

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EEMIL VARHO

Viisivuotinen strategia

Case KATIM

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Varho, Eemil: Viisivuotinen strategia: Case KATIM
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalous
Joulukuu 2023
Sivumäärä: 58

Tässä opinnäytetyössä päivitettiin yrityksen KATIM viisivuotinen strategia. Projekti tehtiin keräämällä aineistoa yrityksen johdolta ja keskustelujen kautta. Toimeksiantajana toimi Digital 14 Oy.

Päätavoitteena oli päivittää vanhentunut strategiamateriaali. Toisena tavoitteena oli tehdä Porterin viiden kilpailuvoiman analyysi, jota pystyi hyödyntämään strategian päivittämisessä. Tämän strategian voi viestiä ulkoisille sidosryhmille ja siitä on poistettu yrityksen aiheet, joita ei haluta viestiä ulkoisille sidosryhmille. Materiaalia voi käyttää yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Yritys on tietyillä markkinoilla uusi, jolloin strategian viestintä on läpinäkyvää.

Viitekehysten avulla pystyttiin rakentamaan perusteellinen strategian pohja. Tämän lisäksi viitekehysten avulla pystyttiin rajaamaan strategian teoriaa. Projektin menetelminä käytettiin aineiston keräämistä, keskusteluja, joiden avulla vanha strategia pystyttiin päivittämään. Teoriaa opinnäytetyöhön on kerätty eri lähteistä, kuten kirjoista, tutkimuksista ja artikkeleista.

Projektin lopputulos, KATIMin viisivuotinen strategia, esitetään opinnäytetyön lopussa. Työstä on jätetty pois aiheet, joita yritys ei halua viestiä ulkoisille sidosryhmille. Lopputuloksesta näkyy strategian keskeiset teemat ja se kertoo yrityksen uuden suunnan. Viisivuotisen strategian jälkeen esitetään Porterin viiden kilpailuvoiman kilpailuanalyysi, joka on tehty taulukkoon.

Avainsanat: Viisivuotinen, strategia, kilpailu, SWOT

Abstract

Varho, Eemil: 5-year strategy: Case KATIM
Bachelor's thesis
Degree program in Business Administration
December 2023
Number of pages: 58

In this thesis, the 5-year strategy of the company KATIM was updated. The project was carried out by collecting data from the company's management and through discussions. The client for this project was Digital 14 Oy.

The main objective was to update the outdated strategic material. The secondary objective was to conduct a Porter's Five Forces analysis that could be used in the strategy update. This strategy can be communicated to external stakeholders, and it has removed topics that the company does not want to communicate to external stakeholders. The material can be used for internal and external communication within the company. Since the company is new in certain markets, transparency is crucial in communicating the strategy.

With the help of the framework, a comprehensive foundation for the strategy was built. Additionally, the framework helped in narrowing down the theory of the strategy. The methods used in the project included data collection and discussions, which facilitated the update of the old strategy. Theory for the thesis was gathered from various sources, such as books, research, and articles.

The result of the project, the 5-year strategy for KATIM, is presented at the end of the thesis. However, certain topics that the company does not wish to communicate to external stakeholders have been omitted from the work. The result highlights the key themes of the strategy and sets the direction for the company's future. Following the 5-year strategy, a Porter's Five Forces competitive analysis is presented. The analysis is presented in a table.

Keywords: 5-year, strategy, competitive, SWOT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE.....	6
2.1 Projektin tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2 Työn rajaus.....	7
2.3 Toteutustapa	7
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	8
3 TOIMEKSIANTAJA	10
3.1 Edge Group	10
3.2 KATIM	11
4 STRATEGIA.....	13
4.1 Viiden vuoden suunnitelma	14
4.2 Strategian implementointi	15
4.3 SWOT-analyysi	17
4.4 Viiden kilpailuvoiman malli.....	17
4.5 Johdon osaaminen	21
5 PROJEKTIN MENETELMÄT	27
5.1 Aineiston kerääminen.....	28
5.2 Haastattelut	29
5.3 Havainnointi.....	31
5.4 Eettisyys	32
6 PROJEKTIN TUOTOS	33
6.1 KATIM SWOT-analyysi.....	33
6.2 Viisivuotinen strategia.....	38
6.2.1 KATIM X3m - Neljännen sukupolven turvalliset päätelaitteet	40
6.2.2 Markkinatilanne.....	42
6.2.3 Strategian implementointi	44
6.2.4 Mittarit.....	46
6.3 Viiden kilpailuvoiman analyysi	47
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	51
7.1 Validiteetti & Reliabiliteetti	53
8 YHTEENVETO.....	55
LÄHTEET	56
LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Teknologia-alan yritykset ovat aina olleet edelläkävijöitä nopeasti muuttuvassa maailmassa ja liiketoimintaympäristöissä. Viiden vuoden strategian avulla pystytään tarkastella yrityksen suuntaviivoja, jotka ohjaavat yritystä eteenpäin seuraavan viiden vuoden aikana. Viiden vuoden strategian yksi tavoite on antaa yritykselle kilpailuetua mahdollistaakseen paikkansa teknologia-alan edelläkävijänä ja vastataksaan erilaisiin asiakastarpeisiin. Strategian avulla pystytään myös varmistamaan liiketoiminnan kestävyyttä ja kasvua. Mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä? Kuinka saavuttaa organisaation tavoitteet? Mitkä ovat keskeiset markkinat? Miten organisaatio pystyy erottumaan kilpailijoistaan? Mitkä ovat organisaation riskit ja miten niitä voi hallita? Näihin kysymyksiin viiden vuoden strategia voi vastata.

Työn tarkoitus on päivittää yrityksen KATIM Suomen maayhtiön Digital 14 Oy:n 5-vuotis suunnitelma. Yritys hyötyy suunnitelman päivittämisestä, sillä projekti auttaa suunnitelmallisuutta, kilpailukyvyn ylläpitoa, riskienhallintaa ja sidosryhmiäviestintää. Viiden vuoden strategia tullaan päivittämään käyttämällä eri menetelmiä. Ensimmäiseksi haastatellaan henkilöitä, jotka päättävät yrityksen strategiasta ja kootaan heiltä tarvittava tieto. Toiseksi tehdään SWOT-analyysi ja Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin. Kolmanneksi mietitään, miten strategia implementoidaan.

Työn empiirisessä osassa esitellään yrityksen viiden vuoden strategia ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Haastattelujen perusteella ja mallin avulla voidaan tunnistaa ja arvioimaan mitkä ovat viiden vuoden strategian keskeiset tavoitteet. Projektin tavoitteena oli toteuttaa viiden kilpailuvoiman malli ja päivittää KATIMin viiden vuoden strategia.

2 PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE

Opinnäytetyön lähtökohtana on yrityksen tarve strategian päivittämiselle. Projektin on tarkoitus kehittää konkreettinen suunnitelma. Näiden tukemiseksi tehdään yrityksestä SWOT-analyysi ja viiden kilpailuvoiman malli.

2.1 Projektin tarkoitus ja tavoitteet

Projekti on tehty toimeksiantona yritykselle. Yrityksessä keskustelu opinnäytetyön aiheesta alkoi vuonna 2022. Erilaisia vaihtoehtoja on mietitty kohdeyrityksessä yrityksen kumppanuus ja valtio yhteistyöt johtajan kanssa. Keskustelujen jälkeen tulimme tulokseen, että yrityksen viiden vuoden strategia tulisi päivittää. Tähän oli kaksi pääsyytä. Ensimmäiseksi strategiaa ei ole päivitetty vuoteen ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, monet asiat varmasti kaipaavat päivittämistä. Toiseksi yritys sai vuoden alussa uuden toimitusjohtajan, ja hän on tehnyt joitain uusia linjauksia yrityksen suuntaan ja tulevaisuutta koskien.

Projektin tarkoituksena on päivittää yrityksen viiden vuoden strategia. Tavoitteena on selvittää ja kuvata yrityksen tavoiteltua markkinaosuuden kasvattamista, tuotekehitystä ja innovaatiota, laajentumista, riskienhallintaa ja brändin vahvistamista. Viiden vuoden suunnitelmasta tehdään dokumentti, jota pystytään käyttämään sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sidosryhmien kanssa.

Tukikysymyksiä projektia varten:

- Missä organisaatio näkee itsensä viiden vuoden kuluttua?
- Miten organisaatio aikoo laajentua uusille markkinoille?
- Kuinka strategian toteutumista voidaan seurata ja mitata?

2.2 Työn rajaus

Projektissa tullaan tekemään päivittämään viiden vuoden strategia, joka tarkoittaa, että työn lopputuloksesta tulee rajata pois asia, joita ei voi viestiä yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Opinnäytetyö ohjaajan innoittamana ehdotin työpaikalla, että haluan tehdä Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin ja SWOT-analyysin. Näitä ideoita pidettiin hyvinä, sillä ne auttavat se strategian hahmottamista. Viiden vuoden suunnitelmassa on myös huomioita strategian implementointi. Implementointisuunnitelma käydään läpi resurssien allokaatiot, vastuut, aikataulun, seurannan ja arvioinnin.

2.3 Toteutustapa

Tämä projekti on tutkimusta, analysointia ja kehittämistyötä. Tavoitteena on systemaattisesti kerätä tietoa asianosaisilta henkilöiltä, jotta pystyy päivittämään viiden vuoden strategian. Projekti aloitetaan tilanne arvioinnilla, on tärkeää arvioida nykyinen tilanne ja saada käsitys tämän hetken liiketoimintaympäristöstä. Tietojen kerääminen eri henkilöiltä tapahtuu haastattelujen kautta. Pohjatietona käytän vanhaa strategiaa ja poistan, muokkaan ja lisään tarvittavat tiedot. Kaikessa tulee huomioida yrityksen uuden toimitusjohtajan määrittämät suunnan linjaukset.

SWOT-analyysin tekeminen auttaa hahmottamaan yrityksen tilanteen, mitkä yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet vaikuttavat markkinoihin, joilla yritys on. Näiden lisäksi mitkä yrityksen ulkoiset tekijät, mahdollisuudet ja uhat, vaikuttavat yritykseen.

Näiden lisäksi teen Michael Porterin viiden kilpailuvoiman kilpailuanalyysin. Analyysia tehdessä tulee tunnistaa kilpailijat, arvioida uusien tulokkaiden uhka, selvittää toimittajien neuvotteluvoima, arvioida asiakkaiden neuvotteluvoima ja tarkastella korvaavien tuotteiden uhat. Strategian päivittämisen ja viiden kilpailuvoiman analyysi ovat tärkeitä liiketoiminta prosesseja, jotka auttavat yritysten kilpailukykyä ja sopeutumista.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabelius tarkoittaa mittauksen toistettavuutta ja samankaltaisia tuloksia. Tällä tarkoitetaan, että mittaustuloksen pitäisi olla sama, vaikka tutkija olisi eri. (Vilkka, 2021, kohta Luotettavuus.) Reliabelius liittyy tässä työssä esimerkiksi tekstissä esitettyihin tilastoihin tai markkinatietoihin, ja sen arvioimiseksi tarvitaan tietoa siitä, miten ja mistä nämä tiedot on kerätty ja miten luotettavia ne ovat.

Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa kykyä mitata, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tämä tarkoittaa, ettei tutkimuksessa pitäisi olla systemaattisia virheitä. (Vilkka, 2021, kohta Pätevyys.) Validius puolestaan liittyy työssä yrityksen missioon, visioon ja strategiaan, ja sen arvioimiseksi on tärkeää tarkastella, kuinka hyvin nämä asiat vastaavat yrityksen todellisia tavoitteita ja kykyä saavuttaa ne.

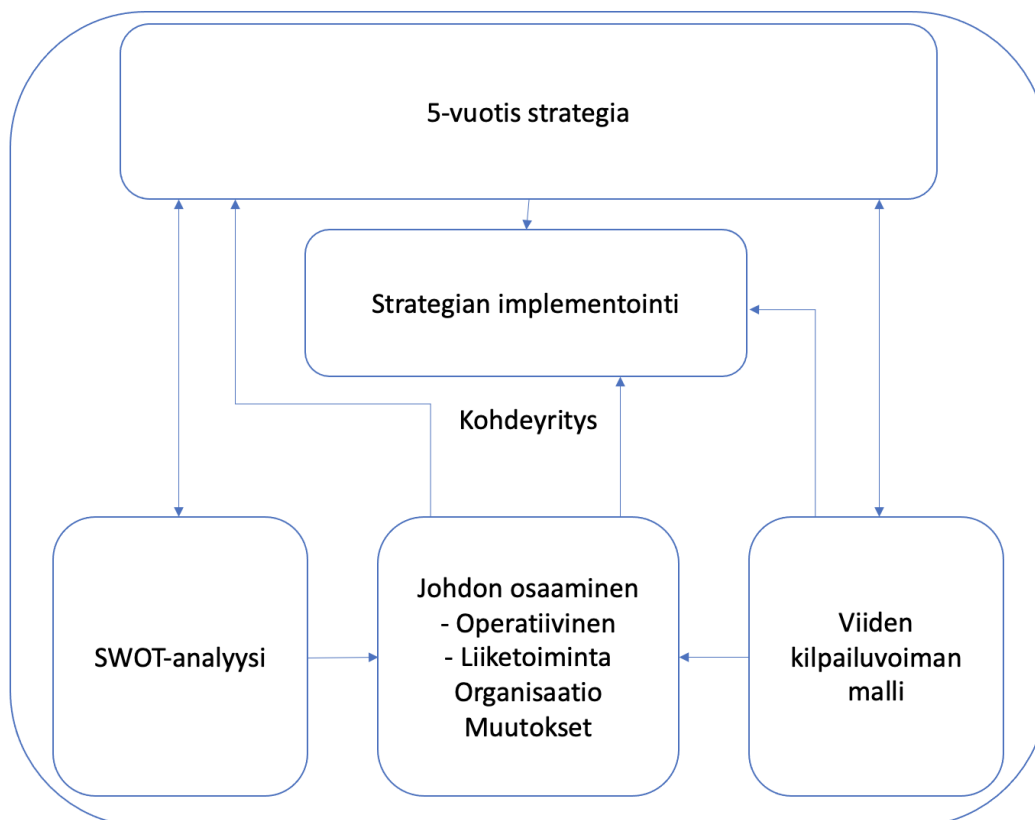
2.4 Teoreettinen viitekehys

Viiden vuoden suunnitelma on strateginen asiakirja, joka määrittelee yrityksen tavoitteet ja toimenpiteet seuraaviksi viideksi vuodeksi. Se toimii ohjenuorana päätöksenteossa ja resurssien jakamisessa pitkällä aikavälillä. Strategian implementointi tarkoittaa suunnitelman käytännön toimeenpanoa organisaatiossa. Se vaatii tehokasta resurssien hallintaa, aikataulutusta ja viestintää, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. SWOT-analyysin avulla pystytään selvittämään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on liiketalouden teoria, joka auttaa yrityksiä analysoimaan kilpailuympäristöään. Se tunnistaa viisi keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailuasemaan: kilpailijat, uhat uusista tulokkaista, toimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima ja korvaavien tuotteiden uhka.

Johdon osaaminen käsittää johdon taidot, tiedot ja kyvyt, joita tarvitaan yrityksen menestyksekkääseen johtamiseen. Se sisältää strategisen ajattelun, päätöksentekokyvyn ja kyvyn johtaa organisaatiota tehokkaasti. Johdon

osaamisen yhteydessä käsitellään operatiivista johtamista, liiketoiminnan johtamista, organisaation johtamista ja muutosjohtamista.

