



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Strategian kuvaukset ja lupaukset suurten suomalaisten pörssiyritysten sidosryhmäviestinnässä

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Timo Myllymaa  
2013

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu



---

**Tekijä** Timo Myllymaa

---

**Työn nimi** Strategian kuvaukset ja lupaukset suurten suomalaisten pörssiyritysten sidosryhmäviestinnässä

---

**Tutkinto** KTM

---

**Koulutusohjelma** Johtaminen

---

**Työn ohjaaja** Raimo Lovio

---

**Hyväksymisvuosi** 2013

**Sivumäärä** 74

**Kieli** Suomi

---

### **Tiivistelmä**

Tutkielmassani tarkastelen sitä minkälaisia lupauksia suuret suomalaiset pörssilistatut yritykset antavat kertoessaan julkisesti strategioistaan. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on se kuinka paljon julkisuuteen kommunikoidut strategiat kertovat yrityksen asemoinnista markkinoilla ja toisaalta perustuvatko ne yritysten ydinosaamisiin. Aihetta lähestytään yritysten sidosryhmien näkökulmasta sijoittajasuhteita painottaen.

Tutkimukseni kohderyhmästä eli suurista suomalaisista pörssiyrityksistä olen tutkinut puolet yrityskohtaisesti. Tutkimukseni on suoritettu analysoimalla ja lajittelemalla yritysten itsestään ja strategiastaan julkaisemaa tekstimuotoista tietoa. Tiedon lähteinä ovat toimineet vuoden 2012 vuosikertomukset, tilinpäätöstiedotteet sekä yritysten nettisivustot.

Strategia sekä sen viestiminen ovat kirjallisuuden ja tutkimustiedon perusteella tärkeitä sekä yrityksille että sijoittajille. Tutkimukseni löydökset eivät kuitenkaan anna kuvaa selkeästä yritysten strategiasisältöjen viestinnästä sidosryhmille. Löydösteni mukaan vain noin neljännes viestityistä strategioista voidaan tulkita selkeiksi ja johdonmukaisiksi. Syiksi tähän eroavaisuuteen esitän yritysten tarvetta suojella strategiaansa kilpailijoiltaan, säännösten painottumista yritysten nykytilasta tiedottamiseen sekä yritysjohdon varovaisuutta tulevaisuuden lupauksissaan. Lisäksi tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että suuret suomalaiset pörssiyritykset viestivät strategioissaan sekä asemointiin perustuvia että ydinosaamisiin perustuvia suunnitelmia jotka painottavat enemmän ydinosaamisia.

---

**Avainsanat** strategia, viestintä, ydinosaaminen, asemointi, sijoittaja, sidosryhmä

---

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	3
1.1 Miksi strategian viestiminen on tärkeää? .....	3
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3 Keskeiset käsitteet ja tutkimusraportin rakenne .....	6
2 Strategia ja viestintä .....	8
2.1 Yrityksen sidosryhmät .....	9
2.2 Missio, visio ja arvot .....	10
2.3 Strategia .....	12
2.4 Porterin 5-voiman malli .....	17
2.5 Ydinosaaminen .....	18
2.6 Strateginen viestintä .....	19
2.7 Yhteenveto kirjallisuudesta .....	21
3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	25
3.1 Tutkimusmenetelmät .....	25
3.2 Aineisto .....	26
3.3 Alakysymykset aineiston analysoimiseksi .....	27
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys .....	29
4 Yritysten kommunikointi visioistaan ja strategioistaan .....	32
4.1 Kysymyskohtaiset havainnot .....	33
4.2 Kaikkien kysymysten havaintojen arviointi .....	51
5 Tutkimusaineiston tarkastelu viitekehysten avulla .....	53
6 Yhteenveto ja johtopäätökset .....	64
7. Lähteet .....	71

Liite 1: Tutkimuksessa käytetty yrityskohtainen aineisto

## **1 Johdanto**

Ensimmäinen luku on yleiskatsaus tutkielmaani. Ensin käsittelen tutkimukseni aihetta ja lähtökohtia. Tämän jälkeen kerron tutkimukseni tavoitteesta ja tutkimuskysymyksistä. Luvun lopuksi esitän tutkielmani kannalta tärkeät käsitteet ja tutkimusraporttini rakenteen.

### **1.1 Miksi strategian viestiminen on tärkeää?**

Yritykset suunnittelevat tulevaisuuttaan muodostamansa strategian avulla turvatakseen menestyksensä ja olemassaolonsa. Tavoitteet ja strategiat määrittelevät sen millä tavoin organisaatio on päättänyt tavoitella haluttua tulevaisuutta. Yritykset tarvitsevat strategioita muokataksaan ympäristöään itselleen sopivaksi, sopeutuakseen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä valitakseen itselleen sopivan toimintaympäristön.

Olenainen osa tulevaisuuden rakentamista on strategian viestiminen yrityksen sidosryhmille kuten asiakkaille, omistajille ja sijoittajille jotta ne saadaan vakuuttuneiksi yrityksen suotuisasta tulevaisuudesta. Lisäksi pörssiin listautuneiden yritysten velvollisuutena on jakaa julkisesti toimintaansa koskevaa tietoa tasapuolisesti kaikille osakkeenomistajilleen.

Kaikki pörssiyhtiöt kilpailevat sijoittajien pääomista muiden sijoitusvaihtoehtojen ohella. Strategiat herättävät kiinnostusta koska ne kertovat yrityksen tulevaisuudesta ja perustelevat tulevaa menestystä. Sijoittajat tekevät jatkuvasti päätöksiä siitä minne sijoittavat rahansa. Päätökset syntyvät vertaamalla eri sijoituskohteita toisiinsa. Pörssiyritykset kilpailevat sijoittajien pääomista myös toistensa kanssa. Viestimällä uskottavan positiivisesta tulevaisuudesta kertovan strategian yritys luo markkinoille uskoa omasta tulevaisuudestaan ja valikoituu sijoitusten kohteeksi. Vertailussa menestyneet yritykset herättävät sijoittajien kiinnostuksen ja keräävät pääomia markkinoilta. Sijoittajien kiinnostuksen kasvaessa halutuimpien yritysten osakurssit ja siten myös yritysten arvot nousevat.

Sijoittajat arvoivat yrityksiä sekä niiden julkaiseman numeerisen että laadullisen tiedon perusteella. Sijoituspäätöksiä tehdessään he ottavat huomioon myös yritysten tulevaisuuden näkymät. Sijoittajat ovat kiinnostuneita yrityksen visiosta, vahvuuksista, kasvusta sekä siitä kuinka yritys siirtyy strategiansa ohjaamana tavoittelemaansa tulevaisuuteen.

Suuret pörssiyritykset käyttävät paljon aikaa sekä resursseja strategiatyöhön ja tehokkaiden strategioiden muodostamiseen. Julkisuuteen viestitty strategia onkin vain tiivistelmä siitä valtavasta tietomäärästä joka syntyy ja dokumentoidaan yrityksissä strategiaprosessin aikana. Yritys voi muodostaa ja viestiä strategiansa korostaen erilaisia liiketoimintansa tekijöitä.

Kaksi keskeistä näkökulmaa strategia-ajatteluun ovat **resurssilähtöinen ajattelu** ja **yrityksen asemointiin perustuva ajattelu**. Resurssilähtöisessä strategia-ajattelussa yrityksen strategiaa tarkastellaan sisältä-ulospäin siten että yrityksen osaamisia pyritään hyödyntämään ja kehittämään liiketoiminnassa kilpailuedun saavuttamiseksi. Tällöin samaa ydinosaamista kuten esimerkiksi teknologiaa pyritään hyödyntämään useilla eri markkinoilla ja mahdollisesti erilaisissa tuotteissa.

Yrityksen asemointiin perustuvassa strategia-ajattelussa yritys pyrkii strategiansa avulla suotuisaan asemaan markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa. Yritys suhteuttaa omaa asemaansa erilaistamalla tuotteitaan ja palveluitaan, brändien avulla tai muuttamalla arvoketjuaan.

Tämän tutkielman tarkoituksena on erityisesti selvittää minkälaisia konkreettisia lupauksia yritykset antavat kertomalla strategiastaan julkisesti. Kuinka paljon ne lupaavat ja kuinka konkreettisia lupaukset ovat? Minkälaisia strategioita yritykset viestivät kertoakseen tulevasta menestyksestään ja minkälaisia lupauksia ne esittävät strategiansa välittäminä? Minkälaisista elementeistä koostuu suomalaisen suuren pörssiyrityksen sidosryhmilleen viestimä strategia? Kuinka menestyään kilpailussa sijoittajien rahoituksesta?

Tutkimuksen voi ajatella kiinnostavan yrityksen sidosryhmiin kuuluvia tahoja ja erityisesti sijoittajia joiden sijoituspäätöksiin yritysten lupaukset sekä niiden uskottavuus vaikuttavat. Tutkimustulokset voivat kiinnostaa myös yritysten johtoa ja viestinnästä päättäviä tahoja jotka haluavat viestiä strategioidensa sisällön samalla tavalla kuin muut yritykset tai poiketa tietoisesti tavanomaisesta hallitusti haluamallaan tavalla.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa perehdytään siis siihen minkälaisia lupauksia suuret suomalaiset pörssilistatut yritykset antavat kertoessaan julkisesti strategiastaan. Lisäksi kiinnostuksen

kohteena on se kuinka paljon julkisuuteen kommunikoidut strategiat kertovat yrityksen asemoinnista markkinoilla ja toisaalta perustuvatko ne yritysten ydinosaamisiin.

Vastauksia etsitään tutkimalla esittävätkö yritykset selkeän kuvauksen tulevaisuudesta sekä sen roolin jonka yritykset aikovat ottaa itselleen mainitussa tulevaisuudessa. Keskeistä on myös tutkia sitä esittävätkö yritykset selkeän toimenpideohjelman johon sitoutuvat saavuttaakseen mainitsemansa roolin tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kohteena ovat suuret suomalaiset Helsingin pörssissä listatut yritykset (nk. Large Cap-yritykset). Tämä joukko yrityksiä on valittu sillä perusteella, että kokonsa puolesta niillä on suurin intressi sekä resurssit tuottaa laadukas kuva tulevaisuudestaan ja viestiä se ammattimaisesti sidosryhmilleen. Kohderyhmän yrityksistä (28 kpl) tutkitaan tässä tutkimuksessa puolet (15 kpl). Tutkitut yritykset on valittu eri toimialoilta jotta ne edustaisivat kattavasti koko joukkoa.

Aiheeseen perehdytään analysoimalla sitä viestintää jota yritykset välittävät julkisesti vuosikertomuksiensa, tilinpäätöksiensä ja nettisivustojensa välityksellä. Näin kerätyn tiedon voidaan ajatella olevan yhteismitallista koska viestintänsä välityksellä yritykset kilpailevat pörssin tiedotussääntöjen mukaisesti samojen sijoittajien pääomista samanaikaisesti.

Tutkimuksessa on kunkin yrityksen julkaisema strategia-aineisto lajiteltu ja analysoitu valittujen viitekehysten mukaisten näkökulmien avulla. Jokaisesta valitusta viitekehystä on muodostettu kysymyksiä joiden avulla aineistoa on arvioitu. Tutkimuksessa käytettävät viitekehykset ovat:

- strategian määritelmä
- Porterin viiden voiman malli
- ydinosaamiset

Strategian määritelmän avulla pyrin selvittämään täyttääkö yrityksen julkisuuteen viestimä strategia sen tunnusmerkistön jota strategialta valitun viitekehysten mukaisesti odotetaan.

