



jamk

Strategian ja strategiaprosessin kehittäminen vientiyritykselle

Olli Kojola

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Olli kojola

Strategian ja strategiaproessin kehittäminen vientiyritykselle

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2024**, 86 sivua

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö Ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää strategia ja strategiaproessi vientiyritykselle. Opinnäytetyön kohdeyritys on kaivoslaitteiden ja raskaiden työkoneiden siirtoratkaisujen laitevalmistaja, jonka laitteiden markkina on globaali. Yhtiön tuotteet ovat innovatiivisia ja yhtiöllä on merkittävästi IPR-oikeuksia. Yhtiön tavoitteena on ollut kasvu, mutta tätä tukevaa strategiaa ei ole laadittu. Opinnäytetyön kehittämisosion tavoitteena oli luoda yhtiölle strategia, tunnistaa muutostarpeet sekä luoda strategiaproessi, missä strategista suunnittelua ylläpidetään jatkuvana toimintona.

Työssä tutkittiin ja perehdyttiin strategisiin malleihin, joita hyödynnettiin kehittämistyössä. Valituilla malleilla toteutettiin yhtiön strategian laatiminen sekä luotiin prosessi, millä strategia toteutetaan, seurataan ja ohjataan. Keskeinen osa työtä oli yhtiön ja sen liiketoimintaympäristön analyysi.

Työntuloksena syntyi liiketoimintaympäristön analyysi ja yhtiön toiminnan analyysi sekä viitekehys, jolla analyysistä päivitetään tulevaisuudessa. Analyysissä hyödynnettiin Porterin viiden kilpailuvoiman analyysiä, arvoketjuanalyysiä sekä SWOT-analyysiä. Analyysien perusteella arvioitiin yrityksen mahdollisuuksia löytää kilpailuetua Porterin geneerisen kilpailustrategian kautta sekä luotiin strategiset olettamukset. Analyysien ja olettamusten pohjalta laadittiin strategia, jonka toteuttamisen viitekehystenä hyödynnettiin Must-Win-Battle strategiaa.

Strategiaa kehitettäessä ja laadittaessa yhtiön toiminnassa havaittiin useita keskeisiä strategisia muutos- ja kehityskohteita, joita yhtiössä aloitettiin toteuttamaan jo strategiaproessin laatimisen aikana. Must-Win-Battle strategia sopi tähän tehtävään erinomaisesti sen yksinkertaisuuden vuoksi, koska siinä keskitytään tärkeisiin muutoksiin, jotka havaitaan menestymisen kannalta erityisen tärkeiksi. Must-Win-Battle strategia sopi yhtiön tarpeisiin strategian toteuttamisen välineenä hyvin myös, koska se oli henkilöstölle hyvin konkreettinen ja selkeä tapa esittää muutokset, joihin yhtiö pyrkii strategisesti.

Avainsanat (asiasanat)

Strategia, strategiaproessi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 1 on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 3.5.2034.

Olli kojola

Development of a strategy and strategy process for an export company

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 86 pages

Degree program in organizational and financial management. Master Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The goal of this thesis was to develop a strategy and strategy process for an export company. The target company of the thesis is an equipment manufacturer of mining equipment and heavy machinery transfer solutions, whose equipment market is global. The company's products are innovative and the company has substantial IPR rights. The company's goal has been growth, but a strategy supporting this has not been drawn up. The goal of the development section of the thesis was to create a strategy for the company, identify the needs for change and create a strategy process, where strategic planning is maintained as a continuous function.

In the work, strategic models were studied and familiarized with, which were utilized in the development work. The selected models were used to prepare the company's strategy and create a process by which the strategy is implemented, monitored and controlled. A key part of the work was the analysis of the company and its business environment.

The result of the work was an analysis of the business environment and an analysis of the company's operations, as well as a reference framework with which the analyzes will be updated in the future. Porter's analysis of five competitive forces, value chain analysis and SWOT analysis were used in the analyses. Based on the analyses, the company's chances of finding a competitive advantage through Porter's generic competitive strategy were evaluated and strategic assumptions were created. Based on the analyzes and assumptions, a strategy was drawn up, the framework of which was implemented using the Must-Win-Battle strategy.

During the development and formulation of the strategy, several key strategic change and development targets were observed in the company's operations, which the company began to implement already during the formulation of the strategy process. The Must-Win-Battle strategy was perfect for this task because of its simplicity, as it focuses on important changes that are perceived as particularly important for success. The Must-Win-Battle strategy also suited the company's needs as a means of implementing the strategy well, because it was a very concrete and clear way for the personnel to present the changes that the company is striving for strategically.

Keywords/tags (subjects)

Strategy, strategy process

Miscellaneous (Confidential information)

Annex 1. is classified and has been removed from the public record. The basis for confidentiality is the Publicity Act 621/1999 § 24, Section 17, the business or professional secret of the company. The confidentiality period is ten (10) years, confidentiality ends on May 3, 2034.

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Kehittämistyön tausta, lähtökohtatilanne	4
1.2	Kehittämistyön tavoite ja tehtävät	4
1.3	Menetelmällinen lähestymistapa.....	5
1.4	Tietoperusta, luotettavuus ja eettisyys.....	8
1.5	Kehittämistyön rajaus	10
2	Yrityksen strategia sekä strategiset mallit ja työkalut	10
2.1	Visio, missio ja arvot.....	12
2.2	Liiketoimintaympäristön analyysi ja tavoitteet.....	14
2.3	Strategiset mallit ja työkalut	16
2.4	SWOT-analyysi.....	17
2.5	Porterin strategiakehys	18
2.5.1	Porterin viisi kilpailuvoimaa.....	19
2.5.2	Arvoketju analyysi.....	25
2.5.3	Geneeriset strategiat	26
2.6	"Must Win Battle" (MWB) -strategia	28
2.7	Yhteenvedo strategiasta, strategiamalleista ja työkaluista.....	30
3	Strategian kehittäminen ja implementointi kohdeyritykselle.....	30
3.1	Kehittämisen toteutus ja aikataulu	31
3.2	Liiketoimintaympäristön analyysi	31
3.3	Sisäinen analyysi.....	31
3.4	Strategiset olettamukset.....	31
3.5	Strategia ja strategiset valinnat	31
3.6	Strategian toteuttaminen	31
4	Johtopäätökset ja pohdintaa.....	31
	Lähteet	32
	Liitteet	36
	Liite 1. Luku 3 ja 4 (salassa pidettävä).....	36
	Kuviot	
	Kuvio 1. Viitekehys pienen yrityksen kasvulle	8
	Kuvio 2. SWOT-analyysi	17
	Kuvio 3. Porterin viisi kilpailuvoimaa	20
	Kuvio 4. Porterin viiden kilpailuvoiman vaikutus kannattavuuteen.....	24

Kuvio 5. Yrityksen arvoketju	25
Kuvio 6. Porterin geneeriset strategiat	27
Kuvio 7. Strategiaprosessin vaiheet	36
Kuvio 8. Kaivosalan nollapäästö tavoitteet	48
Kuvio 9. Kaivoslaitteiden markkinan kasvu.....	49
Kuvio 10. Puskutraktorien myyntimäärät kokoluokittain	53
Kuvio 11. Kaivosyhtiöiden tutkimus budjetit	56
Kuvio 12. Porterin geneeriset strategiat	62
Kuvio 13. Arvolupaus vastaa kolmeen kysymykseen	63
Kuvio 14. Toimialan ja yhtiön arvoketjut	65
Kuvio 15. Strateginen kasvu suunnitelma	70
Kuvio 16. Strategian seurannan vuosikello	79
Kuvio 17. Käytännön johtamisen sprintti	79
Kuvio 18. Prosessi kuvaus	81
Kuvio 19. Yhtiön liikevaihdon kehitys	82

Taulukot

Taulukko 1. Strategiaprosessin aikataulu	38
Taulukko 2. Kaivoslaitteiden markkinoiden koko	50
Taulukko 3. Kaivoslaitteiden markkinoiden osuudet	50
Taulukko 4. Caterpillar Inc. Quarterly Retail Sales Statistics	51
Taulukko 5. Kaivinkoneiden myynti kokoluokittain	52
Taulukko 6. Puskutraktoreiden liikevaihto kokoluokittain.....	52
Taulukko 7. Suurimmat kaivosyhtiöt liikevaihtoittain	54
Taulukko 8. Kaivoslaitteiden myyntikanavien osuus	55

1 Johdanto

Liiketoimintaympäristön muutokset, teknologian kehittyminen ja kasvava globalisaatio asettavat yrityksille haasteita, jotka vaativat jatkuvaa sopeutumista ja kehittymistä. Strategian tehtävänä on toimia suunnan näyttäjänä ja auttaa organisaatioita reagoimaan tehokkaasti muuttuviin olosuhteisiin sekä luomaan pitkäaikaista kilpailuetua. Ansoff (1987) korostaa strategian ja strategiaproessin tärkeyttä yrityksen kilpailukyvyyn kehittämässä ja pitkän aikavälin menestyksessä. Sutinen ja Haapakorva (2021) ovat määritelleet, että strategia on olemassa vastatakseen kysymykseen, mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Tämän takia strategian merkitys nousee keskeiseksi tekijäksi yrityksen menestyksen varmistamiseksi. Yrityksen strategian ei tule olla pelkästään reaktiivinen vastaus ympäristön muutoksiin, vaan sen tulee myös ennakoivasti luoda mahdollisuuksia ja kilpailuetua. Strateginen suunnittelu auttaa yrityksiä hahmottamaan markkinoiden dynamiikkaa, asiakkaiden tarpeita sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.

Strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa keskeinen rooli on strategiaprocessilla, joka kuvaa organisaation tavan suunnitella, toteuttaa ja seurata strategista suunnitelmaansa.

Strategiaproessi on kokonaisuus, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kykyyn innovoida, sopeutua ja saavuttaa asetetut liiketoimintatavoitteet. Useat tutkimukset ovat korostaneet strategian ja strategiaproessin merkitystä yritysten menestymisessä eri toimialoilla (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009; Ansoff, 1987). Mintzbergin ym. (2009) mukaan strategiaproessi ei ole pelkästään suunnitelmallinen toiminta, vaan se voi olla myös emergentti, organisaation oppimiseen perustuva ilmiö. Sutinen ja Haapakorva (2021) mukaan strategia on päätös rajallisesta joukosta muutoksia, jotka parantavat organisaation kilpailukykyä ja vievät organisaatiota kokonaisuutena haluttuun suuntaan. Strategiaproessi on siten myös usein muutoksen johtamista ja valintojen tekemistä, jotta valittua strategiaa saadaan toteutettua.

Tutkimuksella tavoitellaan ymmärrystä siitä, miten kohdeyritys voisi parhaiten hyödyntää strategiaa ja strategiaproessia menestyäkseen liiketoimintaympäristönsä haasteissa. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastellaan ja tutkitaan strategia ja strategiaproessi malleja, jonka perusteella valitaan ja kehitetään kohdeyritykselle soveltuvimmat strategia mallit ja strategia prosessit. Valittujen mallien avulla luodaan kohdeyritykselle strategia ja käytännön työkaluja suunnitteluun ja toteuttamiseen jatkuvan strategiaproessin luomiseksi.

