkaita. (Johnson ym. 2008, 5-6.)

Muuttuminen on ehkä tärkein osa strategiaa. Muuttumista tarvitaan yleensä, kun jokin asia ei toimi ja tällöin strategian muuttaminen on tärkein askel kohti yrityksen sujuvuutta ja kannattavuutta. Yrityksen kulttuuri ja resurssit kuitenkin usein hinkkaavat muutosta vastaan. (Johnson ym. 2008, 5-6.)

### 2.1.2 Mihin strategiaa tarvitaan?

Alkujaan strategia-sana tarkoitti sodan johtamisen taitoa. Nykyään strategian voisi sanoa vastaavan yhteen ongelmaan kaikkein parhaiten – kilpailuun. Kilpailun taas voisi kuvata olevan sodan käyntiä asiakkaiden huomiosta. Yhteys sanan alkuperällä ja nykyajalla siis edelleen on. (Kamensky 2010, 17-18.)

Voisi myös sanoa, että strategialle ei ole tarvetta, jos ei ole kilpailua. Lähes kaikilla liiketoiminta-aloilla kuitenkin on kilpailua ja siksi jokaisella yrityksellä tulisi olla strategia. Kilpailussa on kyettävä pärjäämään ja kilpailijoista tulee voida erota edukseen. Jos yrityksessä ajatellaan, että sen toimialallaan ei ole kilpailua, se todennäköisesti huijaa itseään. Vaikka, yrityksellä ei ole kilpailua, on strategia silti kannattavaa tehdä, koska jokaisella yrityksellä on tarkoitus, syy miksi yritys on luotu, ja sitä syytä kohti on helpompi mennä, jos yritys on luonut itselleen ohjenuoria. Strategialla yritys pystyy myös paremmin kohdistamaan resurssinsa oikeisiin kohteisiin tai asiakkaisiin. Sodan ja kilpailun erona kuitenkin on se, että sodassa vastustaja pyritään tuhoamaan mahdollisimman nopeasti, kun taas kilpailussa pyritään itsestä tekemään kannattavampi ja tuomaan asiakkaalle

lisääarvoa. Yritysmarkkinoilla kilpailu usein tuo lisäkysyntää ja eri yritykset pärjäävät erinomaisesti keskenään. (Kamensky 2010, 17-18.)

## 2.2 Strategian osa-alueet

On olemassa kolme strategista pääosa-aluetta: konsernistrategia, liiketoimintastrategia tai kilpailustrategia ja operatiivinen tai funktiostrategia (Johnson ym. 2008, 7; Kamensky 2010, 22). Muut strategiat, esimerkiksi markkinointistrategia, ovat täydentäviä osia, joita jokainen yritys voi halutessaan lisätä strategiaansa.

Ylin osa-aluekerros on konsernistrategia. Yrityksen strategian on tarkoitus olla muutakin kuin kilpailustrategioiden summa ja siksi kaikkien yritysten, joilla on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue tulee tehdä konsernistrategia (Kamensky 2010, 23). Osa-alue keskittyy kokonaisvaltaisesti alaan, jolla yritys toimii. Osa-alueeseen kuuluu myös arvon lisäämisen miettiminen yrityksen eri osiin. Tähän voi kuulua esimerkiksi maantieteellinen ulottuvuus, yrityksen monimuotoisuus sekä miten yrityksen resursseja jaetaan eri osastoille. Esimerkki tästä on yrityksen kannattamattoman osan myyminen ja siten yrityksen tuloksen parantaminen. (Johnson ym. 2008, 7.) Jos yritys on taloudellisissa vaikeuksissa ja yrityksen sisältä kyetään erottelemaan osa, joka selkeästi vie yritystä alaspäin, tällöin on järkevää myydä tämä yrityksen osa pois.

Yritysmailman esimerkki kannattamattoman yrityksen osan poismyynnistä on Nokia, joka myi matkapuhelinliiketoimintansa Microsoftille vuonna 2013 ja keskittyi pelkästään tietoliikenneinfrastruktuuriin, karttoihin ja elektroniikkaan. Myynnin takana oli strateginen päätös, jolla tähdättiin tuottavuuden parantamiseen. (Nokia 2015d.) Myynti osoittautui erinomaiseksi ideaksi, sillä viimeisen vuoden aikana Nokian osakkeiden kurssi on noussut muutaman euron (Kauppalehti 2015b).

Konsernistrategiassa on usein myös mukana yrityksen omistajien odotukset. Odotuksien kuvaamiseen usein käytetään yrityksen missiota. Se voi olla tarkka ja suora tai epätarkka ja epäsuora. Tärkeää on kuitenkin, että missio kuvastaa yrityksen omistajien odotuksia. Konsernistrategiaa määrittäessä on tärkeää olla

tarkka, selkeä, ja strategia on syytä laatia huolellisesti. Mitä kaikkea yritykseen sisällytetään, on tärkeä pohja muille strategisille päätöksille. (Johnson ym. 2008, 7.)

Keskimmäinen osa-alue on kilpailustrategia. Tämä strateginen osa-alue pitää sisällään eri tavat, joilla yritys kilpailee valitsemallaan markkinoilla olevia muita yrityksiä vastaan. Julkisella sektorilla, jossa yrityksen tuote on poikkeuksetta palvelu, mietitään miten yritys pystyy antamaan parhaan mahdollisen arvon palvelulleen. Kilpailustrategian muodostukseen liittyy vahvasti hinnoittelu, innovaatiot ja erilaistaminen. Oikea hinnoittelu on tärkeää ja yrityksen kannattaa miettiä myydäänkö samaa tuotetta alemmalla hinnalla kuin kilpailija ja siten erotutaan heistä. Tämä kannattaa vain jos yritys on varma menestyksestään, tai pystyy kompensoimaan tuottoja yrityksen muilla tuotteilla. Paras menestys tulee luomalla jotain uutta, joka vastaa kysyntään tai tarpeeseen. Erilaistamista on esimerkiksi spesifisen jakelukanavan valinta tai paremmanlaatuisen tuotteen myyminen. (Johnson ym. 2008, 7.)

Siinä missä konsernistratagia kattaa yrityksen kokonaisuena, kilpailustrategialla tartutaan tiettyjen yrityksen osien strategiaan. Tämä luonnollisesti tarkoittaa, että pienessä yrityksessä, jossa liiketoiminta kattaa vain yhden tuotteen tai palvelun, yritys- ja kilpailustrategia ovat lähes identtiset. On kuitenkin tärkeää muodostaa yritysstrategia. Yritysstrategia auttaa hahmottamaan, jos tulevaisuudessa on tarkoitus laajentaa yritystä, mikä osa ja millä perusteella hyväksytään ja mikä hylätään. Jos yrityksessä on valmiiksi jo monta tuotetta tai alaa, on strategiaa suunnitellessa tärkeä linkittää yritys- ja kilpailustrategia toisiinsa niin, että ne palvelevat molempia strategioita. On selvää, että yritysstrategia ei saa vahingoittaa eri yrityksen osien strategiaa, eikä kilpailustrategia saa vahingoittaa koko yritystä tai muita saman ryhmän tuotteita. (Johnson ym. 2008, 7.)

Strateginen bisnesalue on taso, jolle yritys luo oman kilpailustrategiansa. Sille tasolle yritys luo omat kilpailustrategiansa sekä ylläpitää niitä siellä. Jotta yritys löytää oman strategisen bisnesalueensa, tulee sen lohkota liiketoimintansa osiin. (Kamensky 2010, 92.)

Viimeinen osa-alue on operatiivinen strategia. Operatiivinen strategia yhdistää

yrittäjä- ja kilpailustrategian ja niiden toteuttamisen sujuvasti ja tehokkaasti resurssien, prosessien ja työvoiman puitteissa. Suuressa osassa yrityksiä onnistuneet kilpailustrategiat nojaavat operatiiviseen strategiaan. Päätökset tai tapahtumat, jotka tapahtuvat operatiivisella tasolla, vaikuttavat ylöspäin. Siksi onkin tärkeää yhdistää operatiiviset päätökset ja strategia. (Johnson ym. 2008, 7.)

### 2.3 Strateginen johtaminen

Strategia ei tapahdu itsestään, vaan sen suunnitteluun ja toteutukseen tarvitaan työntekijöitä (Johnson ym. 2008, 11). Erityisesti johtajien rooli strategiassa on suuri. Strategisella johtamisella pyritään tavoittelemaan pidemmän aikavälin tavoitteita. Toisin kuin operatiivisessa johtamisessa, jossa keskitytään lyhyen aikavälin, esimerkiksi seuraavan päivän johtamiseen, strateginen johtaminen tähtää ohjaamaan seuraavien kuukausien, vuosien ja jopa vuosikymmenien asioita. Strategisessa johtamisessa johtajan rooli eroaa tavallisesta johtamisesta. (Vuorinen 2013, 15.) Operatiivisen johtajan tehtävänä on usein operatiivisiin ongelmiin, esimerkiksi tuotantolinjan tehostamiseen paneutuminen, kun taas strategisella johtajalla alue, jota hän johtaa on laajempi, eikä keskity mihinkään spesifiseen osa-alueeseen yrityksessä (Johnson ym. 2008, 11).

Aivan kuin esimiehen tehtävänä on johtaa työntekijöitään, on yrityksellä velvollisuus luoda strategia, jotta esimiehet voivat johtaa työntekijöitään. Jos tämä jää tekemättä, ei työntekijöillä ole mitään selkeää suuntaa eikä edellytystä onnistua työssään, josta taas seuraa turhautuneisuutta. Strategian myötä yrityksen kaikki työntekijät saavat suunnan työlleen. Mikään laki ei kuitenkaan velvoita yritystä muodostamaan strategiaa. Yleensä strategia kuitenkin luodaan, koska ne koetaan hyödyllisiksi.

Strategian tavoitteiden saavuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa. On monia erilaisia mahdollisuuksia olla oikeassa sekä monia erilaisia keinoja saavuttaa sama hyväksi todettu lopputulos. Eri näkemykset korostavat eri lähestymistapoja. Toiset kannattavat innovatiivisuutta, toiset oppimisen ja kokemuksen kautta tekemistä ja toiset taas suunnittelulähtöisyyttä. Yleensä noususuhdanteessa kiitellään hyvää

strategian ja menestyksen yhteyttä ja laskusuhdanteessa taas vedotaan tuuriin ja olosuhteisiin.

Strategian toteutustavat ovat muuttuneet ajan kuluessa. Tärkeimpiä muutoksia ovat henkilöstön osallistaminen, suunnittelu- ja toteutusvaiheiden yhdistäminen sekä ympäristön analysoinnin muuttaminen osaamisen kehittämiseksi. Nykyään voidaankin puhua enemmän kokonaisvaltaisesta yrityksen osallistamisesta strategiaan eikä niinkään strategisesta johtamisesta.

Nykyään strategia on suppeampaa kuin ennen. Monet yritykset keskittyvät koko yrityksen kattavasta strategiaan sijaan eri yksiköiden kattaviin yksittäisiin strategioihin, jotka muodostavat kokonaisuuden. Koska markkinoiden varmuus ei ole yhtä selvää nykyään, kuin se ennen oli, eivät yritykset myöskään voi enää tehdä niin täydellisiä suunnitelmia kuin ennen. Tästä syystä yrityksen tuleekin kestää hieman epävarmuutta, eikä suunniteltu strategia usein ole sama kuin toteutunut strategia. Strategiaa voisikin nykyään kuvata jatkuvaksi kilpailuedun hakemiseksi, eikä niinkään suunnitelmien tekemiseksi ja toteuttamiseksi.

Strateginen johtaminen ei ole yhtenäinen prosessi. Strateginen johtaminen ei myöskään ole kovin selkeä prosessi. Jokaisella strategian työstämiseen osallistuvalla henkilöllä on meneillään monta projektia samanaikaisesti ja peräkkäin. Tämän lisäksi kaikki prosessit voivat toisinaan olla kokonaan pysähdyksissä esimerkiksi sairastapauksen tai kokouksien takia. Vaikka johtajan työ ei ole yhtenäinen prosessi, on tärkeää kuitenkin muodostaa selkeitä jakoja ja analysoida vaikeita ja epämääräisiä asioita, jotta ne saadaan otettua huomioon kehittämis- ja keskusteluprosesseissa.

(Vuorinen 2013, 16-17.)

### 2.3.1 Strategisen johtamisen prosessi

Valittavia strategisen johtamisen prosesseja on kolme: lineaarinen, jatkuva ja yksinkertaistettu prosessi. Vuorinen (2013, 39) mainitsee, ettei kyseessä niinkään välttämättä aina ole prosessi, vaan joukko tehtäviä. Jonkinlainen järjestys kuitenkin auttaa yritystä varmistamaan, että kaikki tarvittavat strategiaprosessin

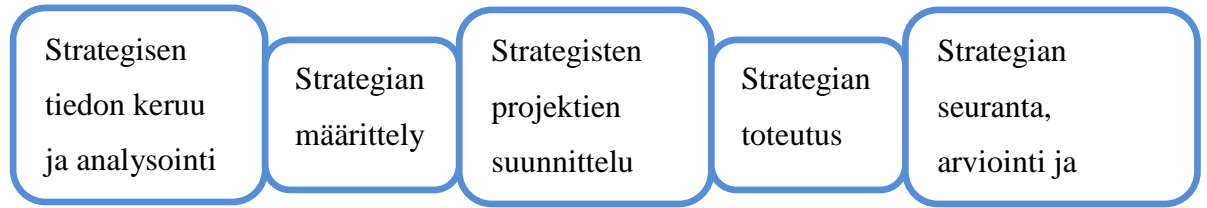
vaiheet tulee käytyä läpi. On myös hyvä ottaa huomioon, että jokaisen yrityksen prosessivaiheet eivät ole samoja kuin toisien. (Vuorinen 2013, 39.)