Tämä teoreettinen viitekehys tarjoaa perustan ymmärtää, miten yritykset voivat suunnitella ja toteuttaa strategioitaan, analysoida kilpailuympäristöään ja johtaa organisaatiotaan menestyksekkäästi eri tasoilla, mukaan lukien operatiivinen, liiketoiminta- ja organisaatiotaso sekä muutoksenhallinta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

3 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Digital 14 Oy, joka on KATIM LLC:n Suomen maayhtiö. KATIM on Edge Groupin osa Elektronin Sota & ja Kyberteknologia klusteria.

3.1 Edge Group

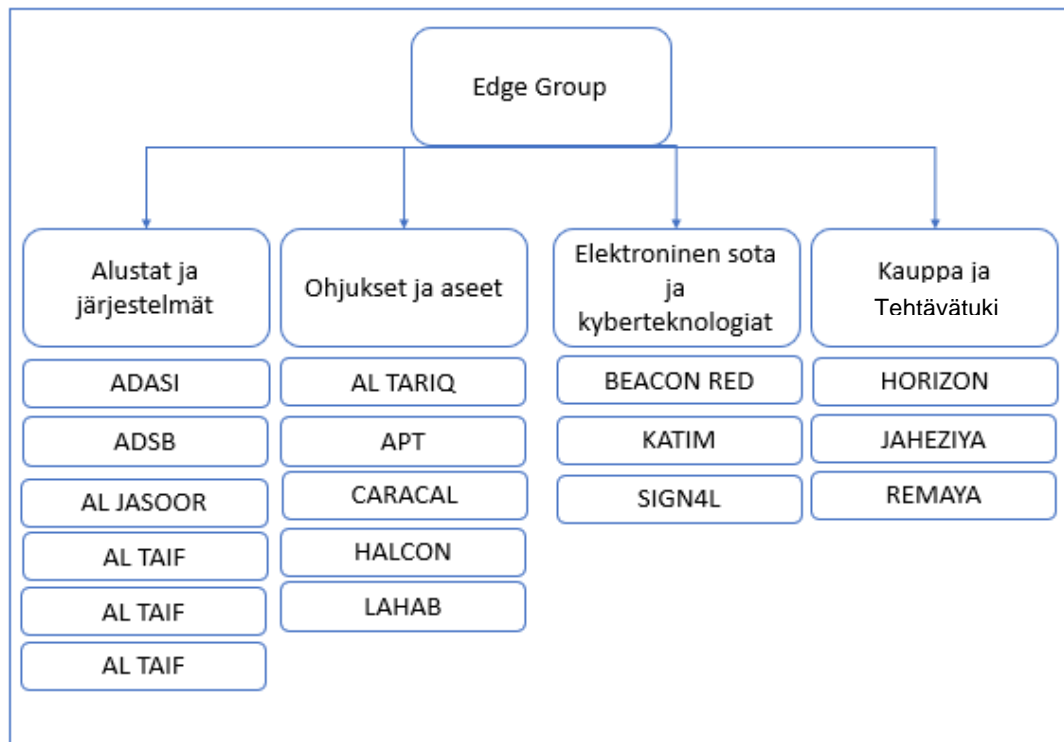
Edge Group on perustettu marraskuussa Arabiemiirikunnissa ja se on kasvanut nopeasti yhdeksi maailman johtavista edistyksellisten teknologiatuottajista. Sen tarkoituksena on kehittää innovatiivisia ratkaisuja puolustukseen ja sen ulkopuolelle sekä toimia muutoksen katalyyttinä. Edge tuottaa läpimurtoinnovaatioita, tuotteita ja palveluita markkinoille, jotta Arabiemiirikunnat sijoittuisivat johtavaksi maailmanlaajuiseksi keskuksiksi tulevaisuuden aloille ja loisivat selkeitä polkuja sektorilla seuraavan sukupolven korkeasti koulutetulle osaamiselle menestyäkseen.

Keskittyen Industry 4.0 -teknologioiden käyttöönottoon, EDGE ajaa suvereenien kykyjen kehittämistä globaaleille vientimarkkinoille, kansallisen turvallisuuden ylläpitämiseen. Edge hyödyntää edistyneitä teknologioita kuten autonomisia kykyjä, kyberfyysisiä järjestelmiä, edistyneitä voimanlähteitä, robotiikkaa ja älykkäitä materiaaleja.

Pääkonttori sijaitsee Abu Dhabissa, Arabiemiirikuntien pääkaupungissa, EDGE on edistynyt teknologiaryhmä, joka konsolidoi yli 20 yksikköä neljään ydinryhmään: Alustat & Järjestelmät, Ohjukset & Aseet, Elektroninen Sota & Kyberteknologiat sekä Kauppa & Tehtävätuki. Edge Groupin aloja on tarkkuusampumatarvikkeet, autonomiset järjestelmät, meri- ja maajärjestelmät, pienaseet, elektroninen sota, tiedustelu, koulutus, kunnossapito ja kyberteknologiat.

Edge Groupin tavoite on tulla globaaliksi modernin digitaalisen kehityksen esikuvaksi, lisäten laadun ja tehokkuuden tasoa. Luoda selkeitä polkuja

kyvykkyyden menestymiselle edistyksellisen teknologian ja puolustusteollisuuden parissa. (edgegroup.ae, n.d.)



Kuvio 2. Edge Group organisaatorakenne.

3.2 KATIM

KATIM on edelläkävijä innovatiivisten turvallisten viestintätuotteiden ja ratkaisujen kehittämisessä hallituksille ja yrityksille. Se toimii osana EDGE-yhtiön Elektroninen Sota & Kyberteknologiat -klusteria. KATIM tarjoaa turvallisuutta maailmassa, jossa kyberriskit ovat jatkuvana uhkana, ja vastaa kasvavaan tarpeeseen edistyneille kyberkyvykkyyksille toimittamalla vahvoja, turvallisia, ”end-to-end-ratkaisuja” Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa tai ratkaisua, joka kattaa koko prosessin tai järjestelmän alusta loppuun asti. Ne keskittyvät neljään ydinliiketoiminta-alueeseen: verkkoliikenne, turvalliset mobiililaitteet, sovellukset ja satelliittiviestintä.

KATIM antaa organisaatioille ympäri maailmaa varmuuden siitä, että heidän kriittinen tietonsa ja viestintänsä ovat aina yksityisiä ja turvallisia. Yritys on

perustettu Abu Dhabiin ja sillä on toimipisteet Arabiemiirikunnissa ja Suomessa. (katim, n.d.)

4 STRATEGIA

Valitettavasti strategia-käsitettä ei voida yksiselitteisesti määritellä, sillä strategian tulkinta voi vaihdella eri näkökulmista ja tarkastelutasoista. Lisäksi adjektiivi "strateginen" tuottaa yllättäen vielä suurempia vaikeuksia, koska se yleensä liitetään ihmisten johtamiseen. Liiketoimintayritykset, samoin kuin muut organisaatiot, koostuvat aina kolmesta pääosasta: teknologiasta, taloudesta ja ihmisistä. Toiminnan hallinta edellyttää kykyä hallita kaikkia näitä osalualueita ja niiden vuorovaikutuksia.

Strategisen johtamisen ja ajattelun kenttää on pitkään leimannut vahva jakautuminen strategian suunnitteluun ja strategian toimeenpanoon. Tämä jakautuminen saattaa itsessään heikentää menestymismahdollisuuksia, ja strategista johtamista tarkastellaan usein hyvin mekaanisesti. Usein kuulee sanottavan, että strategian suunnittelu on helppoa mutta sen toimeenpano on haastavaa. Tämä näkemys perustuu oletukseen, että strategia rajoittuu pelkästään suunnitteluun ja suunnitelmaan. Samalla strategialle annetaan teoreettinen leima, ja käytännön toimintaa pidetään erillisenä asiana. Toimeenpanon merkitystä korostetaan käyttämällä termejä kuten jalkauttaminen, maastouttaminen tai sadettaminen

Strategisen johtamisen muokkaamisen ja laajentamisen taustalla oleva yksi keskeisemmistä syistä on, että monet ihmiset ja organisaatiot ovat olleet pettymyksiä strategiatyönsä tuloksiin. Tämän uskon olen saavuttanut niiden satojen strategiaprosessien perusteella, joita olen työurani aikana vetänyt. On ollut monia hienosti toteutettuja strategiaprosesseja, joista osassa on päästy erinomaisiin tuloksiin, joissakin on jääty aivan nollassa, ja enemmistön tulokset sijoittuvat erinomaisen ja hylätyn välimaastoon. Olen tästä tullut siihen johtopäätökseen, että osassa prosesseja tulokset ovat jääneet kiinni johtamisesta, osassa osaamisesta ja osassa vuorovaikutuksesta, ja osassa syynä on ollut useamman kuin yhden tekijän puuttuminen. (Kamensky, 2015, kappale 1.1.)

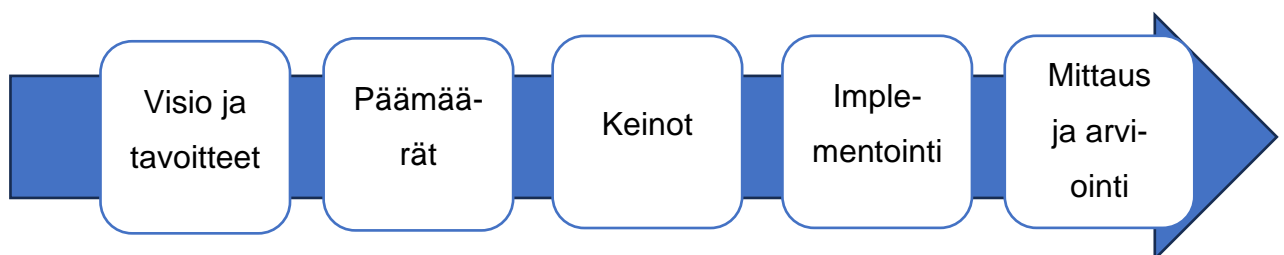
4.1 Viiden vuoden suunnitelma

Viisivuotissuunnitelma on strateginen tiekartta, jonka avulla yritykset voivat paremmin saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa. Nämä suunnitelmat sisältävät yleensä yksityiskohtia, jotka auttavat hahmottamaan yrityksen tarkat tavoitteet ja kuinka ne aikovat saavuttaa ne. Yrityksen johto ja hallitus suunnittelevat ja hyväksyvät viisivuotissuunnitelmia. Sijoittajat lukevat usein viisivuotissuunnitelmia, kun he harkitsevat yritykseen sijoittamista, koska nämä suunnitelmat tarjoavat arvokasta tietoa organisaation tulevaisuuden ennustamisesta.

Strategian johtaminen on perinteisesti prosessi, jossa aluksi laaditaan strategia ja tämän jälkeen strategia toteutetaan. Oletus on, että toteuttaminen tapahtuu vasta strategian laatimisen jälkeen. Tämä prosessin on myös ajateltu lineaarisena prosessina, jolloin se on helppo jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Vision ja tavoitteen määrittäminen
2. Päämäärien asettaminen
3. Keinot miten päämäärät saavutetaan
4. Toimeenpano ja implementointi
5. Mittaaminen ja arviointi

Nopeasti muuttuvassa maailmassa edellä mainittuja vaiheita voidaan pitää kankeina ja rajoittuneina. On mahdollista laatia visio: ”Olemme tämän alan johtava toimija 2023 mennessä”, mutta tämä on todennäköisesti perusteeton kommentti. Tämä tarkoittaa, että muutkin vaiheet voivat olla tietämättömyyden ansioista hyödyttömiä. (Vuorinen & Huikkola, 2023, s.38–40.)



Kuvio 3. Perinteinen lineaarinen strategia prosessi.

Strateginen johtamisen nykyaikainen prosessi ei ole sidottu tarkasti aikajärjestykseen, vaan siinä korostetaan jatkuvuutta ja joustavuutta. Tämä tarkoittaa, että vaikka strateginen johtaminen sisältää määritellyt vaiheet, näitä vaiheita voidaan käsitellä rinnakkain tai toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, ei tiettyssä kronologisessa järjestyksessä. Tällä tavoin strateginen johtaminen nähdään jatkuvana prosessina, joka sallii muuttuvien olosuhteiden nopean huomiointin ja reagoinnin.

Tämän näkökulman avulla voimme jakaa strategisen johtamisen kolmeen vaiheeseen, jotka on käsiteltävä. Ensimmäiseksi on tehtävä strategisen aseman analyysi. Toiseksi tehtävä strateginen valinta. Kolmanneksi strategian toimeenpano. Tämä lähestymistapa on jatkuva ja joustava, se mahdollistaa organisaatioille tehokkaan reagoinnin nopeasti muuttuvissa tilanteissa (Vuorinen & Huikkola, 2023, s.41.)

4.2 Strategian implementointi

Monet katsovat myös, että strategian kehittäminen ei ole riittävän sopeutuvaa ja nopeaa. He saattavat uskoa, että strategian laatimiseen on vain yksi oikea tapa. Kuitenkin tällaiset väitteet eivät välttämättä ole paikkansapitäviä, sillä jopa perinteiset strategia-asiantuntijat kuten Henry Mintzberg, ovat tunnistaneeet tarpeen erilaisille strategisille lähestymistavoille eri tilanteissa. He korostavat myös, että strategisen suunnittelun syklin tulee olla tasapainossa ja sopusoinnussa yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön dynaamisuuden kanssa. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s.121.)

Strategisen suunnitelman menestyksellinen toimeenpano on menestyksen välttämätön edellytys. Kun otetaan huomioon muuttuvat tilanteet, strategian, joka on luotu liikkuvien skenaarioiden pohjalta, toteuttaminen edellyttää erilaisia lähestymistapoja kuin perinteinen strategian toimeenpano. Tämä johtuu siitä, että perinteiset mallit olettavat strategian pysyvän muuttumattomana ja pyrkivät luomaan ajattelutapoja ja ohjausjärjestelmiä, jotka pyrkivät

sitouttamaan henkilöstön toiminnan ennalta määrättyyn viiden vuoden suunnitelmaan. (Ritakallio & Vuori, 2018, s.149.)

Strategian implementointia tulee myös seurata ja mitata. On huomioitava, mitkä mittarit voisivat olla vaihtoja vanhoille mittareille. Myös perinteiset organisaatio rakenteet voivat hidastaa tai vaikeuttaa strategian implementointia.

Strategia on perinteisesti määrittänyt tavoitteet ja organisaation rakenteen on pitänyt tukea sen saavuttamista. Nykyään strategia määrittelee skenaariojoukon ja rakenteen tulee tukea tehokasta skenaarioiden toteuttamista. Semirakenteisten järjestelmien tehokas toiminta edellyttää laajaa viestintää organisaation eri osastojen välillä. Tämä runsas kommunikaatio takaa tehokkaan ja suunnitellun toiminnan, vaikka organisaation rakenteet eivät velvoita työntekijöitä noudattamaan tiukasti tiettyä toimintatapaa – mikä olisi mahdotonta, sillä uusissa tilanteissa voi tarvita uusia toimintamalleja. (Ritakallio & Vuori, 2018, s.150.)

Vastuiden ja roolien määrittämisen ohella, semirakenteiset järjestelmät edellyttävät vahvaa ja selkeää priorisointia projektien ja tavoitteiden välillä. Koska eri organisaation jäsenillä on mahdollisuus itseohjautuvuuteen, on olennaista, että heillä on tietoisuus siitä, mikä on organisaation ydin. Tämä taas edellyttää, että heillä on selkeä käsitys organisaation tilanteesta eri mahdollisilla kehityspoluilla sekä sen seuraavista tavoitteista. Vaikka henkilöille määritellään roolit ja tavoitteet, heille tulee jättää tilaa toimia.