Porterin viiden voiman mallin viitekehysten avulla haluan ymmärtää, kertooko yritys tulevaisuuden menestyksensä perustuvan yrityksen asemaantiin muihin yrityksiin nähden sekä oman arvoketjunsä tietoiseen hallintaan.

Ydinosaamisen viitekehyksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, kertovatko yritykset tulevaisuuden menestyksensä perustuvan siihen osaamiseen joka yrityksillä itsellään jo on tai sellaiseen osaamiseen jonka ne aikovat suunnitellusti hankkia.

### **1.3 Keskeiset käsitteet ja tutkimusraportin rakenne**

#### **Strategia**

Strategiasta on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkielmassa strategialla tarkoitetaan yrityksen johdonmukaisesta suunnitelmaa siitä kuinka se pyrkii visiossaan kuvaamaansa tilaan hyödyntäen liiketoiminta-alueensa mahdollisuuksia ja selviytyen uhista samalla tuottaen arvoa sidosryhmilleen. Erityisesti painopiste on strategian välityksellä sidosryhmille annetuissa tulevaisuuden lupauksista. Niiden välityksellä yritys kertoo tuottavansa arvoa sidosryhmilleen ja perustelee sijoittajille sitä miksi heidän tulisi sijoittaa pääomiaan yritykseen.

Ronda-Pupo ja Guerras-Martin (2011, 182) ovat tutkineet strategian käsitettä ja sen kehitystä pidemmällä aikajänteellä vuosina 1964-2008. He ovat tutkimuksessaan päätyneet seuraavaan strategiakonseptin määrittelyyn: ”Strategialla tarkoitetaan sitä dynamiikkaa jolla yritys liittyy ympäristöönsä ja jonka avulla tarpeelliset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja/tai suorituskyvyn parantamiseksi saadaan aikaan käyttäen järkevästi hyväksi yrityksen resursseja.”

Strategia liittyy siis toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi, suorituskyvyn parantamiseen ja yrityksen resurssien järkevän käytön toteuttamiseen.

Strategia on myös suunnitelma jonka avulla yritys saavuttaa pitkällä useamman vuoden aikajänteellä tavoittelemansa vision mukaisen tilan. Strategia muodostaa aikajänteelleen välitavoitteista koostuvan polun, joka johtaa välitavoitteiden saavuttamisen kautta tavoitetilaan, yrityksen visioon.



### **Porterin 5-voiman malli**

Michael E. Porterin mukaan kilpailutilannetta yksittäisellä toimialalla voidaan arvioida viidellä erilaisella voimalla jotka hän mainitsee teoksessaan ”On Competition” (1998). Kun yritys ymmärtää omalla toimialallaan vaikuttavia voimia, niin se voi tietoisesti strategiansa avulla hakeutua itselleen mahdollisen suotuisaan positioon verrattuna muihin toimijoihin. Porterin 5-voiman malli yksittäisellä toimialalla koostuu seuraavista osa-alueista: kilpailutilanne nykyisten kilpailijoiden välillä, uusien tulokkaiden muodostamat uhat, korvaavien tuotteiden muodostamat uhat, toimittajien neuvotteluasemat ja asiakkaiden neuvotteluasemat. Voimat painottavat erilaisten toimialojen mukaan eri tavoilla toisiinsa nähden.

### **Ydinosaaminen**

Yrityksen resurssit ja osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä kun yritys muodostaa strategiaansa. Ne luovat perustan sekä yrityksen strategialle että identiteetille ja ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen voitonmuodostuksen kannalta (Grant 1991,133).

Jotta olisi oikeutettua kutsua jotakin osaamista ydinosaamiseksi on sen täytettävä kolme ehtoa (Hamel ja Prahalad 1994, 224):

- asiakasarvo, osaamisen on luotava merkittävää ja erottautuvaa lisäarvoa asiakkaalle
- erottautuminen kilpailijoista, ydinosaamisen tulee olla kilpailumielessä ainutlaatuista
- laajennettavuus, ydinosaaminen on mahdollista hyödyntää useissa kohteissa luoden pohjaa tulevaisuuden tuotteille ja palveluille

### **Tutkielman rakenne**

Tutkimusraporttini rakentuu seuraavasti: luvussa 2 esittelen tutkimuksessani käyttämäni teoreettista tietoa ja viitekehyksiä. Luvussa 3 kuvaan tutkimusmenetelmää, tutkimuksen suorittamista sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 4 esittelen käytetyn tutkimusaineiston sekä siitä alakysymysten avulla tehdyt löydökset. Luvussa 5 käsittelen tutkimusaineistoa viitekehysten avulla tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tutkimukseni päätän kuudennessa luvussa jossa esitän tekemäni johtopäätökset.

## 2 Strategia ja viestintä

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni aiheesta aikaisemmin kirjoitettua kirjallisuutta, josta suurin osa on julkaistu organisaatiotutkimuksen tutkimusalueella. Kirjallisuuden lisäksi esittelen tutkimuksessa käyttämäni teoreettiset viitekehykset strategian, Porterin 5-voiman mallin sekä ydinosaamiseen perustuvan strategia-ajattelun.

Lisäksi käsittelen niitä keskeisiä käsitteitä joita tarvitaan kun yritykset viestivät sidosryhmiensä kanssa. Tällaisia käsitteitä ovat missio, visio, yrityksen arvot, kilpailuetu, strateginen viestintä ja yrityksen sidosryhmät.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole syventyä viestintään tai strategiseen viestintään vaan niihin strategiasisältöihin joita viestinnän välityksellä saatetaan sidosryhmien tietoisuuteen. Vaikka viestintä liittyykin tutkimukseeni ja on tärkeä tekijä strategisten prioriteettien saattamisessa sidosryhmien tietoisuuteen keskittyy tutkimuskysymykseni siihen minkälaisia lupauksia suuret suomalaiset pörssilistatut yritykset antavat kertoessaan julkisesti strategiastaan. Viestintä on siis tutkimukseni kannalta tärkeä käsite joka välittää itse tutkimuksen kohteena olevaa tietoa.

Strategia on akateemisesti varsin laaja kenttä joka sisältää useita tutkimussuuntia ja viitekehyksiä. Strategia on myös jotakin jota kaikki suuret suomalaiset yritykset suunnittelevat ja toteuttavat siirtyessään nykyisyydestä tulevaisuuteen. Kuten akateemisessakin kentässä myös yritysmaailmassa on useita eri käsityksiä siitä mitä strategia on, mihin sitä käytetään ja kuinka strategia on yhdistetty yrityksen organisaation aktiviteetteihin. Yrityksen toimialojen lukumäärä sekä toimialojen tilanteet, yrityksen koko sekä yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttavat strategiaan.

Tästä heterogeenisyydestä huolimatta pörssiyritykset päätyvät kertomaan strategioistaan sidosryhmilleen jotka vertailevat saamansa tiedon perusteella yrityksiä toisiinsa. Vertailun tulokset ohjaavat sijoittajien päätöksiä heidän valitessaan sijoituskohteita sekä kuluttajien ostopäätöksiä heidän valitessaan tuotteita ja palveluita itselleen. Myös nykyiset ja potentiaaliset uudet työntekijät oivat löytää strategioista syitä työskennellä yrityksen palveluksessa tai hakeutua johonkin muuhun organisaatioon. Vaikka pörssin säännöstö ei

nimenomaisesti vaadi yrityksiä kertomaan strategioistaan sisältää se kuitenkin periaatteita jotka omalta osaltaan samankaltaistavat yrityksen viestintää.

## 2.1 Yrityksen sidosryhmät

Perinteisesti yritysten osakkeenomistajien etu ja näkökulma on huomioitu yrityksen toiminnassa. Yrityksen arvon luomisen perimmäisenä tarkoituksena ja yrityksen päätehtävänä on nähty olevan arvon tuottaminen ja varallisuuden kerryttäminen omistajille (Myllykangas 2009, 16). Yrityksen johto on huolehtinut osakkeenomistajien edusta. On ajateltu että jokaisen johdon tekemän toimenpiteen tulee hyödyttää yritystä ja sen osakkeenomistajia (Freeman ja Reed 1983, 88).

Omistaja-ajattelun jälkeen esiin on noussut sidosryhmäajattelu. Sen mukaan yritys on vastuussa osakkeenomistajat mukaan lukien kaikille niille ryhmille joilla on osuutta yrityksen toiminnassa. (Freeman ja Reed 1983, 89). Sidosryhmiä voidaan ajatella sellaisiksi ryhmiksi joita ilman yritys ei voisi olla olemassa. Freemanin ja Reedin mukaan sidosryhmiin sisällytettiin alun perin osakkeenomistajat, työntekijät, toimittajat, rahoittajat ja yhteiskunta.

Lukacin ja Frazierin (2012, 49) artikkelissa luetellaan yrityksen erilaisten sidosryhmien kiinnostuksen kohteita. Sijoittajat haluavat investointinsa kannattavan. Rahoittajat haluavat tietää kuinka heidän rahojansa käytetään ja kuinka ne palautetaan. Analyytikot haluavat verrata yritystä muihin yrityksiin. Asiakkaat halutavat syyn jonka vuoksi heidän tulisi olla tekemisissä yrityksen kanssa ja varmuuden siitä että heidän tarpeensa tulevat tyydytetyiksi. Työntekijät haluavat myös tulevaisuudessa kiinnostavan työn joka takaa heille toimeentulon. Yrityksen hallitus haluaa että yritystä johdetaan viisaasti ja että se kilpailee aggressiivisesti markkinoilla.

Artikkelissaan Freeman (2004, 231) esittää että yrityksen tulee ottaa huomioon oman toimintansa vaikutukset muihin ja muiden toiminnan potentiaaliset vaikutukset yritykseen. Jotta vaikutukset voidaan huomioida pitkällä aikavälillä yrityksen tulee ymmärtää sidosryhmiensä käyttäytymistä, arvoja ja taustoja. Tällöin yrityksellä tulee olla selkeä vastaus kysymykseen ”miksi olemme olemassa” eli toisin sanoen strategia (Freeman 2004, 231).

Voidakseen toimia menestyksekkäästi pitkällä aikavälillä sidosryhmiensä kanssa yrityksen tulee esittää strategiassaan selkeä tarkoitus olemassaololleen.

## **2.2 Missio, visio ja arvot**

### **Missio**

Selvyyden vuoksi on syytä kuvailla myös missiota koska se sekoitetaan käsitteenä usein vision. Nutt ja Backoff kertovat (1997) artikkelissaan siitä että missiota käytetään kirkastamaan tarkoitusta ja estämään väärinkäsityksiä jotka voivat syntyä vision keskeisistä ideoista. Tällöin vision voidaan ajatella olevan luonteeltaan inspiroiva ja mission puolestaan instrumentaalinen työväline. Vision keskeisimpinä ominaisuuksina ovat arvoihin liittyvät inspiroivat mahdollisuudet jotka ovat toteutettavissa. Mahdollisuudet tulee olla kuvailtu mahdollisimman kuvainnollisesti ja hyvällä artikulaatiolla. (Nutt ja Backoff 1997).

Levinin (2000, 93) tekstissä missio kuvailee sitä mitä organisaation on ja tekee. Se määrittelee tarkoituksen mutta ei suuntaa.

Mission voidaan siis ajatella kuvaavan organisaation perustehtävää: mitä organisaation tekee ja miksi se on olemassa.

Useimmat tutkijat ovat sitä mieltä että vision pitäisi sisältää yrityksen missio. Missio ei ole yksityiskohtainen toimintasuunnitelma vaan yleinen toiminnan kuvaus joka heijastaa vision pääteemoja ja arvoja. (Yukl 1994 tekstissä Bogler ja Nir 2001).