1.1 Kehittämistyön tausta, lähtökohtatilanne

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää strategia ja strategiaprosessi kasvun mahdollistamiseksi kotimaiselle laitteita valmistuttavalle vientiyritykselle. Vaikka yrityksen pääasiallinen globaalien kohdemarkkinan potentiaali on suuri, ei yritys ole pystynyt kasvamaan vastaavasti, vaan liikevaihto on pysynyt tuotteisiin ja toimialan kokoon nähden suhteellisen matalana. Yrityksessä ei ole tehty jatkuvaa suunnitelmallista strategiaa, vaikka yrityksen ensimmäinen tuote innovaatio syntyi jo 1996 ja yrityksen tuotteita on sen jälkeen valmistettu ja viety yli 50 maahan kaikille mantereille. Yrityksen ensimmäinen tuoteinnovaatio on uniikki ja sille ei ole tullut kilpailevaa tuotetta markkinoille muutamia tuotekopiointi yrityksiä lukuun ottamatta. Alkuperäisen tuoteinnovaation jälkeen yritys on edelleen kehittänyt uusia tuotteita samalle toimialalle.

Kansainväliseen liiketoimintaan kohdistuu huomattavasti enemmän haasteita, kuin pelkästään kotimaan markkinoilla toimimiseen. Kansainvälinen liiketoiminta vaatii yrityksiltä resursseja ja osaamista. Keskeisiä resursseja on pääoma ja henkilöstö, jonka osalta korostuu erikoisosaaminen ja kokemus. Yrityksen liiketoiminta tarvitsee menestyäkseen globaaleilla markkinoilla huolellista suunnittelua ja päämäärätietoisuutta, minkä takia on tärkeää kehittää strategista osaamista ja suunnittelua. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa todetaan että *”Suomen riski on, että emme pärjää kansainvälisessä kilpailussa ja menetämme osaajia, tuotantoa ja tuotekehitysinvestointeja ulkomaille”*, minkä vuoksi on merkityksellistä kehittää suomalaisten innovaatioiden ja osaamisen vientiä yrityksissä (Kestävä talouskasvu ja hyvinvointimme tulevaisuus, 2021,2).

1.2 Kehittämistyön tavoite ja tehtävät

Tässä opinnäytetyössä perehdytään kohdeyrityksen kannalta relevanttien strategia mallien tutkimiseen ja valintaan. Yrityksen strategiamalleja on useita erilaisia, ja valittava malli tai mallien yhdistelmät riippuvat yrityksen tarpeista, toimialasta, kilpailuympäristöstä ja muista tekijöistä. Valittujen strategia mallien avulla muodostetaan yritykselle strategia ja strategiaprosessi johtamisen tueksi. Strategiamallien tutkiminen ja valinta perustuu opinnäytetyössä subjektiiviseen näkemykseen ja kokemukseen yrityksen toiminnasta ja sen toimintaympäristöstä.

Opinnäytetyön kehittämisosion tavoitteena on luoda yhtiölle strategia, tunnistaa muutostarpeet sekä luoda strategiaprosessi, missä strategista suunnittelua ylläpidetään jatkuvana toimintona.

Yritys ei ole pystynyt kasvamaan markkinan ja tuotteiden potentiaalia vastaavasti ja yksi esteistä tälle on ollut strategisen suunnittelun puute. Yrityksessä ei ole ollut suunnitelmallista strategiaprozessia ja vaikka yhtiössä on paljon tietoa markkinoista, ei perusteellista dokumentoitua analyysiä yhtiön toimintaympäristöstä ei ole tehty aikaisemmin. Tämä kehittämistyö työ kannattaa tehdä, että yhtiössä tunnistettaisiin strategian avulla keskeiset muutostarpeet ja kehityskohteet sekä kehitetään suunnitelmallisuutta, kuinka yhtiö menestyy tulevaisuudessa. Keskeiset kehittämistehtävät on tutkia strategiamalleja ja valita niistä yhtiölle sopivimmat, joita hyödynnetään strategian muodostamisessa. Valituilla strategisilla malleilla analysoidaan yhtiön sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Analysoinnin perusteella luodaan tavoitteet ja tunnistetaan muutostarpeet. Strategian implementoimiseen luodaan prosessit, joilla johdetaan ja toteutetaan valittuja muutoksia.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyy kattava analyysi yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä, joiden perusteella yhtiölle laaditaan strategia. Lisäksi strategian toteuttamista ja ylläpitoa varten kehitetään strategiaprozessit.

1.3 Menetelmällinen lähestymistapa

Työ tehdään käytännön kehittämisen näkökulmasta, missä arvioidaan strategian muodostamisen teorioita ja implementointia sekä niiden sopivuutta yritykselle kehitettävän strategian ja strategiaprozessin näkökulmasta. Opinnäytetyön tietoperustaa arvioidaan seuraavien käsitteiden varassa:

1. Määritellään strategian käsite ja sen merkitys yritystoiminnassa sekä strategian rooli organisaation pitkän aikavälin suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa.
2. Laaditaan yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi ja niiden toteuttamisen menetit.
3. Kuvataan strategisen suunnittelun vaiheet ja niiden merkitys.
4. Arvioidaan erilaisia strategisen suunnittelun malleja.
5. Arvioidaan miten yritys voi rakentaa ja ylläpitää kilpailuetua markkinoilla sekä arvioidaan digitalisaation ja teknologisen muutoksen vaikutuksia strategiseen suunnitteluun ja kilpailuetuun.
6. Tarkastellaan organisaatiokulttuurin roolia strategian toteuttamisessa ja miten organisaatiokulttuuri voi tukea tai vaikeuttaa strategian muutosta.
7. Käsitellään johtamisen merkitystä strategian toteuttamisessa.
8. Kuvataan valittuja lähestymistapoja strategian implementointiin sekä strategian arvioinnin ja seurannan menetelmiä.
9. Arvioidaan, miten yritys voi oppia ja sopeutua strategian toteutuksen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteet ovat ratkaistavissa työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen menetelmillä. Tutkimusavusteisella kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jossa tutkimus palvelee kehittämistä. Tässä lähestymistavassa kehittäminen on ensisijainen asia ja tutkimus toissijainen. Tutkimusavusteinen kehittäminen on käytännön läheistä ja palvelee käytäntöä, mutta silti se pyritään tekemään tutkimuksellisessa mielessä perustellusti (Seppänen-Järvelä 2006, 24). Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2020, 36) ovat esitelleet myös erilaisia lähestymistapoja tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseksi, joista viisi keskeisintä ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu sekä innovaatioiden tuottaminen. Kehittämistehtävän lähestymistapaa määrittää sen sopivuus kyseiseen kehitystyöhön. Eri lähestymistavoissa on kuitenkin osittaisia päällekkäisyyksiä, jonka takia kehittämistyö voi sisältää samanaikaisesti menetelmiä useista lähestymistavoista (Ojasalo ym. 2020, 36). Tässä opinnäytetyössä on elementtjä tapaustutkimuksesta sekä konstruktivisesta tutkimuksesta. Yin (2018) on määritellyt, että tapaustutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka keskittyy yksittäisen tapauksen perusteelliseen analysointiin ja ymmärtämiseen ja se pyrkii kuvaamaan ja analysoimaan tapauksen monipuolisia ulottuvuuksia, kontekstia ja ilmiöitä. Kehittämistyössä oleellista on etsiä riittävästi taustatietoa kehittämistyön tueksi kohdeyrityksen liiketoimintaympäristön kannalta relevanteista lähteistä. Tämän työn osalta se tarkoittaa, että perehdytään tutkittuun tietoon strategian muodostamisesta ja strategiaprosessista alan kirjallisuudesta ja julkaisuista, jonka jälkeen tämän viitekehyksen avulla etsitään kehitystyön kannalta relevanttia tietoa.

Toikon ja Rantasen (2009, 24) mukaan voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan ja haetaan yrityksen käytännön toimintaympäristössä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna tässä. Aineistoa on tässä tapauksessa myös yrityksen nykyinen liiketoiminta ja toimintatavat. Kyseessä ei ole sama asia, kuin puhuminen soveltavasta tiedosta, joka kuitenkin nojautuu pääosin tieteelliseen perustaan. Toimintaympäristössä syntyvä tieto nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia (Toikko ja Rantanen, 2009). Kehittämisessä ovat olleet osallisina yhtiön henkilöstö, johto ja hallitus, jotka ovat osallistuneet tai vaikuttaneet strategiaan valintoihin. Strategia ja sen toteuttamisen mallit ovat valmiit ja yhtiössä on aloitettu kehitetyn strategian implementointi syksyllä 2023. Tämän opinnäytetyön aineisto voidaan luokitella laadulliseksi aineistoksi, koska kerättyä tietoa sovelletaan yrityksen yksilöllisen tilanteen mukaisesti. Toikon ja Rantasen (2009, 124) mukaan laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä, koska kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa

ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Tällöin ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulisi olla hyödyllistä tai hyödynnettävissä.

Kehitystyön viitekehyksenä on käytetty Tornikosken (2011) esittelemää viitekehystä yrityksen kasvulle, joka perustuu kolmeen keskeiseen käsitteeseen, jotka ovat kasvuhalu ja -kyky, kasvustrategiat sekä kasvunhallinta (ks. kuvio 1.). Kun yrityksen tilannetta arvioidaan näiden käsitteiden pohjalta, voidaan todeta, että yrityksen omistajat odottavat yritykseltä kasvua, yrityksellä ja sen johdolla on tahtotila kasvattaa yhtiötä, yrityksen toimintaympäristö mahdollistaa kasvun ja kasvulle ei ole havaittavissa esteitä. Strategian osalta voidaan kuitenkin todeta, että yhtiölle ei ollut ennen tätä kehitystyötä selkeästi määriteltyä strategiaa ja strategian laatimisprosessia. Yhtiössä oli asetettu kasvutavoitteita sekä määritelty visio ja missio, mutta näiden saavuttamista varten ei ollut laadittu selkeää strategiaa. Yhtiössä ei ollut tehty dokumentoitua analyysiä sen liiketoimintaympäristöstä. Yhtiön prosesseja oli kuvattu aikaisemmin, mutta niiden implementointi oli ollut vajavaista. Tämän kehittämistyön tärkeimpänä tavoitteena oli luoda yhtiölle strategia, miten asetut, kasvutavoitteet on mahdollista saavuttaa sekä samalla luoda strategiaproessi, kuinka strategia laaditaan, ylläpidetään ja sen toteutumista seurataan.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrityksen strategia ei ole pelkkä suunnitelma, vaan se edustaa organisaation olemassaolon käsitystä, pitkäaikaista suuntaa, kilpailuetua ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Strategiaproessi on kokonaisuudessaan laaja kokonaisuus, joka yhdistää yrityksen strategiaproessiin teoreettiset periaatteet ja käytännön liikkeenjohdon. Ymmärrys eri näkökulmista, kuten suunnittelusta, oppimisesta ja johtamisesta, tarjoaa kattavan käsityksen strategiaproessin moninaisista ulottuvuuksista. Yrityksen on tärkeää sovittaa strategiaproessinsa sen omaan ainutlaatuiseseen kontekstiin ja ymmärtää, miten eri näkökulmat voivat täydentää toisiaan tehokkaan strategian kehittämiseksi. Lisäksi strategian toteuttamisessa korostuu erityisesti päätöksenteko ja resurssien kohdentaminen. Strategia tarjoaa organisaatiolle kehyksen, joka auttaa priorisoimaan toimintoja ja varmistamaan, että ne tukevat organisaation keskeisiä tavoitteita. Tämä on olennaista erityisesti liiketoimintaympäristön kompleksisuudessa ja epävarmuudessa, missä strategia antaa näkemyksen, suunnan ja vakauden liiketoiminnalle.