Perinteinen lineaarinen johtamisprosessi on erittäin karkea strategiaprosessin jako. Lineaarinen, eli suoraviivainen, prosessi jaetaan kahteen osaan: strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen. Oletuksena tässä mallissa on, että laatiminen suoritetaan ensin ja toteuttaminen tämän jälkeen. Usein myös kummallakin osalla on omat työntekijät: suunnittelijat ja toteuttajat. Lineaarinen strateginen johtamisprosessi voidaan myös jakaa hieman tarkemmin viiteen osaan, jotka ovat

- 1) vision ja mission määrittäminen
- 2) päämäärien asettaminen
- 3) strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
- 4) strategian toimeenpano ja läpivienti
- 5) mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Tämä jako ei kuitenkaan sovi hyvin nykyiseen nopeasti muuttuvaan maailmaan kankeutensa ja rajoittuneisuutensa takia. Esimerkiksi aloittavan yrityksen on todella vaikea tehdä visiota, koska se ei tunne alaa vielä. Tuulesta temmattu visiokaan ei palvele yrittäjää erityisemmin. Malli toimii paremmin suuryrityksillä, vaikka alkaakin käydä vähän vanhahtavaksi. Nykymaailma ei ole hidasliikkeinen, eikä niin ennustettavissa kuin aikaisemmin. Tällöin kuvattu prosessi onkin ollut helpompi suunnitella ja toteuttaa. Nykyään ei enää ajatellakaan, että strategia olisi suoraan lineaarinen prosessi. (Vuorinen 2013, 39-41.)





KUVIO 1. Perinteinen lineaarisen strategian prosessi (mukailtu Vuorinen 2013,41)

Nykyaikainen, jatkuva strategisen johtamisen prosessi kattaa kaikki vaiheet, mutta ne eivät ole missään aikaan sidonnaisessa järjestyksessä. Prosessissa strateginen johtaminen nähdäänkin jatkuvana työnä. Prosessissa käydään läpi kaikki tarvittavat vaiheet, jotta saavutetaan halutut tulokset, mutta niiden järjestys ja kesto ovat avoinna. Nykyaikainen jatkuva prosessi mahdollistaakin nopeamman reagoinnin muutoksiin sekä antaa joustavuutta strategiayöhön. Tämä strategiaproessi voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat: strategisen aseman analysointi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano.

Kuitenkin, jos yritys on uusi ja eikä aiempaa liiketoimintaa ole, on yksinkertaisinta lähestyä prosessia kronologisessa järjestyksessä aloittaen strategisen aseman analysoinnista siirtyen strategiseen valintaan ja päättäen strategian toimeenpanoon. Jos taas on kyseessä jo jonkun aikaa olemassa ollut yritys, joka haluaa muuttaa strategiaansa, ei ole tarvetta kronologisuuteen vaan vaiheet voidaan suorittaa yrityksen parhaaksi katsomassa järjestyksessä, ehkä jopa osittain samanaikaisesti.

Ensimmäinen vaihe, eli strategisen aseman analyysi pitää sisällään analyysijä yrityksen tahtotilasta, tarkoituksesta, ympäristöstä, resursseista sekä kilpailijoista. Osa-analyysit voidaan vetää yhteen esimerkiksi käyttämällä SWOT-analyysiä. SWOT-analyysiin kerätään yhteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, joista muodostetaan taulukko, josta tieto on saatavissa helposti (Goodrich 2015). Tämän vaiheen tarkoituksena on kertoa tarkasti yritykselle, minkälaiseen markkinarakoon yritys on yrittämässä.

Toisessa vaiheessa, eli strategisessa valinnassa, tutustutaan eri vaihtoehtoihin, niiden tunnistamiseen, arviointiin ja valintaan. Tämän vaiheen tarkoituksena on kartoittaa mitä yritys itse asiassa haluaa tehdä. Yrityksen tuleekin miettiä missä liiketoiminnoissa se on mukana, millä tuotteilla/palveluilla sekä mikä on yrityksen kilpailuetu ja mihin suuntaan ja miten yritystä aiotaan kehittää.

Viimeinen vaihe eli strategian toimeenpano käsittelee edellä tehtyjen valintojen toteuttamista käytännössä. Tässä vaiheessa yrityksellä on edessään muun muassa asioiden organisointia, ihmisten motivointia, valvontaa, sitouttamista, viestintää sekä koulutusta, riskeihin varautumista ja kokonaisvaltaista muutoksen toteuttamista organisaatiossa.

(Vuorinen 2013 41-43.)

Vuorinen (2013, 42-43) on käyttänyt strategisen prosessin esimerkkiyrityksenä aloittelevaa lounasravintolayrittäjää. Ensimmäisessä vaiheessa ravintolayrittäjän kannattaisi tutustua liikepaikan asiakaskuntaan ja -virtoihin. Tämä onnistuu esimerkiksi istumalla lounasaikaan liikepaikalla ja laskea ohikulkijoita. Toinen tärkeä osa on kilpailijoihin tutustuminen. Yrittäjän on hyvä käydä syömässä kilpailijoiden ravintoloissa ja arvioida ruoan laatua, hintaa ja palvelua.

Kannattavaa olisi myös käydä kaavoitustoimistossa ottamassa selvää mahdollisista rakennusprojekteista, joita alueelle on lähiaikoina tulossa. Tulokset on hyvä kerätä SWOT-analyysiin, josta kilpailijoita on helppo arvioida. Toisessa vaiheessa yrittäjä analysoi edellisen vaiheen tuloksia ja voisi esimerkiksi päätyä valitsemaan edukseen pitkälle viedyn erikoistumisen esimerkiksi keskittymällä vain lähi- ja luomuruokaan. Osaamista voi viedä pitemmälle vierailemalla tiloilla ja käymällä luennoilla. Tähän vaiheeseen myös osana kuuluu, jos analyysin tulokset miellyttävät, tarvittavan liiketilan hankkiminen. Viimeisessä vaiheessa yrittäjän olisi hyvä saada valittu strategia painettua työntekijöiden mieleen sekä purettua se erilaisiksi osa-alueiksi ja hankkeiksi.

Yksinkertaistettu strateginen prosessi on hyvä esimerkiksi siinä tapauksessa, että yritys on uunituore, eikä sillä ole valmiuksia vastata kaikkiin prosessissa esiin nouseviin kysymyksiin. Toisinaan ei kannatakaan lähteä etsimään menestystä

monimutkaisuudesta, vaan yksinkertaisuudesta. Yksinkertaisimmillaan strategiaprosessi voikin koostua kolmesta kysymyksestä: kuka on asiakkaamme, mikä on asiakkaamme ongelma ja miten ratkaisemme ongelman. Ensimmäiseen kysymykseen toivottavasti jokainen aloittava yrittäjä on jo vastannut. Asiakaskuntaa voi rajata esimerkiksi miettimällä omia vahvuuksia ja heikkouksia. Toiseen kysymykseen etsitään vastauksia asiakkaiden joukosta. Asiakkaat ovat suurin yksittäinen asia, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen sekä kasvun saamiseen (Storbacka, 2005, 13). Vastauksessa mietitäänkin asioita, jotka saattavat ärsyttää tai aiheuttaa huolta asiakkaasta. Toisissa yrityksissä saatetaan esimerkiksi tarkkailla lounasaikaa tiiviisti ja tällöin asiakas tarvitsee nopeaa palvelua lähellä. Vastaamalla tähän kysymykseen saattaa myös tarkentua yrityksen asiakaskunta.

Kun ajatellaan lounasyrittäjää, tarkentamalla asiakaskuntansa koskemaan nimenomaan kiireisiä lounastajia, jotka arvostavat nopeutta, saa yrittäjä spesifioitua palvelunsa tiettyyn asiakaskuntaan, mikä helposti tuo lisäarvoa asiakkaan silmissä yritykselle. Kolmanteen kysymykseen vastaamalla yritys vastaa asiakkaiden toiveeseen ja omaan strategiaansa. Tämä vaihe on prosessin toteutusvaihe, jossa sanat muuttuvat teoiksi.

(Vuorinen 2013, 45.)

### 3 TYÖKALUJA STRATEGIAN LUONTIIN

Jokaisen yrityksen tulee luoda itselleen strategia. Jos strategiaa ei luo, ei yrityksellä ole mitään selkeää päämäärää, jota tavoitella ja työnteko alkaa siten tuntua turhautavalta. Useimmat ihmiset tarvitsevat tekemiselleen syyn, joka auttaa heitä ymmärtämään miksi näin tehdään. Tähän kysymykseen vastaa strategia.

Tämä luku käsittelee strategian luontiin tarvittavia työkaluja ja muita osa-alueita, jotka auttavat luomaan toimivan strategian. Ensimmäisessä luvussa kuvataan yleisiä työkaluja, joita jokaisen yrityksen tulisi strategiaa tehdessä ottaa käyttöön. Luvussa myös kerrotaan syitä strategiatyökalujen käyttöön, sekä kuvaillaan tyypillinen strategiatyön prosessi. Toisessa luvussa käydään läpi strateginen ketteryys, joka alati muuttuvassa maailmassa on olennainen osa onnistunutta strategiaa. Viimeinen luku käsittelee kansainvälistä strategiaa ja kuvailee sitä pääpiirteittäin.

#### 3.1 Työkaluja strategiaan

Strategian rakentamiseen on kolme työkalua joita voidaan käyttää hyväksi: ohjausjärjestelmä, mittarit sekä johtamisjärjestelmä (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 31). Yrityksellä on myös mahdollisuus keskittyä esimerkiksi asemoinnin tai tehokkuuden lisäämisen, joiden hallintaan on omat työkalunsa (Vuorinen 2013, 6-8). Tyypillisiä työkaluja ovat SWOT-analyysit ja Balanced Scorecard. Yleisiä ovat myös erilaiset analyysit ympäristöstä, kilpailijoista ja kilpailutilanteesta sekä yrityksen omista vahvuuksista ja heikkouksista. Esimerkki analyysistä, jolla tutkitaan ympäristöä, on PESTE-analyysi ja se on makrotason analyysi (Dobrzańska-Danikiewicz 2010, 208). PESTE-analyysin avulla yritys pystyy selvittämään poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät (Kamensky 2010, 56; Dobrzańska-Danikiewicz 2010, 208). Yleensä aloitetaan tilanneanalyysistä ja siirrytään arvioimaan eri suuntia, jonka jälkeen valitaan oma suunta. Nämä keinot ovat kuitenkin käytössä enimmäkseen keskisuurista yrityksistä suurin. Pienemmät yritykset tyypillisesti käyttävät vain SWOT-analyysiä, aina eivät edes sitä. Suuremmat yritykset tyypillisesti käyttävät

3-8 eri työkalua, jotka vastaavat yrityksen erikoistumisaluetta, muodostaessaan strategiaa. (Niemelä ym. 2008.)

Ohjausjärjestelmä on mekanismi ja ajattelutapa, jolla koko yritys pystyy pitämään yhteyttä, niin johdosta alaspäin kuin operatiiviselta tasolta ylöspäin.

Ohjausjärjestelmä mahdollistaa yrityksen jakamisen osiin. Jotta strategia päästään toteuttamaan, on hyvä jakaa vastuuta ja tehtäviä eteenpäin.

Ohjausjärjestelmän avulla strategiset tavoitteet muodostuvat liiketoimintayksiköiksi, joilla työskentelevät ihmiset saavat osatavoitteita, sekä saadaan koko yritys tavoittelemaan samoja asioita. Ohjausjärjestelmä itsessään koostuu kolmesta osa-alueesta: oikeasta sisällöstä, tehokkaista prosesseista sekä integroidusta tietojärjestelmäkokonaisuudesta. (Niemelä ym. 2008. )

Oikea sisältö on erityisen tärkeää siksi, että jokainen yritys on erilainen ja täten jokaisen yrityksen ohjausjärjestelmä pitää sisällään eri tietoja. Tämä myös tarkoittaa, että ei ole olemassa yhtä jokaiselle yritykselle sopivaa ohjausjärjestelmää. Siksi jokaiselle yritykselle tulee määrittää ohjausprosessit erikseen, ottaen huomioon yrityksen strategian, liiketoiminnan haasteet sekä toimintamallin. Kun prosessit ovat kohdillaan, seurataan varmasti oikeita asioita sekä varmistetaan, että asetetut tavoitteet ovat oikeat. Ohjausprosessia rakennettaessa on huolehdittava, että suunnittelu ja tavoitteet perustuvat strategiaan. Tällöin varmistetaan, että operatiiviset tavoitteet tukevat johtotason tavoitteita, ja että ne voidaan viedä käytännön tasolle.

Jotta voidaan mahdollistaa viestien kulku yrityksessä sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös, on ohjausjärjestelmän toimittava nopeasti, eli prosessin on oltava tehokas. Kaikki prosessit ja niiden rajapinnat on suunniteltava niin, että ne mahdollistavat tiedon maksimaalisen käytön. Ajankäytön on oltava tehokasta ja vastuiden ja roolien selkeitä.

Tietojärjestelmän tulee myös olla integroitu, joka tarkoittaa, että arkkitehtuurin suunnittelu tulee olla tehokasta, tiedonkeruun tulee olla mallinnettu niin, että tietoihin päästään käsiksi hyvin, ne ovat oikeita sekä tuoreita. Tietojärjestelmän tulee myös olla helppokäyttöinen ja tukea ohjausprosesseja.

(Niemelä ym. 2008, 41.)

Tehokkaaseen ohjausjärjestelmään kuuluu monia osa-alueita, mutta keskeisiä ovat: strategian viestinnän ja toteutuksen seurannan tuki, johtamisen tuki, operatiivisen johtamisen tuki sekä viestinnän tuki (Niemelä ym. 2008, 39).