Tässä tutkielmassa yrityksen ajatellaan valitsevan missionsa oman visionsa perusteella.

### **Visio**

Organisaatiossa tietoisesti tuotettua tulevaisuudenkuvaa, jota ylin johto käyttää johtamisen välineenä kutsutaan visioksi. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa toimitusjohtajaa ja hänelle suoraan raportoivia yrityksen johtoryhmän jäseniä. Visiossa kuvattu organisaation tavoitetila on erilainen kuin sen nykytila. Levinin mukaan (2000, 93) visio on selkeä kuvaus siitä kuinka organisaatio toimii tulevaisuudessa eli toisin sanoen kuvaus siitä millaista työntekijöiden ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien elämä on tavoitellussa tilanteessa.

Visio toimii tulevaisuuden toimenpiteiden kohdentajana. (Nutt ja Backoff 1997). Tehokkaat visiot kuvailevat tulevaisuuden houkuttelevampana kuin nykyhetken (Levin 2000, 92).

Selkeän vision puuttuminen on merkittävä syy suorituskyvyn heikkenemiseen organisaatiossa. (Bennis ja Nanus 1985, artikkelissa Bolger ja Nir 2001).

Wilsonin (1992) mukaan vision tulee muodostaa havainnollinen ja ymmärrettävä kuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision pitäisi kertoa millaista liiketoiminta voi olla ottaen huomioon realiteetit markkinatilanteessa, taloudessa ja lainsäädännössä. Vision tulisi kiteyttää sen mitä liiketoiminnan pitäisi olla.

Visiointia käytetään työkaluna muutettaessa epämääräinen tulevaisuudenkuva joukoksi toimenpiteitä joilla siirretään valittuja kohteita staattisesta dynaamiseen tilaan. (Finkelstein ja muut 2008). Näin voidaan työstää sitä kuinka nykyisistä toimintamalleista ja toiminnoista päästään uusiin paremmin toimiviin ratkaisuihin.

Sanonnan mukaan ”Visio ilman suunnitelmaa on pelkkä unelma. Suunnitelma ilman visiota on pelkkää rutiinityötä mutta visio yhdistettynä suunnitelmaan voi muuttaa maailman.”

Visiolle on olemassa runsaasti erilaisia määritelmiä. Hunsickerin mukaan visiointi on yrityksen ylimmän johdon kyky rakentaa luovasti erilaisia skenaarioita ja arvioida niiden vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen. Sen lisäksi että visio on strategisesti tärkeä se on myös keskeinen tekijä välitettäessä ja kommunikoidessa yhteisiä tavoitteita jotka yhdistävät organisaation voimavarat (Hunsicker 1985, 152). Levinin mukaan tehokas visio kuvaa tulevaisuuden tilaa johon on päädytty strategisten tavoitteiden avulla toimimalla mission mukaisesti toteuttamalla yrityksen arvoja ja ideologiaa (Levin 2000, 95). Visio on mekanismi joka yhdistää strategisen suunnittelun muut elementit (Wilson 1992).

Edellä esitetyn tutkimustiedon perusteella odotan tässä tutkimuksessa löytäväni todisteita siitä että yritykset esittävät vision jonka kuvaamaan tilaan ne strategiassaan esittämiensä toimenpiteiden avulla pyrkivät.

## Arvot

Visio saatetaan sekoittaa käsitteenä organisaation arvoihin. Levin tähdentää että organisaation arvot ja peruseriaatteet luovat tärkeän pohjan visiolle mutta ne eivät ole visio. Vision tulee olla heijastaa ja olla yhteensopiva organisaation arvojen sekä ideologian kanssa mutta vision on mentävä pidemmälle. Vision tulee kertoa kuinka arvoja sekä ideologioita toteutetaan ja kuinka tekemisen kohteet kokevat ne. Samoin vision tulee kuvailla tavoiteltavien toimenpiteiden ja menestyksen välinen yhteys. (Levin 2000, 94).

Viitteitä arvojen ja vision yhteydestä antavat myös Nutt ja Backoff (1997) joiden mukaan sellaiset visiot jotka on johdettu organisaation arvoista lisäävät suurten parannusten mahdollisuutta organisaation suorituskyvyssä. Samoin visiot jotka kertovat mitä ihmiset voivat tehdä toteuttaakseen vision mukaisen tilan parantavat mahdollisuuksia saavuttaa merkittäviä suorituskyvyn parannuksia.

Tässä tutkimuksessa en sinällään tutki yrityksen arvoja mutta niiden yhteys tutkimuksen keskeiseen teemaan visioon on syytä käsitellä selvyyden lisäämiseksi.

## 2.3 Strategia

Strategia-ajattelun juuret ovat sodassa ja sen voittamisessa. Ensimmäisen aihetta käsittelevän teoksen on kirjoittanut kiinalainen Sun Tsu ennen ajanlaskumme alkua joskaan kirjoittajan henkilöllisyydestä ei ole täyttä varmuutta. Teoksessa käsitellään sodan tarkoitusta ja sitä kuinka sotiminen tulisi toteuttaa. Sun Tsu erotti toisistaan nykypäivän termein ilmaistuna kansallisen strategian ja sotilastrategian (Tsu 1990, 50). Teoksen mukaan sodan tarkoituksena on hyökätä vihollisen strategiaa vastaan (Tsu 1990, 86).

Strategia-ajattelun käyttö yleistyi liike-elämässä kun Bruce Henderson perusti Boston Consulting Groupin joka auttoi yrityksiä laatimaan strategioita jotta ne voisivat kilpailla markkinoilla. Artikkelissaan (1989, 142) Henderson kertoo että ennen strategioiden käyttämistä muutokset kilpailutilanteissa saattoivat viedä kymmeniä vuosia. Nykyään merkittäviä muutoksia markkinoilla voi strategia-ajattelun ansiosta tapahtua muutamassa vuodessa. Tämä havainto tarkoittaa sitä, että yritykset voivat ajautua nopeasti vaikeuksiin

elleivät ne osaa tehdä oikeaa strategiaa menestyäkseen markkinoilla joilla kilpailijat suorittavat koko ajan omien strategioidensa mukaisia toimia.

Kirjassaan *Strategy Safari* (1998) Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel kuvailevat kymmentä erilaista strategia-ajattelun koulukuntaa joista jokainen käsittelee strategiaa omalla toisistaan poikkeavalla tavalla. He mainitsevat myös joukon näkökohtia (s 16) joista eri koulukuntien jäsenet ovat samaa mieltä. Ensinnäkin strategia koskee yrityksen organisaatiota sekä sen ympäristöä johon yrityksen pitää muutosten myötä sopeutua. Strategian sisältö on yleensä monimutkainen johtuen muuttuvista tekijöistä ja moniselitteisyydestä. Lisäksi strategia vaikuttaa yrityksen ja sen jäsenten hyvinvointiin. Strategiaa käsittää sekä sisällön että prosessin jolla se tuotetaan. Koulukunnat ovat samaa mieltä myös siitä, että strategia ei aina toteudu halutulla tavalla vaan lopputulos saattaa poiketa suunnitellusta. Strategia käsittää myös useita eri tasoja kuten konsernitason strategian ja liiketoiminta-aluekohtaisen strategian. Strategian tekeminen vaatii sekä konseptuaalista että analyttistä ajattelua.

Tärkeä henkilö strategiatutkimuksen alalla on Michael E Porter. Hän vaikutti osaltaan myös siihen että strategia sisällytettiin kaupallisen alan yliopistojen koulutusohjelmiin. Porterin viiden voiman mallia käytän yhtenä tämän tutkielman viitekehyksenä. Teoksessaan *Competitive Strategy* (1980, 35) Porter määritteli kolme yleistä strategiaa joiden avulla yritys voi kilpailla markkinoilla. Yritys voi pyrkiä kustannustehokkuuteen kilpailijoihinsa nähden ja siten menestyä kilpailussa. Toinen strategia on erilaistaa omaa tarjoomaa siten että markkinoilta saadaan keskimääräistä parempi hinta. Kolmas strategia on keskittyä valittuun tarjoomaan niin hyvin että kilpailijat voitetaan.

Eräs merkittävä näkökulma strategia-ajattelussa on resurssilähtöinen näkökulma (engl. resource-based view). Artikkelissaan Barney (1991) esitti että kestävä kilpailuetu syntyy niistä yrityksen kontrolloimista resursseista ja kyvykkyyksistä jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja korvattavia. Näkökulma perustuu yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Asemointiin perustuva strategia-ajattelu kuten Porterin 5-voiman malli puolestaan keskittyy yrityksen toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin.

Onnistunut strategia on yhteensopiva yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa, ottaa huomioon ulkoisen ympäristön sekä ymmärtää mitä resursseja ja kompetensseja menestykseen tarvitaan.

Myös organisaation ja sen prosessien tulee toimia saumattomasti yhteen muiden tekijöiden kanssa (Grant 1998, 13).

Valitsipa yritys minkä tahansa strategiamallin jota se noudattaa on hyvä tiedostaa, että strategiset päätökset ovat tärkeitä, vaativat merkittäviä panostuksia ja eikä niitä voida helposti perua (Grant 1998, 14).

Monialayrityksellä on kaksitasoinen strategia (Porter 1998, 117):

- liiketoiminta-aluekohtainen strategia erikseen jokaiselle toimialalle jolla yritys joutuu kilpailemaan
- konsernitason strategia joka kattaa koko yrityksen

Liiketoiminta-aluekohtaisten strategioiden tarkoitus on luoda kilpailuetua erikseen jokaisella liiketoiminta-alueella jossa yritys on mukana. Konsernitason strategia ottaa kantaa siihen millä liiketoiminta-alueilla yrityksen tulisi olla mukana ja kuinka ne liittyvät toisiinsa. Konsernitason strategian avulla tulee saada aikaan suurempi hyöty erillisistä liiketoiminta-alueista verrattuna tilanteeseen jossa ne toimisivat erillisinä yrityksinä.

Yrityksen arvo osakkeenomistajille muodostuu Lukacin ja Frazierin (2012, 50) mukaan neljästä osa-alueesta joihin yritys voi strategiansa avulla vaikuttaa. Mainitut osa-alueet ovat:

- liikevaihdon kasvu
- myyntikate
- sijoitetun pääoman tuotto
- tulevaisuuden odotukset

Yritys voi vaikuttaa kaikkiin neljään osa-alueeseen ja siten osakkeenomistajiensa arvoon luomansa strategiansa avulla. Strategian visio, tavoitteet ja projektit vaikuttavat kaikkiin osa-alueisiin ja siten arvon luontiin. Tulevaisuuden odotuksiin yritys voi vaikuttaa kertomalla yrityksen vahvuuksista ja yrityksen ulkoisista tekijöistä (Lukac ja Frazier 2012, 53). Tällä perusteella näyttäisi olevan mahdollista vaikuttaa osakkeenomistajiin sekä resurssilähtöisen sisältä-ulospäin strategia-ajattelun että asemointilähtöisen ulkoa-sisäänpäin strategia-ajattelun avulla.



Ydinosaamisen perustuva strategia-ajattelu ja yrityksen asemointiin perustuva strategia-ajattelu ovat kaksi keskeistä viitekehystä joiden avulla yritykset kilpailevat markkinoilla. Nämä kaksi viitekehystä ovat lähtökohdiltaan sekä menetelmiltään erilaisia. Niiden yhtäaikainen käyttö saattaa täydentää toisiaan mutta usein niiden kautta päädytään ristiriitaisiin strategisiin ratkaisuihin. (Leavy 2003,34).