Kuvio 1. Viitekehys pienen yrityksen kasvulle. Tornikoski (2011).

1.4 Tietoperusta, luotettavuus ja eettisyys

Strategiaa on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy hyvin paljon kirjallisuutta sekä tutkimusta. Aineistonkeruu on toteutettu tutkimalla relevantteja strategiamalleja, joiden osalta suoritettu tietohakuja kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Tiedonhaku on toteutettu JanetFinna ja Google Scholar hakupalveluilla ja seuraavilla hakusanoilla: strategia, strategiaprosessi, strategia johtamisen välineenä, strategia malli, strategy, global strategy, creating strategy, competitive strategy. Kehittämissosiossa sovelletaan tutkittua tietoa yrityksen strategian ja strategiaprosessin muodostamista varten. Kehitystyössä liiketoimintaympäristöstä aineistoa kerätään haastatteluilla, ammatillisista julkaisuista, artikkeleista, analyyseistä ja tietoportaleista. Käytettyjä lähteitä kehitysosiossa ovat Dun&Bradstreetin Analytics-ohjelmisto, toimialan ammatilliset julkaisut ja tutkimukset, keskustelut asiakkaiden, jälleenmyyjien ja muiden sidosryhmien kanssa sekä kilpailijoiden verkkosivut. Lisäksi on hyödynnetty tilattuja toimiala-analyysejä kaupallisilta tutkimusyhtiöiltä.

Tutkimuksen ja kehitystyön tavoitteena oli muutos ja luotettavuutta arvioidaan kehitystyön ratkaisujen toimivuudella sekä onnistumisella (Kananen, 2017). Kanasen (2017) mukaan tutkimustulosten tulisi olla luotettavia niin, että tulokset tutkimuksessa ovat pysyviä ja ne eivät ole syntyneet sattumalta tai muiden tekijöiden johdosta. Kehitystyön toteuttaminen samassa

ympäristössä ei aiheuta enää samanlaista muutosta, koska toiminnassa on jo tapahtunut muutoksia ja kehitystyö on johtanut oppimiseen kohdeyrityksessä ja siinä toimivissa ihmisissä (Kananen, 2017). Tiedon arviointi ja lähteiden luotettavuuden arviointi korostuu kehitystyön analyysi osiossa. Tässä osiossa tiedon luotettavuutta on erittäin vaikea, ellei jopa mahdotonta täysin varmistaa. Luotettavuuden parantamiseksi on tekijän pyrittävä mahdollisimman avoimeen tutkimuksen kuvaukseen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2018). Kehitystyön aineisto koostuu toimialan artikkeleista ja analyysit ovat osin subjektiivisia näkemyksiä raportin kirjoittajalta, ja ne eivät ole tieteellisesti vertaisarvioituja. Kehitystyön aineistona käytetyt haastattelut sidosryhmien kanssa ovat myös tekijän subjektiivisia näkemyksiä, koska haastatteluissa ei ole käytetty strukturoituja tutkimusmalleja. Tiedon luotettavuus on pyritty varmistamaan perehtymällä aineiston taustoihin mahdollisimman laajasti ja useasta eri lähteestä, mutta aineiston analyysi perustuu tekijän omiin tulkintoihin. Tämän johdosta tekijän rooli ja omat näkemykset ovat voineet vaikuttaa aineiston analyysiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että analyysin ja tehtyjen johtopäätösten synnyn periaatteet on kuvattu (Hirsjärvi ym., 2018). Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä useamman vuoden ja sen vuoksi tekijän omat ennakkokäsitykset voineet vaikuttaa kehitystyöhön, koska tekijällä on ennakkokäsitys ja näkemys yrityksen strategiasta. Hirsjärven ym. mukaan tekijä ei voi saavuttaa täysin objektiivista asemaa tutkimuksessa. Opinnäytetyössä on voitu tehdä myös johtopäätöksiä, joita ei ole mahdollista perustella riittävästi tekijän asemasta käsin. Tämän johdosta tutkimusaiheen kirjallisuuteen sekä muuhun lähdeaineistoon on perehdytty huolellisesti sekä pyritty kuvaamaan koko kehitystyön prosessi avoimesti ja huolellisesti. Tutkimusperusteisessa kehittämisessä korostuu tekijän eettinen vastuu, joka perustuu avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja rehellisyyteen.

Opinnäytetyössä on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja ohjeita. Käytetyt lähteiden osalta on pyritty varmistamaan niiden luotettavuus ja lähdeviitteet on merkitty noudattaen hyvän tieteellisen käytäntöjen periaatteita. Työn luotettavuutta alentaa kehitystyön osalta lähteiden luotettavuuden arvioinnin haasteellisuus. Erityisesti haastattelut ovat täysin tekijän omia subjektiivisia havaintoja, joiden luotettavuuden arviointi ei ole mahdollista. Opinnäytetyön osalta merkittävin eettinen kysymys on salassapitosopimus, jonka tarkoituksena on pitää salassa yrityksen liiketoiminnan ja kilpailukyyn kannalta relevantit liikesalaisuudet. Tämä on ratkaistu niin, että yrityksen kannalta salassa pidettävä aineisto on esitetty liitetiedoissa, jotka ovat salassa pidettäviä 10 vuotta.

1.5 Kehittämistyön rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda valmis liiketoimintastrategia ja strategiaprosessi kohdeyritykselle. Koska yrityksellä ei ole luotuna strategiaprosessia, tutkitaan tässä työssä tekijän subjektiivisen näkemyksen perusteella, yritykselle relevantteja strategiamalleja. Opinnäytetyön keskeisin tehtävä on, että kohdeyritys tunnistaa nykytilanteensa ja pystyy muodostamaan ymmärryksen siitä, mitkä ovat tärkeimmät ja ensisijaiset toimenpiteet siihen, että valitut muutokset vievät kohti visiota. Sekä selkeän prosessin, kuinka arvioianda yhtiön nykytilaa ja tavoitteita säännöllisesti.

2 Yrityksen strategia sekä strategiset mallit ja työkalut

Yrityksen strategia perustuu visioon, missioon, arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin, joita käytetään yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn (May, 2010). Yrityksen strategisen suunnittelun tulee perustua tietoon ja sen analysointiin, jonka perusteella syntyvä ymmärrys tulee hyödyntää yrityksen strategian suunnittelussa. Riittävä tietopohja on edellytys analyysille niin, että strategiatyössä syntyy riittävää ymmärrystä tulevaisuuden hallintaan ja suunnitteluun. Sutinen ja Haapakorva (2021) ovat kuvanneet analyysin kaksivaiheisena prosessina, jossa ymmärrys vastaa kysymykseen ”missä olemme nyt?” ja näkemys ”mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintoympäristöön valmennamme yritystämme?”. Nämä luovat perustan strategisille valinnoille, joista muodostuu yrityksen strategia.

Strategiaprosessi on organisaation systemaattinen lähestymistapa strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tavoitteelliseen ja järjestelmälliseen toteuttamiseen. Mintzbergin ym. (2009) mukaan, strategiaprosessi viittaa organisaation järjestelmälliseen ja suunnitelmalliseen lähestymistapaan, jolla se määrittelee, kehittää, toteuttaa ja arvioi strategiansa. Se koostuu useista vaiheista ja toiminnoista, jotka yhdessä muodostavat strategisen suunnittelun ja päätöksenteon kokonaisuuden.

Yrityksen strategia määritellään usein kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi, joka ohjaa organisaation toimintaa ja resurssien käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia käsitteenä ei ole vain toimintasuunnitelma, vaan se sisältää myös pitkän aikavälin visiot ja tavoitteet, joiden avulla organisaatio pyrkii menestymään ja saavuttamaan kestävästä kilpailuetua. Tämä kilpailuetu voi

perustua esimerkiksi markkina-asemaan, innovaatioihin, tehokkuuteen tai asiakassuhteisiin. Yritysten menestyminen nykyisessä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, missä informaatiota on tarjolla rajattomasti, vaatii harkittua ja tehokasta strategista suunnittelua sekä erityisesti strategian toteutusta. Strategia toimii organisaation kompassina ohjaten päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista kohti asetettuja tavoitteita. Porterin (1985) mukaan strategian keskeinen tarkoitus on luoda ja ylläpitää kilpailuetua. Kilpailuetu mahdollistaa sen, että yritys voi tarjota asiakkailleen ainutlaatuista arvoa ja erottua kilpailijoistaan markkinoilla. Strategia auttaa organisaatiota valitsemaan, miten se aikoo kilpailla ja millä tavoin se aikoo erottautua. Yrityksen strategia on myös väline, jonka avulla organisaatio suuntautuu ja mukautuu liiketoimintaympäristön muutoksiin. Barney (1991) korostaa resurssiperustaisessa lähestymistavassa strategian merkitystä organisaation sisäisten voimavarojen ja osaamisen tehokkaassa hyödyntämisessä. Strategia auttaa organisaatiota valjastamaan resurssit oikea-aikaisesti ja oikein suunnattuina kilpailuetujen aikaansaamiseksi. Strategia ei ole pelkästään suunnitelma tulevaisuutta varten, vaan myös reagoitikehys muuttuviin olosuhteisiin. Sutinen ja Haapakorva (2021) korostavat, että strategia on päätös siitä, miten yritys aikoo menestyä tulevaisuudessa ja päätös suunnasta, johon yritys on menossa. Strategiassa tulisi olla määriteltynä mahdollisimman tarkasti muutokset, joita tavoitellaan. Määriteltyjen muutosten tulisi olla sellaisia, jotka parantavat kilpailukykyä ja vievät organisaatiota kokonaisuutena haluttuun suuntaan. Kun luodaan uusi tai päivitetään nykyinen strategia, on tärkeää ymmärtää, että kaiken ei tarvitse muuttua, ainoastaan valikoidut ja tarkkarajaiset osat toiminnasta. Kamenskyn (2014) näkemyksen mukaan, toimintaympäristössä on lukuisia eri tekijöitä joihin yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta parhaatkaan yritykset eivät ole pelkästään muuttuviin ympäristöihin sopeutujia, vaan yritykset pyrkivät muokkaamaan toimintaympäristöään itse. Yritykset pyrkivät esimerkiksi vaikuttamaan asiakkaidensa tarpeisiin sekä muuttamaan toimittajien toimintaprosesseja saadakseen muutosta kilpailijoiden toimintoihin.

Yrityksen strategian implementointi on kriittinen vaihe liiketoimintaprosessissa ja implementointi vaatii huolellista suunnittelua ja tehokasta toimeenpanoa. Implementointi tarkoittaa strategisten päätösten viemistä käytäntöön organisaatiossa siten, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Tämä vaihe sisältää resurssien kohdentamista, organisaation rakenteen muokkaamista ja toimintatapojen sopeuttamista strategian vaatimusten mukaisesti.

2.1 Visio, missio ja arvot

Yrityksen visio ja missio voidaan määritellä tai jättää määrittelemättä, mutta silti ne ovat olemassa. Yrityksessä sen johdolla ja/tai omistajilla on, joka tapauksessa yleensä jonkinlainen näkemys, miksi yritys on olemassa, mihin yritystoiminnalla pyritään ja mitä sillä tavoitellaan. Julkilausutun mission ja vision tehtävä on selkeyttää tämä näkemys koko organisaatiolle. Kun yrityksen missio ja visio on määritelty, tulisi niiden toimia perustana organisaation strategiselle suunnalle ja antaa ymmärrys sen toiminnan tarkoituksesta sidosryhmille. Tässä luvussa tarkastellaan mission ja vision merkitystä, niiden erillisiä rooleja ja merkitystä yrityksen strategian pohjana.