Strategian viestinnän ja toteutuksen seurannan tuen tarkoituksena on selvittää koko yritykselle strategia. Tavoitteena on, että jokainen divisioona, yksikkö sekä tiimi tietävät roolinsa sekä organisaatiokokonaisuudessa että toimiensa vaikutuksen koko yritykseen ja yrityksen tulokseen (Niemelä ym. 2008, 39). Jos työntekijät eivät tiedä miksi tekevät työtä, käy työnteko nopeasti turhan tuntuiseksi, eikä se ole mielekästä (Vuorinen 2013, 16).

On myös tärkeää, että yrityksen johtajilla on tarkka näkemys siitä, miten yritys toteuttaa strategiaansa. Ohjausmallin osa-alueet antavat yrityksen johtajille sekä tietoa toteutuneesta strategiasta että mahdollisuuden reagoida nopeasti ja täsmällisesti epätoivottuihin tilanteisiin.

Operatiivisen johdon tuen tarkoituksena on tuoda sisällöllisesti, ajallisesti että teknisesti oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi. Tietoa tutkitaan sekä taloudellisesta että toiminnallisesta näkökulmasta samalla dokumentoiden toteutunutta ja yrittäen ennustaa tulevaisuutta. Teknisen tuen tarjoama johtopäätöksien ja tiedon etsintä tulisi olla mahdollisimman vaivatonta.

Ohjausmallin tulee myös varmistaa kaiken viestinnän oikeellisuus sekä kyetä ajoittamaan tiedon julkaisu oikeaan hetkeen. Tässä auttaa viestinnän tuki. Kaikki viestit, joita yritys julkaisee, vaikuttavat yrityksen menestykseen ja siihen kuinka sijoittajat, asiakkaat sekä muuta sidosryhmät yritystä katsovat.

(Niemelä ym. 2008, 39-40.)

Ohjausjärjestelmät eivät kuitenkaan aina toimi suoraviivaisesti ja siksi ne tarjoavatkin omia haasteita yrityksille. Ohjausjärjestelmien haasteet pyörivät yleensä kolmen teeman ympärillä. Ensimmäinen haaste on, että ohjausjärjestelmä toimii usein ihan omana prosessinaan, eikä sitä ole kytketty yrityksen ydintoiminnan prosesseihin tai johtamisjärjestelmään. Toinen haaste on, että

ohjausjärjestelmän alaiset prosessit ovat niin ikään itsenäisiä prosesseja, eikä niillä ole yhteistä päämäärää tai koordinaatiota. Tästä saattaa pahimmassa tapauksessa seurata se, että prosessien tavoitteet saattavat kilpailla keskenään eivätkä ohjaa yhdessä yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Kolmas haaste on ongelmat tietojärjestelmissä. Valinnanvaraa ohjausprosessien järjestelmätueksi olisi, mutta tästä huolimatta yritykset käyttävät Excel-pohjaisia ohjelmia, joiden käyttäminen on hidasta ja jäykkää. Koska ohjelmien välillä ei ole liittymiä, joudutaan tiedot siirtämään manuaalisesti ohjelmien välillä. (Niemelä ym. 2008, 32.)

Päätöksenteon apuna yritykset käyttävät mittareita. Mittareiden ja raportoinnin avulla yritys kykenee tekemään faktatietoihin perustuvia päätöksiä. Mittarit eivät kuitenkaan itsessään ole ratkaisuja, vaan mittareista saadut tiedot edesauttavat toimenpiteitä, jotka auttavat yritystä parempiin tuloksiin. Mittarit auttavat yritystä sovittamaan budjetin ja strategian yhteen sekä auttaa tunnistamaan yrityksen menestystekijät. Kun yritys on onnistunut valitsemaan itselleen sopivat mittarit, tulee resurssien määrittämisestä tiettyyn asiaan helpompaa ja ne auttavat prosesseita olemaan tehokkaampia. Kun käytössä on oikeat mittarit, kasvaa yrityksen arvo. Lisäarvoa oikeat mittarit tuovat yritykselle, koska ne auttavat yritysjohtoa selventämään yrityksen strategian, tavoitteet sekä tärkeysjärjestyksen. Mittarit myös ovat keskeisiä työkaluja ohjausjärjestelmissä, ja siten seuraavat sekä varmistavat, että yritys pääsee haluttuihin tavoitteisiin. Mittarit myös löytävät yhteisiä tekijöitä päämääristä sekä tuloksista.

Hyvän ja tehokkaan mittarin piirteisiin kuuluu tasapainotus, keskittyminen avainprosesseihin, yksiselitteisyys, selkeys, käyttöönoton helppous, avainmittareiden tunnistaminen ja teknologian hyväksikäyttö. Mittareiden tasapainotus tarkoittaa koko arvoketjun käyttämistä mittaamisen lähteenä. Tähän sisältyy sekä aineeton että aineellinen pääoma. Arvoja mittareihin haetaan käyttäen hyväksi sekä sisäisiä että ulkoisia lähteitä. Keskittyminen avainprosesseihin tarkoittaa, että mittareilla on tarkoitus tutkia ja keskittyä nimenomaan yritykselle lisäarvoa tuoviin prosesseihin, tehtäviin ja arvotekijöihin.

Mittareiden yksiselitteisyys tarkoittaa, että mittarit on suunniteltu niin, että niitä on helppo tulkita eikä väärinymmärryksen vaaraa ole. Tärkeää on myös nimetä

vastuualueet selkeästi. Kun mitataan tiettyä vastuualuetta, tulee olla valta tehdä omaan vastuualueeseen liittyviin asioihin kohdistuvia päätöksiä.

Hyvä on myös varmistaa, että mittareiden käyttöönotto on helppoa ja että hyödyt ylittävät haitat. Yrityksen tulee pitää huolta siitä, etteivät mittareiden tutkimiseen tarvittavat resurssit nouse korkeammiksi kuin mittarin antamien arvojen tuoma etu voi olla. Yrityksen täytyy varmistaa, että mittaaminen on tarpeeksi yksinkertaista ja, että arvojen hakeminen, seuranta ja analysointi ovat mahdollisimman edullista.

Avainmittareiden tunnistaminen auttaa yritystä mittamaan avaintoimintojen suoritusta. Tähän riittää pieni ja strategisia valintoja tukeva mittarijoukko.

Jotta tuloksia voidaan purkaa, täytyy yrityksen ottaa teknologia käyttöön. Usein tietomäärä, jota mittarit tuottavat, on niin suuri, ettei manuaalinen työvoima kykene käymään läpi sitä tarpeeksi nopeasti. Teknologia myös helpottaa tietoihin käsiksi pääsyä sekä järjestelyä.

Suoritusta mitataan, jotta saadaan tietää kuinka hyvin yritys on onnistunut tavoitteidensa saavuttamisessa. Kun suoritusta mitataan, katetaan kaikki tasot, ei vain yksilöitä ja tiimejä, vaan myös koko yrityksen kokonaisuutena.

(Niemelä ym. 2008, 96-102.)

Mittaamisessa on kuitenkin myös omat haasteensa. Usein mittareita on hankala asettaa vastaamaan yrityksen tavoitteita. Mittaamisesta tulee asian ydin, tuloksien sijaan. Eritason johtajilla on usein käytössä omat mittarinsa, joita he seuraavat, mutta mittarit eivät anna tietoa menestyksen tekijöistä tai syistä miksi yritys ei menestynyt halutulla tavalla. Pahimmillaan tästä seuraa budjetin ylittäminen. Mittareista saadut rahalliset hyödyt eivät nouse yhtä isoiksi kuin pääoma, jota on käytetty tutkimiseen. Usein yritykset ottavatkin käyttöön mittareita, mutta eivät linkitä niitä strategiaan tai linkittävät hyvin löysästi. Tästä kuitenkin seuraa ongelmia, jotka ratkaistaan ottamalla käyttöön tuloskortti. Mittareilla mitataan tasaisesti asiakas-, prosessi- ja henkilöstömittareita. Tässä kuitenkin mennään karikkoon. Yritetään löytää mittareita, mittamaan jokaista asiaa sen sijaan, että keskityttäisiin strategian ja mittareiden välisiin syy-seuraussuhteisiin. Nykyään on tarjolla niin monenlaisia ja usein myös hyväksi nähtyjä mittareita, ettei pysähdytä



miettimään, onko vika itse mittareissa, vai siinä mitä mitataan. Kohdistaminen mittaamisen oikeaan osa-alueeseen onkin erityisen tärkeää, kun hyödynnetään mittareita tuloksien tutkimisessa. (Niemelä ym. 2008, 97-98.)

Liian usein myös oletetaan, että motivoituneet ja osaavat työntekijät sekä tuotekehityspanostuksen lisääminen ovat yhtä suuri kuin tuloksen nousu. Yrityksessä ei oteta huomioon, että mittareiden ja strategian kytkökset ovat välttämättömiä. Mittarit eivät ole joka tilanteessa toimivia koneistoja, joita ei tarvitse tutkia tai säätää. Mittarit tarvitsevat toimiakseen strategiaa tukevia arvonlisätekiäjiä. Yrityksen tuleekin tapauskohtaisesti miettiä, mitkä työntekijät sekä asiakasryhmät ovat niitä, joita tässä tilanteessa tulee painottaa. (Niemelä ym. 2008, 99.)

Yrityksen tulee myös asettaa tavoitetasot tarkasti. Jos yritys päättää panostaa siihen, että asiakkaat ovat 100 % tyytyväisiä ja siksi kuluttavat rahaa yritykseen, kannattaa ensin ottaa selvää, onko todella niin, että 100 % tyytyväinen asiakas kuluttaa enemmän rahaa kuin esimerkiksi vain 75 % tyytyväinen asiakas. Helposti olettaa toista, kuin mitä todellisuus on, ja siten tavoitetasot eivät vastaa todellisuutta. Tavoitetasot on myös hyvä asettaa niin että ne sallivat hetkelliset laskut, jotta ei-rahamääräisten mittareiden arvot ovat oikealla tasolla ja niiden vaikutus heijastaa tulosta kohentavasti. (Niemelä ym. 2008, 99.)

Jotta mittaustulokset ovat päteviä, tulee mittaus suorittaa oikein ja käyttää luotettavia mittareita ja mittaustekniikoita. Yleinen virhe on, että yritys alkaa kerätä tietoa ennen kuin se on päättännyt, mitä vastauksilta halutaan. Yleinen virhe on myös se, että yrityksen sisällä eri osastot mittaavat samaa asiaa eri tavoilla. Eri mittaustavat saattavat pahimmassa tapauksessa tuoda täysin päinvastaiset tulokset. Kolmas yleinen virhe on, yleisesti käytössä olevien ja hyväksytyjen mittaustapojen puute, joka johtaa laadullisten mittariarvojen kyseenalaistamiseen. (Niemelä ym. 2008, 100.)

Viimeinen haaste on, että löydökset eivät johda toimenpiteisiin. Tällöin yritys voisikin kysyä itseltään, mitä järkeä on käyttää resursseja mittaamiseen jos tuloksia ei käytetä hyväksi. Tähän kuitenkin voidaan päätyä jos vastuu on määritelty epäselvästi tai on jäänyt määrittelemättä kokonaan, eikä sovittuja

toimenpiteitä seurata tarkasti. Toimintakyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi yrityksen kannattaa harkita johtamisjärjestelmän käyttöönottoa.

Johtamisjärjestelmä nopeuttaa ja tukee yrityksen päätöksen tekoa. Mittarit ovat myös isossa roolissa johtamisjärjestelmissä ja siten voisi sanoa, että ne tukevat strategian jalkauttamista. (Niemelä ym. 2008, 100.)

Johtamisjärjestelmä on sarja hallinta- ja seurantajärjestelmiä, jotka on suunniteltu johtamisen ohjaamisen tueksi. Johtamisjärjestelmä koostuu prosesseista, mittareista sekä laitteista, joita ohjaamiseen tarvitaan. Johtamisjärjestelmä on yritykselle erittäin tärkeä, sillä ilman sitä yritys ei kykene käsittelemään tietoja ja toimimaan niiden perusteella. Johtamisjärjestelmä myös voi parantaa yrityksen tehokkuutta. Hyvä johtamisjärjestelmä muun muassa:

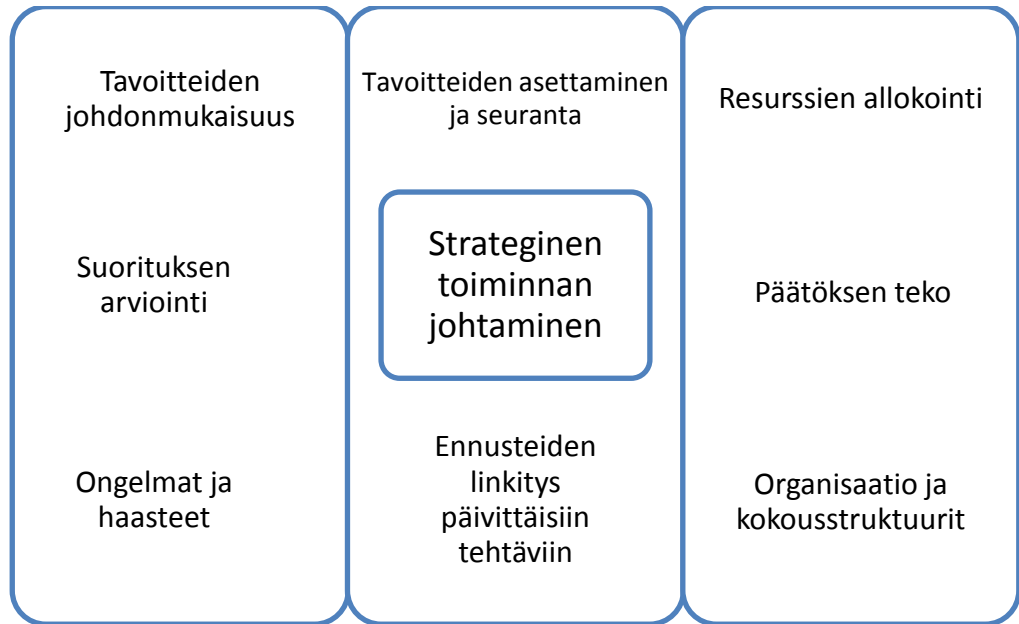
- luo yhteyden strategisten tavoitteiden sekä operatiivisen toiminnan välille
- sallii avaintunnuslukujen seurannan
- pitää sisällään tiedon analysointiin, tavoitteiden asettamiseen sekä toimenpiteiden toteuttamiseen tarvittavat foorumit
- edistää tulevien tapahtumien ennakointia
- spesifioi kaikkien roolit sekä vastuut
- luo kommunikaatiokanavan tiedon jakamiseksi.