Strategian viestintä on yksi keskeisimpiä osa-alueita strategian implementoinnissa. Viime kädessä strategian viestinnän on tarkoitus saada sidosryhmät uskomaan organisaation toiminnan johtajan hyviin tuloksiin ja, että niiden kannattaa sen takia olla osa toimintaa. Visualisointi on osa viestintää. Tämä auttaa kuvaamaan asioita. On tärkeää, että visualisoinnissa kuvataan eri roolit ja asioiden suhteet. Visualisoinnin pitää olla muutakin, kun värejä.

Strategian jalkauttaminen vaatii panostusta tunnetason johtamiseen. Johtoryhmien on saatava sidosryhmänsä vakuuttumaan tunnetasolla, että

strategiasta tulee hyvä ja että yhteistyön tekeminen on kannattavaa. Ensimmäinen hyvä vaikutus tapa on fyysisen kokemuksen luonti, esimerkiksi yritys antaa toimijoille uusia toimialan tuotteita ja luo niiden ympärille. Vuorovaikutustilanteen. Toiseksi voi käyttää analogeja. Nämä voivat saada kokemaan innostusta ja muita tunteita. Kolmas keino on osallistumisen kokemuksen luoti. Tunteiden kautta eri sidosryhmät kuuntelevat toisten näkemyksiä paremmin. (Ritakallio & Vuori, 2018, s.150–158.)

4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on strategiatyökalu. Sitä käyttää kotimaiset ja ulkomaalaiset yritykset ja on yksi maailman käytetyimmistä strategiatyökaluista. Analyysissa vertaillaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, mahdollisuudet ja uhat ovat toimintaympäristöön liittyviä asioita. Analyysin osa-alueet esitetään yleisesti taulukolla, joka on jaettu neljään osaan. Osat voidaan myös listata, tämä on subjektiivinen valinta.

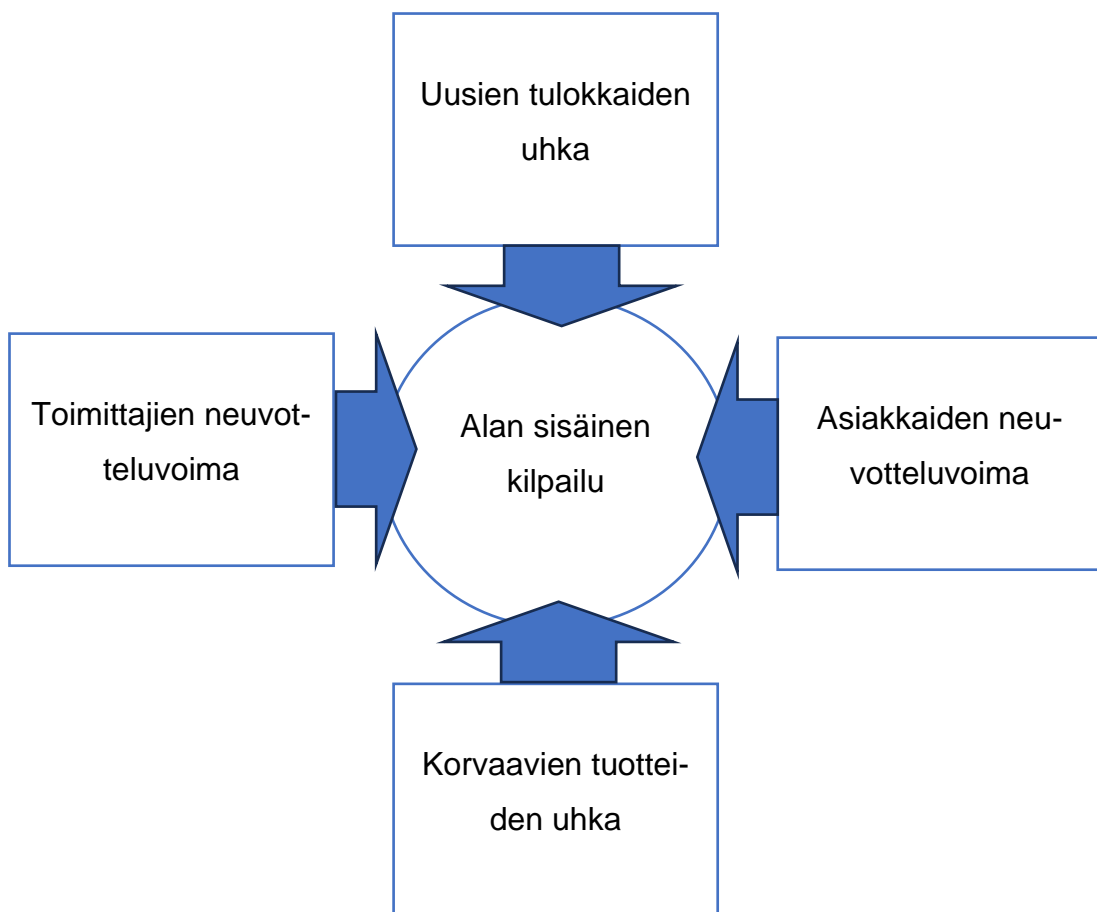
Osa-alueille etsitään vastauksia kysymyksiin. Vahvuuksia miettiessä, pyritään etsimään vastauksia: miten käyttää hyväksi ja vahvistaa niitä? Heikkouksia käsitellessä mietitään, miten niitä voidaan poistaa, lieventää tai kokonaan välttää? Miten varmistetaan mahdollisuuksien hyödyntäminen. Miten uhat voidaan poistaa, lieventää tai kääntää jopa mahdollisuuksiksi. (Vuorinen & Huikkola, 2023, s. 98–99.)

4.4 Viiden kilpailuvoiman malli

Yhdysvaltalainen professori Michael Porter loi vuonna 1979 Viiden kilpailuvoiman mallin, joka on yksi hänen merkittävimmistä panoksistaan strategisen johtamisen alalla. Porterin panosta pidetään yleisesti erittäin merkittävänä strategisen johtamisen kehittämisessä. Hän on tuonut yritysjohtajille monia arvostettuja malleja ja viitekehyksiä.

Strategisessa ajattelussa, joka perustuu Viiden kilpailuvoiman malliin, keskeistä on yrityksen sijoittaminen sellaiseen toimintaympäristöön, jossa se voi tehokkaasti hallita kilpailun voimia. Tavoitteena on tunnistaa toimialoja, joilla on suotuisat rakenteet ja siten mahdollisuus tarjota parempaa tuottoa. Samalla pyritään vaikuttamaan positiivisesti toimialan kilpailuvoimiin parantaakseen omaa asemaa. Viiden kilpailuvoiman malli on oleellinen osa strategista ajattelua, jota kutsutaan toimialan talousteoriaksi.

Viiden kilpailuvoiman malli pyrkii auttamaan yritystä arvioimaan, onko tietty toimiala houkutteleva liiketoiminnalleen. Yritys voi soveltaa mallia joko oman toimialansa analysoimiseen tai harkita uutta toimialaa, johon se voisi laajentua. Jos toimialalla kilpailuvoimat ovat heikot, se tarjoaa paremmat edellytykset yrityksen menestymiselle. (Vuorinen & Huikkola, 2023, s.277–279.)



Kuvio 4. Viiden kilpailuvoiman malli.

Viiden kilpailuvoiman malli voi antaa yritykselle vastauksia kysymyksiin:

- Minne voi laajentua?
- Miltä toimialalta kannattaa poistua?
- Miten omaa asemaa voi suojata?

Ensimmäiseksi käsitellään kilpailua toimialalla. Tämä koskee kilpailijoiden määrää ja heidän kykyään kilpailla yrityksen kanssa hinnassa. Mitä suurempi kilpailijoiden määrä on ja mitä enemmän he tarjoavat vastaavia tuotteita ja palveluita, sitä vähäisempi yrityksen valta on. Toimittajat ja ostajat suosivat kilpailijoiden tuotteita, jos he voivat tarjota paremman diilin tai alhaisemmat hinnat. Toisaalta, kun kilpailu on vähäistä, yrityksellä on suurempi valta asettaa korkeampia hintoja ja määrittää sopimusten ehdot saavuttaakseen korkeammat myynti- ja voittotulokset. (investopedia.com, n.d.)

Yrityksen voimaa vaikuttaa myös uusien kilpailijoiden voimaantulo toimialalle. Mitä vähemmän aikaa ja rahaa kilpailijan on investoitava päästäkseen yrityksen markkinoille ja toimimaan tehokkaasti kilpailijana, sitä enemmän vakiintuneen yrityksen asema voisi heikentyä merkittävästi. Toimiala, jossa on vahvat esteet kilpailijoiden pääsulle, on ihanteellinen olemassa oleville yrityksille kyseisellä toimialalla, koska yritys voisi veloittaa korkeampia hintoja ja neuvotella paremmista ehdoista.

Seuraava tekijä Porterin mallissa käsittelee sitä, kuinka helposti toimittajat voivat nostaa tuotannon kustannuksia. Tämä riippuu siitä, kuinka monta toimittajaa on tärkeiden tuotantotekijöiden tarjoajina, kuinka ainutlaatuisia nämä tekijät ovat ja kuinka paljon yritykselle tulisi kustannuksia siirtyä toisen toimittajan käyttöön. Mitä vähemmän toimittajia toimialalla on, sitä enemmän yritys riippuu yhdestä toimittajasta. Tämän seurauksena toimittajalla on enemmän valtaa ja hän voi nostaa tuotantokustannuksia ja vaatia muita etuja kaupankäynnissä. Toisaalta, kun toimittajia on paljon tai kilpailevien toimittajien välillä on alhaiset vaihtokustannukset, yritys voi pitää tuotantokustannukset alhaisina ja lisätä voittojaan.

Asiakkaiden kyky vaikuttaa hintoihin alentavasti tai heidän valtatasaansa kuuluu viiden kilpailuvoiman tekijöihin. Tämä riippuu siitä, kuinka monta ostajaa tai asiakasta yrityksellä on, kuinka merkittäviä nämä asiakkaat ovat ja kuinka paljon yritykselle tulisi kustannuksia löytää uusia asiakkaita tai markkinoita tuotteilleen. Pienempi ja vaikutusvaltaisempi asiakaskunta tarkoittaa, että kullakin asiakkaalla on enemmän valtaa neuvotella alhaisemmista hinnoista ja paremmista diileistä. Yritys, jolla on monia pieniä itsenäisiä asiakkaita, voi helpommin veloittaa korkeampia hintoja voiton kasvattamiseksi

Viimeinen viiden kilpailuvoiman tekijöistä keskittyy korvaaviin tuotteisiin. Korvaavat tavarat tai palvelut, jotka voidaan käyttää yrityksen tuotteiden tai palveluiden sijaan, muodostavat uhan. Yritykset, jotka tuottavat tavaroita tai palveluita, joille ei ole lähellä olevia korvaavia vaihtoehtoja, voivat hallita enemmän valtaa hinnoissaan ja saavuttaa suotuisat ehdot. Kun lähellä olevia korvaavia vaihtoehtoja on saatavilla, asiakkailla on mahdollisuus jättää yrityksen tuote ostamatta, ja yrityksen valta voi heikentyä. Porterin Viiden Voiman ymmärtäminen ja niiden soveltaminen toimialalle voi auttaa yritystä säättämään liiketoimintastrategiaansa paremmin hyödyntääkseen resurssejaan ja tuottaakseen korkeampia voittoja sijoittajilleen. (investopedia.com, n.d.)

Viiden kilpailuvoiman mallilla on joitakin heikkouksia, mukaan lukien se, että se on taaksepäin suuntautuva, mikä tekee sen tuloksista pääosin relevantteja vain lyhyellä aikavälillä; tätä rajoitetta pahentaa globalisaation vaikutus. Toinen suuri haittapuoli on taipumus yrittää käyttää viiden kilpailuvoiman mallia yksittäisen yrityksen analysoimiseen verrattuna laajaan toimialaan, jota varten kehys alun perin suunniteltiin.

Ongelmana on myös, että kehys on rakennettu niin, että jokainen yritys sijoitetaan yhteen toimialaryhmään, vaikka jotkut yritykset toimivat usealla eri alalla. Lisäksi on tarpeen arvioida kaikki viisi voimaa tasapuolisesti, vaikka joissakin toimialoissa kaikki viisi eivät vaikuta yhtä voimakkaasti.

4.5 Johdon osaaminen

Termi "management" viittaa laajaan käsitteeseen, joka kattaa koko liikkeenjohtotieteen ja -taidon kirjon, mutta sitä käytetään usein myös tarkoittamaan hallintaa, organisointia ja ohjausta. (Kamensky, 2015, kappale 3.1).

Mitronen & Raikaslehto käsittelevät johtamisen horisontteja ja johtamistyyliä kolmen horisontin viitekehysten avulla. Viitekehys sisältää strategisen tilanteen painotusta, tarvittavaa johtamistyyliä ja sopivaa työskulttuuria.

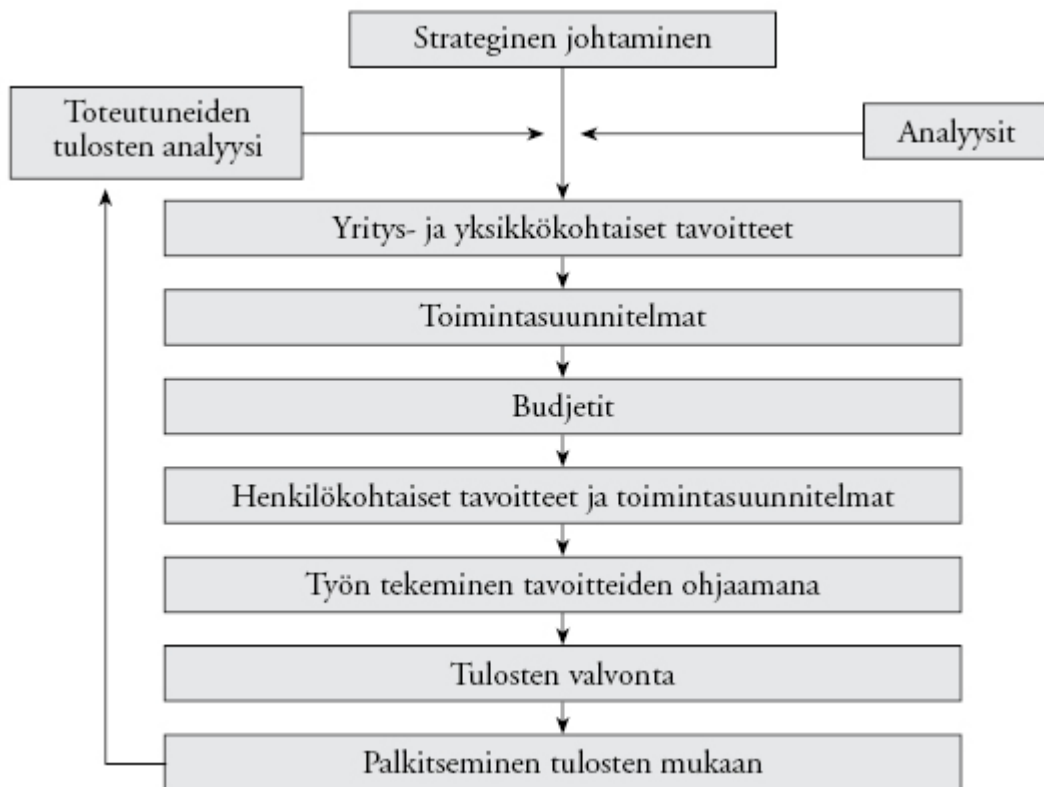
Millaisia johtajia tarvitaan ihanteellisessa tilanteessa, kun otetaan huomioon kolmen horisontin viitekehys? Mikä johtamistyyli tuottaa parempia tuloksia kuin toinen? Mitkä ominaisuudet ovat tarpeen eri horisonttien hallitsemiseksi? Näkemysmme mukaan ei ole olemassa yhtä "superihmistä", sillä sellaista yksilöä ei ole olemassa. Sen sijaan inhimillisten johtajien kykyä hallita näitä horisontteja voidaan parantaa tunnistamalla ja huomioimalla niiden eroavaisuudet ja vaatimukset. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s.151–155.)