Mayn (2010) määritelmän mukaan missio selventää sen, mitä yritys on tekemässä. Kamensky (2015) puolestaan kuvaa mission vastaavan kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Missio siis kuvaa yrityksen perustehtävän ja toiminta-ajatuksen ja toimii kompassina, joka ohjaa päätöksentekoprosesseja ja varmistaa yhdenmukaisuuden organisaation peruseriaatteiden kanssa. Mission rooli on palvella koko organisaatiota, eikä sitä määritellä erikseen esimerkiksi liiketoiminta-alueittain. Yrityksen visio sitä vastoin on tulevaisuuteen suuntautuva näkemys, jonka tehtävä on antaa näkemys siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Kamenskyn (2015) mukaan visio kuvaa, mihin yritys on menossa, eli vision avulla kuvataan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Yrityksen tulee määrittää visiossaan, mihin se on menossa ja mitä se haluaa olla esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä (May, 2010). Hyvin muotoiltu visio innostaa ja motivoi työntekijöitä edistään yhteistä tarkoituksen ja suunnan tunnetta.

Mission ja vision tehtävät voidaan jaotella organisaation ohjaamiseen, sidosryhmien inspiroimiseen ja kilpailijoista erottautumiseen. Missio ja visio ohjaavat toimintaa strategisena tiekarttana, joka tarjoaa selkeyttä organisaation nykyisestä asemasta ja sen suunnitellusta tulevaisuuden polusta. Se auttaa asettamaan prioriteetteja, allokoimaan resursseja tehokkaasti ja navigoimaan liiketoimintaympäristön monimutkaisissa tilanteissa (David, 2015). Organisaation ohjaamisessa hyvin muotoiltu missio ja visio ohjaavat koko organisaation kohti yhteisiä tavoitteita. Ne toimivat koetinkivinä päätöksenteossa ja varmistavat, että jokainen toiminta on johdonmukaista yrityksen yleistavoitteiden kanssa (Kotler & Armstrong, 2016). Kiinnostava visio toimii inspiraation lähteenä sidosryhmille, kuten työntekijöille, asiakkaille, rahoittajille, sijoittajille ja muille sidosryhmille. Se luo yhteisymmärryksen yrityksen tavoitteista ja lisää ylpeyden ja sitoutumisen tunnetta organisaatioon liittyvien henkilöiden keskuudessa (Collins & Porras, 1996).

Työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia, kun he ymmärtävät työnsä tarkoituksen ja suunnan. Selkeä missio ja inspiroiva visio antavat merkityksen tunteen, mikä edistää positiivista organisaatiokulttuuria (Beerel, 2009). Sidosryhmät luottavat todennäköisemmin organisaatioon, jolla on läpinäkyvä ja määrätietoinen tehtävä ja tukevat sitä. Vakuuttava ja uskottava visio viestii markkinoille, että yritys on eteenpäin katsova ja sitoutunut pitkän aikavälin menestykseen (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010). Sekä missio että visio ovat keskeisessä roolissa yrityksessä, kun se pyrkii erottautumaan kilpailijoista. Hyvin määritelty missio korostaa sitä, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen, kun taas visionäärinen määrittely luo alustan innovaatioille ja strategiselle asemoinnille (Porter, 1980).

Arvot toimivat ohjaavina periaatteina, jotka määrittelevät organisaation luonteen ja eettiset periaatteet. Niiden merkityksen ymmärtämisestä ja hyväksymisestä on tullut yhä tärkeämpää nykypäivän monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä, missä arvot edustavat organisaation yhteisiä näkemyksiä, etiikkaa ja periaatteita sekä ohjaavat yksilöiden päätöksiä ja toimimista yrityksessä. Nämä arvot toimivat yrityskulttuurin perustana ja vaikuttavat siihen, miten työntekijät ovat vuorovaikutuksessa, tekevät valintoja ja edistävät organisaation missiota ja visiota (Schein, 2010). Yrityksen arvojen tulisi heijastua sen päätöksissä ja miten ne tehdään yrityksessä. Treviño, Weaver & Reynoldsin (1999) mukaan organisaation arvojen tulisi vaikuttaa merkittävästi sen jäsenten tekemiin eettisiin valintoihin. Organisaatiokulttuurin käsite liittyy olennaisesti arvoihin. Arvot myötävaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja vaikuttavat siihen, miten työntekijät näkevät työympäristönsä ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vahva ja positiivinen kulttuuri edistää yhteistyötä, innovaatioita ja työntekijöiden sitoutumista (Cameron & Quinn, 2006). Arvot vaikuttavat myös yrityksen identiteettiin ja parhaimmillaan ne erottavat yrityksen kilpailijoistaan ja auttavat luomaan ainutlaatuisen brändi-identiteetin, joka resonoi asiakkaiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa (Hatch & Schultz, 2002). Yritykset, joilla on hyvin määritellyt arvot, jotka resonoivat työntekijöiden henkilökohtaisten vakaumusten kanssa, houkuttelevat todennäköisemmin huippuosaajia ja auttaa pitämään heitä. Strategian näkökulmasta arvot toimivat oppaana strategisessa päätöksenteossa, missä ne vaikuttavat käytäntöjen, strategioiden ja aloitteiden laatimiseen varmistuen, että yrityksen ja sen henkilöstön toiminta on johdonmukaista sen ydinperiaatteiden kanssa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen missio ja visio toimivat perustana sen strategisille tavoitteille ja pitkän tähtäimen menestykselle. Yrityksen mission ja vision ilmaisu edellyttää organisaation arvojen, pyrkimysten ja ainutlaatuisen arvolupauksen harkittua määrittelyä. Tehokkaasti viestitettynä ja organisaatiokulttuuriin integroituna missio- ja visiolausekkeista tulee tehokkaita työkaluja, jotka ohjaavat päätöksentekoa, innostavat sidosryhmiä ja auttavat yritystä erottautumaan kilpaillussa liiketoimintaympäristössä.

2.2 Liiketoimintaympäristön analyysi ja tavoitteet

Yritysten liiketoimintaympäristö on monimutkainen ja dynaaminen järjestelmä, jossa on lukuisia muuttujia, jotka vaikuttavat merkittävästi yritysten menestykseen ja kestävyteen. Liiketoimintaympäristön analyysi on keskeinen tehtävä yrityksille, jotka haluavat mukautua, menestyä ja tehdä tietoisia strategisia päätöksiä. Liiketoimintaympäristöä on kaikki ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, suorituskykyyn ja päätöksentekoprosesseihin. Näihin tekijöihin kuuluvat taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset, poliittiset, oikeudelliset ja ympäristötekijät, jotka yhdessä muodostavat kontekstuaalisen taustan, jossa yritykset toimivat (Worthington & Britton, 2006). Liiketoimintaympäristön analyysi on näiden ulkoisten tekijöiden systemaattista tarkastelua, jotta niiden vaikutusta yrityksen toimintaan pystytään ymmärtämään. Analyysi sisältää liiketoimintaympäristöä koskevien tietojen keräämisen, tulkitsemisen ja hyödyntämisen sellaisten mahdollisuuksien, uhkien ja uusien trendien tunnistamiseksi, jotka voi olla vaikutusta liiketoimintaan (Morrison, 2006). Taloudellisen ympäristön realiteettien ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksille. Sellaiset tekijät kuten inflaatio, valuuttakurssit ja talouskasvu vaikuttavat suoraan kulutustottumuksiin, markkinoiden kysyntään ja hinnoittelustrategioihin (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017). Teknologinen kehitys muuttaa toimialoja ja luo uusia mahdollisuuksia. Liiketoimintaympäristöanalyysi sisältää teknologisten innovaatioiden vaikutuksen arvioinnin tuotekehitykseen, toiminnan tehokkuuteen ja markkinoiden kilpailukykyyn (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Yhteiskunnalliset trendit, kulttuuriset normit ja väestörakenteen muutokset muokkaavat kuluttajien mieltymyksiä ja käyttäytymistä. Kotlerin ja Armstrongin (2016) mukaan sosiaalisen ympäristön analysointi auttaa organisaatioita räätälöimään tuotteitaan, markkinointistrategioitaan ja yritysten ESG tavoitteita. Eri maiden poliittinen vakaus, hallinnon politiikka ja sääntely voivat vaikuttaa yrityksiin merkittävästi. Yritysten on analysoitava poliittista ja oikeudellista maisemaa ennakoitakseen muutoksia sääntelyssä, verotuksessa ja kauppapolitiikassa (Hill & Hult, 2020). Yhä useammin yrityksiä

arvioidaan ympäristövaikutusten ja eettisten käytäntöjen perusteella. Teknologista kehitystä ajaakin usein eteenpäin sääntely, jossa ajurina on usein ympäristön näkökulmat.

Liiketoimintaympäristöanalyysiin tulisi sisältyä toiminnan kestävyuden, eettisten standardien noudattamisen ja sosiaalisen oikeuden mukaisuuden noudattamisen arviointi. Sääntely on lisääntynyt ilmastonmuutoksen takia merkittävästi ympäristövaikutusten osalta, mikä on muuttanut yritysten toimintaympäristöä radikaalisti.

Liiketoimintaympäristöanalyysi vaikuttaa merkittävästi strategiseen päätöksen tekoon, koska se tarjoaa sitä varten olennaista tietoa. Ymmärtämällä ulkoisia tekijöitä organisaatiot voivat mukauttaa strategiansa markkinatrendeihin, asiakkaiden mieltymyksiin ja sääntelyvaatimuksiin (Worthington & Britton, 2006). Liiketoimintaympäristöanalyysi auttaa myös liiketoiminnan riskien vähentämisessä, kun toimintaympäristön mahdollisten uhkien tunnistaminen antaa organisaatioille mahdollisuuden ennaltaehkäistä riskejä. Olipa kyseessä talouden taantumien ennakointi tai lainsäädännön muutosten navigointi, kattava analyysi auttaa kehittämään riskienhallintastrategioita (Morrison, 2006). Yrityksen strategiset valinnat ovat usein valintoja, jotka sisältävät riskejä. Mitä paremmin riskit on tunnistettu, niihin varautuminen ja reagoiminen strategian muutoksilla on helpompaa. Tätä kutsutaan resilienssiksi, joka on yritysstrategian kontekstissa organisaation kykyä ottaa vastaan häiriöt ja reagoida niihin samalla, kun se säilyttää ydintoimintonsa ja jatkaa strategisten tavoitteidensa toteuttamista (Hamel & Välikangas, 2003). Resilienssi on yrityksen strategian perusominaisuus, jonka avulla yritykset voivat paitsi kestää haasteita myös menestyä dynaamisissa ympäristöissä. Sisällyttämällä riskienhallinnan, sopeutumiskyvyn, innovaation ja toimitusketjun kestävyuden strategioihinsa yritykset voivat rakentaa perustan kestäväälle menestykselle jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä ja näiden ominaisuuksien tunnistaminen on keskeistä liiketoiminnan analyysissä. Analyysin avulla yritykset voivat pysyä ketterinä, reagoida uusiin mahdollisuuksiin ja omaksua teknologiset edistysaskeleet säilyttääkseen kilpailuedun (Johnson ym, 2008). Yritykset, jotka analysoivat toimintaympäristöään perusteellisesti, saavat kilpailuetua. Pysymällä alan trendien edellä ja ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita yritykset voivat erottua ja asemoida tuotteitaan tai palveluitaan tehokkaammin (Hitt ym, 2017). Liiketoimintaympäristöanalyysi on perusta strategian luomisessa. Arvioimalla kattavasti taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia, poliittisia, juridisia ja eettisiä tekijöitä yritykset voivat tehdä tietoisia päätöksiä sekä hallita riskejä niin, että strategia mahdollistaa pitkän aikavälin menestykseen.