Jotta toimintoja voidaan parantaa, tulee yrityksen seurata liiketoiminnan prosesseja sekä mitata ja suunnitella. Tämän avuksi yrityksen kannattaa ottaa johtamisjärjestelmä. Mittaristo, joka kuvaa yrityksen ydintoiminta, seuraa johtamisjärjestelmä. Mittaristo määrittelee toiminnan onnistumiset tai epäonnistumiset, joiden pohjalta yrityksen johtajat tekevät korjaavia toimenpiteitä. Jotta mittaristosta on hyötyä, tulee yrityksen kuitenkin ymmärtää mittariston syy-seuraussuhteet. Johtamisjärjestelmä kokoaa sekä ohjausjärjestelmän että strategian toteutukseen laaditut mittarit yhteen. Ohjausjärjestelmän sekä mittaristojen lisäksi johtamisjärjestelmä pitää sisällään kokousten asialistat ja aikataulut, kokouskäytännöt, työkalut johtamisen muutokseen sekä yrityksen yhteisen viestintäkanavan. Johtamisjärjestelmän kokouksia pidetään vuosittain, kuukausittain, viikoittain sekä päivittäin. Jokaisesta kokouksesta on kokousmuistio johtamisjärjestelmässä, joka niputtaa kaikki muistiot yhteen ja

helposti selattaviksi kokonaisuuksiksi. Kokoukset ovatkin johtamisjärjestelmän kulmakivi. (Niemelä ym. 2008, 119.)

Johtamisjärjestelmä vastaa haasteisiin, joita strategian toteuttaminen aiheuttaa. Hyvän johtamisjärjestelmän peruspiirre on, että se mahdollistaa tiedonkulun oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Tällöin tehdään oikeat päätökset oikealla hetkellä ja löydetään parannusta kaipaavia paikkoja yrityksessä. Kun johtamisjärjestelmä on tehokas, virtaa tieto kaikkien organisaation yksiköiden välillä. Tehokkaan kommunikaation luominen on yksi suurimmista haasteista johtamisjärjestelmässä. Johtamisjärjestelmä auttaa yritystä myös näkemään yrityksen ulkopuolelle. Nykyaikana, kun yhä useampi yrityksen toiminto ulkoistetaan, on yrityksen tärkeää kuitenkin kyetä seuraamaan toimintoja edelleen. (Niemelä ym. 2008, 155.)

Kuviossa 2 on esitetty peruskysymyksiä, joihin strategisen johtajan tulisi vastata johtamisjärjestelmän avulla (kuvio 2). Keskellä olevan strategisen toiminnan johtamisen tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin ympärillä oleviin kysymyksiin vastataan. Tärkeimpiä osa-alueita strategian kannalta ovat organisaatio ja kokousstruktuurit sekä suorituksen arviointi. (Niemelä ym. 2008, 156.)



KUVIO 2. Strategisen johtamisen peruskysymykset (mukailtu Niemelä ym. 2008, 156)

Johtamisjärjestelmällä on myös oma roolinsa pysyvien tuloksien saannissa. Jotta saadaan pysyviä tuloksia, täytyy yrityksen pystyä jatkuvasti parantamaan suoritustaan. Muuttuva toimintaympäristö, sekä jatkuvasti resursseja vievä kilpailu vaativat yritykseltä kykyä parantaa itseään. Muuntautumiskyky sekä kyky ajatella toisin erottavat yrityksen kilpijoista edukseen. Tässä johtamisjärjestelmän rooli on merkittävä. Tehokas johtamisjärjestelmä kykenee parantamaan toimintaansa jokaisella syklillä ja jokainen kierros pyritään tekemään paremmin kuin edellinen. Jotta tämä onnistuu, tulee tiedonkulun johtamisjärjestelmän ja yrityksen eri osastojen ja toimintojen välillä olla saumatonta. Kontrolli ydinprosesseihin ja niissä toimiviin ihmisiin on oltava johtamisjärjestelmällä. Kun tämä kokonaisuus on koordinoitusti toimiva, saadaan pysyviä tuloksia. (Niemelä ym. 2008, 167.)

### 3.1.1 Miksi strategiatyökaluja käytetään?

Hyödyntämällä strategiatyökaluja yritys pystyy ymmärtämään ympäristöään paremmin. Yritys kykenee ymmärtämään ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja

uhat paremmin. Työkalut myös auttavat yritystä näkemään kauemmas tulevaisuuteen kuin kilpailijat. Strategiset työkalut edesauttavat yritystä tuntemaan itsensä ja asiakkaansa paremmin, mutta se auttaa tuntemaan myös kilpailijat paremmin. Yritys myös näkisi liiketoimintalogiikoiden sekä arvoketjujen muutokset muita paremmin ja osaisi hyödyntää niitä kilpailuedun hakemisessa. Tietojen perusteella yritys kykenee tekemään kilpailijoita parempia valintoja ja siten siirtämään valinnat toiminnaksi tehokkaammin. Aina tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Jos tulevaisuuden aavistaminen olisi kaikille yhtä selvää, ei olisi mitään mieltä edes yrittää, koska kilpailu olisi niin kovaa. Yrittämisen mahdollisuus onkin olemassa vain hetken aikaa ja tietylle joukolle. Siksi strategian tulee olla joustava, muuttumiskykyinen ja jatkuva ja siihen pitää osallistaa muitakin kuin yrityksen johtajia. (Vuorinen 2013, 35-36.)

Työkalujen suhteen tulee myös olla kriittinen. Työkaluja ei kannata ottaa liian todesta, eikä seurata liian orjallisesti. Pahin mahdollinen haitta, joka strategian orjallisesta noudattamisesta voi seurata, on monimutkaisten asioiden liiallinen yksinkertaistaminen. Työkalut ovat kuitenkin erittäin hyödyllisiä viitekehyksiä ajatustyölle, mutta jokaista tilannetta tulee arvioida erikseen. (Vuorinen 2013, 36.)

Strategian tulee olla myös nopeasti muutettavissa. Esimerkiksi kulutustottumukset ovat subjektiivisia asioita, ja se mitä toinen kokee tarvitsevansa, kokee toinen olevan täysin turha. Siksi vakiintuneisiin malleihin, jotka perustuvat rationaalisuuteen tulee suhtautua varauksella. Erityisesti suunnittelulähtöisten strategiatyökalujen käyttäminen kaatuu usein siihen, että niiden antama tieto on jo vanhentunutta. (Vuorinen 2013, 36-37.)

### 3.1.2 Tyypillinen strategiatyön prosessi

Kuvatun prosessin Vuorinen (2013, 249) on muodostanut kompromissina Metalliteollisuuden keskusliiton, Johtamistaidon opiston sekä Vaasan yliopiston tekemistä tutkimuksista. Kuvattu prosessi on luonteenomainen isommalle yritykselle. Pienemmissä yrityksissä kuvatuista prosesseista jää osa pois. Pienemmässä yrityksessä prosessi on usein vain omistajan pään sisällä ja

kytkeytyy hyvin usein taloudellisiin panostuksiin, joihin löytyy omat työkalunsa (Vuorinen 2013, 251).

Yleensä strategia laaditaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Pidemmäksi aikaa ei ole mielekästä luoda strategiaa, koska on vaikea ennustaa mitä toimialalla tapahtuu. Strategiaa on myös hyvä päivittää vuosittain. Strategian kokonaisvaltainen luomisprosessi kestää muutaman kuukauden ja päivittäminen joitain viikkoja. Yritykset usein myös laativat strategian erikseen koko konsernille sekä jokaiselle liiketoimintayksikölle. Vuosittaisen päivittämisen lisäksi suuret muutokset toimialassa johtavat strategian päivittämiseen. Strategia yleensä luodaan vuoden alussa. Päävastuu strategiasta on toimitusjohtajalla, joka käyttää hyväkseen eri liiketoiminta-alojen johtajia. Hallitus on ohjaavana osana, ja hallitus myös hyväksyy toimitusjohtajan ehdotuksen. Liiketoimintayksiköiden johtajien vastuulla on usein strategian käytännön toteutuminen ja oman vastuualueen suunnitelmien tekeminen. (Vuorinen 2013, 350.)

Strategiatyöhön kuuluu päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja toimenpideohjelman määrittäminen. Strategian toimeenpano etenee yleensä ylhäältä alaspäin. Yleensä aloitetaan esimerkiksi konsernistrategiasta ja päädytään tuotekohtaiseen strategiaan. Strategia toteutetaan strategisten hankkeiden avulla. Nämäkin jakautuvat omiksi tasoikseen. Korkeimman tason linjaukset jakautuvat yksikkökohtaisiksi esimiesten avulla. Strategisten hankkeiden lisäksi, strategiaan liittyvät teemat näkyvät esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Normaalin arkityön lisäksi strategiaa toteutetaan myös seminaaripäivissä, työpajoissa sekä seurantalavereissa. (Vuorinen 2013, 251.)

Strategian päälinjaukset viestitään koko yritykselle, tarkemmat suunnitelmat tietävät usein vain johtajat. Strategiatyö on sitä kurinalaisempaa ja jäsennellympää mitä isompi yritys on. (Vuorinen 2013, 251.)

### 3.2 Strateginen ketteryys

Strategiset muutokset ja ketteryys tai nopeus ovat asioita, joista harvoin puhutaan samassa lauseessa. Miten jollain yrityksellä on valmiudet vastata alati muuttuviin markkinoihin nopeasti? Vastaus löytyy strategisesta ketteryydestä. Yrityksen kyky

vastata muuttuviin markkinoihin ja kyky pysyä kehityksen yläpuolella pohjautuu strategiseen ketteryyteen. (Doz & Kosonen 2008, 15.)

Strateginen ketteryys itsessään tarkoittaa yrityksen kykyä ajatella ja toimia poikkeavalla tavalla. Dozin ja Kososen (2008, 28) kirjassa esimerkiksi strategisesta ketteryydestä on valittu Nokia. Kun Nokia 1990-luvulla näki matkapuhelimen kuluttajatarviana, eikä pelkästään yritysten etuoikeutena, loi se strategiansa uudestaan. Yrityksen on myös hyvä pitää mielessä, että ketteryys voi muuttua hyvinkin nopeasti kankeudeksi. Yrityksen ei pidä antaa menestyksen sokaista, eikä strategista ketteryyttä tule ottaa itsestään selvyytenä.

Vallitsevana ajatustapana on strategioiden uudelleen luonti niin, että ensin suunnitellaan ja sitten toteutetaan. Tässä ajattelutavassa yritykset tekevät tasaisesti, kunnes tulee tarve tai halua uudistua. Strateginen ketteryys sen sijaan on monen asian tulos. Ainesosina ovat ihmisten, prosessien, ja arvojen pysyvyys, havaitsemisen herkkyys ja joustavuus sekä resurssien käytön liikkuvuus että johdon yhtenäisyys. (Doz & Kosonen 2008, 34.)

Alati muuttuvassa maailmassa, yrityksillä ei ole enää varaa turvautua vanhaan totuttuun kaavaan, vaan pitää kyetä muuttumaan tarpeen mukaan nopeasti. Tänä päivänä on tärkeää, että yritys kykenee uusiutumaan nopeasti, jottei tule tarvetta kalliille mullistuksille. Entinen kaava, jossa aloitetaan menestyksellä, joka johtaa kangistumisen kautta kriisiin, on jätettävä taakse. Eiväthän työntekijät voi tehdä töitä peläten, että heidät erotetaan. Strategisen ketteryyden ydin on nähdä kauas, mutta samalla oivaltaen lähellä. Liiketoiminta kehittyy vähän kerrallaan, mutta on myös tärkeää nähdä kauemmas, jotta pystyy pitämään mielessä, sen mihin yritys tähtää. Vähitellen kehittyvissä tilanteissa on tärkeää hahmottaa kokonaisuuksia nopeasti eikä niinkään tarkkoja strategisia skenaarioita. Jos yritys on tarpeeksi nopea sopeutumaan, se käytännössä kykenee valitsemaan asiakkaansa, muokkaamaan kilpailua ja luomaan oman tulevaisuutensa. (Doz & Kosonen 2008, 34.)

Strategisen ketteryyden kolme perusulottuvuutta ovat strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien liikkuvuus (Doz & Kosonen 2008, 27).

Strategisessa herkkyydessä olennaisia osa-alueita ovat strateginen ennakointi, strateginen oivaltaminen ja yksinkertaiset sopeutumissäännöt (Doz & Kosonen 2008, 46-51).