Kaikki strategiset suunnitelmat toteutuvat käytännön toimenpiteillä ja työllä. Tästä näkökulmasta strateginen ja operatiivinen johtaminen vaikuttavat jokaiseen organisaatiossa. Yrityksissä on yleensä neljä erilaista ryhmää henkilöitä, kun tarkastellaan strategisten prosessien työvaiheita:

1. Henkilöt, jotka ovat mukana strategiaproessin kaikissa vaiheissa jatkuvasti.
2. Henkilöt, jotka osallistuvat tietyille osa-alueille strategiaprosessissa, kuten alkuanalyysiin, ideointiin, tavoitteiden asettamiseen, välitarkasteluihin, strategian arviointiin ja strategisen valvonnan seurantaan.
3. Henkilöt, jotka osallistuvat strategian viestintään ja koulutukseen, mutta eivät suoraan strategian luomiseen tai päivittämiseen.
4. Henkilöt, jotka eivät tunne tai ymmärrä yrityksen strategiaa ollenkaan.

On huomattava, että strategian integroiminen operatiiviseen toimintaan tuo mukanaan haasteita, jotka vaihtelevat sen mukaan, mihin ryhmään henkilö

kuuluu edellä mainitussa jaottelussa. Yrityksen koko ei välttämättä korreloi suoraan strategian laajuuden kanssa. On esimerkiksi pieniä organisaatioita, joissa strategia näyttää olevan vain harvojen tietoisuudessa, kun taas suurissa organisaatioissa strategia on integroitu syväälle organisaation toimintaan. (Kamensky, 2015, kappale 3.2.)



Kuva 1. Operatiivisen johtamisen malli (Kamensky, 2015).

Hyvässä liiketoiminnan johtamisessa korostuu kolmijako periaatteena: on kyettävä ohjaamaan teknologiaa, hallitsemaan taloutta ja johtamaan ihmisiä. Tämä kolmijaon välttämättömyys tekee johtamisen haastavaksi, sillä suurimmalla osalla yksilöistä on taustallaan joko tekninen tai taloudellinen koulutus, ja vain harvoilla on pohjanaan käyttäytymistieteellinen koulutus.

Teknologian hallinnalla on ollut keskeinen rooli hyvinvointimme parantamisessa. Välillä tuntuu siltä, että tämä tosiasia unohtuu, ja teknologiaa pidetään itsestäänselvytenä liiketoiminnan johtamisessa, lähes annettuna tekijänä. Teknologiaa saatetaan jopa eristää liiketoiminnasta ja todeta, että teknologia on hyvää, mutta liiketoiminnallinen osaaminen puuttuu. Tämä ajatuskulku on

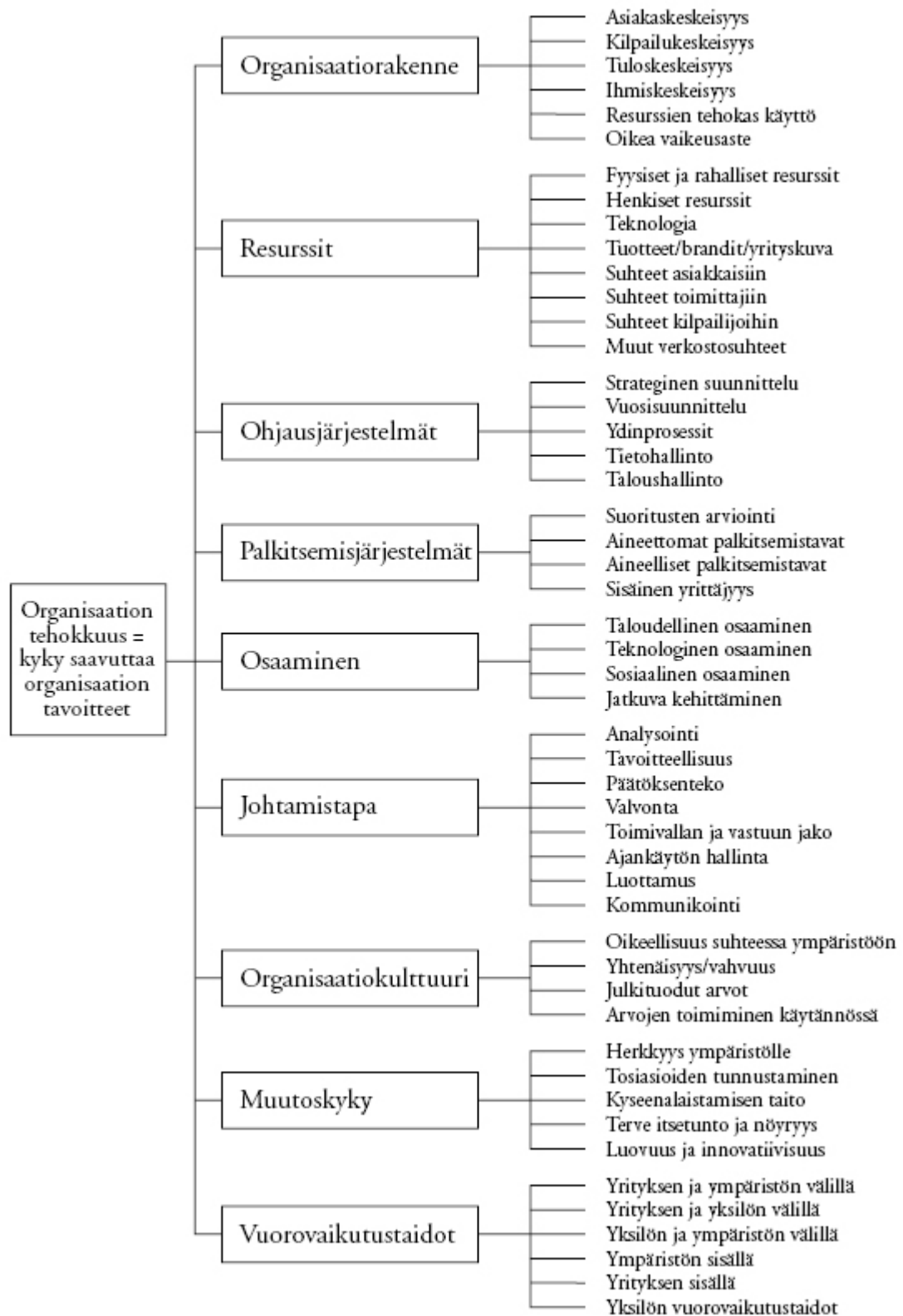
kohtalokas, sillä teknologia voi olla hyödyllistä ainoastaan suhteessa liiketoimintaan.

Talouden hallinta, eli liiketoiminnan tietoinen taloudellinen ohjaus, vaatii, että organisaatiolla on käytössään tehokkaat välineet taloudellisen ohjauksen tukemiseksi. Koska taloudellinen toiminta ei ole pelkästään talousosaston vastuulla, vaan se on osa yrityksen koko toimintaa, talouden hallinta edellyttää ensisijaisesti kahta olennaista asiaa:

Ensimmäiseksi talousosaston on oltava valmiina ja motivoitunut kehittämään yrityksen johdonmukaisen ohjauksen ja toiminnan parantamisen välineitä.

Toiseksi yrityksen henkilökunnan on oltava kykenevää ja innokasta hyödyntämään taloudellisia ohjausvälineitä omassa toiminnassaan taloudellisen ohjauksen edistämiseksi. (Kamensky, 2015, kappale 3.4.)

Organisaatioarkkitehtuuri tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan siitä, kuinka laajasta kokonaisuudesta organisaation johtaminen koostuu. Organisaation yleinen tehokkuus riippuu monista tekijöistä, joten ajoittain on tärkeää tarkastella tehokkuuden kokonaiskarttaa ja arvioida tilannetta. Tässä arvioinnissa on keskityttävä siihen, mitkä tekijät ovat tärkeitä, arvioitava niiden toimivuustaso ja painottava erityisesti niitä organisaation johtamisen osa-alueita, jotka ovat merkityksellisimpiä. (Kamensky, 2015, kappale 3.5.)



Kuva 2. organisaatioarkkitehtuuri (Kamensky, 2015).

Useasti käsitteeseen muutosjohtaminen suhtaudutaan epäilevästi. Monesti huomautetaan, että johtaminen sinällään sisältää jatkuvaa muutosta ja

muutoksen hallintaa. Silti on hyödyllistä erottaa muutosjohtaminen omaksi tarkasteltavaksi alueekseen, sillä muutoksen liittyvät haasteet ovat niin yleisiä. Muutokset voidaan yleisesti jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseksi jatkuviin pieniin muutoksiin, toiseksi merkittäviin suuriin muutoksiin normaalissa tilanteessa ja kolmanneksi muutoksiin, jotka tarvitaan kriisitilanteissa.

Laadukkaan johtamisfilosofian ja toimintatavan mukaisesti pieniä parannuksia tulee tehdä jatkuvasti. Kaikki kehittäminen on muutosta, mutta muutos ei aina tarkoita kehitystä. On kuitenkin tärkeää huomata, että jatkuva parantaminen ei ole täysin riskitöntä, koska ympäristö voi yllättää suurilla ja odottamattomilla muutoksilla. Pienten jatkuvien muutosten lähestymistavassa noudatetaan usein lineaarista ja ennustettavaa tapaa. Erityisesti japanilainen johtamiskulttuuri tuli tunnetuksi jatkuvan parantamisen filosofiasta 1980-luvulla, mutta kun maailmassa tapahtui odotettua suurempia ja yllättävämpiä muutoksia, monet japanilaiset yritykset kohtasivat vaikeuksia. Pienien jatkuvien parannusten kulttuuri oli niin syvällä juurtunut, että se esti radikaalin kehityksen ja hidasti yhteiskunnan muutosta vuosikymmeniksi.

Muutostarve tulee tunnistaa ja tunnustaa. Muutostarve tulee, kun ympäristössä tapahtuu muutoksia. Muutosten havaitsemiseksi on seurattava makroympäristöä ja toimialaympäristöä. Apukeinoja ovat esimerkiksi toimiala-analyysi, ympäristötekijöiden havaitseminen, sisäisten muutostarpeiden tunnistaminen, palautejärjestelmät ja sisäiset mittausmenetelmät. (Kamensky, 2015, kappale 3.10.)

Merkittävän muutoksen toteutus projektina. Alkuun on luotava kiireen ja välttämättömyyden tuntu. Johdolla on oltava sama näkemys muutostarpeesta. Seuraavaksi on laadittava tiimi ja sen jäsenillä on oltava valtaa ja laajaa asiantuntemusta. Kolmanneksi tulee luoda visio, joka luo tulevaisuuden kuvan. Tämä muutosvisio on viestittävä koko organisaatiolle selkeästi, ymmärrettävästi, uskottavasti ja runsaasti. Tämän merkitystä ei pidä aliarvioida. Henkilöstölle tulee antaa laajat valtuudet, jotta muutos tapahtuu, lisäksi se tämä voimaannuttaa organisaatiota ja henkilöstöä. Muutos tulee varmistaa lyhyen

aikavälin mittareilla ja onnistumisilla. Parannukset tulee vakiinnuttaa ja sitoa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. (Kamensky, 2015, kappale 3.11.)

5 PROJEKTIN MENETELMÄT

Tässä kappaleessa kuvataan, miten projekti on toteutettua ja mitkä ovat olleet projektin vaiheet. Vaiheet kuvataan omina kappaleina. Menetelminä käytettiin aineiston keräämistä, materiaalin opiskelua, haastatteluja ja viiden kilpailuvoiman analyysia. Uutta tietoa saadaan analysoimalla alkuperäistä lähdettä (Vilkkä, 2023, kohta 3).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu aina havaintoihin ja niiden analysointiin eri aineistoista. Empiirinen lähestymistapa, joka korostaa havaintojen keräämistä ja aineistojen tarkastelua, on olennainen osa tällaista tutkimusta. On kuitenkin tärkeää huomata, että empiirinen tutkimus ei sulje pois teoreettista näkökulmaa. Itse asiassa päinvastoin, empiirisen laadullisen tutkimuksen tekeminen on mahdotonta ilman jonkinlaista teoreettista pohjaa tai viitekehystä, joka auttaa tulkitsemaan havaintoja ja ymmärtämään niiden merkityksen. (fsd.tuni.fi, n.d.) Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri mittaamaan ja numeerisesti arvioimaan ilmiöitä, kuten määrällinen - eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta on määritelty yleisesti sen kautta, mitä se ei ole ja vertaamalla määrälliseen kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hakala, 2004, Laadullisen tutkimuksen määrittelyä.)

Viiden vuoden suunnitelman toteuttamisessa on huomioida kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteet. Aineiston kerääminen ja analysointi tulee tehdä huolellisesti, jotta voidaan ymmärtää monipuolisesti, mitä strategian suunnittelussa on otettava huomioon. On tärkeää valita oikeat tutkimusmenetelmät ja -välineet, jotka parhaiten vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tutkimuksissa on isoja ja pieniä kysymyksiä ja jokainen tutkimus sisältää eri päätöksiä. Silloin tutkimuksen eettiset kysymykset tulevat olennaiseksi. Näitä ovat esimerkiksi tutkimuslupaan liittyvät kysymykset ja aineiston keräämiseen liittyvät kysymykset. (Hakala, 2004, kohta Eettiset kysymykset.) Suunnitelman aikana on myös hyvä varmistaa, että tutkimuksen eettiset näkökohdat otetaan huomioon aineiston keräämisessä ja analysoinnissa.

5.1 Aineiston kerääminen

Empiirisessä tutkimuksessa tieto maailmasta kerätään ja saadaan erilaisten tutkimusaineistojen avulla. Empiirisen tutkimuksen ytimessä on se, kuinka tutkijat analysoivat ja tarkastelevat erilaisia aineistoja. Käytännössä mikä tahansa tietolähde voi toimia aineistona. Laadullisessa tutkimuksessa voi tunnistaa ainakin seuraavat aineistotyypit:

- Haastattelut: Tutkimushenkilöiden suulliset vastaukset kysymyksiin.
- Havainnointiaineistot: Tutkijan tekemät huomiot ja havainnot tilanteista tai ilmiöistä.
- Kirjoitetut tekstiaineistot: Kirjalliset dokumentit, kuten kirjeet, päiväkirjat tai viralliset asiakirjat.
- Kuvat: Valokuvat tai muut visuaaliset elementit, joita voidaan tulkita.
- Audiovisuaaliset aineistot: Ääni- ja videotallioinnit, kuten haastatteluäänitteet tai videotallenteet.
- Materiaalinen ympäristö: Tutkimuskohteen fyysinen ympäristö ja siihen liittyvät objektit ja esineet.
- Tallenteet vuorovaikutustilanteista: Tallenteet ihmisten välisistä keskusteluista tai vuorovaikutustapahtumista.

Näiden erilaisten aineistojen avulla tutkijat pyrkivät saamaan syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tai kysymyksestä. Kaikista aineistotyypeistä on lukuisia erilaisia alaryhmiä. (fsd.tuni.fi, n.d.) KATIM strategian päivittämisessä käytetään keinoina haastatteluja, kirjoitettuja tekstiaineistoja, kuvia ja materiaalista ympäristöä.