Ydinosaamiseen perustuva strategia-ajattelu eroaa asemointiajattelusta erilaisten lähtökohtien ja strategisten panostusten kohdentamisen osalta. Asemointiajattelussa yritys aloittaa strategian laatimisen miettimällä millä liiketoiminta-alueilla se haluaa olla mukana ja minkälaisen aseman kullakin alueella saavuttaa sekä miten luoda sellaiset resurssit joka mahdollistaa halutun aseman saavuttamisen. Ydinosaamiseen perustuva strategia-ajattelu aloittaa strategian laatimisen arvioimalla mitä muista erottavia osaamisista yritys haluaa rakentaa ja miettii sen jälkeen minkälaisissa liiketoiminnoissa se voi osaamisistaan hyötyä. (Leavy 2003,31).

Maailma yrityksen ympärillä muuttuu ja kuten myös markkinat joilla yritys toimii. Toimialakohtaisten tekijöiden lisäksi yrityksiin vaikuttavat niin kansalliset kuin kansainväliset makroekonomiset muutokset. Yrityksen muodostama strategia ei ole tehokas pidemmällä aikavälillä vaan sen toimivuus heikkenee ellei strategiaa päivitetä. Useissa yrityksissä strategiaa päivitetään kalenterivuoden mukaisissa sykleissä vastaamaan alati muuttuvia olosuhteita. Joissakin yrityksissä on käytössä kerralla laadittu useamman vuoden pituinen strateginen raami joka hahmottaa strategian pääpiirteet.

Hamel ja Välikangas mainitsevat artikkelissaan (2003, 58) neljä tapaa jolla laadittu strategia menettää vaikuttavuuttaan ja toimivuuttaan:

- ajan myötä kilpailijat jäljittelevät yrityksen strategiaa ja se menettää erilaisuutensa muihin nähden. Tällöin yritys ei voi odottaa toiminnastaan keskimääräistä parempia tuottoja.
- hyvät strategiat korvautuvat paremmilla strategioilla. Uudet innovaatiot haastavat vanhat ansaintamallit. Yhden yrityksen luovuus on toisen tuho.
- strategiat menettävät tehoaan markkinoiden kyllästyessä, asiakkaiden kadottaessa mielenkiintonsa ja kun inkrementaali optimointi ei enää tuota tulosta
- strategiat tulevat käyttökelvottomiksi markkinoiden voimasuhteiden muutosten takia

Yritysten on siis tärkeää pitää strategiansa ajan tasalla ja varautua muutoksiin jotta pidempiaikainen menestys voidaan turvata.

Nykyaikaisissa suurissa suomalaisissa pörssiyrityksissä strategiasta on kehittynyt vakiintunut työväline jolla ne pyrkivät luomaan parempaa tulevaisuutta itselleen ja sidosryhmilleen.

Yksi tässä tutkimuksessa käytetyistä viitekehyksistä on strategian viitekehys. Ronda-Pupo ja Guerras-Martin (2011) ovat tutkineet strategian käsitettä ja sen kehitystä pidemmällä aikajänteellä vuosina 1964-2008. He ovat tutkimuksessaan (2011, 182) päätyneet seuraavaan strategiakonseptin määrittelyyn:

”Strategialla tarkoitetaan sitä dynamiikkaa jolla yritys liittyy ympäristöönsä ja jonka avulla tarpeelliset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja/tai suorituskyvyn parantamiseksi saadaan aikaan käyttäen järkevästi hyväksi yritysten resursseja.”

Strategia on tarkoin harkittu toimintasuunnitelma joka parantaa liiketoiminnan kilpailuetua joka puolestaan erottaa yrityksen kilpailijoistaan. (Grant 1998, 17).

Strategialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa suunnitelmaa jonka avulla yritys saavuttaa pitkällä useamman vuoden aikajänteellä tavoittelemansa vision mukaisen tilan. Strategia muodostaa aikajänteelleen välitavoitteista koostuvan polun joka johtaa välitavoitteiden saavuttamisen kautta tavoitetilaaan joka on yrityksen visio.

Kun kaksi tai useampia yrityksiä kilpailee samoilla markkinoilla ja yksi yrityksistä tuottaa jatkuvasti kilpailijoitaan parempaa voittoa on sillä puolellaan kilpailuetu (Grant 1998, 174).

Ne yritykset joilla on kilpailijoihinsa nähden joko paremmat tai sopivalla tavalla erilaiset osaamiset tai resurssit voivat muodostaa kilpailuedun mikäli ne saadaan oikealla tavalla sovitettua ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin (Peteraf 1993, 179).

Strateginen innovointi on ensisijainen perusta kilpailuedun saavuttamiselle ja voima joka muuttaa teollisuudenaloja (Grant 1998, 178). Yritykset uudelleenrakentavat ja järjestelevät arvoketjunsä hyödyntääkseen ydinosaamisiansä voidakseen yllättää kilpailijansä ja rakentaakseen suojamuureja oman osaamisensä ympärille (Grant 1998, 178).

Menestyäkseen toimialaansa paremmin yrityksen tulee etsiä keinoja joilla se voi saavuttaa kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Jotta keinot löydettäisiin ja niistä voitaisiin hyötyä tarvitaan strategiaa jonka avulla kilpailuetu saavutetaan. Yritys voi saavuttaa kilpailuedun muuttamalla asemointiaan omassa ympäristössään. Toinen lähestymistapa kilpailuedun saavuttamiseksi on yrityksen osaamisien hyödyntäminen.

## **2.4 Porterin 5-voiman malli**

5-voiman mallin kehittäjä Michael E. Porterin mukaan strategian tarkoitus on auttaa yritystä menestymään kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Kilpailu jonka yritys kohtaa tapahtuu erikseen jokaisella toimialalla. Porter on kuvannut voimia joita yritys toimialallaan kohtaa muodostamallaan 5-voiman mallilla (Porter 1998, 22).

Kun yritys ymmärtää kuinka sen oman toimialan voimat vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen niin se voi laatia strategian jonka avulla yritys voi asemoida itsensä siten, että voitto voidaan maksimoida. Voiton maksimoiseksi yritys voi asemoida itsensä kohtaan jossa kilpailevat voimat ovat heikoimmillaan jolloin yritys on vahvempi kuin muissa positioissa teollisuudenalallaan. Yritys voi myös strategiansa avulla hyödyntää voimien muutokset kuten murrokset markkinoilla. Edellytyksenä on, että niitä arvioidaan huolellisesti etukäteen 5-voiman mallin avulla. Yritys voi myös muokata voimia omaksi edukseen.

Porterin 5-voiman malli yksittäisellä toimialalla koostuu seuraavista osa-alueista:

- kilpailutilanne nykyisten kilpailijoiden välillä
- uusien tulokkaiden muodostamat uhat
- korvaavien tuotteiden muodostamat uhat
- toimittajien neuvotteluasemat
- asiakkaiden neuvotteluasemat

Yritys voi muuttaa omaa asemaansa suhteessa muihin yrityksiin erilaistamalla tuotteitaan ja palveluitaan, brändien avulla tai muuttamalla arvoketjuaan.

## 2.5 Ydinosaaminen

Yrityksen resurssit ja osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä kun yritys muodostaa strategiaansa. Ne luovat perustan sekä yrityksen strategialle että identiteetille ja ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen voitonmuodostuksen kannalta (Grant 1991,133).

Suunnitellessaan tulevaisuuttaan yrityksen on hyvä hahmotella sitä kolmen kysymyksen avulla (Hamel ja Prahalad 1994, 79):

- mitä uudentyypisiä hyötyjä yritys aikoo tarjota asiakkailleen pidemmällä aikajaksolla (5-15 vuotta)
- mitä uusia osaamisia täytyy kehittää tai hankkia jotta uudet hyödyt voidaan asiakkaille tarjota
- millainen asiakasrajapinnan tulee olla tulevaisuudessa ja kuinka sitä pitää muuttaa nykyisestä tulevien vuosien aikana

Hamelin ja Prahaladin (Hamel ja Prahalad 1994, 219) mukaan kompetenssi eli yrityksen osaaminen on nippu teknologioita ja taitoja jotka mahdollistavat sen että yritys voi toimittaa tiettyä lisäarvoa asiakkailleen. Jotta osaamista voitaisiin sanoa ydinosaamiseksi on sen täytettävä kolme ehtoa (Hamel ja Prahalad 1994, 224):

- asiakasarvo, osaamisen on luotava merkittävää ja erottautuvaa lisäarvoa asiakkaalle
- erottautuminen kilpailijoista, ydinosaamisen tulee olla kilpailumielessä ainutlaatuista
- laajennettavuus, ydinosaaminen tulee olla hyödynnettävissä useissa kohteissa luoden pohjaa tulevaisuuden tuotteille ja palveluille

Toisin kuin fyysinen varallisuus ydinosaamiset eivät kulu käytössä mutta voivat menettää arvoaan ajan kuluessa. Yleisesti ottaen ydinosaamisen käyttäminen ja siihen keskittyminen kehittävät osaamista edelleen nostaen sen arvoa (Hamel ja Prahalad 1994, 229). Kompetenssiperusteinen strategia-ajattelu johtaa yleensä yrityksen kehittymiseen orgaanisen kasvun avulla. (Leavy 2003,32).

Ydinosaamisten hyödyntäminen ja johtaminen koostuu viidestä eri aihealueesta (Hamel ja Prahalad 1994, 245):

- 1) olemassa olevien ydinosaamisten tunnistaminen
- 2) uusien ydinosaamisten hankkimisen suunnittelu

- 3) ydinosaamisten rakentaminen
- 4) ydinosaamisten hyödyntäminen
- 5) ydinosaamisten suojaaminen ja puolustaminen johtavan aseman säilyttämiseksi

Yritys voi siis tietoisesti kehittää ja hankkia uutta ydinosaamista strategisten tavoitteidensa tukemiseksi. Uusi osaaminen voidaan kasvattaa yrityksen sisälle tai hankkia yritysostojen avulla ulkopuolelta. Myös arvoketjuajattelu eli strategiset päätökset siitä mitä toimintoja yrityksen kannattaa suorittaa itsenäisesti ja mitkä ulkoistaa vaikuttaa siihen mitä ydinosaamisia kannattaa hankkia, ylläpitää tai kehittää.

## 2.6 Strateginen viestintä

Strateginen viestintä on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä teema. Vaikka tutkimuksessani ei varsinaisesti tutkita strategista viestintää vaan sitä minkälaisia lupauksia yrityksen antavat sen välityksellä sidosryhmilleen on strategisella viestinnällä tärkeä rooli näiden lupausten välittäjänä.

Yritykset viestivät sidosryhmilleen monella eri tavalla. Yritysten tavoitteena on viestinnällään muokata sidosryhmien käsityksiä yrityksen prioriteeteista ja saada aikaan vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen viestintästrategia auttaa yritystä sopeutumaan ympäristöönsä ja saavuttamaan tasapainon kaupallisten tavoitteiden ja sosiaalisesti hyväksyttävän toiminnan välillä. Yritys tunnistaa sidosryhmänsä sekä viestittävät asiat ja rakentaa viestintänsä välityksellä suhteita niihin tahoihin jotka vaikuttavat siihen että yritys voi saavuttaa taloudelliset ja sosiopoliittiset tavoitteensa. (Steyn 2003,178).

Markkinat hinnoittelevat arvopaperit. Jotta markkinat, ostajat ja myyjät, osaisivat määritellä arvopaperille hinnan, heillä täytyy olla käsitys siitä, millaisen tuoton nämä arvopaperit tulevaisuudessa tuottavat. Hinnoittelu tapahtuu nykyhetken diskontattujen tulevaisuuden tuottojen perusteella (Poikolainen 1996, 9).