Strategisessa herkkyydessä tärkeää on huomata, että strategian tekemisen rytmi voi muuttua yllättäen. Strategiaa toteuttaessa voi olla pitkiä rauhallisia jaksoja, jolloin yritykseltä vaaditaan tarkkaavaisuutta ja herkkyyttä, mutta ei mitään toimia. Hetkessä tämä voi kuitenkin muuttua ja tulla toiminnan ryöppy, jossa epäonnistuminen voi johtua väärästä liikkeestä tai puuttuvasta havainnosta. Siksi strategista ennakointia tarvitaan edelleen. On hyvä tunnistaa avaintrendit ja tulevat häiriöt, mutta keskeistä on tunnistaa, mitkä niistä ovat tärkeimpiä. Tärkeää on myös oman vastuun ja sitoumuksien ymmärrys. On hyvä kyetä ennakoimaan tulevat trendit sekä tunnistaa häiriötekijät. Kun ennakoidaan tarpeeksi ajoissa, kyetään asioihin vielä vaikuttamaan omaksi eduksi. (Doz & Kosonen 2008, 46-49.)

Strategiseen herkkyyteen myös kuuluu strategisen oivaltamisen pakko. Kun toimintaympäristö on kompleksinen, nopeasti muuttuva ja koostuu monista järjestelmistä, ennakointikykyä täydennetään kyvyllä oivaltaa strategisesti. Strateginen oivaltaminen tarkoittaa yrityksen kykyä analysoida, havaita, tulkita ja hyödyntää strategisia tilanteita sitä mukaa kun niitä syntyy. Strateginen oivaltaminen myös vaatii yritykseltä avoimuutta sekä alttiutta vaikutteille.

Toisinaan oivalluksia aiheuttavat laitoksiin liittyvät vastaavuudet sekä samankaltaisuudet. Tästä esimerkki on ottaa mallia jo markkinoilla olevista yrityksistä. Oivalluksissa on kuitenkin haasteensa. Yksi ongelma on liian pienet piirit. Ihmisellä on yleensä taipumus olla yhteydessä vain samankaltaisten yhteisöjen kanssa. Tämä rajoittaa kontakteja huomattavasti. Toinen vaikeus on johtajien eristyneisyys. Tämä rajoittaa yrityksen sisäisiä ajatuksen vaihtoja, koska työntekijästä tuntuu, että johtaja on saavuttamattomissa. Kolmas haaste on eteneminen sinne, mihin on helpointa. Yleensä suunnataan tuttujen tavarantoimittajien tai luettavimpien asiakkaiden luo ja se luo kuvan mukavuudesta. Ongelmana tässä on, että helposti keskitytään eilisen päivän vahvuuksiin, eikä suunnata katsetta kauemmaksi. Perusteellisten oivallusten



saaminen vaatii usein omakohtaisia kokemuksia eikä vain hypoteesien rakentamista. (Doz & Kosonen 2008, 49-51.)

Äärimmäisen epävarmassa tilanteessa, jossa ei kyetä tuomaan toimintaympäristöön järjestystä, on hyvä miettiä yksinkertaisia muuntelun ja päätöksenteon sääntöjä. Tällaisessa tilanteessa perinteiset strategian ja päätöksenteon toteutustavat eivät päde. Tilanteen ymmärtämisen yrittämisen ja oivallusten tekemisen sijaan on hyvä yksinkertaistaa toimintaa ja tehdä niin sanotusti pieniä tiedusteluretkiä, kokeiluja ja kartoituksia, oivallusten sijaan. Toisinaan kokeileminen on tuottavampaa kuin arvailu. Nopeasti vaihtuvassa ja epäselvässä tilanteessa on usein parempi soveltaa selkeitä toimintasääntöjä perusteellisen kuvion haltuun ottamisen sijaan. (Doz & Kosonen 2008, 51-52.)

Strateginen herkkyys tarkoittaa kykyä havainnoida sekä tulkita tilanteita ja ympäristön muutoksia tarkasti (Doz & Kosonen 2008, 27).

Kollektiivinen sitoutuminen tarkoittaa johtotiimin yhtenäisyyttä ja kykyä tehdä rohkeita ratkaisuja nopeasti (Doz & Kosonen 2008, 27). Strateginen nopeus asettaa yritysten ylimmälle johdolle ja johtotiimille kolmenlaisia vaatimuksia:

- 1) nopean päätöksen teon, vaikka niihin liittyisi epävarmuutta
- 2) uusien liiketoimintamallien ja -järjestelmien kehittämisen, joihin johdolla ei usein ole valmiuksia
- 3) vuorovaikutuskäytännöt ylimmän johdon ja avainjohtajien välillä ovat kahdenkeskeisiä.

Kollektiivista sitoutumista tarvitaan ylimmän johdon sitoutumiseen sekä kykyyn tehdä päätöksiä yhdessä. Jos johtoryhmä on sitoutunut toisiinsa, parantaa se päätösten laatua, koska käytettävissä on useita näkökulmia. (Doz & Kosonen 2008, 58.)

Kollektiivisessa sitoutumisessa on kuitenkin omat haasteensa. Ensimmäinen haaste on, miten tunnistaa erilaiset tilanteet ja sopeuttaa strategisen sitoutumisen tavat niihin. Toinen haaste on päätöksien keskeinen riippuvuus toistaan. Yhtä liiketoimintaa koskevia päätöksiä ei tule tehdä ajattelematta koko yritystä ja päätöksen vaikutuksia siihen. Yksilötasolla on kuitenkin haastavaa saada

työntekijät tekemään kompromisseja, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti omaan yksikköön. Tärkeämpää onkin yrittää nähdä yritys kokonaisuutena, jossa eri yksiköiden päätökset edes auttavat kokonaisuuden toimintaa ja siten myös henkilöä itseään. (Doz & Kosonen 2008, 55-56.)

Kummastakaan yllä mainitusta osa-alueesta ei ole hyötyä, jos yrityksen resurssit on sidottu esimerkiksi tukemaan vallitsevia toimintajärjestelmiä. Nopea reagointikyky vaatii resurssien nopeaa saatavuutta ja kohdistamista haluttuun paikkaan. Valintoja ja sitoumuksia ei voida tehdä valmiiksi pitkälle tulevaisuuteen, koska on mahdotonta tietää mitä tapahtuu. Siksi on tärkeää, että resursseja on vapaana, jotta voidaan reagoida muutoksiin nopeasti. (Doz & Kosonen 2008, 60.)

Strateginen nopeus ei kuitenkaan ole pysyvä tila, joka yrityksellä aina tulee olemaan. Se on kuin kasvi, joka kuolee ilman vettä. Strategista ketteryyttä tulee ruokkia ja hoitaa. Useimmat menestyneet yritykset ovat joskus olleet strategisesti nopeita. Harva yritys on saanut asemaansa olematta strategisesti ketterä. Useat yritykset kadottavat ketteryytensä, kun ne kasvavat ja muista asioista tulee tärkeämpiä. Yrityksen johtajat alkavat helposti painottaa operatiivista tehokkuutta, eivätkä muista, että strategista ketteryyttä varmasti tarvitaan taas joskus. Todellinen haaste yrityksille onkin rakentaa nopeasta strategiasta elimellinen osa yritystä, joka kasvaa ja kehittyy yrityksen mukana. (Doz & Kosonen 2008, 163.)

### 3.3 Kansainvälinen strategia

Aikaisemmin yritykset rakensivat pohjansa kansallisella tasolla ja tämän jälkeen alkoivat laajentaa toimintaansa kansainväliselle tasolle. Nykyisin, yhä useampi yritys tähtää kansainvälisille markkinoille alusta alkaen, ja jotta tämä voisi toteutua, tarvitsee yrityksen luoda tarkka kansainvälinen strategia. Yrityksen tarvitsee valita maa, jolle aikoo yritystoimintaansa laajentaa, päättää kuinka paljon yrityksen tuotteita tai palveluita muokataan ja kuinka johtaa kotimaan ulkopuolelle sijoittuvaa yritystoimintaa. (Johnson ym. 2008, 294.)

Kansainväliset asetukset sekä johtaminen ovat muuttuneet, niin että kaupankäynti ja sijoittaminen ulkomaille ovat lähes riskitöntä. Internetin sekä lentotekniikan

kehitys mahdollistavat myös nykyaikaisen kaupankäynnin ulkomailla. Tällöin myös ideoiden sekä ihmisten liikkuminen maiden välillä on sujuvampaa. BRICs maiden kehitys on osaltaan mahdollistanut uusien ideoiden sekä mahdollisuuksien astumisen markkinoille. Maailman pienenemisessä on kuitenkin myös haittapuolensa. Monet niin sanotut monikulttuuriset yritykset perustavat pääpaikkansa, johonkin maahan ja toimivat sieltä käsin hyvin pienellä alueella. Yritys voi kuitenkin kutsua itseään kansainväliseksi, koska se toimii useammassa maassa. (Johnson ym. 2008, 295.)

Koska kansainvälistäminen on monimutkaista ja aikaa vievää, tulee yrityksen tarkasti määritellä omat vahvuutensa sekä trendien suunnat tietyillä markkinoilla. Johnson ym. (2008, 297) käsittelee neljää eri kansainvälistämisessä huomioitavaa tekijää: markkina-aluetta, hintaa, kilpailua sekä valtiojohtoa.

Kun yritys haluaa kansainvälistyä, tulee ottaa huomioon, että monet markkina-alueet ovat yllättävän homogeenisiä. Useimmissa yhteisöissä asiakkailta on samankaltaisia tarpeita ja siksi maailmassa on useita samaa tai samankaltaisia tuotteita myyviä yrityksiä. Yrityksen tuleekin miettiä, millä tuotteella ja miten yritys lähtee markkinoille. Kansainvälistymisessä on myös syytä ottaa huomioon kansainvälisten asiakkaiden läsnäolo. Tämä pätee erityisesti, jos yritys valmistaa esimerkiksi varaosia, joita myydään vain tietyille yrityksille. Kansainvälistyessään yritys helposti vetää myös alihankkijansa mukaan kansainvälistymiseen. Markkinointitapa, joka on siirrettävissä helposti muihin maihin, tekee kansainvälistymisestä helpompaa ja edistää markkina-alueen kansainvälistymistä. Esimerkiksi Coca-Colan mainokset ovat lähes identtisiä ympäri maailmaa. Vain tietyissä tiukasti säädellyissä maissa mainokset eroavat muusta maailmasta. (Johnson ym. 2008, 297.)

Hintaa pystytään merkittävästi laskemaan, jos yritys toimii kansainvälisellä tasolla. Tuotannon lisääminen yli maan sisällä tarvittavan määrän, saattaa tuoda yritykselle suurtuotannon edun. Tämä näkyy erityisesti maissa, jotka ovat pieniä ja kansalliset markkinat ovat pienet. Suhteessa isompiin maihin, heistä tulee kansainvälisempiä. Suurtuotannon edut näkyvät erityisesti aloilla, joilla tuontikustannukset ovat korkeat ja helposti saadaan, kun tuotetaan tuotteita

laajalle alueelle kerralla. Kansainvälistymisessä kannattaa myös ottaa huomioon jokaiselle maalle tyypilliset erot. Esimerkiksi tietotekniikkayrityksen on usein kannattavampaa suunnitella tuotteet kotimaassa, mutta valmistaa komponentit halvemman työn maissa, esimerkiksi Kiinassa. Myös logistiikkaa tulee miettiä yrityksen pyrkiessä ulkomaille. Pieniä osia on helpompi ja halvempi kuljettaa pitkiäkin matkoja, kun taas isot tavarat kuten huonekalut on mielekkäämpää valmistaa kotimaassa, tai sen lähellä. Yrityksen kannattaakin miettiä onko tuotteesta saatava tuotto enemmän kuin kuljetuksen hinta halvemman työvoiman maasta. (Johnson ym. 2008, 298.)

Kilpailutekijä tässä tilanteessa viittaa kansainvälistymiseen osana kokonaisvaltaista globaalia strategiaa eikä niinkään kansainvälistä strategiaa. Maan toiminnallisten osien keskinäinen riippuvuus lisää tarvetta maailmanlaajuiseen koordinaatioon. Jos yrityksellä on tehdas, joka palvelee kahta eri maata, jotka ovat suhteellisen kaukana toisistaan, tulee yrityksen koordinoita toimintojaan. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei vaihteleva myynti toisessa kohteessa kaada koko yritystä. Myös globaalien kilpailijoiden olemassaolo tulee yrityksen ottaa huomioon. Toinen yritys voi kompensoida toisesta maasta saaduilla tuloilla toisessa maassa olevaa osaa. Jos yritys ei ole koordinoitunut strategiaansa, on se vaarassa tulla kilpailevien yritysten yliajatuiksi, koska sillä ei ole resursseja tukea tytäryhtiötään toisessa maassa. Yrityksen ei kannata aliarvioida kilpailijaa eikä mahdollisia suurtuotannon etuja, joita sillä on ollut maahan laajetessaan. Ratkaisuna tähän nähdään usein vähittäinen markkinoilta poistuminen, mikä voitaisiin välttää, jos yritys olisi koordinoitunut strategiansa. (Johnson ym. 2008, 298.)

Valtiojohdolliset tekijät ovat erityisen tärkeitä ottaa huomioon, koska ne voivat joko rajoittaa tai edesauttaa kansainvälistymistä. Yrityksen täytyy ottaa huomioon esimerkiksi tulliesteet sekä standardit, joita joissain laitteissa voidaan vaatia, erilaiset rajoitteet, patentit ja valuutan virtaaminen. Yksikään valtio ei anna taloudellista vapautta jokaiselle alalle, ja se kuinka vapaat markkinat ovat, usein vaihtelee alan mukaan. Kuitenkin, Maailman kauppajärjestö tähtää koko ajan laajempaan taloudelliseen avoimuuteen ja Euroopan unioni sekä Pohjois-

Amerikan vapaakauppasopimus ovat osaltaan edes auttaneet tätä merkittävästi omilla alueillaan. (Johnson ym. 2008, 298.)