Tänä päivänä vallitsee näkemys, että on perusteltua puhua aineistojen luomisesta sen sijaan, että korostettaisiin ainoastaan niiden keräämistä tai hankkimista. Aineistojen muodostaminen tutkimuksen tarpeisiin edellyttää aktiivista toimintaa tutkijalta. Tutkija kehittää aineiston käsitteen, määrittelee sen rajat ja sovittaa sen sopivaksi kunkin tutkimuksen tavoitteen mukaan. Tämä saattaa myös sisältää erilaisten aineistojen yhdistämistä ja niiden valmistelua analysointia varten. (fsd.tuni.fi, n.d.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan aineistolähtöistä analyysistä, joka tarkoittaa teorian muodostamista empiirisestä aineistosta lähtien. Tärkeintä on pohtia aineiston rajausta siten, että analysointi on järkevää. (Hakala, 2004, kohta Aineistolähtöinen analyysi.) Strategian suunnittelussa on olennaista, että tietoa saadaan kattavasti ja systemaattisesti. On olennaista harvita, keneltä ja mistä aineistoa pystyy keräämään ja huomioida rajoitukset. Eettisten periaatteiden lisäksi, tarvitaan luvat ja suostumukset eri sisältöihin.

Kvalitatiivilla aineistolla monesti tarkoitetaan aineistoja, jotka ovat ilmiösultaan tekstiä. Tekstin ei tarvitse olla tutkijan tekemä. Näitä ovat esimerkiksi eri haastattelut, havainnoinnit, artikkelit ja kirjat. Tutkimussuunnitelma usein muuttuu projektin aikana. Tämä johtuu siitä, että kvalitatiivisilla menetelmillä voidaan saavuttaa eri ilmiöiden prosessiluonne. Tutkimuksen tulkinta jakautuu koko prosessiin, jolloin ei ole helppo pilkkoa prosessia eri vaiheisiin. (Hakala, 2004, Kohta Aineistonkeruumenetelmä.)

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus tapahtuu pääasiassa aineistoa keräämällä. KATIMin tiedostot ja materiaalit ovat sijoitettu yrityksen Confluenceen, joka on yhteistyö- ja dokumentointi alusta. Tämän lisäksi aineistoa pystytyn keräämään henkilöiltä, jotka vastaavat liiketoiminnan kehittämisestä.

5.2 Haastattelut

Yksi tapa määritellä haastattelu on nimetä se keskusteluksi, jolla on määritetty tarkoitus. Haastatteluun sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio henkilöiden välillä. Samalla välittyy ajatukset, mielipiteet, tieto ja tunteet. Haastattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat. Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen ja on ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista. Vaikka molemmat vaikuttavat haastatteluissa, haastattelu pääasiassa tapahtuu haastattelijan ehdoilla. Tämän lisäksi haastattelu on haastattelijan aloituksesta alkava, myös haastattelin pitää ylläpitää keskustelua. Haastattelijalla pitää tuntea roolinsa ja

haastateltavan pitää luottaa, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi, 2022, Haastattelun käsite.)

Kertomuksen tutkimus ei ole yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin se edustaa laajaa monitieteellistä tutkimuslähestymistapojen kokoelmaa (fsd.tuni.fi, n.d.). Kertomukset voivat olla esimerkiksi narratiivisia, tarinallisia tai tutkimus voi olla keskusteluanalyysi. Keskusteluanalyysissa ja monissa muissakin yllä mainituissa tutkimusperinteissä ollaan kiinnostuneita ihmisten välisestä toiminnasta ja erityisesti sen mikrotasosta. Tutkimukset kohdistuvat pitkälti siihen, miten sosiaalinen vuorovaikutus rakentuu hetki hetkeltä usein hyvin pienten ja pitkälti tiedostamattomien käytänteiden ja toimintatapojen kautta. (fsd.tuni.fi, n.d.)

Tässä työssä haastattelu keinona käytetään teemahaastatteluja ja keskusteluja. Haastattelut kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista halutaan keskustella. (Hirsjärvi, 2022 Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu). Keskustelu ja haastattelu teemoina olivat strategian implementointi, miten strategia toteutetaan ja mitkä ovat toivotut lopputulokset. Teemahaastattelu on lähellä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua haastattelua. Tämä menetelmä on puolistrukturoitu siksi, että yksi aspekti haastattelussa, aihepiiri ja teemat ovat kaikille sama. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja niiden muodot ovat kaikissa samat. Teemahaastatteluissa ei ole kysymyksillä tarkkaa muotoa ja järjestystä. Kuitenkin teemahaastattelu ei ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi, 2022, Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu.)

Laadulliset aineistot koostuvat tavallisesti ihmisten välisestä puheesta ja vuorovaikutuksesta. Litterointi, joka tarkoittaa puhutun puheen ja toiminnan kirjoittamista tekstiksi, on keskeinen vaihe, kun laadullisia aineistoja käsitellään ja analysoidaan. Litteroinnin keskeinen pohdinta liittyy siihen, kuinka yksityiskohtaisesti puheen sisältö kirjataan ylös. Litteroinnin tarkkuus riippuu pitkälti siitä, millaisia vastauksia tutkimuksessa pyritään löytämään. Valittu analyysimenetelmä vaikuttaa myös siihen, miten litterointi toteutetaan. Litterointi on kuvaus, mitä tilanteessa tapahtuu. (fsd.tuni.fi, n.d.)

Haastattelin kolmea eri henkilöä. Ensimmäisenä haastattelin esihenkilöäni, liiketoimintayksikön johtajaa. Toinen henkilö oli yrityksen valtion välisten suhteiden ja strategisten yhteistyökumppaneiden johtaja. Kolmas haastateltava oli tuotepäällikkö. Haastattelut toteutettiin työaikana siihen kohtaan, kun heillä oli tähän mahdollisuus. Haastattelut olivat hyvin pitkälti rentoa keskustelua strategian ympärillä. Olin itselleni kirjoittanut ylös, mitä tietoja tarvitsin keneltäkin.

5.3 Havainnointi

Havainnoinnin, eli observoinnin, tarkoituksena on hankkia tietoa siitä, toteuttavatko ihmiset todellisuudessa tekojaan niin kuin he väittävät tekevänsä. Esimerkiksi silloin, kun pyritään ymmärtämään ihmisten arvostuksia, tulokset voivat vaihdella sen mukaan, luotetaanko pelkästään heidän sanoihinsa vai seurataanko, miten he käytännössä toimivat. Vaikka me havainnoimme erilaisia asioita päivittäin, tieteellinen havainnointi ei ole pelkästään satunnaista tarkkailua, vaan se on järjestelmällistä ja tarkoituksellista tiedonkeruuta.

Havainnointi voi toimia joko itsenäisenä menetelmänä tai se voidaan liittää osaksi haastattelua tarjoten lisätietoa ja tukea. Havainnon merkittävänä hyötynä voidaan pitää sitä, että se mahdollistaa välittömän ja suoran tiedon hankkimisen yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi tarjoaa mahdollisuuden päästä tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja tarkkailla niitä siellä. Tämä tekee havainnoinnista erinomaisen menetelmän erityisesti laadullisen tutkimuksen yhteydessä ja erityisen hyödyllisen esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimuksessa. (fsd.tuni.fi, n.d.) Havainnointi työn toteuttamisessa oli isommassa roolissa, kun olin alkuun suunnitellut. Havainnointia tarvittiin, jotta aineiston keruu onnistui ja haastattelujen teemat olivat oikeat. Havainnointi tapahtui päivittäin töissä, normaalissa arjessa.

5.4 Eettisyys

Kaikkiin töihin sisältyy erilaisia eettisiä ratkaisuja. Eettisiä kysymyksiä tulee tutkimusten joka vaiheessa esiin. Nämä kysymykset tulee esiin myös, vaikka ei tavattaisi ihmisiä, vaan tutkimus tehdään dokumenttiaineiston avulla.

Eettiset kysymykset tulevat vastaan tutkimuksen joka vaiheessa. Ensimmäiseksi se tulee vastaan tutkimuksen tarkoitusta tarkastellessa. Näkökulman tulisi olla, miten tutkimus parantaa inhimillistä tilannetta. Suunnitelman tarkoitus on saada henkilöiden suostumus, sitä kohtaan mitä tutkitaan. Haastattelutilanteiden tulee olla luottamuksellisia ja tulee huomioida, miten haastattelija käsittelee haastattelijaa. Sama pätee myös litteroinnissa. Raportoinnissa on pitää ottaa huomioon sekä luottamus että seuraukset, joita raportti koskee. (Hirsjärvi, 2022, kohta 2.3.)

Koko projektia tehdessä työn eettisyys on ollut läsnä. Tärkeinä aiheina työtä tehdessä on ollut eri henkilöiden yksityisyyden suojat ja suostumukset. Tämän jälkeen on tarvinnut tiedostaa eri asioita koskevat tietosuojat. Onneksi työn toimeksiantajalle tämä teema on ollut tuttu, jolloin eri eettiset kysymykset ovat huomioitu.

6 PROJEKTIN TUOTOS

Projektin tuotokset esitetään kolmessa osassa. Ensimmäisessä kappaleessa on KATIMin SWOT-analyysi. Toisessa kappaleessa käydään läpi KATIMin päivitetty 5-vuotis strategia. Kolmannessa kappaleessa on KATIMin viiden kilpailuvoiman analyysi.

6.1 KATIM SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emoyhtiön tuki - Keskitetyt tutkimus- ja innovaatiotoiminnot - Tutkimus ja kehitys (R&D) 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brändi tunnettavuus - Kumppanuudet suurten toimijoiden kanssa - Riippuvuus UAE:sta - Sertifikaatit
<p style="text-align: center;">Mahdolliset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maailmanlaajuiset tietoturvamarkkinat - Kumppanuudet suurten toimijoiden kanssa - Integroidut toiminnot - Maailman ilmailu- ja puolustusmarkkinat - Teknologiset muutokset 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valtioiden säädökset - Kova kilpailu - Valuuttakurssien riskit

Kuvio 5. KATIM SWOT-analyysi.

Vahvuudet

Emoyhtiön tuki: KATIM saa vahvaa tukea Edge Groupilta, sen emoyhtiöltä. KATIM hyötyy merkittävästi Edge Groupin liiketoimintaosaamisesta. Yritys hyötyy myös synergioista vanhemman ryhmän liiketoimintastrategioiden ja projektien toteutuskokemuksen avulla.

Keskittetyt tutkimus- ja innovaatiotoiminnot: KATIM keskittyy kehittämään innovatiivisia ratkaisuja useilla toiminnan aloilla. Organisaatio on rakentanut vahvan maineen kansallisen turvallisuuden innovaatioiden eturintamassa. Organisaatio työskentelee erilaisten sotilasvarusteiden parissa.

Tutkimus ja kehitys (R&D): KATIMin tutkimus- ja kehitystoiminta keskittyy pääasiassa innovaatioihin. Tämä auttaa yritystä löytämään uusia ja mielenkiintoisia tapoja hyödyntää teknologiaa ratkaisujen, prosessien ja verkostojen parantamiseksi, mahdollistaen paremman palvelun asiakkaille. KATIMilla on maailmanluokan tilat ja laboratoriot tulevaisuuden teknologioiden tutkimiseen.

Heikkoudet

Läsnäolo maailman markkinoilla: Maailmanlaajuinen yrityksen läsnäolo mahdollistaa yrityksen palvelemisen suurta asiakaskuntaa ja vähentää riippuvuuden riskiä tietyistä alueista. KATIMin liiketoiminta Yhdistyneiden Arabiemiirikuntien ulkopuolella on vielä pientä. Markkinointi tapahtuu vain Edge Groupin ja KATIMin kautta. KATIM ei ota suoraan yhteyttä asiakkaisiin eikä epäsuorasti eri kanavien kautta.

Kumppanuus suurten toimijoiden kanssa: Strategisia kumppanuuksia on parannettava, jotta voidaan laajentaa tarjontaa ja saavuttaa kilpailuetu muihin toimijoihin nähden. KATIMin on kehitettävä erilaisia kumppanuusohjelmia tarjotakseen parempia palveluja asiakkailleen, mikä puolestaan varmistaa liikevaihdon tasaisen kasvun. Tämä vaatii lisää asiakaspohjaa ja sopimuksia erisidosryhmien kanssa.

Suuri riippuvuus Yhdistyneistä Arabiemiirikunnista: Suuri riippuvuus UAE:n markkinoista tekee KATIMista haavoittuvan maakohtaisille riskeille liiketoiminnalleen. Suuri riippuvuus yhdestä maantieteellisestä alueesta altistaa yrityksen erilaisille riskeille, kuten talouden laskusuhdanteelle ja poliittiselle epävakaudelle, ja estää sen hyödyntämästä tuloja tuottavia mahdollisuuksia korkean kasvun potentiaali-alueilla.

Sertifikaatit: Yritys ei ole vielä laajentunut laajalle, joten sillä puuttuu sertifikaatteja, joista monet saattavat olla tunnistamattomia.

Mahdollisuudet

Maailman tietoturvamarkkinat: Maailmanlaajuiset sijoitukset tietoturvajärjestelmiin odotetaan jatkuvan pääasiassa niiden merkityksen vuoksi modernissa sodankäynnissä. Omaan tutkimukseen perustuen maailmanlaajuinen tietoturvamarkkina odotetaan saavuttavan 17,8 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuoteen 2028 mennessä. Pohjois-Amerikan odotetaan hallitsevan markkinaa 55 prosentin osuudella, ja sitä seuraavat Aasian ja Tyynenmeren alue (22 %), Eurooppa (11 %), Lähi-itä (8 %) sekä Latinalainen Amerikka ja Afrikka (4 %). Tietoturvamarkkina koostuu neljästä segmentistä: verkkoturvallisuus, tietoturvallisuus, henkilöllisyyden ja pääsyn turvallisuus sekä pilvitietoturva.

Markkinoiden odotetaan hallitsevan verkkoturvallisuussegmentti, joka kattaisi 36 % markkinaosuudesta, seuraten tietoturvaa (27 %), henkilöllisyyden ja pääsyn turvallisuutta (21 %) ja pilvitietoturvaa (16 %) ennustejakson aikana. Kyberuhkien dynaaminen luonne, kuten kiristysohjelmien tai haittaohjelmahyökkäysten lisääntyminen ja terrori-iskujen kasvava uhka, johtaa sijoitusten kasvuun markkinoilla. Lisääntyvät tietoturvamenukset suurilla markkinoilla, kuten Yhdysvalloissa ja Aasian ja Euroopan maissa, johtavat merkittävään kasvuun tietoturvamarkkinoilla. Näissä maissa odotetaan asetettavan etusijalle sijoitukset tietoturvajärjestelmiin kriittisten puolustusjärjestelmien ja infrastruktuurin suojelemiseksi. (Globaldata, 2023.)

Kumppanuus suurten toimijoiden kanssa: Strategisia kumppanuuksia on parannettava, jotta voidaan laajentaa tarjontaa ja saavuttaa kilpailuetu kilpailijoihin nähden. KATIMin on kehitettävä erilaisia kumppanuusohjelmia tarjotakseen parempia palveluja asiakkailleen, mikä puolestaan takaa tasaisen liikevaihdon kasvun.

Integroidut toiminnot: KATIMilla on hyvin synkronoitu ja integroitu joustava organisaatorakenne, joka tukee ohjelmia ja toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Edge Groupilla on neljä klusteria, jotka muodostavat 25 yksikköä. Edge Groupin avulla KATIM voi hyödyntää laajaa valikoimaa resursseja tarjotakseen poikkeuksellisia ratkaisuja puolustusalan sektorilla ja sen ulkopuolella.