Julkisesti noteeratun yrityksen pitää säännösten mukaan esittää mahdollisuuksien mukaan osavuositarkastuksessa, tilinpäätöstiedotteessa ja vuosikertomuksessa arvioita tulevaisuudestaan. Sijoittajiahan kiinnostaa ensisijaisesti tulevaisuus ja sen selvittämiseen esimerkiksi sijoitustutkijoiden työ keskittyy (Poikolainen 1996, 34). Sijoittajat odottavat, että

yrittäjien johdolla on strategia joka antaa tuottoja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Knight 1997, 73).

Hoffmann ja Fieseler (2012, 138) ovat tutkineet sitä miten sijoittajaimago rakentuu muun kuin numeraalisen taloustiedon perusteella. Heidän mukaansa rakentuminen tapahtuu kahdeksan tekijän perusteella joita ovat:

- yrityksen sidosryhmäsuhteet
- yrityksen hallinto
- yrityksen yhteiskuntavastuu
- yrityksen maine ja brändi
- yritysjohton osaaminen
- strategian johdonmukaisuus
- yrityksen viestinnän laatu
- sijoittajasuhteet

Mars ja muut (2000, 100) luettelevat kirjassaan niitä tekijöitä joita sijoittajat ja analyytikot haluavat yrityksestä selvittää:

- visio ja strategia
- johdon kyky toteuttaa strategia
- yhtiön tulokset
- investoinnit ja tuotekehitys
- kasvunäkymät
- markkinatilanne ja toimintaympäristö
- yhtiön tulevaisuuteen vaikuttavat trendit
- kilpailijoiden asema ja kehitys
- yhtiön riskit ja heikkoudet

Edellä esitetyn mukaisesti sijoittajayhteisön päättely perustuu useisiin tekijöihin ja myös sellaisiin yritysten ominaisuuksiin jotka eivät ole numeerisesti esitettyjä.

Raon ja Sivakumarin (1999, 30) mukaan yritys haluaa esittää sijoittajille tarinan joka kertoo yrityksen strategiasta, kasvusta ja mahdollisuuksista erottautuakseen pääomamarkkinoilla kilpailijoistaan.

Sijoittajien näkökulmasta strategialta odotetaan johdonmukaisuutta sekä lupauksia mahdollisuuksista jotka tuovat mukanaan kasvua.

Laskin (2009, 214) on lainannut artikkelissaan Favaroa (2001) jonka mukaan yrityksen talousjohtajan tulee pystyä selittämään sijoittajille numeerisen tiedon lisäksi liiketoiminnan luonnetta, yrityksen pitkän tähtäimen strategian ja muuta kuin taloudellista tietoa. Sijoittajat ovat oppineet kiinnittämään huomiota näihin korkeamman tason kysymyksiin tehdessään osto- ja myyntipäätöksiä.

Viestintää pidetään keskeisenä tekijänä myös muutoksen toteuttamisessa koska se on toimiva työkalu jota käytetään ilmaisemaan ja selittämään muutosta sekä auttamaan ihmisiä valmistautumaan muutokseen. (Spike ja Lesser 1995 artikkelissa Kitchen ja Daly 2002). Koska strategia tähtää usein muutoksiin viestintä edistää strategian toteutumista myös tukemalla muutoksia.

Sijoittajat ovat taloudellisen tiedon lisäksi kiinnostuneita siitä miten yritykset toimivat ja miten ne aikovat menestyä tulevaisuudessa. Viestinnän avulla voidaan sijoittajien lisäksi auttaa myös muita sidosryhmiä varautumaan niihin muutoksiin joita tulevaisuus tuo tullessaan.

Yrityksen taloudellista kehitystä seuraa sijoittajia ja analyytikoita huomattavasti laajempi joukko. Asiakkaat, tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit ovat kiinnostuneita yrityksen vakavaraisuudesta. Samoin viranomaisille voi olla tärkeää seurata yrityksen tilaa. Nämä sidosryhmät kuuluvat oleellisesti yritykset taloudellisen viestinnän kohderyhmiin, mutta ne eivät kuulu varsinaisesti sijoittajaviestinnän kohderyhmiin (Mars ja muut 2000, 104).

## **2.7 Yhteenveto kirjallisuudesta**

Yrityksen sidosryhmäajattelun mukaan yritys on vastuussa osakkeenomistajat mukaan lukien kaikille niille ryhmille joilla on osuutta yrityksen toiminnassa (Freeman ja Reed 1983). Yrityksen tulee ottaa huomioon oman toimintansa vaikutukset muihin ja muiden toiminnan potentiaaliset vaikutukset yritykseen (Freeman 2004).

Sijoittajat haluavat investointinsa kannattavan. Rahoittajat haluavat tietää kuinka heidän rahojansa käytetään ja kuinka ne palautetaan. Analytytikot haluavat verrata yritystä muihin yrityksiin. Asiakkaat halutavat syyn jonka vuoksi heidän tulisi olla tekemisissä yrityksen kanssa ja varmuuden siitä että heidän tarpeensa tulevat tyydytetyiksi. Työntekijät haluavat myös tulevaisuudessa kiinnostavan työn joka takaa heille toimeentulon. Yrityksen hallitus haluaa että yritystä johdetaan viisaasti ja että se kilpailee aggressiivisesti markkinoilla (Lukac ja Frazier 2012).

Yritykset viestivät sidosryhmilleen monella eri tavalla. Yritysten tavoitteena on viestinnällään muokata sidosryhmien käsityksiä yrityksen prioriteeteista ja saada aikaan vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa. Yritykset tunnistavat sidosryhmänsä sekä viestittävät asiat ja rakentavat viestintänsä välityksellä suhteita niihin tahoihin jotka vaikuttavat siihen, että yritys voi saavuttaa taloudelliset ja sosiopoliittiset tavoitteensa (Steyn 2003).

Julkisesti noteeratun yrityksen tulee säännösten mukaan esittää mahdollisuuksien mukaan osavuosikatsauksessa, tilinpäätöstiedotteessa ja vuosikertomuksessa arvioita tulevaisuudestaan. Sijoittajahan kiinnostaa ensisijaisesti tulevaisuus ja sen selvittämiseen esimerkiksi sijoitustutkijoiden työ keskittyy (Poikolainen 1996, 34). Sijoittajat odottavat, että yrityksen johdolla on strategia joka antaa tuottoja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Knight 1997, 73).

Yrityksen arvo osakkeenomistajille muodostuu Lukacin ja Frazierin (2012) mukaan neljästä osa-alueesta joihin yritys voi strategiansa avulla vaikuttaa. Mainitut osa-alueet ovat liikevaihdon kasvu, myyntikate, sijoitetun pääoman tuotto ja tulevaisuuden odotukset. Yritys voi vaikuttaa kaikkiin neljään osa-alueeseen ja siten osakkeenomistajiensa arvoon luomansa strategiansa avulla.

Yrityksellä tulee olla selkeä vastaus kysymykseen ”miksi olemme olemassa” eli toisin sanoen strategia (Freeman 2004). Grantin (1998) mukaan Strategia on tarkoin harkittu toimintasuunnitelma joka parantaa liiketoiminnan kilpailuetua joka puolestaan erottaa yrityksen kilpailijoistaan.

Tärkeä osa strategiaa on visio joka Levinin mukaan (2000) on selkeä kuvaus siitä kuinka organisaatio toimii tulevaisuudessa eli toisin sanoen kuvaus siitä millaista työntekijöiden ja



asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien elämä on tavoitellussa tilanteessa. Visio toimii tulevaisuuden toimenpiteiden kohdentajana. (Nutt ja Backoff 1997).

Ydinosaamisen perustuva strategia-ajattelu ja yrityksen asemointiin perustuva strategia-ajattelu ovat kaksi keskeistä viitekehystä joiden avulla yritykset kilpailevat markkinoilla. Nämä kaksi viitekehystä ovat lähtökohdiltaan sekä menetelmiltään erilaisia. Niiden yhtäaikainen käyttö saattaa täydentää toisiaan mutta usein niiden kautta päädytään ristiriitaisiin strategisiin ratkaisuihin. (Leavy 2003).

Kun yritys ymmärtää kuinka sen oman toimialan voimat vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen niin se voi laatia strategian jonka avulla yritys voi asemoida itsensä siten, että voitto voidaan maksimoida (Porter 1998). Porter on kuvannut voimia joita yritys toimialallaan kohtaa muodostamallaan 5-voiman mallilla. Asemointiin perustuva strategia-ajattelu kuten Porterin 5-voiman malli keskittyy yrityksen toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin.

Artikkelissaan Barney (1991) esittää että kestävä kilpailuetu syntyy niistä yrityksen kontrolloimista resursseista ja kyvykkyyksistä jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja korvattavia. Tällaisia osaamisten ja teknologioiden nippuja voidaan kutsua ydinosaamisiksi (Hamel ja Prahalad 1994). Ydinosaamisen näkökulma perustuu yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin.

Tutkimusaiheeseeni liittyvän kirjallisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että yritykset pyrkivät tunnistamaan sidosryhmänsä ja viestimään niiden kanssa. Tarkoituksena on muokata sidosryhmien käsityksiä yrityksen prioriteeteista sekä saada aikaan vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät ovat kiinnostuneita yritysten tulevaisuudesta moninaisista syistä. Sijoittajat odottavat, että yrityksen johdolla on strategia joka antaa tuottoja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Vastatakseen sidosryhmiensä tarpeisiin yrityksen tulee viestiä tulevaisuudestaan kertova strategia. Yrityksen tulee strategiassaan esittää oikeutus olemassaoloonsa. Osana strategiaa on visio joka kertoo siitä millaista työntekijöiden ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien elämä on tavoitellussa tulevaisuudessa. Strategia voi rakentua ydinosaamiseen perustuvan strategia-ajattelun varaan, asemointiin perustuvan strategia-ajattelun varaan tai näiden

ajattelutapojen yhdistämiseen. Näiden kirjallisesta aineistosta tekemiäni havaintojen perusteella etsin seuraavassa vastauksia tutkimuskysymyksiini.

### **3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto**

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettävää tutkimusmenetelmää ja perustellaan sen valintaa. Käytän hyväkseni tieteellistä sisällönanalyysiä joka pyrkii päätelmiin erityisesti kommunikatiivisesta tiedosta.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmät**

Koska tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin tekstimuotoisen tiedon avulla on laadullinen tutkimusmenetelmä ilmeinen valinta. Lopputulosten muodostamisessa auttaa sisällönanalyysi joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta tiedosta. Sisällönanalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti.

Pörssiyritykset kilpailevat samojen sijoittajien pääomista toistensa kanssa samoilla säännöillä. Pörssilistattujen yritysten ollessa kyseessä niiltä vaadittavat dokumentit ovat julkisesti ja tasapuolisesti kaikkien sidosryhmien käytettävissä kuten pörssin säännöt edellyttävät. Kirjoitettu tieto on luonteensa vuoksi esitystapahtumasta riippumatonta ja siten sillä on myös sidosryhmien näkökannalta tasa-arvoistava vaikutus. Pörssiyritykset julkaisevat vertailukelpoista tekstimuotoista materiaalia jolloin yritysten voidaan ajatella olevan vertailukelpoisia toistensa kanssa.

Suoritan tutkimuksen keräämällä yritysten itsestään ja strategiastaan julkaisemaa tekstimuotoista tietoa. Muodostan jokaisesta tutkimukseen valitusta viitekehystä alakysymyksiä joiden avulla analysoin kerättyä yrityskohtaista tekstitietoa.