Kansainvälistymisen potentiaali eri aloilla vaihtelee. Monet tekijät tukevat sitä, mutta aivan yhtä monet voivat kaataa koko yrityksen. Yrityksen tuleekin osana kansainvälistä strategiaansa tarkasti tutkia kansainvälistymisen mahdollisuus kyseisellä alalla. (Johnson ym. 2008, 298.) Tähän auttaa esimerkiksi markkinoiden tutkiminen etukäteen, esimerkiksi markkinatutkimuksella.

Markkinatutkimus tarkoittaa markkinaolosuhteiden tutkimista (Taloussanomien 2015a). Tutkimuksen tarkoituksena on kertoa yritykselle markkinoiden koko, potentiaalisten asiakkaiden määrä, määrittää kilpailutilanne, auttaa hinnoittelussa sekä toimittajien löytämisessä (TAK 2014).

## 4 ESIMERKKEJÄ STRAGIAMUUTOSTEN VAIKUTUKSISTA

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille millaisia vaikutuksia strategialla ja etenkin sen muuttamisella yritykselle on. Tarkoituksena on tutkia, minkälaisia positiivisia vaikutuksia strategian muutoksella on kannattavuuteen ja siten yhdistää strategia ja kannattavuus toisiinsa. Tutkinnan alla on kaksi suomalaista yritystä, jotka ovat ajan kuluessa laajentaneet liiketoimintaansa ulkomaille. Kohdeyrityksiksi valikoituivat suuryritykset Nokia ja UPM, joiden strategisia muutoksia ja niiden vaikutuksia kannattavuuteen tässä arvioidaan.

Nokian kohdalla tarkkailun alla on puhelintoiminnan myyminen Microsoftille ja sen vaikutukset yritykseen. UPM:n kohdalla tarkkailun alle pääsee yrityksen päätös alkaa valmistaa uusiutuvaa biopolttoainetta ja sen seuraukset yritykseen. Kumpikin yritys on tehnyt strategiamuutokset 2010-luvun aikana, joten pitkän aikavälin tuloksia on vielä vaikea arvioida.

### 4.1 Nokia Oyj

Nokia on perustettu vuonna 1865 Tampereella. Alun perin Tammerkosken viereen rakennettu tehdas valmisti selluloosaa, jonka valmistuksesta yritys on laajentunut yhdeksi maailman johtavimmista teknologiayrityksistä. Yrityksen historiaa värittää monet fuusioitumiset ja irtautumiset, sekä muutokset yrityksen toiminnassa. Yritys onkin hyvä esimerkki strategisesta mukautumisesta. (Nokia 2015c.)

#### Historia

Nokia on perustettu vuonna 1865 alkujaan selluloosaa valmistavana yrityksenä Tampereella. Yrityksen perustaja Fredrik Idestam laajensi toimintaa pian myös Nokialle, josta yritys sai nimensä Nokia ab. Nokia oyj:n tarina kuitenkin alkoi noin sata vuotta myöhemmin, kun Idestamin perustama Nokia ab yhdistyi Suomen Gummitehtaan sekä Suomen Kaapelitehtaan kanssa. Muodostuneen yrityksen liiketoimintaan kuului viisi liiketoiminta-alueita: kaapeli-, kumi-, elektroniikka-, metsä-, sekä sähköntuotantoteollisuus. Vuosien saatossa yritys on toiminut usealla toiminta-alueella muun muassa muovin, kumisaappaiden,

kemikaalien, kaapeleiden, paperituotteiden, kuluttaja- ja teollisuuselektroniikan, ja tietoliikenneinfrastruktuurin parissa. Televiestintälaitteiden tuottamisen Nokia aloitti vuonna 1960, kun Suomen Kaapelitehtaalle pystytettiin elektroniikkaosasto, joka erikoistui radiopuhelimiin. Kun 1980-luvun lopulla televiestintämarkkinoiden sääntely purkautui, oli Nokia ensimmäisten yritysten joukossa, luomassa kuluttajakäyttöön suunniteltuja televiestintälaitteita. Nokia, ensimmäisenä maailmassa, toi markkinoille kuluttajille suunnatun autopuhelimen. (Nokia Oyj 2015c.)

1990-luvun alussa, Nokia teki strategisen päätöksen myydä muut liiketoimintansa ja keskittyä televiestintälaitteisiin. Yrityksen tavoitteena oli saavuttaa johtoasema kaikilla markkina-alueilla. Vuosien 1989 ja 1996 välillä Nokia myikin pois muun muassa tietokone-, kumi-, jalkine-, paperi ja televisiotoimintonsa. Strategian muuttaminen kannatti. Vuoteen 1998 mennessä Nokia oli maailman johtava matkapuhelinvalmistaja, ja piti kiinni johtoasemastaan yli kymmenen vuotta. (Nokia Oyj 2015c.)

Vuonna 2007 Nokia yhdisti voimansa Siemensin kanssa ja loivat yhdessä maailman johtavan tietoliikenneinfrastruktuurin tarjoajan. Vuonna 2011 Nokia alkoi tehdä yhteistyötä Microsoftin kanssa ja otti käyttöön puhelimissaan Windows Phone -käyttöjärjestelmän. Vuonna 2013 Nokia osti Siemensin ulos tietoliikenneinfrastruktuuriyrityksestään ja muodostui Nokia Networks. Yritys myös ilmoitti myyvänsä puhelin- ja laiteosan yrityksestä Microsoftille (Nokia Oyj 2015d). Myytyään laitteet Microsoftille yritys on keskittynyt vain karttoihin, verkkoinfrastruktuuriin sekä teknologiakehitykseen. Nokia työllistää tällä hetkellä noin 61 656 työntekijää ympäri maailman. Tuotekehittelyyn sekä tutkimustyöhön Nokia käytti 2,5 miljardia euroa vuonna 2013. (Nokia 2015c.)

## Tuotteet

Nokian tuotteiden kirjo on laaja. Alussa tuotteena oli selluloosa, josta yritys laajeni kumituotteita sekä puhelin- sekä sähkölinjoja valmistavaksi yritykseksi. Myöhemmin yritys valmisti myös paperia, jalkineita, tietokoneita, alumiinia ja televisioita. Myytyään pois muut yrityksen osa-alueet, telekommunikaatiota lukuun ottamatta, yritys on ostanut sivutoimiksi, matkapuhelintoimintaa tukevia

yhtiöitä. 2000-luvun aikana Nokia osti karttaohjelmistojen asiantuntijayrityksen Gate 5:n sekä NAVTEQ-yrityksen, joka valmisti digitaalisia kartoja sekä navigointiohjelmistoja. Nykyään Nokian karttatoiminnot toimivat kaikki yhden HERE-nimisen brändin alla. Kun Nokia yhdisti verkkoinfrastruktuurinsa Siemensin kanssa vuonna 2007, muodostui Nokia Siemens Networks. Yritys keskittyi langattoman laajakaistan teknologioihin. Tähän aikaan Nokia myös edelleen valmisti matkapuhelimia Devices & Services -nimellä. Liiketoiminta kuitenkin myytiin ja nykyään Nokialla on enää kolme liiketoiminta-aluetta:

- HERE
- Nokia Networks
- Nokia Technologies.

(Nokia 2015c; Nokia 2015d.)

15. huhtikuuta 2015 Nokia ilmoitti aikomuksestaan ostaa ranskalaisen Alcatel-Lucent -yhtiön kaikki osakkeet. Alcatel-Lucent toimii IP-verkkoteknologian, ultralaajakaistapalveluiden sekä pilviteknologian alalla. Alcatel-Lucent omistaa myös Bell Labs -yrityksen, joka on keksinyt muun muassa transistorin sekä laserin. Vaihtokaupassa Alcatel-Lucent saa osan Nokian osakkeista. Yhdessä yritys muodostaa johtavan uuden sukupolven teknologioita ja palveluita tuottavan yrityksen. Ainoastaan Nokia Technologies jää erilliseksi yhtiöksi, kun muut Nokian osat sekä Alcatel-Lucentin kaikki osat yhdistyvät. Yrityksen on tarkoitus keskittyä kehittämään muun muassa 5G:tä, IP- ja ohjelmisto-ohjattuja verkkoja, pilvitekniikkaa, analytiikkaa sekä sensoreita ja kuvantamista. Yrityskauppa edesauttaa Nokian asemaa Yhdysvalloissa, jossa Alcatel-Lucentilla on jo vankka asiakaspohja. Yhtiöiden on tarkoitus yhdistyä vuoden 2016 alkupuolella. (Nokia 2015a.)

### Strateginen muutos

Nokia päätti myydä vuonna 2013 olennaisilta osin Devices & Services liiketoimintansa Microsoftille tarkoituksenaan parantaa tulostaan merkittävästi. Kaupan ulkopuolelle jäivät Here, Nokia Solutions & Networks (nykyään Nokia Networks) ja Nokia Advanced Technologies (Nykyään Nokia Technologies) sekä



osa patenteista. Yritys kaupassa omistajaa vaihtoivat myös osa patenteista, noin 32 000 työntekijää, kaikki Devices & Services liiketoiminnan tehtaat ja siihen kuuluvat myynti- ja markkinointitoiminnot ja muut liiketoimintaa tukevat toiminnot. Yrityskaupan arvo oli noin 5,44 miljardia euroa ja kokonaisuudessaan kauppa tuli päätökseen 25.4.2014. Nokia toivoi, että myynnistä saatava voitto olisi noin 3,2 miljardia euroa ja että myynti vahvistaa tulosta merkittävästi. Nokia arvioi, että myytävän osan liikevaihto vuonna 2012 oli noin 15 miljardia euroa, eli peräti 50 % koko liikevaihdosta. (Nokia 2013.)

Kaupassa myös sovittiin, että Nokia lisensoi osan patenteistaan kymmenvuotisella ei-eksklusiiivisella sopimuksella Microsoftille. Vastavuoroisesti Microsoft lisensoi osan HERE-karttapalveluiden patenteista Nokialle. Kaupassa Microsoft osti neljän vuoden lisenssin HERE-karttoihin, sitoutuen näin käyttämään karttoja puhelimessaan pääkarttaohjelmana. Nokia arvioi, että Microsoftilta saatavat lisenssitulot korvaavat tulonmenetyksen, jonka HERE menettää yrityskaupassa. (Nokia 2013.)

Nokia sivuillaan toteaa strategiansa olevan kolmen liiketoimintaosa-alueensa kehittäminen sekä teknologiajohtajuuden saavuttaminen sekä pitkän aikavälin arvon tuominen osakkeenomistajille. (Nokia 2015e, 12.)

## Tulokset

Yrityksen taloutta kannattaa arvioida viidellä eri osa-alueella, jotta saadaan kattava kuva taloudesta. Osa-alueet ovat toiminnan laajuus ja kasvu, kannattavuus, pääoman käytön tehokkuus, vakavaraisuus ja tuottavuus. Osa-alueet ovat toisiaan täydentäviä. Mikään yrityksen tunnusluvusta ei kerro yksinään koko totuutta yrityksestä, mutta perinteisesti käytetään oman pääoman tuottoa. Absoluuttisia kannattavuuden mittareita ovat liikevoitto, myyntikate, käyttökate ja EVA eli taloudellinen lisäarvo, joka tarkoittaa pääoman antamaa tuottoa absoluuttisena euromääränä. Suhteellisia kannattavuuden mittareita ovat muun muassa sijoitetun pääoman tuottoaste sekä oman pääoman tuottoaste (Kamensky 2010, 186 ja 216.)

Usein yrityksillä on käytössä erilaisia taloudellisia mittareita, jotka mittaavat haluttuja muuttujia, esimerkiksi hintaa. Mitä tarkemmin muuttuja on kohdennettu, sitä kapea-alaisempi mittaustulos tulee olemaan. (Saari 2006, 125.)

Nokian liikevaihto oli vuonna 2014 12 732 miljoonaa euroa. Kasvua, vuoteen 2013 verrattuna, on tapahtunut 23 miljoonan euron edestä. Kun verrataan tulosta vuoteen 2012, jolloin yrityksellä oli vielä matkapuhelintoimintaa, on tulos laskenut noin kolmella miljardilla eurolla. Tämä oli kuitenkin odotettavissa, sillä matkapuhelintoiminta oli puolet yrityksen liikevaihdosta. Yrityksellä ei myöskään ole varsinaista kulutustuotetta myynnissä tällä hetkellä. Liikevoitto vuonna 2014 oli vain 170 miljoonaa euroa, mikä on edellisvuoteen verrattuna noin 300 miljoonaa euroa pienempi. Tämä selittyy HERE-karttapalvelujen arvon alentumisella sekä liiketoiminnan tekemällä rajulla liiketappiolla. Kuitenkin, kun tätä vertaa vuoteen 2012, jolloin liikevaihto oli pakkasella 821 miljoonaa euroa, on voittoa tullut huomattavasti. (Nokia 2015e, 112.)

Henkilöstön määrä on keskimäärin vuoden aikana ollut 57 566, joka on noin 3 000 henkeä vähemmän kuin edellisenä vuonna ja lähes 15 000 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2012. Tämä kuitenkin on ihan ymmärrettävä muutos, sillä Microsoftille siirtyi huomattava osa työntekijöistä. (Nokia 2015e, 112.)

Investointeja yritys teki vuonna 2014 noin 280 miljoonalla eurolla. Osakkeen arvo on noussut kahdessa vuodessa huhtikuusta 2013 huhtikuuhun 2015 noin viisi euroa. Osakkeen arvo oli 20.4.2015 7,090 euroa (Kauppalehti 2015b). Velkaa yrityksellä oli vuonna 2014 2 692 miljoonaa euroa. Edelliseen vuoteen verrattuna eroa on noin 4 000 miljoonaa euroa vähemmän. Yhtiö ei ole kuitenkaan maksanut velkojaan merkittävästi pois, vaan velanmäärän lasku selittyy Devices & Services liiketoiminnan myynnillä, jolla oli velkaa noin 5 000 miljoonaa euroa. Velkaantumisasaste ei siis ole merkittävästi laskenut. Oman pääoman tuotto prosentti sen sijaan on noussut kahdessa vuodessa negatiivisesta 15,4 prosenttiin. (Nokia 2015e, 112.)