Maailmanlaajuiset ilmailu- ja puolustusmarkkinat: Maailmanlaajuisen ilmailu- ja puolustusalan kasvu voi tarjota runsaasti kasvumahdollisuuksia yritykselle. Omaan tutkimukseen perustuen maailmanlaajuisen ilmailu- ja puolustusmarkkinan odotetaan saavuttavan 1 785 853,7 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria vuoteen 2024 mennessä. Yhdysvallat todennäköisesti hallitsee markkinaa 36,8 prosentin osuudella, ja sitä seuraavat Aasian ja Tyynenmeren alue (30,2 %) sekä Eurooppa (21,7 %), Lähi-itä (6,3 %) ja Muu maailma (5 %). Vuonna 2019 siviili-ilmailusegmentti kattoi 49,8 % markkinoista, seuraavina olivat järjestelmät ja ampumatarvikkeet (30,4 %), sotilaslentokoneet (11,3 %), laivat (6,8 %) ja sotilasajoneuvot (1,7 %). (Globaldata, 2023.)

Kasvava globaali puolustusbudjetti voi tarjota yritykselle runsaasti kasvumahdollisuuksia. Maailmanlaajuisen puolustusbudjetin odotetaan saavuttavan 2 059,4 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuoteen 2025 mennessä. Yhdysvallat, joka johtaa markkinoita, kattaa 42 %, ja sitä seuraavat Aasian ja Tyynenmeren alue (29 %), Eurooppa (20 %), Lähi-itä (5,6 %) ja Muu maailma (3,4 %). Maailmanlaajuisen puolustusbudjetin osalta maasotasegmentti kattaa 28,7 %, ilmavoimat 23,4 %, laivasto 20,1 % ja Muut 27,8 %. (Globaldata, 2023.)

Teknologiset muutokset: Yritys toimii erittäin kilpailullalla markkinalla, joka on altis nopeille teknologisille muutoksille ja muuttuville asiakastarpeille. KATIMin tuotteet ovat postquamtum laitteita, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeisiin.

Uhat

Hallituksen sopimusten noudattaminen ja säädökset: Yrityksen hallituksen sopimukset ovat monimutkaisten hankintalakien ja säädösten alaisia, lisäksi niihin liittyy säännöllisiä tarkastuksia sopimushinnoittelusta. Tällaisten tutkimusten tulokset voivat johtaa hallinnollisiin, siviili- tai rikosprosesseihin, joiden lopullisena seurauksena voi olla sakkoja, rangaistuksia, takaisinmaksuja tai korvauksia tai kolminkertaisia vahingonkorvauksia, mikä vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn.

Kiivas kilpailu: Yrityksen markkinat ovat luonteeltaan erittäin kilpailullisia, ja ne kehittyvät jatkuvasti alan standardeja ja liiketoimintamalleja. Yrityksen tuotteet kilpailevat kilpailijoiden uusien ja innovatiivisten tuotteiden kanssa. Kilpailijoiden tuotteet ja palvelut voivat tehdä yrityksen tuotteista vanhentuneita ja kilpailukyvyttömiä jopa ennen kuin yritys pystyy toipumaan tällaisten tuotteiden tutkimukseen, kehittämiseen ja kaupallistamiseen liittyvistä kustannuksista.

Yritysteknologioiden ja sovellusintegraation ala, jolla yritys toimii, on tunnettu suuresta kilpailusta. Koska useilla kilpailijoilla on pidempi toimintahistoria, suurempi brändin tunnettuus, vakiintuneet asiakas- ja toimittajasuhteet sekä suuremmat taloudelliset resurssit, yrityksen voi olla vaikea kilpailla heidän kanssaan.

Valuuttakurssien riskit: KATIM toimii monilla maailman osissa ja altistuu valuuttakurssien vaihteluille.

6.2 Viisivuotinen strategia

KATIM tarjoaa turvallisia mullistavia ratkaisuja kriittisen viestintään. KATIMin erittäin turvalliset älypuhelimet asettavat esisijaiseksi tietosuojaan ja turvallisuuden nollaluottamuslähetystavallaan. Olemme kehittäneet kolme erittäin turvallista älypuhelinta ja parhaillaan kehitteillä on neljännen sukupolven modulaarinen erittäin turvallinen älylaite. KATIM-älypuhelimet korostavat luotettavuutta, muokattavuutta ja turvallisuutta.

Missio

Yhdistyneiden Arabiemiirikuntien 60-vuotispäivään mennessä kaikki UAE:n hallituksen ja puolustuksen ja julkisen turvallisuuden henkilökunta on varustettua KATIMin viestintä ratkaisulla. Tämä mahdollistaa minkä tahansa maan tai organisaation olevan reagoitukykyisempiä, kestävämpiä ja suojellumpia.

- Modulaarinen päätelaite ja tuotevalikoima
- Innovatiivinen ja tekninen johtaja
- KATIM järjestelmätoimittaja
- Pääsy uusille markkinoille
- Liiketoiminnan kasvu

Visio

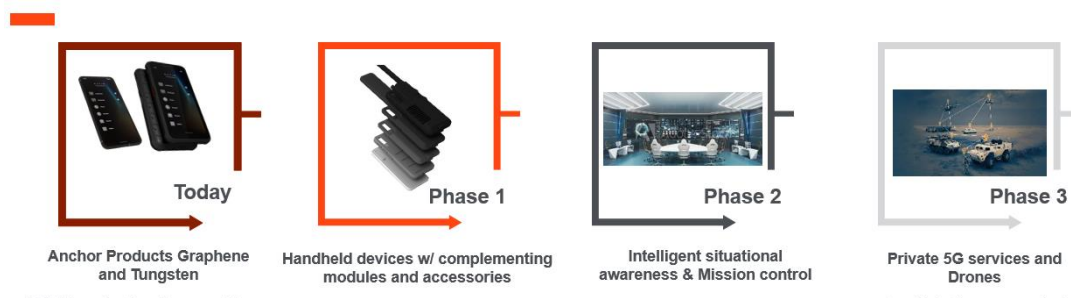
Tällä hetkellä päätuotteina on toisen ja kolmannen sukupolven turvalliset älypuhelimet. KATIM Phone X2 on toimistokäyttöön ja KATIM Phone R01 on erittäin kestävä ja soveltuu sotilaskäyttöön. Räätelöity laitteiston suunnittelu, jossa on sisäänrakennettu tunkeutumisen havaitseminen sekä ohjelmistopohjaiset hallinnan toiminnot.

Vision ensimmäisessä vaiheessa on erittäin turvalliset älypuhelimet lisämoduuleilla ja tarvikkeilla. KATIMin henkilökunnalla on syvää asiantuntemusta käsikäyttöisten tuotteiden kehittämisessä. Laitteen rakenne mahdollistaa modulaarisen alustan lisämoduuleille uusien käyttötarkoitusten mahdollistamiseksi.

Yrityksellä on halu löytää organisaatioita, joiden kanssa voi tehdä yhteistyötä, jotka voivat laajentaa tuoteperhettä lisävarustevalikoimallaan modulaarisen suunnittelun perusteella.

Toisessa vaiheessa tulee älykäs tilannetietoisuus ja toiminnanohjaus. Tämä mahdollistaa johtamisen tilannetietojen perusteella IoT-laitteista kentällä. Komento- ja hallintajärjestelmällä voi olla esimerkiksi laivaston tilanne katsaus, joka tarjoaa yhteisen operatiivisen kuvan. Tällä valmistetaan, että jokaisella yksiköllä on jaettu näkemys joukkojen sijainnista, toiminnasta ja aikomuksista kentällä.

Kolmannessa vaiheessa tuotetaan yksityiset 5G-palvelut ja droneja. Tämä tarjoaa isolle joukolle paremman kattavuuden käsikäyttöisille- ja ajoneuvoradioille. Näiden avulla pystyy välittämään tietoa myös taktisilla radioilla pienemmän mallin droneille.



Kuva 3. Strategian vaiheet.

Arvot

- Ennakoiva ajattelu
- Voi tehdä – ajattelutapa
- Yhteistyöhaluinen johtaja
- Aktiivinen tekeminen

Yrityksen mission, vision, arvot ja strategian vaiheet ovat käyty läpi toimitusjohtajan viimeksi pitämässä tiedotustilaisuudessa. (CEO Townhall, 2023, Kohta Solutions.)

Vuoden 2023 budjetin ja 5-suunnitelman keskeiset aloitteet ovat: Virtualisointi ja KATIM ohjelma AI Sadeem, seuraavan sukupolven turvallinen laite. KATIM AI Sadeem älypuhelin on tärkeä osa erittäin turvallisten KATIM älypuhelimien portfoliota ja moduulien tarkoituksena laajentaa käyttömahdollisuuksia uusille vaatimuksille ja uusille markkinoille kriittisen tärkeässä viestinnässä.

6.2.1 KATIM X3m - Neljännen sukupolven turvalliset päätelaitteet

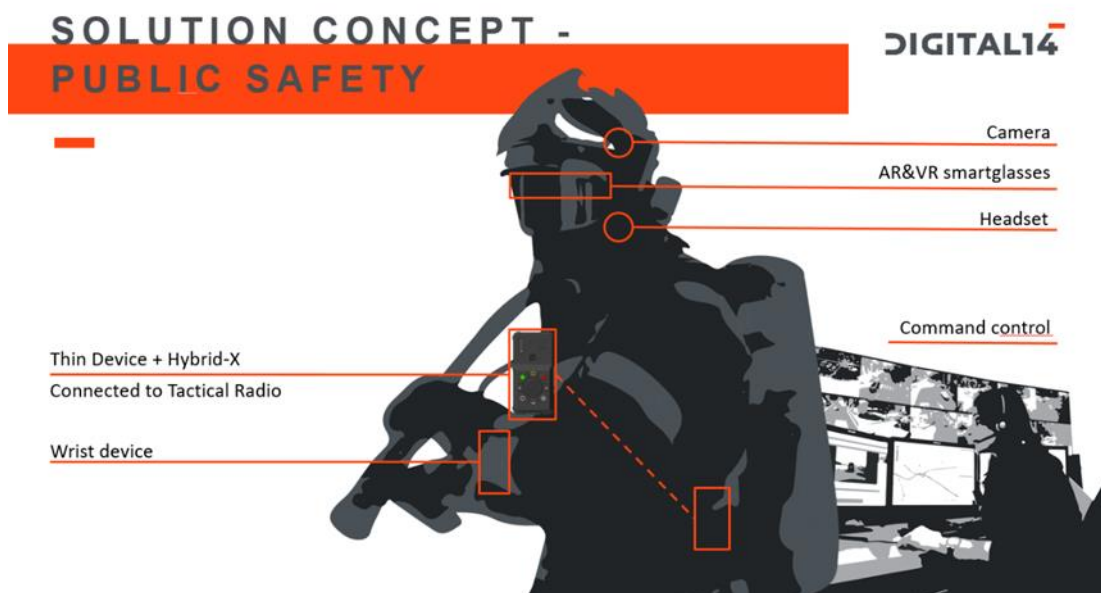
KATIMin neljännen sukupolven laite on nimeltään ”AI Sadeem”, ohjelma seuraavien turvallisten laitteiden sukupolven kehittämiseksi. Ohjelmaan kuuluu turvallisten laitteiden virtuaalialustan kehittäminen sekä uuden laitteen luominen, joka tähtää lopulta erittäin turvallista suojasta vaativien organisaatioiden käyttövaatimuksiin. Seuraavan sukupolven erittäin turvalliset päätelaitteet soveltuvat monipuoliseen käyttöön ja vastaavat uusiin käyttötarkoituksiin itse laitteen turvallisuuden ja kestävyuden ansioista, sekä moduulien ansioista. (Corpconfluence.digital14.com, n.d.)

Seuraavan sukupolven turvallisella älypuhelimella on laajennettu tuotteen elinkaari yhdistettynä modulaariseen konseptiin. Moderni teknologia uusimmalla piirisarjalla, Tyylikäs muotoilu laadukkaista rakennusmateriaaleista, suunniteltu Arabiemiirikunnassa ja Suomessa. Suunnittelu on tehty aina turvallisuus edellä ja se on maailman paras suojattu puhelin. (Corpconfluence.digital14.com, n.d.)



Kuva 4. X3m Moduulit.

Kestävyys ja optimoitu käytettävyys kriittisissä viestinnöissä. 5G/LTE-laajakaista tarjoaa yhteistyö ja rikkaan sisällön, kuten videoiden, kuvien ja tietorikkaan tiedon jakaminen. Antaa tuen kaupallisille ja yksityisille paikallisille LTE-/5G-verkoille ja on vaihtoehto kriittisten palvelujen (MC-video, puhe ja data) käyttöön

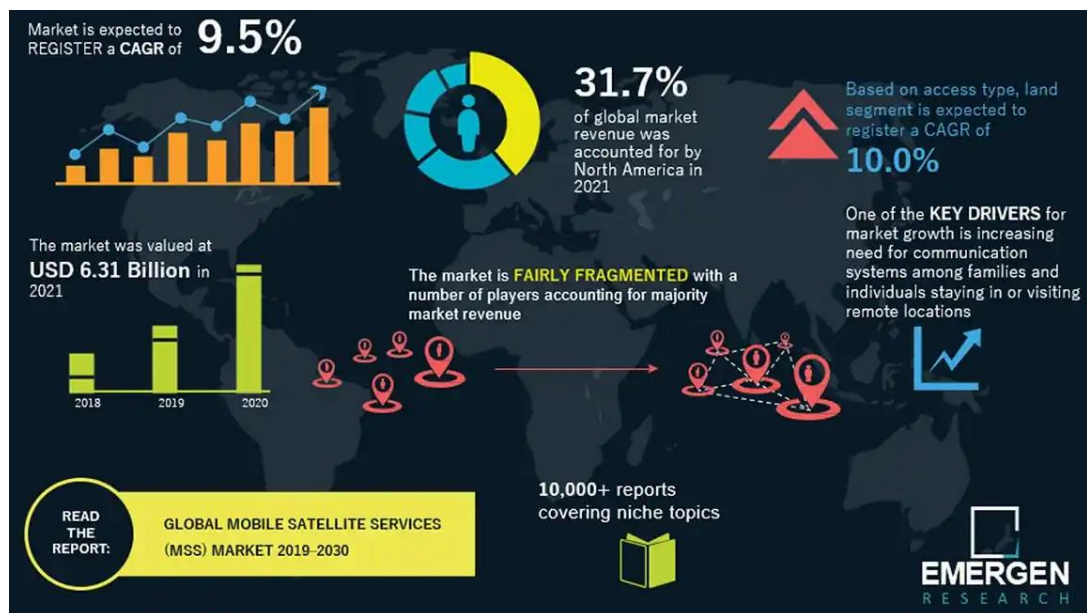


Kuva 5. KATIM strategian uusi suunta.

6.2.2 Markkinatilanne

Vuonna 2021 maailmanlaajuinen mobiiliturvallisuusmarkkinoiden koko oli 3,93 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tuloksen ennustetaan olevan vuonna 2030 22,16 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Maailmanlaajuisen mobiiliturvallisuusmarkkinoiden liikevaihdon odotetaan kasvavan vuotuista keskimääräistä kasvuvauhtia (CAGR) 21,1 % ennustejakson aikana. (emergenresearch.com, n.d.)

Turvallisten älypuhelimien markkinoiden koko oli arvoltaan 2,07 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuonna 2021 ja sen ennustetaan nousevan 9,47 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuoteen 2030 mennessä, CAGR:n ollessa 19,8 % vuosina 2022-2030. (businesswire.com, 2023.)



Kuva 6. Markkina tilanne (emergenresearch.com).