Tutkimuksessa on käytetty 15:sta suuren suomalaisen pörssinoteeratun yrityksen julkaisemia tietoja. Nämä yritykset kattavat puolet noin puolet Helsingin pörssin (Nasdaq OMX) suurista (Large Cap) yrityksistä.

Luvussa 4 olen analysoinut aineistoa valittujen viitekehysten perusteella laadittujen alakysymysten avulla. Luvussa 5 olen analysoinut aineistoa valittujen viitekehysten avulla tutkimuskysymysteni mukaisesti.

Tutkimuksen lopputulokset rakentuvat kysymysten perusteella tapahtuvan lajittelun ja havainnoinnin sekä aineistosta mahdollisesti löytyvien uusien teemojen avulla.

### 3.2 Aineisto

Tutkimusaineiston muodostavat tekstimuotoiset yritysten julkaisemat ja julkisesti saatavilla olevat tiedot. Tiedon lähteinä tutkimuksessa olen käyttänyt yritysten nettisivuja ja tilipääöstiedotteita sekä vuosikertomuksia. Yritysten näissä lähteissä strategiastaan esittämiä tietoja voidaan pitää yrityksen julkisena kannanottona ja viestintänä sidosryhmilleen.

Olen kerännyt tutkielmassani tarvittavat tiedot yrityskohtaisesti yritysten vuoden 2012 vuosikertomuksista ja tilipääöstiedotteista sekä yritysten internetsivustoilta. Tutkimusta varten valitsin puolet (15 kpl) Helsingin pörssiin (Nasdaq OMX Helsinki) listatuista (28 kpl) suurista suomalaisista nk. large cap osakeyhtiöistä. Luettelo tutkimuksessa käytetystä yrityskohtaisesta aineistosta on esitetty liitteessä nro 1. Valitut yritykset edustavat monipuolisesti erilaisia toimialoja. Valitut yritykset, niiden toimialat ja liikevaihdot on esitetty taulukossa 1.

*Taulukko 1: Tutkimuksessa käytetyt yritykset*

<b>Yritys</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Liikevaihto Milj. Eur</b>
Cargotec Oyj	Teollisuus	3327
Elisa Oyj	Tietoliikenne	396
Fiskars Oyj	Kuluttajatuotteet	748
Fortum Oyj	Energia	1739
Huhtamäki Oyj	Kuluttajatuotteet	2335
Kemira Oyj	Perusmateriaalit	559
Kesko Oyj	Kuluttajapalvelut	9686
Konecranes Oyj	Teollisuus	2170
Metso Oyj	Teollisuus	7504
Orion Oyj	Terveystieteet	281
Pohjola Pankki Oyj	Rahoitus	-
Stockmann Oyj Abp	Kuluttajapalvelut	2116
Tieto Oyj	Teknologia	1825
UPM-Kymmene Oyj	Perusmateriaalit	10438
YIT Oyj	Teollisuus	4676

Voidakseni analysoida tarvittavia dokumentteja muodostin valittujen viitekehysten perusteella alakysymyksiä joihin etsin vastauksia valitusta tekstimuotoisesta dokumentaatiosta. Helpottaakseni kirjoitusten sisällön analyysia koodaan tekstiä tavalla jonka itse olen muodostanut. Koodaus on tutkijan itse laatima konstruktio. Koodiluettelo voi elää koko tutkimusprosessin ajan tekstistä toistuvasti nousevien uusien löydösten perusteella. Uudet löydökset voidaan myös teemoitella uusien otsikoiden alle mikäli ne eivät liity käytettäviin viitekehyksiin mutta toistuvan esiintymisenä takia voivat johtaa uusiin kiinnostaviin havaintoihin.

### **3.3 Alakysymykset aineiston analysoimiseksi**

Tutkimuksessa käytän hyväksi kolmea viitekehystä jotka ovat strategia, Porterin 5-voiman malli ja ydinosaamiset. Jokaisesta viitekehystä on muodostetta alakysymyksiä joiden avulla kerättyä yritys kohtaista aineistoa arvioidaan ja havainnoidaan. Kysymyksiä on yhteensä kymmenen. Niiden avulla pyrin selvittämään minkälaisia lupauksia yritykset antavat strategiansa välityksellä sidosryhmilleen ja perustuvatko annetut lupaukset asemointiin markkinoilla, ydinosaamisiin vai niihin molempiin. Strategian viitekehystä on muodostettu viisi kysymystä, Porterin 5-voiman mallista joka kuvaa asemointia markkinoilla kolme kysymystä ja ydinosaamisen viitekehystä kaksi kysymystä.

Viitekehysistä aineiston analysoimiseksi muodostetut alakysymykset ja niiden merkitykset on kuvailtu alla.

#### Kysymys 1, strategian viitekehys

*Kommunikoiko yritys strategiaviestinnässään selkeän vision johon se strategiansa avulla pyrkii?*

Tämän kysymyksen tarkoituksena on selvittää, kuvaileeko yritys tulevaisuuden johon se strategiansa avulla pyrkii.

#### Kysymys 2, strategian viitekehys

*Onko tavoiteaika vision saavuttamiselle selkeästi määritelty?*

Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään sitoutuuko yritys saavuttamaan vision avulla tavoittelemansa tulevaisuuden määrittelyssä ajassa. Yritys määrittelee itse aikajänteen.

Olennaista on ajallisen selkeästi ilmaistun aikajänteen olemassaolo siirryttäessä nykyhetkestä tavoiteltuun tulevaisuuteen.

### Kysymys 3, strategian viitekehys

*Esittääkö yritys vision tavoitteet myös yhden tai useamman taloudellisen tunnusluvun avulla?*

Tämä kysymys pyrkii selvittämään onko yrityksellä osaamista ja halua sitoutua konkreettisiin tunnusluviin ja tavoittein vision kuvailemaan tavoitetilaan.

### Kysymys 4, strategian viitekehys

*Muodostavatko mainitut strategiset toimenpiteet selkeän polun nykytilasta vision kuvaamaan tavoitetilaan?*

Yrityksen strategian voidaan ajatella olevan sarja määriteltyjä toimenpiteitä jotka johdattavat yrityksen nykytilasta tavoittelemaansa vision mukaiseen tavoitetilaan. Tällä kysymyksellä haluan selvittää kertooko yritys sellaisista toimenpiteistä joiden avulla tulevaisuus saavutetaan ja onko yritys niihin sitoutunut.

### Kysymys 5, Porterin 5-voiman viitekehys

*Määritteleekö yritys strategiassaan asemansa markkinoilla tai sen tavoitellun muutoksen suhteessa kilpailijoihinsa.*

Tällä kysymyksellä selvitän yrityksen halua ja kykyä pitää tai saavuttaa määritelty asema markkinoilla. Mielenkiinnon kohteena on se kuinka vahvasti yritys ilmaisee ottavansa haluamansa paikan markkinoilla. Kysymys koskee myynnin kautta tapahtuvaa asemointia joka tapahtuu tuotteiden, markkinasegmenttien tai markkinaosuuksien avulla.

### Kysymys 6, Porterin 5-voiman viitekehys

*Kertooko yritys päätuotteidensa tai palveluidensa markkinoiden kehittämisestä strategiassaan?*

Tämän kysymyksen avulla selvitän kertooko yritys kuinka sen tarjoama kehittyi tulevaisuudessa. Yrityksen on olennaista varautua mahdollisiin epäjatkuviin ja murroksiin jotka voivat johtua markkinoiden muutoksista. Uudet tuotteet, kysynnän muutokset ja korvaavat tuotteet voivat muuttaa markkinat. Tällä kysymyksellä arvioidaan siis sekä määrällisiä ja laadullisia tulevia muutoksia. Tarkoitus on siis selvittää esittääkö yritys varautuvansa uskottavasti tulevaisuudessa mahdollisesti kohdattaviin muutoksiin.

### Kysymys 7, Porterin 5-voiman viitekehys

*Kertooko yritys strategiassaan pyrkivänsä muutoksiin arvoketjussaan?*

Tämä kysymys etsii vastauksia siihen pyrkiikö yritys tulevaisuudessa tekemään jotakin arvoketjussaan eri tavalla. Muutoksia arvoketjussa voivat olla vertikaali integraatio joko ylä- tai alavirtaan, diversifikaatio, toiminnan ulkoistukset, uusille teollisuudenaloille siirtyminen ja yritysostot.

### Kysymys 8, ydinosaamisen viitekehys

*Kuvaileeko yritys mille osaamisille heidän kilpailuetunsa perustuu?*

Tällä kysymyksellä etsin vastauksia siihen onko yrityksellä selkeitä ydinosaamisia joiden ympärille se voi rakentaa liiketoimintaa.

### Kysymys 9, ydinosaamisen viitekehys

*Kerrotaanko strategiassa yrityksen tulevaisuuden rakentuvan nykyisille tai suunnitellusti tulevaisuudessa hankittaville osaamisille?*

Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään rakentuvatko yrityksen strategiset toimenpiteet sen ydinosaamisten varaan.

### Kysymys 10, strategian viitekehys

*Onko julkisuuteen kommunikoitu strategia johdonmukainen?*

Tämän kysymyksen tarkoituksena on arvioida kuinka saumattomasti yrityksen kommunikoiman strategian osat sopivat yhteen toistensa kanssa ja kuinka uskottavan kuvan strategia antaa yrityksen tulevaisuudesta.

## **3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys**

Perehdyn tässä luvussa tutkimukseni luotettavuuden arviointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä käyttämään tilastollisia yleistyksiä vaan sen tarkoituksena on kuvata haluttua tapahtumaa tai toimintaa. Tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa tutkimuksen luonteesta johtuen tutkimustuloksiin.

Kolme konseptia jotka muodostavat perusteet laadullisen tutkimuksen arviointia varten ovat validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 291).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä kuinka hyvin mittaus, prosessi tai instrumentti antaa saman tuloksen kun sitä käytetään useita kertoja samalla tavalla. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä kuinka hyvin tutkimuksen johtopäätökset antavat kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson ja Kovalainen 2008, 292). Yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä kuinka tutkimuksesta saadut tulokset voidaan ulottaa koskemaan laajempaa joukkoa kuin mitä on tutkittu. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 293).

Tärkeimmät subjektiiviset päätökset joita tutkimuksessa jouduin tekemään ovat tutkimusorganisaatioiden, tutkimuskysymysten ja tutkimuksen alakysymysten valinnoissa. Koska laadullinen tutkimus on luonteeltaan subjektiivisesta on tutkimuksen reliabiliteettia eli mittauksen toistettavuutta vaikea yksiselitteisesti arvioida. Tällöin reliabiliteetin käsitteeseen voidaan sisällyttää myös itse tutkimusprosessin toistettavuus.

Tutkimus on tehty tutkittujen yritysten julkaiseman ja yleisesti saatavilla olevan materiaalin perusteella. Tästä syystä reliabiliteettia voitaneen pitää hyvänä. Yritysten vuosikertomukset ja tilinpäätöstiedotteet ovat yleensä saatavilla useiden vuosien ajan jolloin lukijalla on mahdollisuus vertailla aineistoa ja tutkimustuloksia keskenään. Aineistona on käytetty myös yritysten verkkosivuilta löytyvää materiaalilla joka muuttuu ajan myötä ja siten heikentää reliabiliteettia. Tutkimuksen aikana ei kuitenkaan havaittu poikkeamia verkkosivujen tietojen ja muun julkaistun materiaalin välillä.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen osa validiteetin muodostumista on oikeanlaisen tutkimusstrategian valinta johon vaikuttaa niin ikään tutkijan subjektiivisuus. Tutkimukseni teemoittelu on selkeä ja läpinäkyvä koska strategiakuvausten tutkimisessa käytettävät viitekehukset on liitetty selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimukseni apukysymykset joilla analysoin tutkimusmateriaalia on muodostettu valittujen viitekehysten perusteella. Yhteys aineiston ja tutkimuskysymysten välillä on selkeästi todettavissa koko tutkimuksen ajan. Olen pyrkinyt keräämään aineistosta tutkimuksen kannalta relevanteimmat osat ja analysoimaan niitä yksityiskohtaisesti.