2.3 Strategiset mallit ja työkalut

Yritysten strategian laatimiseen on esitetty lukuisia erilaisia malleja alan kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Tähän opinnäytetyöhön valikoituneet strategiset mallit ja työkalut pohjautuvat näkemykseen kohdeyrityksen toiminnasta, toimintaympäristöstä ja sen olemassa olevan strategisen suunnittelun tilasta sekä organisaatiosta. Strategian laatiminen voi sisältää elementtejä ja prosesseja useammista erilaisista strategian laatimisen malleista. Strategian laatimisessa strategiaprosessin ja -mallin valinta on kuitenkin keskeinen vaihe, missä täytyy ottaa huomioon yrityksen liiketoimintaympäristö, yrityksen tarpeet ja tavoitteet. Strategian laatimisessa malleilla ja työkaluilla tarkoitetaan jäseneltyjä ja systemaattisia menetelmiä, joita yritykset käyttävät kehittääkseen, toteuttaakseen ja arvioidakseen strategioitaan. Nämä prosessit kattavat strategisen suunnittelun, toteutuksen ja suorituskyvyn seurannan vaiheet varmistaen yhdenmukaisuuden organisaation mission, vision ja tavoitteiden kanssa (Wheelen & Hunger, 2020).

Strategiaprosessien merkitys voidaan kiteyttää neljään keskeiseen toimintoon, jotka ovat seuraavat.

1. Tavoitteiden kohdistus: Missä strategiaprosessit varmistavat, että organisaation tavoitteet ovat linjassa laajemman mission ja vision kanssa. Tämä linjaus antaa selkeän suunnan yrityksen kaikille tasoille, mikä edistää työntekijöiden yhtenäisyyttä ja päämäärää (Wheelen & Hunger, 2020).
2. Sopeutuminen muutoksiin: Missä jäsenelty strategiaprosessi auttaa yritystä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Se rohkaisee ennakoivaa lähestymistapaa teollisuuden muutoksiin, teknologian kehitykseen ja markkinatrendeihin, mikä vähentää alttiutta ulkoisille häiriöille (Mintzberg et al., 1998).
3. Resurssien optimointi: Missä tehokkaat strategiaprosessit auttavat yritystä optimoimaan ja suunnittelemaan resurssejaan. Kohdistamalla strategiat resurssivalmiuksien kanssa yritykset voivat allokoida varoja, henkilöstöä ja teknologiaa tehokkaasti ja maksimoida kilpailuetunsa (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2020).
4. Suorituskyvyn parantaminen: Missä jatkuva seuranta ja arviointi strategiaprosessien sisällä johtavat suorituskyvyn parantamiseen. Jatkuva seuranta edellyttää, että ympäristöanalyysi on jatkuvaa. Yritykset voivat tunnistaa menestysalueita, puuttua heikkouksiin ja tarkentaa strategioita tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi (Kaplan & Norton, 1996).

Tässä kappaleessa strategisina työkaluina käsitellään analyysejä, jotka sisältävät sisäisten tekijöiden, kuten organisaation vahvuuksien ja heikkouksien, että ulkoisten tekijöiden, mukaan lukien taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset ja teknologiset vaikutukset, arviointia. Kun ulkoinen ja sisäinen analyysi on valmis, siirrytään strategian muotoiluvaiheen malleihin. Tämä sisältää strategisten tavoitteiden asettamisen, kohdemarkkinoiden tunnistamisen ja toteutettavissa olevien suunnitelmien kehittämisen kilpailuetujen saavuttamiseksi ja olemassa olevien hyödyntämiseksi.

2.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), jonka Albert Humphrey kehitti 1960-luvulla ja jota muut tutkijat ovat sittemmin tarkentaneet, on laajasti käytetty työkalu liiketoiminnan strategisen suunnittelun yhteydessä SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen toiminta kokonaisuudessaan, tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Se tarjoaa organisaatioille kokonaisvaltaisen näkemyksen niiden sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista. SWOT-analyysi on ollut perinteisesti suosittu työkalu, kun on analysoitu strategisiin päätöksiin vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. SWOT-kehys koostuu neljästä osasta: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, missä vahvuudet ja heikkoudet ovat usein kuvattu sisäisen ympäristön näkökulmasta ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisen ympäristön näkökulmasta (ks. kuvio 2.). Tutkijat, kuten Hill ja Westbrook (1997), ovat korostaneet sen hyödyllisyyttä kilpailuedun arvioinnissa, resurssien allokoinnin ohjauksessa ja strategisen päätöksenteon avustamisessa.

	+	-
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Strengths	Heikkoudet Weaknesses
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet Opportunities	Uhat Threats

Kuvio 2. SWOT-analyysi

SWOT-analyysin komponentit

1. Vahvuudet (Strengths): Vahvuuksilla tarkoitetaan SWOT-analyysissä organisaation sisäisiä kyvykkyyksiä, joilla se erottuu kilpailijoistaan. Tämä voi sisältää ainutlaatuiset osaamisalueet, vahvan brändin, korkean laadun tuotteet tai vahvan taloudellisen aseman. Yrityksen on tärkeää tunnistaa, mikä erottaa sen kilpailijoista ja mikä tuo sille kilpailuetua.
2. Heikkoudet (Weaknesses): Toisessa vaiheessa tarkastellaan organisaation sisäisiä heikkouksia. Tämä voi liittyä puutteelliseen resurssienhallintaan, vanhentuneisiin prosesseihin tai teknologisiin

rajoituksiin. Tunnistamalla heikkoudet yritys voi keskittyä niiden parantamiseen ja kilpailukykyä vahvistamiseen.

3. Mahdollisuudet (Opportunities): Kolmas osa käsittelee organisaation ulkoisia mahdollisuuksia. Nämä voivat sisältää markkinoiden kasvun, uudet teknologiat tai muuttuneet asiakastarpeet. Yrityksen tulee olla proaktiivinen tunnistaakseen mahdollisuuksia ja hyödyntääkseen niitä kilpailuedun saavuttamiseksi (Helms & Nixon, 2010).
4. Uhat (Threats): Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan ulkoisia uhkia, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon. Nämä voivat olla kilpailutilanteen kiristyminen, muuttuva lainsäädäntö, uudet teknologiat, geopoliittiset muutokset tai talouden epävakaus. Organisaation on oltava valmis vastaamaan erilaisiin muutosten tuomiin uhkiin niin, että se pystyy suojautumaan ja reagoimaan ja näin vähentämään mahdollisia haitallisia vaikutuksia.

SWOT-analyysi ei ole staattinen työkalu, vaan sitä tulisi käyttää jatkuvana prosessina.

Organisaation on säännöllisesti päivitettävä SWOT-analyysiaan vastaamaan muuttuvaa liiketoimintaympäristöä ja kilpailutilannetta. Tämä auttaa organisaatiota pysymään ketteränä ja tunnistamaan uusia mahdollisuuksia sekä uhkia ajoissa. SWOT-analyysi on tehokas työkalu strategisen päätöksenteon tueksi, tarjoten kattavan kuvan organisaation sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, mutta se vaatii laadittaessa jo syvempää sisäistä ja ulkoista analyysiä, jotta tarvittavat johtopäätökset perustuvat relevanttiin tietoon. Kriittinen arviointi vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista auttaa organisaatiota kehittämään kilpailukykyisiä strategioita ja saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä. SWOT-malli on hyvä ideointiin ja jatkokehittelyyn strategian laatimisessa.

2.5 Porterin strategiakehys

Michael Porterin strategiakehys on joukko konsepteja. Nämä viitekehukset tarjoavat systemaattisen lähestymistavan teollisuuden toimialojen kilpailuvoimien analysointiin ja strategioiden muotoiluun kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Tässä kappaleessa perehdytään Michael Porterin tärkeimpiin strategiakehyksiin, jotka ovat:

Porterin viiden kilpailuvoiman malli, jolla analysoidaan alan kilpailun intensiteettiä ja houkuttelevuutta. Se tunnistaa viisi avainvoimaa, jotka muokkaavat toimialan kilpailua. Arvioimalla näitä voimia yritykset voivat ymmärtää toimialansa taustalla olevan dynamiikan ja laatia strategioita sijoittaakseen itsensä edullisemmin.

Arvoketju on viitekehys, jolla tarkastellaan toimialan vallitsevaa arvoketjua sekä verrataan sitä yrityksen arvoketjuun. Porterin arvoketjumallin pohjalta tehdään arvoketjuanalyysi, jossa jaetaan yrityksen toiminnot pää- ja tukitoimintoihin, analysoidaan kunkin toiminnon panosta arvon

luomiseen ja kartoitetaan kehittämiskohteita. Arvoketjuanalyysin avulla yritys voi keskittyä lisäarvon kannalta keskeisten toimintojen tehostamiseen sekä ydinosaamisen selvittämiseen ja parantamiseen. Arvoketjua optimoimalla yritykset voivat parantaa suhteellista kilpailuasemaansa ja luoda arvoa asiakkaille tehokkaammin.

Porterin geneeriset strategiat, joissa on määritelty kolme peruslähestymistapaa, joita yritykset voivat käyttää saavuttaakseen kilpailuetua ja ylläpitääkseen kannattavuutta alallaan. Nämä strategiat auttavat yrityksiä luomaan selkeän suunnan kilpailla markkinoilla ja kohdistamaan resurssejaan ja toimintaansa sen mukaisesti. Tässä keskeinen käsite on kilpailuetu, joka syntyy arvoketjuanalyysin ja viiden kilpailuvoiman analyysin perusteella.

Yhteenvetona voidaan todeta, että viiden kilpailuvoiman mallilla analysoidaan yrityksen toimialaa eli ulkoista kilpailuympäristöä. Arvoketjuanalyysi keskittyy yrityksen sisäiseen analyysiin ja siihen, kuinka yritys luo arvoa omalla toiminnallaan. Geneerinen strategia keskittyy kilpailuedun luomiseen ja se on erottamaton osa arvoketjuanalyysiä tai suora jatko analyysistä.

2.5.1 Porterin viisi kilpailuvoimaa

Viiden kilpailuvoiman mallin julkaisi Michael E. Porter Harvardin yliopistosta ensimmäisen kerran Harvard Business Review -julkaisussa vuonna 1979. Porterin (1980) viisi kilpailuvoimaa on menetelmä, jolla analysoidaan yrityksen toimintaympäristöä, missä kilpailun intensiteetti vaikuttaa alan houkuttelevuuteen sen kannattavuuden näkökulmasta. Magrettan (2012) mukaan viiden voiman malli selittää alan keskihintoja ja kustannuksia, millä perusteella yritysten tulisi pyrkiä alan keskimääräistä parempaan kannattavuuteen. Viiden kilpailuvoiman mallia käytetään laajalti yritysten toimialarakenteen ja yritysstrategian analysointiin. Viisi kilpailuvoimaa tarjoavat puitteet alan tärkeimpien kehityssuuntien tunnistamiselle ja niiden vaikutuksen ennakoimiselle toimialan houkuttelevuuteen. Porter määritteli viisi voimaa, jotka vaikuttavat kaikkien markkinoiden ja toimialojen muotoutumiseen tietyin varauksin. Nämä Porterin viisi kilpailuvoimaa ovat (ks. kuvio 3.):

1. Toimittajien neuvotteluvoima.
2. Asiakkaiden neuvotteluvoima.
3. Alan sisäinen kilpailu.
4. Uusien tulokkaiden uhka.

5. Korvaavien tuotteiden uhka.



Kuvio 3. Porterin viisi kilpailuvoimaa (Jouko Isokangas, 2003).

Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajien neuvotteluvoima tarkoittaa kuinka toimittajat vaikuttavat yrityksen toimialaan. Sellaiset tekijät kuin toimittajien keskittyminen, vaihtoehtoisten tuotantopanosten saatavuus ja toimittajien merkitys arvoketjussa vaikuttavat toimittajien neuvotteluvoimaan. Raaka-aineiden, komponenttien, työvoiman ja palvelujen toimittajilla voi olla merkittävästi neuvotteluvoimaa, kun korvaavia tuotteita tai toimittajia on rajallisesti. Toimittajien neuvotteluvoimaa lisää myös korkeat vaihtokustannukset toimittajaa vaihdettaessa. Magrettan (2012) mukaan, mitä voimakkaampi toimittajien neuvotteluvoima on, sitä heikompi on alan kannattavuus, kun toimittajat saavat arvon tuotannostaan suuremman osan. Analysoimalla toimittajien keskittymistä, vaihtoehtoisia tuotantopanoksia, merkitystä arvoketjussa, vertikaalista integraatiota ja ulkoisia tekijöitä yritykset voivat arvioida ja hallita toimittajasuhteita strategisesti parantaakseen kilpailuasemaansa ja vähentääkseen riskejä toimittajaketjunsä osalta. Davisin (2013) mukaan korvaavien tuotteiden rooli tulisi ottaa huomioon toimittajan neuvotteluvoiman lieventämisessä ja korostaa yritysten hankintastrategioiden monipuolistamisen tärkeyttä neuvotteluvaikutuksen ja -voiman

parantamiseksi. Toimittajien neuvotteluvoiman ymmärtäminen on välttämätöntä yritykselle sen arvioidessa omaa strategista asemaansa arvoketjussa.

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaiden neuvotteluvoima on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa toimialan kilpailutilanteeseen. Mitä suurempi neuvotteluvoima asiakkailla on, sitä heikompi on alan yleinen kannattavuus, kun asiakkaat pystyvät ottamaan arvon tuotannosta suuremman osan. Asiakkaiden neuvotteluvoima riippuu sellaisista tekijöistä, kuinka asiakaskunta on keskittynyt, korvaavien tuotteiden saatavuudesta, minkälainen asiakkaan merkitys on yritykselle ja kuinka helposti asiakkaat voivat vaihtaa vaihtoehtoisille toimittajille. Smith ja Jones (2005) mukaan keskittyneellä asiakaspohjalla on taipumus käyttää suurempaa neuvotteluvoimaa. Ja mitä pienempi ja vaikutusvaltaisempi asiakaskunta yrityksellä on, tarkoittaa se, että jokaisella asiakkaalla on enemmän valtaa neuvotella alhaisemmista hinnoista ja paremmista sopimusehdoista. Yrityksen, jolla on paljon pienempiä, itsenäisiä asiakkaita, on suurempi neuvotteluvoima. Magrettan (2012) mukaan myös jakelukanava voi vaikuttaa asiakkaiden neuvotteluvoimaan, jos jakelukanavalla on vaikutusvaltaa loppuasiakkaan ostopäätökseen. Toimialan sisällä voi olla eri asiakas segmenttejä, joilla on enemmän tai vähemmän neuvotteluvoimaa ja, jotka ovat enemmän tai vähemmän hintasensitiivisiä. Asiakkaat ovat hintasensitiivisempiä, kun alan tuotteet tai palvelut eivät ole differoituja, kalliita suhteessa muihin kustannuksiin ja tuloihin tai niiden merkitys on vähäinen asiakkaalle. (Magretta, 2012).

Alan sisäinen kilpailu

Alan sisäisellä kilpailulla tarkoitetaan samalla toimialalla toimivien yritysten välistä kilpailua. Porter (1980) määrittelee alan sisäisen kilpailun jatkuvaksi taisteluksi markkinaosuudesta, kannattavuudesta ja strategisista eduista toimialan yritysten välillä, jossa alan sisäinen kilpailu muokkaa yritysten strategioita ja käyttäytymistä. Alan sisäisessä kilpailussa arvioidaan kilpailun intensiteettiä, kilpailijoiden määrää ja vahvuutta sekä yleistä dynamiikkaa, joka vaikuttaa yrityksiin markkinoilla, joilla se toimii. Alan sisäisen kilpailun intensiteetillä arvioidaan, kuinka aggressiivisesti yritykset kilpailevat markkinaosuudesta, asiakkaista ja resursseista. Korkea intensiteetti voi johtaa hintasotiin, aggressiivisiin markkinointistrategioihin ja jatkuvaan innovaatioon. Magrettan (2012) mukaan kilpailussa yritykset menettävät arvon lisäystään asiakkaille alempina hintoina tai kilpailun synnyttämällä suuremmilla kustannuksilla. Kilpailijoiden määrä alalla vaikuttaa oleellisesti kilpailutilanteeseen, missä yritysten suurempi määrä voi johtaa kovempaan kilpailuun, varsinkin

jos kasvumahdollisuudet tai tuotteiden eriyttäminen on rajallista. Markkinan kasvuvauhti vaikuttaa myös kilpailuun, koska hitaasti kasvavilla markkinoilla yritykset voivat kilpailla kiivaasti rajallisesta asiakaskunnasta, kun taas nopeasti kasvavilla markkinoilla voi olla tilaa useille yrityksille menestyä. Se, missä määrin tuotteet tai palvelut voidaan differoida, vaikuttaa kilpailuun. Erilaistaminen ja erottautuminen voi luoda kilpailuetua ja vähentää suoraa kilpailua. Kilpailuun vaikuttaa myös se, kuinka helposti asiakkaat voivat vaihtaa kilpailijoiden välillä. Korkeat vaihtokustannukset voivat luoda asiakasuskollisuutta, mikä vähentää kilpailua. Innovaatiot ovat kilpailun liikkeellepaneva voima ja innovatiivisia strategioita omaksuvat yritykset voivat muuttaa alan normeja, kiristää kilpailua ja muokata kilpailuympäristöä. (Magretta, 2012.)

Uusien tulokkaiden uhka

Uusien kilpailijoiden markkinoille tulon mahdollisuuksiin ja esteisiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, kun halutaan analysoida arvioida kilpailutilannetta. Keskeinen näkökohta uusien tulokkaiden uhkassa on markkinoille pääsyn esteet. Porter (1979) tarkastelee, kuinka esteet, kuten mittakaavaedut, brändiuskollisuus ja pääomavaatimukset, vaikuttavat uusien yritysten helppouteen tulla toimialalle. Mitä lyhyemmässä ajassa ja pienemmillä pääoma vaatimuksilla uudet tulokkaat voivat tulla tehokkaasti markkinoille, sitä helpommin voi vakiintuneen yrityksen asema heikentyä markkinoilla. Toimiala, jolla on vahvat markkinoille pääsyn esteet, on ihanteellinen toimialan nykyisille yrityksille, koska yritykset voivat suojella kannattavuuttaan korkeammilla hinnoilla ja paremmilla ehdoilla asiakkaiden suuntaan. Uudet innovaatiot on merkittävä tekijä, kun arvioidaan uusien tulokkaiden uhkaa. Chesbroughin (2003) mukaan häiritsevät innovaatiot voivat muokata toimialoja, luoda mahdollisuuksia uusille tulokkaille ja haastaa olemassa olevia toimijoita. Tekniset edistysaskeleet voivat toimia sekä markkinoille pääsyn mahdollistajina että esteinä. Brynjolfsson ja McAfee (2014) ovat havainnoineet, kuinka nopeat teknologiset muutokset voivat asettaa haasteita uusille tulokkaille, mutta voivat myös luoda mahdollisuuksia niille, joilla on mahdollisuus hyödyntää innovaatioita. Sääntelyllä on myös merkittävä vaikutus markkinoille tuloon uusien tulijoiden osalta. Chambersin ja O'Reillyn (2022) mukaan sääntely suojelee vakiintuneita toimijoita ja nostaa hintoja. Näin ollen sääntely vaikuttaa markkinoille tulon kynnyksiin ja vähentää markkinoiden dynaamisuutta.

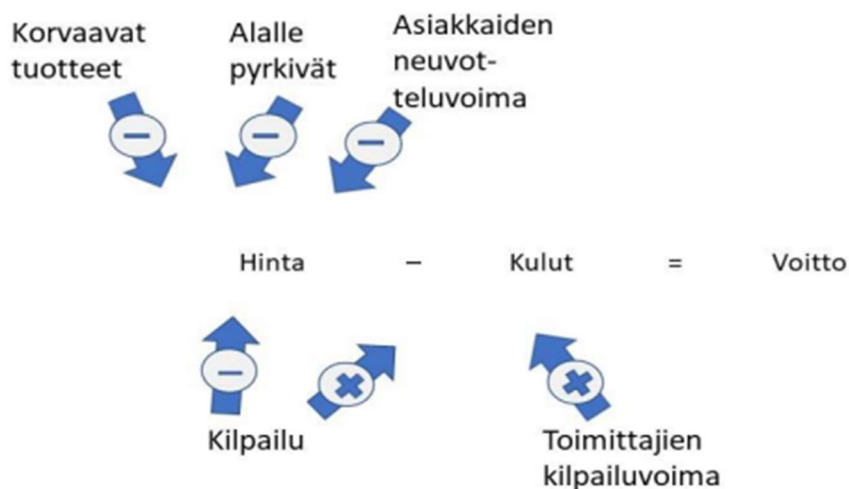
Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavat tuotteet, kuten Porter (1979) määrittelee, ovat tuotteita tai palveluita eri toimialoilta, jotka voivat täyttää samanlaiset asiakkaiden tarpeet, kuin yrityksen tuotteet tai palvelut.

Korvaavien tuotteiden tunnistaminen on tärkeää, koska ne voivat rajoittaa yritysten hinnoitteluvoimaa alalla ja vaikuttaa markkinoiden kokonaiskysyntään. Mutta haasteena korvaavien tuotteiden tunnistamisessa on usein se, että ne tulevat toimialan ulkopuolelta. Magrettan (2012) mukaan korvaavat tuotteet määrittelevät hinnan muodostamista toimialalla, mitä toimijat voivat ylläpitää, ilman että sillä on vaikutusta myyntiin. Kuten alan sisäisessä kilpailussa ja uusien tulokkaiden uhassa, myös korvaavien tuotteiden osalta vaihtokustannukset ovat vaikuttava tekijä. Myös sääntely voi joko helpottaa tai estää korvaavien tuotteiden tuloa markkinoille. Yrityksen tulee ottaa huomioon ostajien tarpeet, innovaatiot, markkinoiden erilaistuminen ja sääntely-ympäristö, jotta ne voivat ennakoida korvaavien tuotteiden uhkaa ja reagoida siihen niin, että ne pystyvät varjelemaan kilpailuasemaansa markkinoilla.