Markkinakoon kasvun syytä: Kansainvälisen turvallisuustietoisuuden nousu, poliittisen vakoilun, teollisen vakoilun ja Ukrainan sodan vuoksi, näiden vuoksi kansalliset puolustusbudjetit kasvavat. Myös asevoimat siirtyvät digitaaliseen aikaan. He tarvitsevat turvallisia, kestäviä ja yhteensopivia ratkaisuja.

KATIMin tavoite on laajentua markkinoilla. Pääkohde on UAE ja sen naapurivaltiot. Muut tavoitteet ovat Afrikka ja Eurooppa. Tällä hetkellä suurin osa uusista liiketoimintamahdollisuuksista on Euroopassa. KATIM on ollut yritys, joka on tehnyt tuotteensa asiakkaalle tilauksesta räätälöitynä. KATIMin uuden strategian keskeinen osa jatkaa yrityksen muutosta kaupalliseksi yritykseksi. (Corpconfluence.digital14.com, n.d.)

Seuraavana luettelo vuoden 2023 messutapahtumista, joihin KATIM on osallistunut ja osallistumassa. (Defence-industries.com, n.d.).

- Paris Airshow 19.–25. Kesäkuuta 2023
- IDEF 25.–28. Heinäkuuta 2023
- DSEI 12.–15. Syyskuuta 2023
- ADEX 17.–22. Lokakuuta 2023
- Dubai Airshow 12.–16. Marraskuuta 2023
- Milipol Pariisi 14.–17. Marraskuuta 2023
- EDEX 4.–7. joulukuuta 2023
- EXPODEFENSA 5.–7. joulukuuta 2023

Seuraavassa osiossa on määritelty yrityksen myyntiennusteet ja -tavoitteet seuraavalle kahdelle vuodelle, niiden jälkeen käydään läpi hinnoittelua. Näitä ei käydä työssä läpi. Myyntiennusteet ovat sidoksissa seuraavien vuosien tuotteisiin. Seuraavina kahtena vuotena KATIM tulee julkaisemaan 4. sukupolven laitteen, Al Sadeemin, jonka tuote nimi tulee olemaan KATIM X3m. Puhelimen julkaisun jälkeen KATIM tulee julkaisemaan moduuleita, jotka ovat puhelimeen liitettäviä.

Kilpailevat yritykset turvallisen viestinnän markkinoilla:

KATIMin kilpailijat turvallisten puhelimien markkinoilla: Sectra, Atos, Thales, Ercom, Armour Communications, Blackberry/Secusmart, Tutus, Samsung, Bittium, TecnoBit, General Dynamics, HTC.

KATIMin kilpailijat sotilasviestinnässä: Aselsan, Bae Systems, Lockheed Martin Corporation, Thales Group, Collins Aerospace, Raytheon Company, Tcl Communication General Dynamics Corporation ja Harris Corporation.

KATIMin kilpailijat kriittisessä viestinnässä: Ericsson, Thales Group, L3Harris Technologies, Inc., Motorola Solutions, Hytera Communications Corporation Ltd. (Corpconfluence.digital14.com, n.d.)

Tämän hetken pääasialliset sotilasviestinnän trendejä on: Ikääntyvän teknologian korvaaminen kehittyneemmällä laitteistolla, digitaalisen viestinnän käyttöönotto, lisääntyvät hallitusten investoinnit puolustussektorille maailmanlaajuisesti, painotus verkko- ja datavetoisen viestinnän tarjoamisessa (Army-technology.com, n.d.).

6.2.3 Strategian implementointi

KATIMin etuna on salattu ohjelmistopohja, jota hyödynnetään kaikissa tulevilla laitteissa ja variaatioissa, mahdollistaen virtuaalipohjaisen järjestelmäturvallisuuden täydellisen tietojen erottamisen avulla.

Sotilasluokan tietoturva hallitus- ja puolustusorganisaatioille KATIM tarjoaa Käyttäjätietojen ja viestinnän suojaaminen mukautettavalla salauksella tietoturva vaatimusten täyttämiseksi, laitteiston luotettavaan juureen ja asiakkaan hallinnoimiin avaimiin. Tämän lisäksi monitasoinen laitteen eheyden suojaus hyökkäyspinnan minimoimiseksi.

KATIM laitteiden helppo muokattavuus erilaisille käyttötarkoituksille ja loppukäyttäjien tarpeille tarjoaa joustavuutta. Tämä tukee useita käyttöjärjestelmiä. Tärkeitä ominaisuuksia ovat tuottavuus- ja yhteistyösovelluksissa. Ohjelmiston ja kestävien ja taktisten laitteistoparannusmoduulien avulla puhelin voidaan uudelleen käyttää toimistokäytöstä kriittisiin toimintoihin. (Corpconfluence.digital14.com, n.d.)

Strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi on määritetty eri keinoja.

- KATIM-puhelinbrändin on tultava tunnetuksi.
- Yhteistyö paikallisten ja globaalien toimijoiden kanssa.
- Tarvitaan lisää osallistumista eri keskeisiin messuihin.
- Myyntiin tarvitaan lisää panostusta.
- Pitää löytää kanava yhteistyökumppaneita eripuolella Eurooppaa.
- Varmistaa tarvittavat sertifikaatit eri markkinoille
- Täytettävä EU-R vaatimukset
- MXC viestintäteknikassa sovelluksen tulee olla 3GPP yhteensopiva
- Eri kansallisilla operaattoreilla saattaa olla omia testivaatimuksia pääte-laitteille

Tavoitteiden saavuttamiseksi pitää saada uusimmat tuotteet valmiiksi. Turvali- sen pilvipalvelun luominen mahdollistaa laajentumisen. Liiketoiminnan ja myynnin kehittäminen; luoda kumppanuuksia ja jakelukanavia. Ylläpitää ole- massa olevat yhteistyöt. (Vatula, 2023, kohta KATIM European plan.)

Tekoälyn tehtävä tehdä puhelin turvallisemmaksi, mutta samalla käyttökelpoi- semmaksi kevyiden koneoppimisalgoritmien avulla, jotka voivat toimia lait- teella. Hyödyntää koneoppimisen mahdollisuuksia paremman käyttökokemuk- sen saavuttamiseksi entistä vahvemalla turvallisuudella.

Tekoäly mahdollistaa seuraavia käyttötarkoituksia. Virtualisoitu turvallinen Wi- Fi-automaattiyhteys, virtualisoitu tilannetietoinen turvallisuuspolitiikka, virtuali- soitu verkon tunkeutumisen havaitseminen, Mesh-käyttötapa, jatkuva tunnis- tautuminen, pakotila.

	2023	2024	2026	2028
MIL				
GOV				
MXC				

Kuvio 6. Kaaviopohja strategian pääsuunnille (sisältö jätetty pois).

6.2.4 Mittarit

Strategisten mittareiden valitseminen on tärkeä osa strategista suunnittelua ja seurantaa. Mittareita voidaan ryhmitellä eri osa-alueille, kuten taloudelliset, markkinaosuudet ja geopolittiset mittarit.

Taloudellisia mittareita voisi olla liikevaihto, kannattavuuden eri mittarit, kuten liikevoittoprosentti tai nettotulos. Muita mittareita voisi olla ROI, sijoitetun pääoman tuotto, kassavirta ja velkaantumisaste

Markkinaosuusmittari osoittaa organisaation osuuden tietyllä markkinalla. Muita mittareita markkinoille voisi olla asiakastyytyväisyys, brändin tunnettuus ja maine.

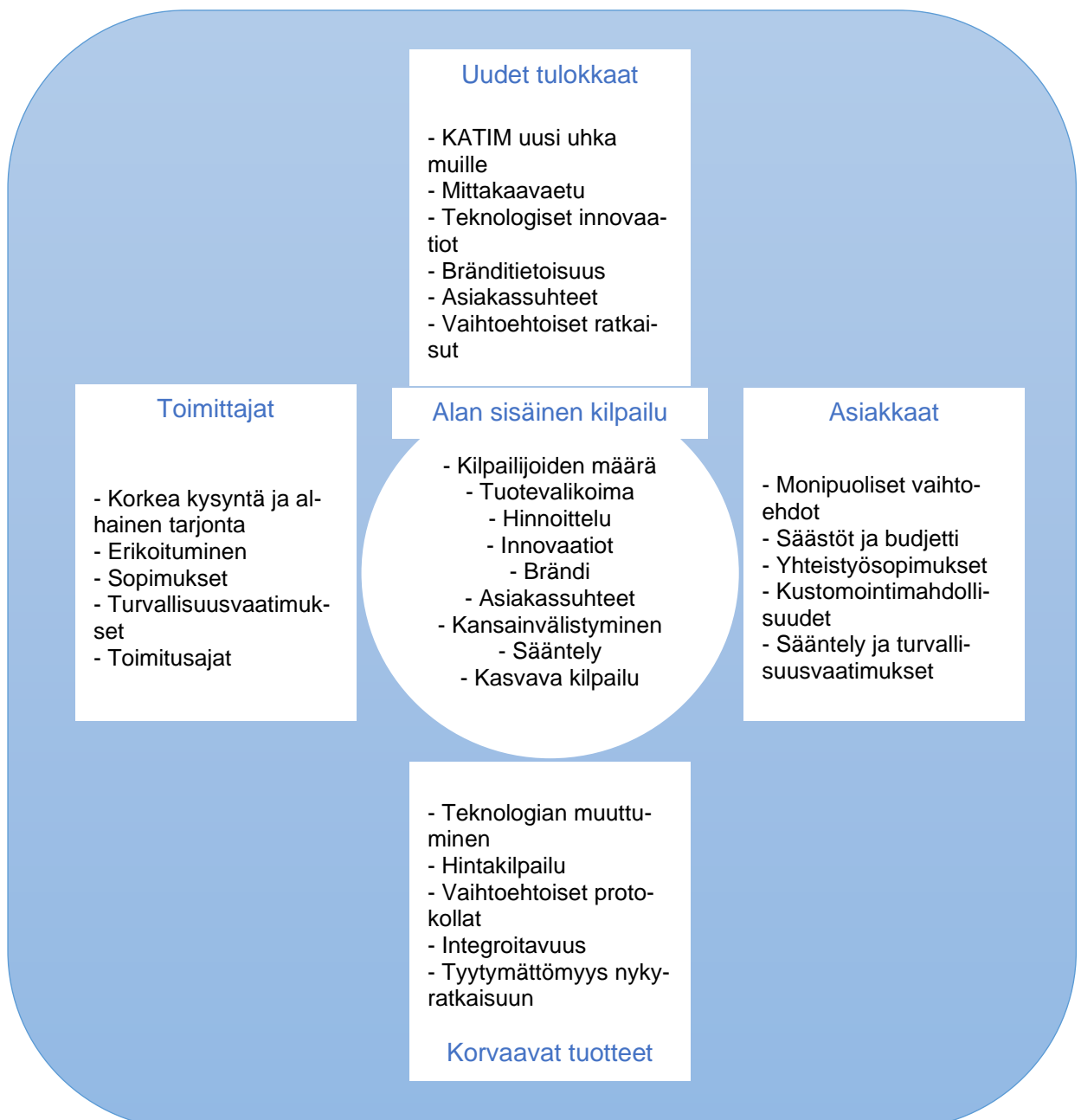
Geopoliittiset mittarit voivat olla maakohtainen myynti, vienti- ja tuontitilastot ja kansainväliset suhteet.

Seuraavaksi työssä käytäisiin läpi avainmittarit (KPI), resurssisuunnitelma ja investointisuunnitelmat. Näiden jälkeen on riskianalyysi, heikkoudet ja

toimitussuunnitelma asiakkaille. Viimeiseksi käydään läpi rahoitussuunnitelma, toimittaja, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit. Näitä ei käydä työssä läpi.

6.3 Viiden kilpailuvoiman analyysi

Viiden kilpailuvoiman mallin kanssa käydään läpi kaikki viisi voimaa erikseen. Analyysin perusteella on tarkoitus saada aikaan arvio jokaisen voiman luonteesta ja sen mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa. (Vuorinen & Huikola, 2023, s.279.) Alle on tehty taulukkoon yritykselle KATIM Viiden kilpailuvoiman kilpailuanalyysi. Analyysi on tehty taulukkoon.



Kuvio 7. Viiden kilpailuvoiman analyysi KATIM.

Uusien tulokkaiden uhka

Uusien kilpailijoiden tuleminen markkinoille ei ole suuri uhka. KATIM on itse uudempi markkinoilla ja pyrkii haastamaan muut alalla. Alan mittakaavaedut pakottavat suuriin investointeihin. Uudet tulokkaat voivat tuoda markkinoille innovatiivisia teknologioita tai ratkaisuja, jotka voivat haastaa vakiintuneet yritykset ja niiden tuotteet. On myös huomioitava, että alan mittakaavaedut pakottavat suuriin investointeihin.

Lisääntynyt kilpailu markkinoilla pakottaa luomaan bränditietoisuutta ja mainetta. Vakiintuneilla yrityksillä on vahvat asiakassuhteet ja pitkäaikaisia sopimuksia, jotka ovat vaikeita murtaa. Turvallisen viestinnän -markkinat voivat olla hyvin säänneltyjä, ja uusien tulokkaiden on noudatettava näitä sääntöjä ja standardoituja käytäntöjä. Sääntely voi lisätä kustannuksia ja hidastaa markkinoillepääsyä. Lisääntyvä kilpailu voi johtaa siihen, että asiakkaat saavat enemmän vaihtoehtoja ja neuvotteluvoimaa. Tämä voi vaikuttaa hintoihin ja ehtoihin.

Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajien määrä on rajoitettu, jolloin toimittajilla on vahva asema neuvotte- luissa. Tämä antaa heille mahdollisuuden määrittää hintoja ja ehtoja. Toimittajat, jotka tarjoavat erikoistuneita tai ainutlaatuisia ratkaisuja, ovat vähemmän alttiita kilpailulle ja siten vahvistaa neuvotteluvoimaansa. Ratkaisut ovat moni- mutkaisia, ja asiakkaat ovat riippuvaisia toimittajista koko järjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä antaa toimittajille vahvan neuvotteluase- man. Ratkaisut ovat tiukasti säänneltyjä ja vaativat tietyt turvallisuusstandardit täyttäviä toimittajia on rajatusti ja tämä rajoittaa vaihtoehtoja. Tuotteilla on pit- kät toimitusaikoja ja tuotteet voivat vaatia siirtymistä uusiin järjestelmiin.

Asiakkaat voivat olla riippuvaisia toimittajista ja joutua hyväksymään heidän ehtonsa.

Ostajien neuvottelu voima

Vaihtoehtoina on monia eri toimittajia ja vaihtoehtoja. Tämä antaa ostajille mahdollisuuden vertailla tarjouksia ja neuvotella paremmista hinnoista ja ehdoista. Ostajat pyrkivät saamaan parhaan vastineen rahoilleen ja neuvotella paremmista hinnoista ja sopimusehdoista. Pitkäaikaiset asiakkaat voivat neuvotella paremmista sopimusehdoista, kuten alennuksista tai lisäpalveluista, perustuen pitkäaikaiseen yhteistyöhön.

Tuotteet voidaan usein räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Ostajat voivat käyttää tätä mahdollisuutta neuvotellakseen räätälöidyistä ratkaisuksista. Ostajilla voi olla tiukkoja sääntelyvaatimuksia ja turvallisuusstandardeja, joiden on täyttyttävä. Tämä voi pakottaa toimittajat noudattamaan näitä standardeja ja tarjoamaan tarvittavat palvelut. Ostajilla voi olla vaihtoehtoisia ratkaisuja ja tuotteita, joita he voivat harkita. Tämä voi antaa heille vahvan neuvotteluaseman.