Tutkiessa tarkemmin Nokian kannattavuuden nousua tulee ottaa huomioon myös vuosi 2012, jolloin puhelinmyynti oli vielä osa Nokiaa. Koska Nokian liikevoitto oli pahasti miinuksella vuonna 2012, voi automaattisesti sanoa, että

strategiamuutos on kannattanut. Ero vuoteen 2013 sen sijaan selittyy yritysmyyntillä. Yritys tienasi noin neljä miljardia yrityskaupasta ja sai huomattavasti helpotusta henkilöstökustannuksiin, sekä velkoihinsa. Tällä hetkellä yritys panostaa tuotekehitykseen, johon luonnollisesti kuluu enemmän rahaa. Henkilöstöä yritys on kuitenkin vähentänyt, mikä selittyyne taloudellisella tilanteella. Monet yritykset vähentävät henkilöstöä, vaikka varsinaista tarvetta ei olisi, varautuakseen mahdollisesti edessä oleviin huonompiin taloustilanteisiin. (Nokia 2015e, 112.)

Tärkeimmät huomioon otettavat asiat ovat osakkeen nousu sekä liikevoitto. Vaikka liikevoitto on laskenut huomattavasti, ei tule sokeasti ajatella, että se tarkoittaa strategiamuutoksen olleen huono idea. Yritys itse sanoo kannattavuutensa nousseen myynnin jälkeen. Asiaan myös vaikuttaa se, että matkapuhelimet olivat niin iso osa yritystä. Nokia Networks sekä Nokia Technologies ovat kummatkin tuottavia ja noususuuntaisia osia yrityksessä. Osakkeen arvo nousi puhtaasti, siksi että yritys myi kannattamattoman liiketoiminnan pois ja sai siten sijoittajat kiinnostumaan toiminnastaan. Laskusuuntaista liikevoittoa tukee myös se, ettei Nokialla ollut selkeää kuluttajalle suunnattua tuotetta. Nokia on kuitenkin kehittänyt oman tabletin, joka pohjautuu Android-käyttöjärjestelmään (Nokia, 2015b). Tabletin on tarkoitus tulla Euroopan markkinoille vuoden 2015 aikana. Nokia on myös ilmoittanut tarkoituksestaan arvioida karttapalvelunsa tulevaisuutta ja mahdollista myyntiä. Erityisesti tabletin odotetaan tuovan Nokian takaisin mobiililaitteiden aallonharjalle.

Tällä hetkellä, kun katsoo kokonaisuutta, on todettava, että puhelintoiminnan myynti toi yritykselle liikevoiton laskun. Huomioonotettavaa on myös se, että yrityksellä ei enää ole kulutuslaitetta, joka toisi tasaista kassavirtaa yritykselle. Kehitystyö vie rahaa, jota yritykselle tulee nykyään huomattavasti vähemmän. Tulevaisuudessa on helpompi katsoa tarkemmin strategianvaikutuksia, mutta tällä hetkellä voisi tulevaisuuden sanoa olevan valoisa.

## 4.2 UPM-Kymmene Oyj

UPM-Kymmene Oyj syntyi vuonna 1995, kun kaksi yritystä yhdistyi, mutta yrityksen juuret ovat syvällä menneisyydessä. Nykyään UPM on yksi Suomen johtavista paperin valmistajista, joka on jokin aika sitten laajentanut liiketoimintaansa biopolttoaineisiin. (UPM 2015a.)

### Historia

UPM-Kymmene Oyj:n tarina alkoi vuonna 1995, kun Kymmene Oy, Repola Oy sekä sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy ilmoittivat yhdistyvänsä. Uusi yhtiö aloitti toimintansa keväällä 1996. Ensimmäiset puuhiomot, paperitehtaat ja sahalaitokset aloittivat toimintansa 1870-luvun alussa. Sellua alettiin valmistaa 1880-luvulla ja paperinjalostus aloitettiin 1920-luvulla. 1930-luvulla konserni aloitti vanerin valmistuksen. Vanhin suomalainen tehdas sijaitsee Tervakoskella. Ulkomaisista tehtaista vanhin on Ranskassa sijaitseva Papeteries de Docelles. (UPM 2015a.)

Yrityksellä on tuotantolaitoksia 13 maassa, joista Suomi on edelleen suurin. Työntekijöitä yrityksellä on noin 20 000. Liiketoimintaa yhtiöllä on 9 liiketoiminta-alueella, joista puukuituihin perustuva liiketoiminta on yrityksen ydintoimintaa. (UPM 2015d.)

### Tuotteet

UPM valmistaa kestäviä ja innovatiivisia tuotteita puusta. Tällä hetkellä UPM valmistaa paperia, tarramateriaaleja, komposiitteja, energiaa, sellua, biopolttoaineita, vaneria, biokemikaaleja, metsäpalveluja ja puutuotteita. Papereista tuotteisiin kuuluu muun muassa toimistopaperit, pakkauspaperit ja tarrojen taustapaperit. UPM:n tarrapapereita käytetään muun muassa logistiikassa, ruoka- ja juomateollisuudessa sekä siivoustuotteissa. Komposiittituotteisiin kuuluu ProFi ja Formi. Kumpikin tuote on UPM:n omaa tuotekehitystä ja ne on valmistettu luonnonkuituista sekä muovista. ProFi:n valmistuksessa hyödynnetään tarratuotannon jätettä. Formia käytetään muun muassa pururatojen

pohjana. UPM:llä on myös vesivoimalaitoksia, jotka tuottavat yritykselle energiaa. Energiaa vesivoimalaitokset tuottavat niin paljon, että osa siitä voidaan myydä kulutuskäyttöön Suomessa ja Uruguayssa. Sellu on pääraaka-aine paperinvalmistuksessa ja yrityksellä onkin neljä tehdasta, jotka valmistavat sellua. Biopolttoaineet ovat yrityksen uusi aluevaltaus. Lappeenrantaan valmistunut biopolttoainetehdas on aloittanut toimintansa vuoden 2015 alussa. Myös biokemikaalit ovat UPM:n uusi aluevaltaus. Tuotteita ei kuitenkaan vielä myydä. Puutuotteita yritys valmistaa rakennus- ja puuseppäteollisuuteen. (UPM 2015c.)

### Strateginen muutos

UPM:n on kotisivuillaan vuosikertomuksessaan tarkasti kuvaillut strategiansa. UPM nimittää strategiaansa bioforeksi, ja on samalla pyrkinyt leimaamaan itsensä UPM – the biofore companyksi. Käsite on UPM:n keksimä. Bio viittaa tulevaisuuteen, kestäviin ratkaisuihin ja ympäristösuorituskykyyn ja fore viittaa metsään sekä tulevaisuuteen, eli siihen että yritys pyrkii olemaan kehityksen edelläkävijä. Strategia pitää sisällään lyhyen aikavälin strategian, jonka tarkoituksena on parantaa tulosta, keskipitkän aikavälin hankkeita, joiden tarkoituksena on hyödyntää kannattavia kasvumahdollisuuksia ja pitkän aikavälin kehitystyötä, jonka tavoitteena on luoda lisäarvoa kasvun luomiseen. UPM tulee käyttämään vuosien 2013-2016 välillä 680 miljoonaa euroa neljään kehityshankkeeseen: selluun, biopolttoaineisiin, tarramateriaalien tuotantolaitokseen Kiinassa sekä tarralaminaattiin. Näistä kehityskohteista tarkemmin tutkitaan biopolttoaineiden käyttöönottoa. (UPM 2015e, 5.)

Biopolttoaineiden, sellun ja sahojen liiketoimintaa kutsutaan UPM Biorefiningiksi ja biodiesel on nimeltään BioVerno. Biopolttoaineet ovat olennainen osa UPM:n biofore-strategiaa ja yritys haluaa maailman ensimmäisenä alkaa valmistaa puupohjaista täysin uusiutuvaa biopolttoainetta. Biopolttoaineet, sellu ja sahat on yhdistetty yhdeksi toiminta-alueeksi siksi, että biopolttoaine valmistetaan sellun tuotannon ylijäämäaineesta raakamäntyöljystä. Yhdistämällä toiminnat UPM pystyy keskittämään toimitusketjun koskemaan näitä toisiinsa linkittyneitä osa-alueita. Lappeenrannan Kaukaalla sijaitseva tehdas otettiin käyttöön heinäkuussa 2014 ja biodieseliä alettiin myydä tammikuussa 2015. Biojalostamo työllistää

noin 200 henkilöä. Biodieseliä tuotetaan noin 100 000 tonnia vuodessa (noin 120 miljoonaa litraa), joka riittää noin 100 000 auton vuotuisen polttoainetarpeeseen (UPM 2015b). UPM solmi vuonna 2014 myyntisopimuksen NEOT:n kanssa, joka myy polttoainetta Suomen markkinoille, muun muassa ABC- sekä St1-ketjuille. Biodieseliä on testattu tarkasti, ja sitä voi laittaa autoon sellaisenaan, tai sekoittaa fossiiliseen dieseliin. (UPM 2015e, 14-16.)

Biopolttoaineiden valmistuksen aloittamisesta UPM on ilmoittanut ensimmäisen kerran vuonna 2010, mutta suunnitelmistaan rakentaa Kaukaan tehdas, yritysy ilmoitti vuonna 2012. (UPM 2012) Vuonna 2013 Neste Oil nosti syytteen UPM:ää vastaan, syyttäen tätä patenttirikkomuksesta, joka koski nimenomaan Lappeenrannan tehdasta. Neste Oil vaati tehtaan rakentamisen lopettamista ja paineastioiden, joissa dieseliä valmistettaisiin, takavarikoitaviksi. UPM kuitenkin voitti kiistan, koska tapa valmistaa dieseliä erosi patentin kuvaamasta tavasta, eikä yhtiö tällöin rikkonut patenttia. (Iivonen 2013.)

#### Tulokset

UPM:n liikevaihto vuonna 2014 oli 9 869 miljoonaa euroa, mikä on noin 2 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2013. Koko konsernin liikevaihdon lasku selittyy paperin kysynnän sekä puun hinnan laskulla. EBITDA (Suomessa käyttökate), eli tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuoletuksia oli 1 287 miljoonaa euroa, mikä on noin 13 % liikevaihdosta. Liikevoitto yrityksellä oli vuonna 2014 512 miljoonaa euroa, mikä oli noin 200 miljoonaa enemmän kuin edellisvuonna. Vuoteen 2013 verrattuna, vuonna 2014 oli noin 1 000 henkilöä vähemmän töissä, mutta vuoden aikana henkilöstömäärä vaihteli 20 950 ja 20 414 välillä. Tämä selittyy sillä, että UPM vähentää jatkuvasti esimerkiksi paperin tuotantoa, mutta samalla se on nostanut esimerkiksi sellun tuotantoa ja avannut uusia tehtaita ympärimaailman. UPM investoi Lappeenrannan tehtaaseen 175 miljoonaa euroa ja vuoden 2014 kokonaisinvestoinnit olivat 411 miljoonaa euroa. Yrityksen osakkeen arvo on noussut huhtikuusta 2013 huhtikuuhun 2015 noin kymmenen euroa. (UPM 2015e, 70-71) 20.4.2015 osakkeen arvo oli 18.74 euroa (Kauppalehti 2015a). Oman pääoman tuotto on noussut 4,5 6,9 prosenttiin.

Biorefining-liiketoiminnan, johon myös biopolttoaineet kuuluvat, liikevaihto oli vuonna 1 937, mikä oli 3 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2013. Liikevoitto laski myös edellisvuoteen nähden 300 miljoonasta 217 miljoonaan euroon.

Liikevoiton laskua voidaan selittää lehtipuusellun hinnan laskulla.

Biopolttoaineen tuottaminen on myös niin alkuvaiheissa vielä, ettei se tuota yritykselle voittoa. (UPM 2015e, 72.)

Kun katsoo UPM:n vuotta 2014 kokonaisuutena, voisi sanoa, että strategiamuutos ei tuottanut tulosta. Huomioon otettavaa on kuitenkin myös se asia, että UPM toimii yhdeksällä liiketoiminta-alueella ja siten yhden alan heikko tulos vaikuttaa automaattisesti koko yritykseen. Myös monet yksittäiset asiat, esimerkiksi euron arvon lasku verrattuna yhdysvaltojen dollariin, sekä puun arvon lasku vaikuttavat negatiivisesti liikevaihtoon.

Usein lehdissä puhutaan siitä miten yritys leikkaa henkilöstöä tai käy yt-neuvotteluja, mutta media usein unohtaa kertoa, kun yritys palkkaa lisää henkilöstöä. Vaikka UPM ajaa paperintuotantoa Suomessa koko ajan alas, on se myös lisännyt työntekijöitä sellun valmistuksen sekä biopolttoaineiden liiketoiminta-alueilla. Yritys lisää myös jatkuvasti henkilöstöä ulkomaisiin toimipisteisiinsä. Usein monikansallisissa yrityksissä kuitenkin keskitytään vain kotimaan asioihin, eikä kiinnostusta herätä se, että yritys palkkaa lisätyövoimaa muissa maissa. Muutos henkilöstössä vuoden sisällä ei ole kovin merkittävä, kun ottaa huomioon sen, että UPM sulkee pysyvästi kolme paperitehdasta Suomessa ja ulkomailla. (UPM 2015e, 71.)