Porter (2008) täydensi myöhemmin teoriaansa tekijöillä, jotka vaikuttavat viiteen kilpailuvoimaan, mutta eivät itsessään ole rakenteellisia voimia. Näitä tekijöitä ovat alan kasvuvauhti, uudet teknologiat ja innovaatiot, viranomaiset (sääntely) sekä täydentävät tuotteet ja palvelut. Alan nopea kasvuvauhti ei aina tarkoita parempaa kannattavuutta, koska se saattaa vahvistaa toimittajien asemaa. Uudet teknologiat ja innovaatiot saattavat houkuttaa uusia kilpailijoita. Sääntely ja sen mukanaan tuomat vaikutukset voivat heikentää tai voimistaa viittä kilpailuvoimaa, koska ne toimivat eri toimialoilla monella eri tasolla esim. työvoimapolitiikassa, tuotteiden vaatimuksissa ja taloudellisissa vaatimuksissa. Viranomaisten ja sääntelyn vaikutusta onkin arvioitava sillä perusteella, miten ne vaikuttavat viiteen kilpailuvoimaan.

Porterin (1980) mukaan nämä viisi kilpailuvoimaa muodostavat mikroympäristön, vastakohtana laajemmalle makroympäristö käsitteelle. Nämä voimat koostuvat niistä yritystä lähellä olevista tekijöistä, jotka vaikuttavat sen kykyyn tuottaa palvelua, tuotteita ja voittoa. Magretta (2012) on havainnollistanut (ks. kuvio 4.), kuinka eri voimat vaikuttavat kannattavuuteen. Viiden kilpailuvoiman mallin keskeinen idea on arvioida, kuinka nämä eri voimat vaikuttavat hintoihin, kustannuksiin ja panoksiin, joita kilpailu vaatii. Mallilla analysoidaan toimialan kilpailun rakennetta ja kuinka siinä syntynyt arvo jakaantuu. Tärkeintä viiden kilpailuvoiman analyysissä on ymmärtää, toimialan kannattavuuden ja arvon muodostumisen dynamiikka ja asemoida omaa toimintaa sen perusteella. Analyysin avulla yrityksen tulisi tehdä päätöksiä missä ja kuinka se kilpailee toimialallaan, niin että se voi asemoitua toimialalla sinne, missä voimat ovat heikoimmillaan.



Kuvio 4. Porterin viiden kilpailuvoiman vaikutus kannattavuuteen (Magretta 2012, 54).

Toimialan rakenteet ovat Porterin (2008) mukaan suhteellisen vakaita ja toimialan kannattavuuserot ovat käytännössä pysyviä pitkällä aikavälillä. Toimialojen rakenteet muuttuvat kuitenkin vähitellen ajan kuluessa ja joskus rakenteet voivat muuttua äkillisesti. Rakenteiden muutokset voivat johtua toimialan ulkopuolelta tai sisältä tulevista tekijöistä ja muutokset voivat lisätä tai vähentää toimialan kannattavuutta. Toimialan rakenteet voivat muuttua uusien innovaatioiden, asiakkaiden tarpeiden tai muiden toimintaympäristön tapahtumien takia. Mikäli missä tahansa kilpailuvoimassa tapahtuu muutoksia, edellyttää se pääsääntöisesti kilpailuympäristön uudelleenarviointia, missä huomioidaan muutoksen vaikutus kilpailuympäristöön. Varautuakseen muutoksiin ja, että varautuminen niihin on mahdollista, tulisi analyysiä päivittää säännöllisesti. Magrettan (2012) mukaan toimialan rakenne on dynaaminen ei staattinen, jolloin yritys voi yrittää ymmärtää ja hyödyntää rakenteellista muutosta. Toimintaympäristön havainnointi ja tiedon keruu olisi hyvä olla strukturoitua. Porterin viiden kilpailuvoiman ymmärtäminen ja soveltaminen on käyttökelpoinen malli yrityksille, jotka pyrkivät muotoilemaan tehokkaita strategioita kilpailuympäristössään. Arvioimalla vaikuttavia voimia organisaatiot voivat tunnistaa mahdollisuuksia, vähentää riskejä ja tehdä tietoisia päätöksiä parantaakseen kilpailuasemaansa markkinoilla. Toimialojen kehittyessä tätä kehystä käyttävä jatkuva analysointi on edelleen ratkaisevan tärkeää muuttuvaan dynamiikkaan sopeutumiseksi ja

pitkän aikavälin menestyksen ylläpitämiseksi. Viiden kilpailuvoiman mallissa on puutteita tai epä johdonmukaisuuksia, jotka tulisi mallia käyttäessä ja analyysia laatiessa ottaa huomioon. Merkittävin näistä puutteista on se, ettei malli tunnista ostajien, toimittajien ja kilpailijoiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutusta. Tämä mikroympäristön hahmottaminen on jokaiselle yritykselle merkityksellistä.

2.5.2 Arvoketju analyysi

Porter (1985) esitteli arvoketjun (Value Chain) käsitteen kuvaamaan kaikkia toimintoja, joita yrityksessä tarvitaan tuotteen tai palvelun aikaan saamiseksi sekä tunnistamaan kuinka yritykset luovat arvoa. Jokaisen yleisen strategian perimmäinen tavoite on luoda asiakkaille arvoa, joka ylittää sen tekemisen kustannukset (Porter, 1985). Arvon tuottamisen tulisi siksi olla kustannusten sijasta kilpailuaseman määrittelyn perusta. Arvoketju koostuu ensisijaisista toiminnoista kuten saapuva logistiikka, operaatiot, markkinointi ja palvelu sekä tukitoiminnoista kuten hankinnat, teknologian kehittäminen, henkilöstöjohtaminen ja yrityksen infrastruktuuri (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Yrityksen arvoketju, Porter (1985).

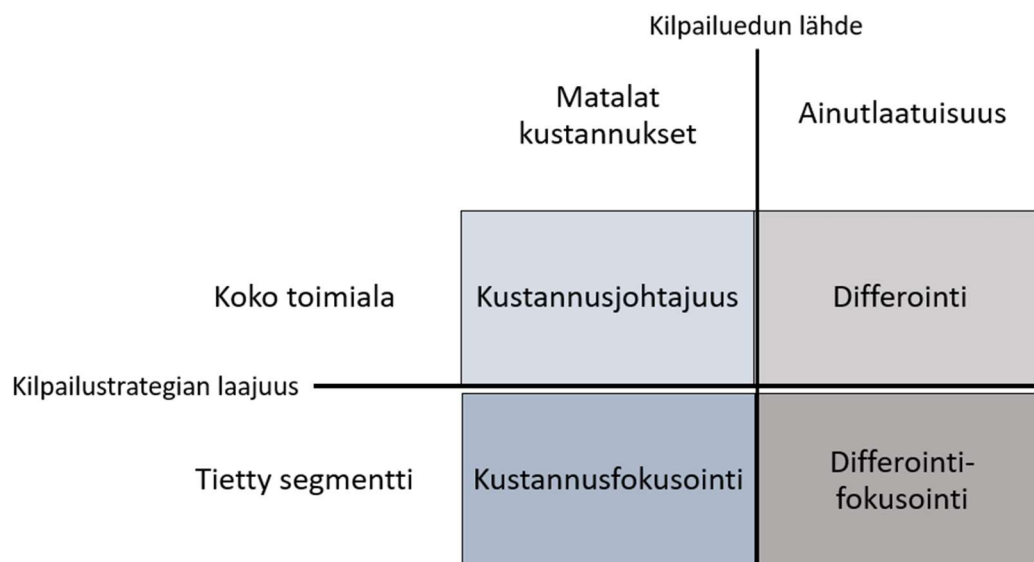
Kun tuote tai palvelu siirtyy arvoketjun toiminnoista toiselle, sen oletetaan saavan lisäarvoa. Lisäarvo tarkoittaa sekä arvon luomista että arvon talteenottoa. Koska jokainen strategisesti merkittävä toiminta vaatii resursseihin panostamista, tästä seuraa, että jokaisen ketjun lenkin odotetaan tuovan lisäarvoa (Chivaka, 2007). Sellaisenaan arvoketjuanalyysiä voidaan käyttää

työkaluna tunnistamaan ja eriyttämään toimintoja, mikä mahdollistaa kilpailuedun lähteiden tunnistamisen. Perinteinen johtamiskirjallisuus on keskittynyt yritykseen ja sen toimintoihin ja suurin osa arvoketjuja koskevista tutkimuksista keskittyy yrityksen sisäiseen näkökulmaan, mikä on sopusoinnussa Porterin alkuperäisen arvoketjukonseptin kanssa. Mutta nykyään arvoketjuanalyysi ylittää yrityksen ja jopa toimialan rajoja, kun pyritään arvioimaan arvontuottoa. Arvoketjuanalyysi keskittyy verkoston dynamiikkaan, jossa sekä arvon luominen että arvon kaappaaminen tapahtuvat arvojärjestelmässä, joka sisältää toimittajia, jakelijoita, kumppaneita ja yhteistyökumppaneita, mikä laajentaa yrityksen pääsyä resursseihin ja mahdollisuuksiin. (Zott, Amit ja Massa, 2011). Arvoketjuja nähdään kuitenkin nykyään yhä enemmän useiden yritysten järjestelminä, joissa jokainen yritys tunnistaa harmonisten strategioiden tarpeen koko ketjun pituudella. Tämä vahvistaa ketjun toimijoiden välistä kumppanuutta ja tuottaa viime kädessä suurempia hyötyjä asiakkaille.

Magrettan (2012) näkemyksen mukaan arvoketju analyysiä voi hyödyntää arvioimalla ensin toimialalla yleisimmin käytettyä arvoketjua. Tämän jälkeen vertaillaan niitä yrityksen valittuun arvoketjuun. Vertailussa arvioidaan, pystyykö yritys tuottamaan ylivertaista lisäarvoa asiakkailleen erityislaatuksella arvoketjulla tai suorittamalla toimintoja, joita kilpailijoilla ei ole. Lisäarvoa asiakkaille voi luoda myös järjestämällä tai suorittamalla toimintoja niin, että tuotteita tai palveluja pystytään tarjoamaan kilpailijoita edullisemmin. Tällöin tärkeää on keskittyä jokaisen toiminnon kustannuksiin. Keskeistä on arvoketjun jokaisen toiminnon analysointi, jotta syntyy ymmärrys niiden vaikutuksista kustannuksiin, eriyttämiseen tai molempiin. Kotler ja Keller (2021) korostavat asiakkaan arvon ymmärtämisen ja yrityksen sisäisten toimintojen yhteensovittamista vastaamaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tehokkaasti.

2.5.3 Geneeriset strategiat

Porterin (1980) mukaan yritys voi kehittää kestävästä kilpailuetua joko kustannusjohtajuudella, erottautumisella ja keskittymällä (ks. kuvio 6.). Porterin kustannusjohtajuusstrategiassa yritys pyrkii toimimaan alalla kaikkein edullisimmin kustannuksin, samalla kun pyrkii säilyttämään hyväksyttävän laatutason.



Kuvio 6. Porterin geneeriset strategiat (Porter 1985, muokattu)

Kustannusjohtajuuden peruseräite on saavuttaa alhaisempi kustannustaso suhteessa kilpailijoihin. Kun tavoitellaan kustannusjohtajuutta, se voi tapahtua mm. seuraavilla tekijöillä mittakaavaetu, kustannusten minimointi, erityinen osaaminen (tehokkuus) tai alhaiset tuotekehitys-, huolto-, markkinointi- tai myyntikustannukset. Minimoimalla kustannukset koko arvoketjussa yritykset voivat tarjota tuotteita tai palveluita kilpailukykyisin hinnoin, jotka houkuttelevat laajaa markkinasegmenttiä. Differointistrategiassa tarjotaan tuotteita tai palveluita, jotka ovat ainutlaatuisia ja tuovat asiakkaille erityistä arvoa. Korostamalla erottuvia ominaisuuksia, ylivoimaista laatua tai innovatiivisia ominaisuuksia yritykset voivat saada korkeampaa hintaa ja rakentaa asiakasuskollisuutta. Keskittyminen voi kohdistua tiettyyn markkinasegmenttiin tai markkinarakoon, joka vastaa tietyn asiakasryhmän ainutlaatuisia tarpeita tai mieltymyksiä. Keskittämällä resurssit ja ponnistelut kapean kohdemarkkinan palvelemiseen yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua.