Käytän tutkimuksessani hyväksi tutkimuksen apukysymyksillä kerättyä kvalitatiivisen tiedon avulla muodostettua numeerista tietoa. Numeerinen tieto tukee vastausten löytymistä tutkimuskysymyksiin mutta se on kuitenkin vain suuntaa antavaa tietoa. Vaikka tässä tutkimuksessa tekstimuotoisesta tiedosta muodostetun numeerisen tiedon tarkkuus ei ole suuri



johtuen tiedon kvalitatiivisesta luonteesta ja tutkijan subjektiivisesta näkemyksestä, mahdollistaa se kuitenkin havaintojen tekemisen aineistosta.

Koska tutkin tutkimuksessani puolet (15 kpl) suurista suomalaisista pörssiyrityksistä (28 kpl) on otos suuri ja voitaneen yleistää koskemaan kaikkia tämän ryhmän yrityksiä. Vaikka kaikkia pörssiyrityksiä koskee sama tiedonantovelvoite ei pienemmillä pörssiyrityksillä välttämättä ole viestintäänsä varten käytössään samanlaisia resursseja kuin suuremmilla yrityksillä. Näinollen myös strategian viestintä voi pienemmissä yrityksissä poiketa suuremmista joten tutkimukseni tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä pienempiin pörssiyrityksiin.

#### **4 Yritysten kommunikointi visioistaan ja strategioistaan**

Tässä luvussa kerron alakysymyskohtaisesti niistä havainnoista joita olen tehnyt aineistosta. Luvun tarkoituksena on auttaa ymmärtämään sitä kuinka tutkimukseni empiria rakentuu. Tutkin aihetta keräämällä ja analysoimalla yritysten julkisuuteen viestimää tekstimuotoista tietoa. Kerättyä yrityskohtaista tietoa analysoin kymmenellä alakysymyksellä jotka on muodostettu tutkimuskysymysten perusteella valittujen kolmen eri viitekehyksen avulla.

Valittua 15 yrityksen ryhmää tarkastellaan erikseen jokaisen kymmenen alakysymyksen avulla. Löydöksiä käsitelen seuraavassa kysymyskohtaisesti. Kerron jokaisen kysymyksen kohdalla niistä havainnoista jotka liittyvät tutkimukseni tutkimusongelmaan. Varsinaisiin tutkimuskysymyksiini pyrin vastaamaan seuraavassa luvussa 5.

Kaikki kymmenen alakysymystä käsitellään erikseen. Jokaisen kysymyksen yhteydessä on mainittu se prosentuaalinen luku jossa kyseisen alakysymyksen kohdalla saatiin myönteinen tai kielteinen vastaus. Tutkittujen yritysten lukumäärän mukaisesti olen tehnyt jokaiseen kysymykseen liittyen 15 kpl havaintoja. Jokaisesta yrityksestä olen tehnyt kysymyskohtaisesti yhden havainnon. Havainnot olen jaotellut joko 'kyllä' tai 'ei' kategoriaan. Lisäksi olen kerännyt tekstimuotoista tietoa jonka avulla voin esittää tutkimustiedosta kysymyskohtaisesti mahdollisimman havainnollisen kuvan.

Kysymyskohtaisissa havainnoissa 'kyllä' tai 'ei' löydökset on esitetty numeerisesti prosenttilukuna ja muut löydökset on teemoiteltu omiksi ryhmikseen tekstimuotoisena tietona.

Aineistoa analysoidessani olen etsinyt vastauksia kattavasti valitusta yrityksen julkaisemasta dokumentaatiosta. Kaikki tieto on huomioitu ja sitä on arvioitu omassa kontekstissaan. Tietoa ei ole kerätty vain strategiaa kuvaavien otsakkeiden ja lukujen osalta vaan kattavasti koko tekstistä.

Mikäli yritys on käyttänyt viestinnässään terminologiaa joka ei ole samankaltainen kysymyksen kanssa mutta sen sisällön on voitu ajatella tarkoittavan samaa asiaa on informaatio otettu huomioon yrityksen arvioinnissa. Esimerkkinä mainitsen tapauksen jossa yritys on kertonut visiostaan mutta ei ole nimennyt kertomaansa visioksi. Tutkimuksessa tieto on kuitenkin sisältönsä perusteella tulkittu visioksi.

## 4.1 Kysymyiskohtaiset havainnot

*Kommunikoiko yritys strategiaviestinnässään selkeän vision johon se strategiansa avulla pyrkii?* (kysymys numero 1, strategian viitekehys)

Tämän kysymyksen avulla halusin selvittää kuvaileeko yritys sen tulevaisuuden johon se strategiansa avulla pyrkii. Aineistoa analysoitaessa on kiinnitetty huomiota vision konkreettisuuteen ja selkeyteen. Jotta sidosryhmien jäsenet voisivat arvostaa yrityksen viestimää visiota tulee sen olla uskottava ja kertoa lupaavasta tulevaisuudesta. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 1 osalta on esitetty taulukossa 2.

*Taulukko 2: Selkeän vision kommunikointi (kysymys 1)*

TULOKSET		
Kysymys nro 1		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Fiskars	X	
Huhtamäki	X	
Kemira	X	
Kesko	X	
Konecranes	X	
Metso	X	
Stockmann	X	
UPM	X	
YIT	X	
Elisa		X
Fortum		X
Orion		X
Pohjola		X
Tieto		X
Yhteensä	67 %	33 %

Yrityksistä UPM viestii selkeän vision. Yrityksen visiona on yhdistää bio- ja metsäteollisuus. UPM on rakentanut uutta liiketoimintaa tavalla joka johtaa vision toteutumiseen. Esimerkkinä siitä on rakenteilla oleva biovoimalaitos. Selkeä on myös Stockmann-tavaratalojen visio joka on olla Euroopan paras tavarataloetju niin tuotevalikoimassa, asiakaspalvelussa, myymälämiljöössä kuin kannattavuudessakin. Konkreettisena visiona voidaan pitää myös sitä, että Huhtamäen tavoitteena on olla vuonna 2015 3 miljardin euron yritys. Myönteisen

arvioinnin tutkimuksessani saa myös Konecranes jonka visiona on saavuttaa 30%:n globaali markkinaosuus.

Elisan ei kommunikoi riittävän kuvaavaa visiota siitä minkälainen yritys se haluaa olla tulevaisuudessa. Myöskään Orion ei kommunikoi visiota tulevaisuudestaan. Orionilla visiota ei käytetä sanana eikä vastaavaa tietoa voida myöskään löytää yrityksen julkaisemasta viestinnästä. Yrityksistä Fortumiltakaan ei löydy selkeää visiota.

Suurin osa yrityksistä (67%) kommunikoi osana strategiaansa vision tai sellaisen tulevaisuuden kuvauksen joka voidaan tulkita visioksi. Loput yrityksistä eivät esitä selkeää tulevaisuudenkuvaa. Jotkut yrityksistä eivät käytä viestinnässään vision käsitettä lainkaan.

*Onko tavoiteaika vision saavuttamiselle selkeästi määritelty? (kysymys numero 2, strategian viitekehys)*

Toisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää sitoutuuko yritys saavuttamaan vision avulla tavoittelemansa tulevaisuuden määritellyssä ajassa. Tarkoitus on selvittää antaako yksittäinen yritys konkreettisen aikaan sidotun sitoumuksen sidosryhmilleen. Olennaista arvioinnissa on selkeästi ilmaistun aikajänteen olemassaolo siirryttäessä nykyhetkestä tavoiteltuun tulevaisuuteen. Tämän kysymyksen osalta kyllä-vastauksiksi on tulkittu kaikki yritysten selkeästi strategialleen esittämät aikajänteet. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 2 osalta on esitetty taulukossa 3.

Yritysten sitoutuminen tiettyyn itse valitsemaansa aikajänteeseen vaihtelee huomattavasti. Osa yrityksistä kertoo saavuttavansa vision pidemmällä aikavälillä. Tällainen yritys on UPM joka määrittelee vision toteutumisen aikajänteeksi 5-8 vuotta.

Osa yrityksistä on viestinyt strategiansa toteutumisella tavoiteajan mutta ei sinänsä saavutettavaa päämäärää. Esimerkiksi Tieto on laatinut strategian vuosille 2012-2016 joten strategisten tavoitteiden ja vision mukaisen tilan tulisi olla saavutettuna kauden lopussa. Tavoiteltua tilaa ei kuitenkaan ole selkeästi kuvailtu. Myös Orion on laatinut strategian vuosille 2013-2017 joskaan visiota johon strategia johtaa ei viestitty.

*Taulukko 3: Selkeän tavoiteajan määrittäminen  
vision saavuttamiselle (kysymys 2)*

TULOKSET		
Kysymys nro 2		
Yritys	Kyllä	Ei
Fiskars	X	
Huhtamäki	X	
Metso	X	
Tieto	X	
UPM	X	
YIT	X	
Cargotec		X
Elisa		X
Fortum		X
Kemira		X
Kesko		X
Konecranes		X
Orion		X
Pohjola		X
Stockmann		X
Yhteensä	40 %	60 %

Vaikka Stockmann ilmaisee selkeän vision se ei kuitenkaan kerro milloin mainittu tavoiteltu tilanne saavutetaan. Konecranes puolestaan mainitsee että se ei nimenomaan aseta visionsa saavuttamiselle tavoiteaikaa. Elisa ei ole asettanut strategialleen tavoitteellista aikataulua eikä sen strategialla ole selkeää aikajännettä.

Vähemmistö tutkituista yrityksistä (40%) viestii selkeän tavoiteajan visiossa kuvaamansa tilan saavuttamiseksi tai ylipäättään asettaa strategialleen selkeän aikajänteen. Lisäksi useat yritykset asettavat aikajänteeksi 1-3 vuotta jota voidaan pitää strategisesti ajateltuna varsin lyhyenä aikana.

Verrattuna ensimmäiseen kysymykseen jossa yritykset määrittivät tavoittelemaansa tulevaisuutta vision avulla kyllä-vastausten osuus toisessa kysymyksessä on vähäisempi, 40%. Ensimmäisen kysymyksen osalta kyllä-vastauksia oli 67%. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että määriteltäessä aikaa tulevaisuuden saavuttamisella yritykset ilmaisevat vähemmän sitoumusta kuin kertoessaan siitä millainen tulevaisuus jota tavoitellaan on.