Yrityksen liikevoittoon vaikuttaa myös paljon se, kuinka paljon velkaa yrityksellä on ja kuinka paljon yritys satsaa hankkeisiin. UPM:llä oli vuoden 2014 lopussa velkaa 2 401 miljoonaa euroa, mikä on lähes 600 miljoonaa vähemmän kuin edellisenä vuonna. Yrityksen velkaantumisaste myös laski noin 9 prosenttiyksikköä ja on nyt 32 %. Investointeja yritys teki 411 miljoonalla eurolla, joista suurin osa kuului yrityksen strategiamuutosten täytäntöön. (UPM 2015e, 71.)

Kuitenkin, strategiamuutoksen onnistumista tukevat niin liikevoiton kasvu, kuin yrityksen osakkeen nousu. Liikevoiton kasvu selittyy yrityksen asettamalla

kannattavuusohjelmalla, jonka tarkoituksena oli tehdä säästöä 200 miljoonan edestä verrattuna vuoteen 2013. Kukin liiketoimintayksikkö toteutti suunniteltua ohjelmaa ja yritys onnistui pääsemään tavoitteisiinsa yhtä vuosineljännestä etuajassa. Yritys asetti heti perään uuden tavoitteen, 150 miljoonan euron kannattavuuden parannuksen, vuoden 2015 loppuun mennessä. Yrityksen osake lähti nousuun heti kun yritys ilmoitti investoivansa biopolttoaineisiin. Ympäristövastuu onkin nykyajan trendisana, ja se osaltaan on saanut ihmisiä sijoittamaan yritykseen.

Koska jokaisen yrityksen tarkoituksena on tehdä voittoa, voidaan sanoa, että strategiamuutos on vaikuttanut positiivisesti kannattavuuteen. Kokonaisuutena on vielä vaikea ottaa sataprosenttisella varmuudella kantaa asiaan, koska biopolttoaineiden tuottaminen on vasta niin alkutekijöissä. On myös vaikea arvioida, voiko yritystoimintaa laajentaa, koska paperintuotantoa, jonka valmistukseen sellua tarvitaan, vähennetään koko ajan. Positiivisia vaikutuksia kuten sellun kysynnän nousua sekä liikevoiton nousua ei voida kuitenkaan kiistää.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu kummankin tutkittavana olleen yrityksen tunnuslukujen muutokset (taulukko 1). Nokian tapauksessa tutkitaan vuosia 2012 sekä 2014, koska vuonna 2012 yrityksellä vielä oli matkapuhelintoiminta. UPM:n tapauksessa vertaillaan vuosia 2013 ja 2014.

TAULUKKO 1. Yhteenveto yritysten tunnusluvuista (Nokia 2015e; UPM 2015e)

	Nokia		UPM	
Vuosi	2014	2012	2014	2013
Liikevaihto milj. EUR	12 732	15 400	9 868	10 054
Liikevoitto milj. EUR	170	- 821	512	335
Käyttökate milj. EUR	1 929	2 230	1 287	1 155
Henkilöstö	57 566	71 808	20 414	20 950
Investoinnit milj. EUR	280	290	411	362
Osakkeen arvo	7,015	2,540	16,850	8,010
Velka milj. EUR	2 692	5 549	2 401	3 040
Oman pääoman tuotto%	15,4	neg.	6,9	4,5



Kumpikaan yritys ei ole vielä julkaissut vuoden 2015 ensimmäisen vuosineljänneksen tuloksia, joten tämän vuoden numeroita ei voida vielä ottaa huomioon. Vaikka syy muutosten takana on kummassakin yrityksessä eri, on turvallista sanoa, että kummankin yrityksen kohdalla strategian muuttaminen on kannattanut.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille erilaisia strategisia työkaluja, joita yritys voi käyttää strategian muodostukseen sekä tutkia minkälaisia vaikutuksia strategian muuttamisella on kannattavuuteen. Työ on toiminnallinen, eli se koostuu vain tietolähteistä kerätystä materiaaleista. Työhön kuitenkin kuuluu myös käytännönsuus, joka on koottu tutkimalla kahden yrityksen tilinpäätöslaskelmia.

Työ koostuu kolmesta pääluvusta. Toisessa luvussa perehdyttiin strategiaan ja siihen mitä strategiaan kuuluu. Luvussa käydään myös läpi strateginen johtaminen ja strategisen johtamisen prosessi. Tarkoituksena oli kuvata lukijalle, johtajien osuus strategia työssä ja sen toteutuksessa.

Strategia on yrityksen pitkänjähtäimen suunta ja siksi strategian luontiin tarvitaan työkaluja, jotka myös auttavat yritystä tarkkailemaan strategian onnistumista. Näihin työkaluihin perehdytään luvussa kolme. Luku myös käsittelee strategian luonnin prosessin. Nykyaikana, kun markkinat ja tuotteet kehittyvät ja muuttuvat nopeasti, yrityksen tulee myös kyetä muuttamaan strategiaansa nopeasti. Siksi luvussa käydään myös läpi strateginen ketteruus, joka tarkoittaa kykyä muokata strategiaa nopeasti ympäristön vaatimalla tavalla. Kolmannessa luvussa puhuttiin myös kansainvälisestä strategiasta, joka on myös nykyaikana tärkeä hallita, koska kansainvälistyminen on yhä enemmän yritysten tavoitteena.

Neljäs luku käsitteli esimerkkien avulla strategiamuutosten vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. Luvussa perehdyttiin kahteen suomalaiseen suuryritykseen, sekä erityisesti keskityttiin kuvaamaan niiden tekemiä strategiamuutoksia. Muutoksen onnistumista tutkittiin kannattavuuslaskelmien ja vuosikertomuksien avulla. Niistä selvisi, että kummankin yrityksen kohdalla strategiamuutoksilla on ollut positiivisia vaikutuksia yrityksen liikevoittoon.

Tärkein työkalu strategian luonnissa on mittarit, jotka voivat mitata esimerkiksi yrityksen onnistumista strategian uudelleenluonnissa. Yrityksen kannalta on myös erityisen tärkeää pysyä strategisesti ketteränä, jotta yritys pysyy tuottavana sekä toimialan muutoksissa mukana.

Opinnäytetyötä myös mahdollista työstää lisää. Työtä tehdessäni mieleeni tuli useampia jatkotutkimusaiheita sekä kehittämisideoita. Työstä voisi esimerkiksi koota oppaan, jota yrittäjät voivat hyödyntää luodessaan strategiaa. Tässä tapauksessa työn rakennetta sekä sisältöä tarvitsisi hieman muuttaa sekä työ pitäisi kuvittaa. Työtä voisi myös laajentaa lisäämällä siihen muita strategian osa-alueita, kuin työssä mainittuja. Esimerkiksi markkinointistrategian lisäämisestä työhön voisi aloittaa.

Työtä voisi myös laajentaa tutkimalla pidemmällä aikavälillä strategiamuutosten vaikutuksia tutkittuihin yrityksiin. Kummassakin yrityksessä strategisesta muutoksesta ei ollut kulunut aikaa vielä kovin montaa vuotta, ja siksi varmojen johtopäätöksien tekeminen oli vaikeaa. Pitkän aikavälin tuloksia ei siis päässyt vielä vertaamaan.

Työhön voisi myös lisätä tutkimuksen, jossa otetaan selvää oliko strategian muuttaminen kannattavuuden nousun syy. Ongelmana tutkimuksen tekemisessä saattaisi olla se, että useimmilla yrityksillä on valmiiksi työntekijöitä, jotka tutkivat strategian onnistumista. Mahdollista olisi myös tuoda työhön täysin uusi yritys ja tutkia minkälaisia strategisista työkaluja sillä on käytössään ja onko yrityksen strategia kannattava. Tutkimus myös toisi työhön omalla tavallaan lisää uskottavuutta, sekä varmuutta siitä, että strategia todella on olennainen osa yritystä.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Doz, Y., Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. Essex: Pearson Education Limited.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Niemelä, M., Pirker, A., Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Saari, S. 2006. Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa: MIDO Oy.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia – orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy

### **Elektroniset lähteet**

Ryan Goodrich. 2015. SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition. [viitattu: 31.5.2015]. Saatavissa: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.

Dobrzańska-Danikiewicz A. 2010. The methodological fundamentals of development state analysis of surface engineering technologies. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering. Vol. 40, Iss. 2, [viitattu: 27.4.2015]. Saatavissa: [http://journalamme.org/papers\\_vol40\\_2/40213.pdf](http://journalamme.org/papers_vol40_2/40213.pdf).

Iivonen, J. 2013. Neste Oil yrittää kaataa UPM:n biodiesel hankkeen. [viitattu: 20.4.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1378958318272>.

Kauppalehti. 2015a. UPM-Kymmene Oyj [viitattu: 20.4.105]. Saatavissa:  
[http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/index.jsp?klid=1135&days=365&graafi=true&startdate=15.04.2013&enddate=20.04.2015&comp\\_index=&relative=&comp\\_stoid=&vaihto=&mov\\_avg=&x=49&y=10](http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/index.jsp?klid=1135&days=365&graafi=true&startdate=15.04.2013&enddate=20.04.2015&comp_index=&relative=&comp_stoid=&vaihto=&mov_avg=&x=49&y=10).

Kauppalehti. 2015b. Nokia oyj. Kauppalehti. [viitattu: 24.3.2015]. Saatavissa:  
[http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/index.jsp?klid=1050&days=365&graafi=true&startdate=12.04.2013&enddate=12.04.2015&comp\\_index=&relative=&comp\\_stoid=&vaihto=&mov\\_avg=&x=54&y=10](http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/index.jsp?klid=1050&days=365&graafi=true&startdate=12.04.2013&enddate=12.04.2015&comp_index=&relative=&comp_stoid=&vaihto=&mov_avg=&x=54&y=10).

Nokia Oyj. 2013. Nokia myy Devices & Services -liiketoimintansa Microsoftille käteiskauppana toteutettavassa järjestelyssä, jonka arvo on 5,44 miljardia euroa. [Viitattu: 16.4.2015]. Saatavissa:

<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2013/09/03/nokia-myy-devices-services-liiketoimintansa-microsoftille-kateiskauppana-toteutettavassa-jarjestelyssa-jonka-arvo-on-544-miljardia-euroa>.

Nokia Oyj. 2015a. Nokia ja Alcatel-Lucent yhdistyvät ja luovat innovaatiojohtajan uuden sukupolven teknologioissa ja palveluissa IP-yhteyksiä hyödyntävään maailmaan. [viitattu: 16.4.2015] Saatavissa:

<http://company.nokia.com/fi/uutiset/lehdistotiedotteet/2015/04/15/nokia-ja-alcatel-lucent-yhdistyvat-ja-luovat-innovaatiojohtajan-uuden-sukupolven-teknologioissa-ja-palveluissa-ip-yhteyksia-hyodyntavaan-maailmaan>.

Nokia Oyj. 2015b. Nokia N1 Thinking ahead. [viitattu: 20.4.2015]. Saatavilla:  
<http://n1.nokia.com/en>.

Nokia Oyj. 2015c. Tarinamme. Nokia. [viitattu: 4.4.2015]. Saatavissa:  
<http://company.nokia.com/fi/tietoa-nokiasta/tietoa-meista/tarinamme>.

Nokia Oyj. 2015d. Tietoa meistä. Nokia. [viitattu: 24.3.2015]. Saatavissa:  
<http://company.nokia.com/fi/tietoa-nokiasta/tietoa-meista>.

Nokia Oyj. 2015e. Vuosikertomus. [viitattu: 20.4.2015]. Saatavissa:  
[http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/nokia\\_ar14\\_fi\\_full.pdf](http://company.nokia.com/sites/default/files/download/investors/nokia_ar14_fi_full.pdf).

TAK. 2014. Markkinatutkimukset, kyselytutkimukset ja markkina-analyysit. [viitattu: 12.4.2015] Saatavissa: <http://www.tak.fi/palvelut/markkinatutkimukset/>.

Taloussanomat. 2015a. Taloussanakirja. [viitattu: 12.4.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/markkinatutkimus/>.

Taloussanomat. 2015b. Taloussanakirja. [viitattu: 23.4.2015]. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/yhti%C3%B6>.

UPM-Kymmene Oyj. 2015a. Historia. [viitattu: 16.4.2015]. Saatavissa: <http://www.upm.com/FI/UPM/UPM-Lyhyesti/Historia/Pages/default.aspx>.

UPM-Kymmene Oyj. 2015b. Investointi maailman ensimmäiseen puupohjaista uusiutuvaa dieseliä tuottavaan biojalostamoon. [viitattu: 20.4.2015]. Saatavissa: <http://www.upmbiopolttoaineet.fi/biopolttoaineen-valmistus/biojalostamolappeenrannan-uusi-laitos/Pages/Default.aspx>.

UPM-Kymmene Oyj. 2015c. Tuotteet. [viitattu: 16.4.2015]. Saatavissa: <http://www.upm.com/FI/TUOTTEET/Pages/default.aspx>.

UPM-Kymmene Oyj. 2012. UPM rakentaa maailman ensimmäisen puupohjaista biodieseliä valmistavan biojalostamon. [viitattu: 20.4.2015]. Saatavissa: <http://www.upm.com/FI/MEDIA/Uutiset/Pages/UPM-rakentaa-maailman-ensimm%C3%A4isen-puupohjaista-biodieseli%C3%A4-valmistavan-biojalost-001-Wed-01-Feb-2012-10-05.aspx>.

UPM-Kymmene Oyj. 2015d. UPM:n liiketoiminnot. [viitattu: 16.4.2015]. Saatavissa: <http://www.upm.com/FI/UPM/Liiketoiminnot/Pages/default.aspx>.

UPM.Kymmene Oyj. 2015e. Vuosikertomus. [viitattu: 16.4.2015]. Saatavissa: <http://user-fudicvo.cld.bz/UPM-vuosikertomus-2014#>.