Porterin geneeriset strategiat tarjoavat näkemystä asemoinnista yrityksille, joilla yritykset voivat tavoitella kilpailuetua ja strategista menestystä. Pyritäänkö sitten kustannusjohtajuuteen, differointiin tai keskittymiseen, yritykset voivat hyödyntää näitä strategioita sijoittaakseen itsensä tehokkaasti markkinoille, edistääkseen kannattavuutta ja ylläpitääkseen pitkän aikavälin kasvua. "Stuck in the Middle" on termi, jota käytetään Porterin geneeristen strategioiden -kehityksessä kuvaamaan strategista asemaa, jossa yritys ei saavuta kestäväää kilpailuetua, koska se ei keskittynyt

selkeästi kustannusjohtajuuteen tai differointiin. Yritykset, jotka "juuttuvat keskelle", yrittävät olla sekä kustannusjohtajia, että differoitua samanaikaisesti, mutta eivät menesty kummassakaan, mikä johtaa strategian osalta epäselvyyteen ja haavoittuvuuteen. Porter (1980) mukaan yritysten on tehtävä selkeitä strategisista valintoja ja sitouduttava joko kustannusjohtajuuteen tai eriyttämiseen kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Molempien strategioiden samanaikainen noudattaminen voi johtaa kustannusten nousuun ilman vastaavaa eriyttämistä tai erilaistumisen vähenemistä ilman merkittäviä kustannussäästöjä, mikä lopulta johtaa kilpailulliseen keskinkertaisuuteen.

2.6 "Must Win Battle" (MWB) -strategia

Must Win Battles (MVB) -strategia perustuu ajatukseen resurssien ja ponnistelujen keskittämisestä muutamiin kriittisiin aloitteisiin tai muutoksiin, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen suorituskykyyn ja kilpailuasemaan. MVB-strategiamallin kehittäneiden Hamelin ja Prahaladin (2005) mukaan MVB-strategia korostaa priorisointia, linjaamista ja säälimätöntä toteutusta. MVB-strategian keskeiset periaatteet ovat tavoitteiden selkeys, keskittyminen kriittisiin aloitteisiin/muutoksiin, resurssien kohdistamiseen sekä valintoihin ja integrointiin. Sutinen ja Haapakorva (2021) määrittivät MVB:n malliksi, joka lähtee yksinkertaisesta ajatuksesta, että strategiasta tunnistetaan ne taistelut tai useimmiten projektit, jotka yrityksen on pakko voittaa pysyäkseen elinvoimaisena.

Must Win Battles (MVB) -strategian toteuttaminen edellyttää systemaattista lähestymistapaa, jolla kohdistetaan yrityksen resurssit ja toiminta keskeisille alueille, joissa tavoitellaan haluttua muutosta. MVB-strategian toteuttamisen vaiheet ovat seuraavat:

Määritetään selkeät tavoitteet: Aloitetaan määrittelemällä selkeät ja vakuuttavat tavoitteet, jotka ilmaisevat yritykselle toivotut tulokset. Näiden tavoitteiden tulisi olla tarkkoja, mitattavissa, saavutettavissa, relevantteja ja aikaan sidottuja.

Tunnistetaan kriittiset muutostarpeet/aloitteet: Suoritetaan perusteellinen analyysi yrityksen ja organisaation tilasta ja liiketoimintaympäristöstä, jotta tunnistetaan ne kriittiset alueet, joilla tarvitaan muutosta. Analysoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi työkaluja, kuten SWOT-analyysiä,

arvoketjuanalyysiä ja viiden kilpailuvoiman analyysiä, joita on käsitelty tässä opinnäytetyössä, tärkeimpien strategisten prioriteettien tunnistamiseen.

Priorisoidaan Must Win Battles: Yrityksen tulee keskittyä tunnistettuihin kriittisiin muutoksiin ja niiden strategisen merkitykseen, mahdolliseen vaikutukseen organisaation tavoitteisiin ja toteutettavuuden perusteella. Priorisoinnin kriteerinä on mm. yhdenmukaisuus yrityksen tavoitteiden kanssa, resurssivaatimukset, markkinapotentiaali ja kilpailun asettamat vaatimukset.

Resurssien tehokas kohdistaminen: Kohdistaan resurssit, mukaan lukien taloudelliset, inhimilliset ja tekniset resurssit, tukemaan haluttujen muutosten toteuttamista. Varmistetaan, että resurssit kohdennetaan tavalla, joka maksimoi niiden vaikutuksen haluttujen tulosten saavuttamiseen. Brysonin (2018) mukaan resurssien allokoiminen on keskeinen tekijä, jolla osoitetaan, että yritys ja johto on sitoutunut prosessiin.

Edistetään sitoutumista ja integraatiota: Sitoutumista ja integraatiota tulee edistää koko organisaatiossa kertomalla strategisista tavoitteista, muutoskohteista (eli Must Win Battle) ja suorituskykyä koskevista odotuksista. On tärkeää sitouttaa työntekijät organisaation kaikilla tasoilla mukaan strategiseen suunnittelu- ja toteutusprosessiin, jotta voidaan varmistaa sen hyväksyminen ja omaksuminen.

Strategian johdonmukainen toteuttaminen: Tätä varten on luotava seuranta- ja hallintajärjestelmä, jonka avulla voidaan seurata edistymistä, keskeisiä asetettuja suoritussmittareita (KPI) ja tunnistaa parannuskohteita. Lisäksi olisi tärkeää luoda yritykseen vastuullisuuden, innovoinnin ja jatkuvan parantamisen kulttuuri, jolla edistetään muutosten (eli Must Win Battle) johdonmukaista toteuttamista. Kaplanin ja Nortonin (2008) mukaan yrityksen johdon tulisi tarkastella strategian toteutumista säännöllisesti strategian tarkastelu palvereissa.

Strategian tarkistaminen ja mukauttaminen: On tärkeää tarkistaa säännöllisesti MVB-strategian toteutusta, arvioida suorituskykyä tavoitteiden perusteella ja tehdä tarvittavia muutoksia muuttuvien markkinaolosuhteiden ja yrityksen prioriteettien perusteella. Yrityksen on edistettävä organisaation oppimista ja sopeutumista varmistaakseen, että organisaatio pysyy ketteränä ja pystyy vastaamaan tulevaisuudessa esiin nouseviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Kaplan ja

Norton (2008) korostavat, että strategiaa täytyisi arvioida ja mukauttaa säännöllisesti, kun toimintaympäristössä havaitaan muutoksia tai organisaatiosta nousee ehdotuksia strategian muuttamiseen.

MVB-strategia on erityisesti strategian toteuttamiseen yksinkertainen ja suoraviivainen väline. Kun yritys keskittyy tunnistettuihin keskeisiin aloitteisiin ja muutoksiin eli ”must-win-battles”, jotka yrityksen on suoritettava tai voitettava, jotta se pystyisi olemaan mahdollisimman elinvoimainen, niiden kriteerien ja tavoitteiden mukaan, mitä se tavoittelee.

2.7 Yhteenveto strategiasta, strategiamalleista ja työkaluista

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategian luominen vaatii perustan, joka perustuu yhtiön missiolle, visiolle ja arvoille. Yhtiön strategian luominen on tärkeää tehdä strukturoidusti niin, että sen laatiminen perustuu riittävään tietoon ja ymmärrykseen. Tärkeää tuntea yrityksen liiketoimintaympäristö, mutta myös yrityksen sisäinen toiminta ja kyvykkyudet suhteessa ympäristöön, missä yritys toimii. Strategiaprosessin merkitys korostuu muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta muuttuviin haasteisiin pystytään vastaamaan strategiaa muuttamalla ja päivittämällä. Tämä vaatii myös strategian tehokasta implementointia toimintaan. Koska strategian laatimiseen ei ole yhtä yksiselitteistä ratkaisua tai mallia, on strategian laatiminen ja toteuttaminen riippuvaista yrityksestä, sen tarpeista ja kyvyistä. Tässä kappaleessa käsiteltiin strategiamalleja, joiden arvioidaan palvelevan ja sopivan parhaiten kohdeyrityksen tarpeisiin.

3 Strategian kehittäminen ja implementointi kohdeyritykselle

Luku 3 on salassa pidettävä, ja se on siirretty liitteeseen 1, joka on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä.

3.1 Kehittämisen toteutus ja aikataulu

3.2 Liiketoimintaympäristön analyysi

3.3 Sisäinen analyysi

3.4 Strategiset oletukset

3.5 Strategia ja strategiset valinnat

3.6 Strategian toteuttaminen

4 Johtopäätökset ja pohdintaa

Luku 4 on salassa pidettävä, ja se on siirretty liitteeseen 1, joka on poistettu julkisesta opinnäytetyöstä.

Lähteet

Ansoff, I. (1987). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. SAGE Publications.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W W Norton & Co.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Chambers, D., & O'Reilly, C. (2022). The economic theory of regulation and inequality. *Public Choice*, 193(1-2), 63-78. doi:<https://doi.org/10.1007/s11127-021-00922-w>

Chivaka, R. (2007). Strategic cost management: value chain analysis approach. *Accountancy SA*, 24-27, August.

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan management review*, 44(3), 35.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77.

David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases (15th ed.)*. Pearson.

Davis, R. (2013). Substitute Products and Supplier Bargaining Power. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent. *Harvard business review*, 83(7,8), 148.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2020). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4., tarkistettu painos.). Talentum.
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62-136.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management, Global Edition -- (Perpetual Access)*.
- KPMG. (2022). *Sustainability on the horizon: The prospects of a net-zero future for metals and mining companies*. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/10/sustainability-on-the-horizon.html>
- Magretta, J (2012). *Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- May, G. L. (2010). *Strategic planning: Fundamentals for small business*. Business ExpertPress, LLC.
- Mining Digital (2020). *Mining Procurement: 3 Trends You Need to Know*. <https://miningdigital.com/supply-chain-and-operations/mining-procurement-3-trends-you-need-know>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Prentice Hall.
- Morrison, J. (2006). *The International Business Environment: Global and Local Marketplaces in a Changing World*. Palgrave Macmillan.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, (Vol. 88, No. 1), pp. 78–93
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, (Vol. 57, No. 2), pp. 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Smith, A., & Jones, B. (2005). Supplier Importance in the Value Chain. *Journal of Business Research*.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä, R. & Vappu Karjalainen, V. (toim.) *Kehittämistyön risteyskäsiä*. Helsinki: Stakes, 17–33.
- S&P Global Market Intelligence. (2023). The Big Picture:2023 Metals and Mining Industry Outlook. <https://pages.marketintelligence.spglobal.com/Big-Picture-Reports-2022-EYP-Metals-Mining-Download-Demo-Request.html>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2020). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta: Näkökulmia Kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tornikoski, E, K. T. T. (2011). Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *LTA*, 1(11), 11-32.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (1999). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 25(6), 951–990.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment*. Pearson Education.

Yin, R. K., & Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition.). SAGE.

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.