Korvaavien tuotteiden uhka

Uudet teknologiset kehitykset voivat mahdollistaa vaihtoehtoiset viestintä- ja tietoturvatekniikat, jotka kilpailevat markkinoilla ratkaisujen kanssa. Kilpailijat voivat tarjota kilpailukykyisempiä hintoja tai alhaisempia kustannuksia. Uudet viestintäprotokollat ja standardit voivat mahdollistaa erilaisten viestintäratkaisujen käytön. Vaihtoehtoiset ratkaisut voivat olla paremmin yhteensopivia muiden organisaation järjestelmien kanssa, mikä voi houkutella asiakkaita. Asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä nykyiseen ratkaisuunsa, voivat etsiä vaihtoehtoisia vaihtoehtoja.

Alan sisäinen kilpailu

Markkinoilla on useita kilpailijoita, jotka tarjoavat samantyyppisiä ratkaisuja. Tämä lisää kilpailupainetta ja voi johtaa hintakilpailuun. Kilpailijat pyrkivät erottautumaan tarjoamalla erilaisia tuotteita ja palveluja. Ne voivat kehittää erikoistuneita ratkaisuja eri markkinasegmenteille. Hinnat voivat olla tärkeä kilpailutekijä. Kilpailijat voivat pyrkiä houkuttelemaan asiakkaita kilpailukykyisillä hinnoilla ja tarjouksilla.

Kilpailu voi innostaa yrityksiä kehittämään uusia teknologioita ja parantamaan olemassa olevia ratkaisuja. Brändin tunnettuus ja maine voivat vaikuttaa siihen, miten yritykset erottuvat kilpailijoistaan ja houkuttelevat asiakkaita. Pitkäaikaisilla asiakassuhteilla voi olla suuri merkitys, ja kilpailijat voivat pyrkiä säilyttämään ja laajentamaan asiakaskuntaansa. Monilla yrityksillä on tavoitteena laajentua kansainvälisille markkinoille ja kilpailla globaalisti.

KATIMin on tärkeää seurata markkinakehitystä ja olla valmiita sopeutumaan kilpailutilanteeseen. Vaikka toimittajilla voi olla vahva neuvotteluvoima, kilpailu voi silti vaikuttaa markkinadynamiikkaan ja asiakkaiden valintoihin. Ostajien neuvotteluvoima voi vaihdella tilanteen ja markkinoiden mukaan, mutta heillä on yleensä enemmän liikkumavaraa ja vaikutusvaltaa kuin yksittäisillä toimittajilla.

Turvallisen viestinnän markkinoilla KATIMin suurimpia vaikeuksia on se, että KATIM on uusi markkinoilla. Samalla KATIM luo suuren korvaavien tuotteiden uhan muille yrityksille, sillä KATIM pystyy tarjoamaan vaihtoehtoisempia ja kilpailukykyisempiä ratkaisuja, kuin monet muut kilpailijat. Alan sisäinen kilpailu on luultavammin hyödyllistä asiakkaille, koska se todennäköisesti edistää tuotteiden ja palvelujen parantumista. Yritykset puolestaan joutuvat jatkuvasti kehittämään, parantamaan tuotteitaan ja palvelujaan pysyäkseen kilpailukykyisinä markkinoilla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää KATIMin viiden vuoden strategia. Projektissa onnistuttiin ja uusi päivitetty 5-vuoden strategia saatiin päivitettyä. Yritys on alkujaan valmistanut tuotteita erillisellä tilauksella asiakkailleen. Strategia on muuttunut tästä tilanteesta paljon. Yritys muuttuu kaupalliseksi yritykseksi, jolloin asiakkaat eivät ole tilanneet laitteita etukäteen, vaan valmista tuotetta myydään eri asiakkaille ja markkinoille. Toinen suuri muutos strategiassa on muutos ratkaisujen tarjoajaksi. Ennen yritys on myynyt vain tuotteita. Nyt tarkoitus on tarjota kokonaisvaltainen ratkaisu asiakkaalle; päätelaitteet, verkkolaitteet, tämän ympäristön itsenäinen hallinta ja päätelaitteiden modulaarisuus tarjoaa monia eri käyttö mahdollisuuksia.

Työn alussa käytiin läpi tukikysymykset, jotka olivat; missä organisaatio näkee itsensä viiden vuoden kuluttua, miten organisaatio aikoo laajentua uusille markkinoille, kuinka strategian toteutumista voidaan seurata? Projektin tuotoksesta, viiden vuoden strategiasta, näihin on saatu vastaukset.

Missä organisaatio näkee itsensä viiden vuoden kuluttua?

Yrityksen tavoite on olla Yhdistyneiden Arabiemiirien turvallisten kommunikointilaitteiden toimittaja. Laitteiden lisäksi yritys haluaa tarjota kokonaisvaltaisen ratkaisun eri käyttötarkoituksiin, joita valtio tarvitsee. Tämän lisäksi yritys on laajentunut markkinoilla Eurooppaan, Afrikkaan ja Amerikkaan. Viiden vuoden kuluttua yritys tarjoaa verkkolaitteet, päätelaitteet ja moduulit eri käyttötarkoituksiin, älykkään tilannetietoisuuden ja tehtävien hallinnan, yksityiset 5G palvelut ja droneja.

Miten organisaatio aikoo laajentua uusille markkinoille?

KATIM-brändin on saatava laajempaa tunnettavuutta, ja tähän tarvitaan lisää näkyvyyttä eri keskeisillä messuilla. Samalla myynnin vahvistamiseen on panostettava enemmän resursseja. On tärkeää löytää yhteistyökumppaneita eri

puolilta Eurooppaa ja varmistaa, että tarvittavat sertifikaatit eri markkinoille ovat kunnossa, esimerkiksi sertifikaatit CE ja GCF.

Lisäksi on täytettävä EU-R vaatimukset ja varmistettava, että MXC viestintätekniikassa käytettävä sovellus on 3GPP-yhteensopiva. On otettava huomioon, että eri kansallisilla operaattoreilla voi olla omia testivaatimuksia pääte-laitteille.

Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää saada uusimmat tuotteet valmiiksi. Turvallisen pilvipalvelun luominen mahdollistaa laajentumisen. Liiketoimintaa ja myyntiä on kehitettävä edelleen, ja tähän kuuluu kumppanuuksien ja jake-lukanavien luominen. On myös ylläpidettävä olemassa olevia yhteistyösuh-teita.

Kuinka strategian toteutumista voidaan seurata ja mitata?

Työpaikalla arvostetaan uusia lähestymistapoja, ajatuksia, menetelmiä ja uu-sia datalähteiden tuomista mukaan strategiatyöhön. Strategian toteutumisen seuranta ja mittaus tulee tapahtumaan pääasiassa taloushallinnon määrittä-millä mittareilla. Tärkeimpinä tulee olemaan KPI:t. Toiseksi seurataan, valmis-tuvatko projektit ajallaan. Kolmanneksi tulevaisuudessa tullaan määrittämään tarkemmat ja yksilöllisemmät myynti tavoitteet.

Projektin tulos ei ollut merkittävin, mutta tämä työ oli kuitenkin hyvin tarpeelli-nen, sillä strategia tulee päivittää ja dokumentoida. Työpaikalla monet henkilöt ovat erittäin kiirelisiä ja varsinkin johtoporta-an henkilöt, jotka määrittävät stra-tegiaa, jolloin tämän työn tekeminen helpotti toisten henkilöiden työtaakkaa. Työpaikalla työtä pidettiin hyvänä ja tarpeellisena, oli hienoa saada työstä kii-tosta. Rajoitukset ja haasteet olivat projektissa materiaalin hankinta ja ajan saaminen toiselta henkilöltä eri keskusteluihin. Työ on tallennettu omaan do-kumenttiin työpaikalla ja tätä kyseistä dokumentti on helpompi päivittää, sillä se on tehty kirjallisesti, eikä se ole ainoastaan PowerPoint.

Näiden lisäksi erikseen määritettiin, mitkä aiheet strategiasta voidaan viestiä ulkoisille sidosryhmille, jolloin materiaalia voi käyttää eri viestintämuodoissa. Strategian kehittäminen tulee vielä jatkumaan ja viiden kilpailuvoiman analyysi oli vain yksi osa strategian kehittämistä. Opinnäytetyön tekemisen aikana tuli monta uutta strategian kehittämistyökälua. Laajemman markkinaympäristön käsittämiseksi tai muiden määrittämiseksi, muitakin analyyseja voisi olla mahdollista tehdä. Strategian implementointiin tarvittaisiin lisää panostusta ja eri konkreettisia keinoja. Niiden avulla arviointia pystyttäisiin parantamaan lisää.

7.1 Validiteetti & Reliabiliteetti

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen laadunvalvonnalle on määritelty luotettavuusmittarit. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimuksella ei ole yksiselitteistä ohjeistusta, miten laatua pitäisi monitoroida. Tutkijan tehtävänä perustella tutkimuksen tuotos esimerkiksi tekemällä päätöksiä, jotka johonkin tieteelliseen lähteeseen. (Kananen, 2017, s.173.)

Validiteetti käsitteellä mitataan tutkimuksen osaa, mitä sen kuuluu käsitellä. Validiteetilla tarkastellaan myös tutkimuksen käsitteitä ja sopivatko ne tutkimusongelman ratkaisuun. Hyvin tarkalla analyysillä mahdollistetaan tutkimuksen luotettavuus. Reliabiliteetti määrittää tulosten toistettavuutta. Reliabiliteetista tarkoitetaan esimerkiksi, pystyykö sama haastateltava antamaan kysymykseen samat vastaukset. Tätä voidaan mitata vertailemalla kahta tutkimusmenetelmää, joilla on päädytty samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.186–187.)

Toimintatutkimuksen kontekstissa on tärkeää arvioida sekä reliaabeliutta että validiteettia, jotta voidaan varmistaa, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja päteviä. Strategiassa viitataan markkinatutkimuksiin ja ne ovat valittu sillä ne ovat arvioutu valideiksi. Markkinatutkimukset otettiin sivuilta Investopedia.com ja Businesswire.com. Investopedian sivuilla on miljoonia lukijoita ja sivusto on perustettu yksinkertaistamaan taloudellisia päätöksiä ja antaakseen tietoa lukijoille. Jokaisessa artikkelissa on tekijän nimi, lyhyt kuvaus ja linkki

lisätietoihin jokaisesta henkilöstä, jotka ovat osallistuneet kyseisen artikkelin luomiseen. Päivämäärä kertoo, milloin artikkelia on viimeksi päivitetty uudella tiedolla. Joissakin artikkeleissa voi myös olla rivi lopussa tarjoamaan lisätietoja tutkimuksesta tai kirjoittajasta. Lisäksi artikkeleita päivitetään jatkuvasti, jotta sisältö ei vanhennu. Business Wire on yritys, joka jakaa täystekstejä tuhansilta yrityksiltä ja organisaatioilta maailmanlaajuisesti eri sidosryhmille.

Projektin reliaabelius tulee esiin kilpailuvoima analyysissä. Viiden kilpailuvoiman malli ei ole välttämättä paras nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Tämä johtuu siitä, että nykyiset markkinoiden ja teknologioiden nopeat muutokset heikentävät merkittävästi mallin käytännön hyödyllisyyttä. Malli luotiin aikana, jolloin toimintaympäristö oli yleisesti ottaen paljon vakautuneempi kuin nykyään.

Viiden kilpailuvoiman analyysin ohella on hyödyllistä suorittaa laajempi arviointi ympäristöstä ja sen muutoksista, kuten esimerkiksi PESTEL-analyysi. Kyseisen analyysin tekeminen voisi olla toiselle opiskelijalle aihe opinnäytetyölle. Toimintaympäristön muutokset, kuten väestön ikääntyminen, korkojen nousu tai työttömyys, tulisi ottaa huomioon kilpailuvoimien arvioinnissa. Tämä auttaa ymmärtämään, miten yleisemmät ympäristötekijät voivat vaikuttaa kilpailuolosuhteisiin.

8 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli päivittää KATIMin viiden vuoden strategia ja tehdä siitä samalla versio, jonka voi esittää ulkoisille sidosryhmille. Portterin viiden kilpailuvoiman analyysi oli yksi osa strategian rakentamista ja auttoi kokonaisuuden rakentamista. Eritoten analyysi pakotti ajattelemaan kilpailuasetelmia salaisen viestinnän markkinoilla. Yksi mielenkiintoinen huomio oli, että KATIM on yrityksenä itse uusi markkinoilla ja uhka muille kyseisillä markkinoilla. Haaste työssä oli saada juuri uusimmat linjaukset eri asioiden suhteen; minne markkinoille tähdätään, millä tuotteilla ja palveluilla. Vanha dokumentoitu strategia oli hyvä apuväline työn edetessä, mutta toinen vaikeus tuli esiin, kun tätä oli päivitetty eri dokumenteissa eri tahtiin eri paikoista. Haastattelut ja keskustelut yrityksen sisällä auttoivat strategian rakenteen kasaamisesta sisällön tarkentamiseen.

Projektin toteutus kehitti taitojani opintojen – ja työn ammattitaidon suhteen. Strategian valmistelu ja suunnittelu on vaativaa työtä, jonka tekemiseen tarvitaan monta eri näkökulmaa. Erilaiset työkalut ja analyysit olivat tärkeitä opintojen suhteen, oli vielä parempaa käyttää niitä työelämässä. Työn onnistuminen valmisti jatko-opintoihin ja lisäsi kyvykkyyttä viedä työelämässä projekteja läpi tehokkaasti.

LÄHTEET

Army Technologies. (12.6.2019). The next frontier of military communications. Haettu 9.10.2023 osoitteesta <https://www.army-technology.com/features/future-military-communications/>

Businesswire.com. (n.d.). Digital Banking and Cloud Integration Propel Global Banking Software Market with a Remarkable 19.8% CAGR. Haettu 4.10.2023 osoitteesta: <https://www.businesswire.com/news/home/20231004405714/en/Digital-Banking-and-Cloud-Integration-Propel-Global-Banking-Software-Market-with-a-Remarkable-19.8-CAGR---ResearchAndMarkets.com>

Corpconfluence. (2023). Sadeem. Haettu 9.10.2023 osoitteesta <https://corpconfluence.digital14.com>

Edgegroup.ae. (n.d.). About. Haettu 2.10.2023 osoitteesta <https://edgegroup.ae/about>

Emergenresearch.com. (2020). Market Synopsis. Haettu 5.10.2023 osoitteesta <https://www.emergenresearch.com/industry-report/pharmacogenomics-market>

Globaldata. (2023). The Aerospace Corp: Strategic SWOT Analysis Review. <https://www.proquest.com>

Hakala, J. (2004). Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Indeed.com. (29.3.2023). 11 Steps for Writing a 5-Year Business Plan. Haettu 4.10.2023 osoitteesta <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/five-year-business-plan>

Investopedia.com. (19.7.2023). Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. Haettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Juhila, K. (n.d.). Laadullinen tutkimus ja teoria. Haettu 10.10.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katim.com. (n.d.). About us. Haettu 2.10.2023 osoitteesta <https://katim.com/about.php>

Mindtools.com. (n.d.). Porter's Five Forces - The Framework Explained. Haettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent.

Saarinen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). Havainnointi. Haettu 12.10.2023 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/metelmaope-tus/kvali/L6_4.html

Vatula, V-P. (14.9.2023). KATIM European plan. [Powerpoint] Digital14 Oy.

Vilka, H. (2021). Tutki ja Kehitä. PS-kustannus.

Vilka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House.

Vuorinen, T & Huikkola, T. (2023). Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent.

LIITTEET