*Esittääkö yritys vision tavoitteet myös yhden tai useamman taloudellisen tunnusluvun avulla?*  
(kysymys numero 3, strategian viitekehys)

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena on tutkia yritysten antamia sitoumuksia taloudellisesta näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, onko yrityksellä osaamista ja halua sitoutua konkreettisiin tunnusluvuin ja tavoittein vision kuvailemaan tavoitetilaan. Tässä kysymyksessä kyllä-vastauksiksi on tulkittu kaikki sellaiset tunnusluvut joita yritys yksiselitteisesti ilmaisee toiminnallaan tavoittelevansa. Kyllä-vastauksen saamiseksi ei ole edellytetty tunnuslukujen kiinteää liittämistä visiossa ilmaistuihin yksityiskohtaisiin tavoitteeseen tai ajankohtaan. Kyllä-vastauksiksi on tulkittu myös jatkuvasti voimassa olevat ajan myötä muuttumattomat numeeriset tavoitteet. Perusteluna tähän on se, että koska yritys laatii itse strategiansa, tulee sen myös voida esittää tavoitteensa haluamallaan numeerisella informaatiolla. Toisaalta voidaan myös ajatella että strategisten toimenpiteiden tulisi näkyä myös tavoitteissa ja tuloksissa. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 3 osalta on esitetty taulukossa 4.

*Taulukko 4: Vision tavoitteiden esittäminen  
taloudellisten tunnuslukujen avulla (kysymys 3)*

TULOKSET		
Kysymys nro 3		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Elisa	X	
Fortum	X	
Huhtamäki	X	
Kemira	X	
Kesko	X	
Konecranes	X	
Metso	X	
Orion	X	
Pohjola	X	
Stockmann	X	
Tieto	X	
UPM	X	
YIT	X	
Fiskars		X
Yhteensä	93 %	7 %

Yrityksistä Tiedon tulisi jatkuvasti voimassa olevan tavoitteen mukaan saavuttaa 10% liikevoittotaso sekä 60 MEur vuosittaiset nettosäästöt vuoden 2014 loppuun mennessä. Elisalla on keskipitkälle aikavälille eli vuodelle 2015 neljä numeerista tavoitetta liikevaihdon ja toimialaa paremman kasvun lisäksi.

UPM kertoo visiossaan tavoittelevansa tilannetta jossa puolet yrityksen liikevaihdosta kertyy hyvin kannattavasta kasvuliiketoiminnasta. Yrityksellä on lisäksi useita liiketoiminnan eri osa-alueiden mittareita joiden tavoitteiden toteutumiseksi ei ole asetettu aikarajaa.

Stockmann mainitsee pitkän aikavälin tavoitteikseen sijoitetun pääoman tuoton, liikevoiton, omavaraisuusasteen ja myynnin kasvun. Luvuista on myös esitetty tilastoja 11 vuoden ajalta. Sijoitetun pääoman tuotto on ollut neljän viimeisenä vuonna noin ¼ tavoitteesta. Tällaisen pitkäaikaisen poikkeaman omasta pitkän aikavälin tavoitteesta voisi olettaa aiheuttavan selkeitä strategisia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Niistä toimenpiteistä pitäisi myös tiedottaa osakkeenomistajia.

Fiskars kertoo kasvutavoitteista mutta ei kuvaa niitä selkeästi ja numeerisesti.

Tässä kysymyksessä myönteisen vastauksen sai 93% tutkituista yrityksistä. Korkea luku johtuu siitä että myös jatkuvasti voimassa olevat tavoitteet luokiteltiin kyllä-vastuiksi eikä yksittäisen numeerisen tavoitteen yhteyttä visioon tai strategiaan kysymyksiin edellytetty.

Mielenkiintoinen havainto on se että strategialla ja siinä mainituilla toimenpiteillä ei näyttäisi olevan mitään yhteyttä tutkittujen yritysten esittämiin numeerisiin tavoitteisiin joista suurin osa on jatkuvasti voimassa ilman minkäänlaista aikarajaa. Toinen havainto on se, että pitkäaikainen poikkeama yrityksen itse määrittelemistä numeerisista tavoitteista kuten Stockmannilla ei aiheuta strategisia toimenpiteitä tai numeeristen tavoitteiden uudelleenmäärittelemistä.

*Muodostavatko mainitut strategiset toimenpiteet selkeän polun nykytilasta vision kuvaamaan tavoitetilaan?* (kysymys numero 4, strategian viitekehys)

Jotta yrityksen strategia olisi uskottava tulee sen kertoa konkreettisista toimenpiteistä joiden avulla strategia toteutuu ja visio saavutetaan. Tämän kysymyksen avulla haluan selvittää

minkälaisia toimenpiteitä yritykset ilmoittavat tekevänsä strategiaansa pohjautuen ja johtavatko toimenpiteet strategian mukaisesti kohti vision kuvaamaa tilaa. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 4 osalta on esitetty taulukossa 5.

*Taulukko 5: Selkeän polun muodostaminen nykytilasta vision tavoitetilaan (kysymys 4)*

TULOKSET		
Kysymys nro 4		
Yritys	Kyllä	Ei
Fortum	X	
UPM	X	
YIT	X	
Cargotec		X
Elisa		X
Fiskars		X
Huhtamäki		X
Kemira		X
Kesko		X
Konecranes		X
Metso		X
Orion		X
Pohjola		X
Stockmann		X
Tieto		X
Yhteensä	20 %	80 %

Eniten konkreettisista toimenpiteistä kertovat Fortum, UPM ja YIT. UPM:n esittämä strategisten toimenpiteiden ketju ei ole täysin selkeä mutta se sisältää useita merkittäviä yksittäisiä toimenpiteitä jotka johtavat kohti vision kuvaamaa tilaa. Myös YIT viestii laajasti liiketoiminta-alue kohtaisista aktiviteeteistä sekä keskittymisestään strategisten tavoitteiden tueksi laadittuihin kehitysohjelmiin. Fortum kertoo strategiassaan konkreettisista toimenpiteistä valituilla strategisilla painopistealueilla.

Stockmann ei kerro kuinka se pääsee tavoitteeseensa mutta mainitsee aikovansa avata noin 20 tavarataloa vuosittain kasvualueiden ollessa Venäjällä ja itäisessä Keski-Euroopassa. Stockmannin haluaa olla Euroopan paras tavarataloketju niin tuotevalikoimassa,



asiakaspalvelussa, myymälämiljöössä kuin kannattavuudessakin. Koska osa tavoitteista on laadullisia ei tavaratalojen lukumäärän lisääminen riitä vision kuvaaman tilan saavuttamiseen. Yrityksen olisi varsin mahdollista strategiassaan esittää arvioita siitä miten se saavuttaa tavoittelemansa Euroopan parhaan tavarataloketjun aseman.

Useat yritykset kertovat strategiassaan keskittymisestä valittuihin painopistealueisiin tai prioriteetteihin mutta eivät kerro toimenpiteistä joita aikovat tehdä. Tiedon strategiset toimenpiteet ovat keskittymistä valittuihin strategisiin prioriteetteihin mutta yritys ei kerro miten kullakin valitulla prioriteettialueella tulee edetä tai mitä välitavoitteita aiotaan saavuttaa. Orion kertoo strategiassaan keskittyvänsä kolmeen painopistealueeseen joita ovat liiketoiminnan kasvattaminen kilpailukykyisen tuotteiston avulla, markkina-aseman vahvistaminen Euroopassa sekä toimintojen joustavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Tarkempia tavoitteita tai päämäärä painopistealueilla ei ole viestitty sidosryhmille. Myös Cargotec kertoo strategiassaan painopistealueistaan mutta ei kovin tarkasti toimenpiteistä joilla strategiset tavoitteet saadaan täyttymään.

Yrityksistä Elisa ei kerro strategiassaan tulevaisuudestaan juuri mitään.

Vain viidesosa tutkituista yrityksistä sai tämän kysymyksen osalta kyllä-vastauksen. Tehtyjen havaintojen perusteella suuret suomalaiset pörssiyritykset eivät viesti kovin konkreettisia strategiansa liittyviä aktiviteetteja sidosryhmilleen. Yritykset keskittyvät sen sijaan kuvailemaan toimintansa kannalta tärkeitä painopistealueita. Konkretian puuttuessa sidosryhmien on kuitenkin vaikea ymmärtää yritysten menestystä valitsemillaan strategiansa painopistealueilla.

*Määritteleekö yritys strategiassaan asemansa markkinoilla tai sen tavoitellun muutoksen suhteessa kilpailijoihinsa? (kysymys numero 5, Porterin 5-voiman viitekehys)*

Tämän kysymyksen avulla on tarkoitus on saada tietoa siitä aikovatko yritykset strategisten toimenpiteiden avulla saavuttaa tai pitää määritellyn aseman markkinoilla. Tällöin yrityksen tavoitteena on joko asemoida itsensä uudelleen tai pitää valitsemansa asema. Yritys voi tehdä asemointia koskevia strategisia päätöksiä siten että ne muuttavat yrityksen suhteellista positiota verrattuna muihin yrityksiin Porterin 5-voiman mallin yhdessä tai useammassa ulottuvuudessa. Kyllä-vastauksiksi on huomioitu myös sellaiset vastaukset joissa yritykset

kertovat pyrkivänsä säilyttämään nykyisen asemansa markkinoilla. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 5 osalta on esitetty taulukossa 6.

*Taulukko 6: Markkina-aseman tai sen tavoitellun muutoksen määrittäminen strategiassa (kysymys 5)*

TULOKSET		
Kysymys nro 5		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Fiskars	X	
Fortum	X	
Huhtamäki	X	
Kemira	X	
Kesko	X	
Konecranes	X	
Metso	X	
Pohjola	X	
YIT	X	
Elisa		X
Orion		X
Stockmann		X
Tieto		X
UPM		X
Yhteensä	67 %	33 %

Yrityksistä YIT viestii liiketoiminta-aluekohtaisesti markkinoiden koon ja oman asemansa markkinoilla. Konecranes määrittelee markkina-asemansa globaalisti ja liiketoiminta-aluekohtaisesti. Myös Metso määrittelee markkina-asemansa strategiassaan. Cargotec puolestaan määrittelee itsensä markkinajohtajaksi joillakin liiketoiminta-alueillaan.

UPM ei viestinnässään selkeästi määrittele sitä millainen sen asema tulee olemaan tulevaisuudessa strategisten toimenpiteiden jälkeen. Sidosryhmiä varmasti kiinnostaisivat arviot erityisesti uusien liiketoiminta-alueiden kuten kierrätettävän puubiomassan tulevaisuuden näkymät. Fiskars taas kuvaa nykyistä asemaansa maantieteellisesti eri liiketoiminnan osa-alueilla.

Fortum puolestaan kuvaa asemansa markkinoilla liiketoiminta-alueittain mutta ei ilmoita tavoittelevansa niihin muutoksia. Huhtamäkikin kertoo markkinaosuuksistaan sekä liiketoiminta-alue kohtaisesti että maantieteellisesti. Yritys ei kuitenkaan ota kantaa haluamaansa aseman muutokseen tai kilpailijoihin.

Elisa ei kerro strategiassaan markkina-asetaan tai siihen haluamastaan muutoksesta. Orionkaan ei määrittele nykyistä tai tulevaa asemaansa strategisilla painopistealueillaan eikä myöskään liiketoiminta-alueillaan yleensä.

Myönteisen luokittelun (67%) merkittävimpanä tekijänä tämän kysymyksen osalta on se, että yritysten ilmoittamat nykyiset markkinaosuudet on aina luokiteltu kyllä-vastauksiksi. Jos luokittelussa olisi edellytetty markkina-asetaan tavoittelua strategisten toimien avulla olisi kyllä-vastausten osuus ollut 0% tai lähellä sitä.

Tunnusomaista suurille suomalaisille pörssiyrityksille näyttäisi olevan se, että nykyinen asema markkinoilla määritellään mutta tulevaisuudessa tavoiteltua asemaa ei yleensä esitetä tai ainakaan julkisesti viestitä. Yritykset eivät kerro miten strategisten toimien uskotaan vaikuttavan niiden asemaan markkinoille tai minkälaisia muutoksia asemaansa ne tavoittelevat.

*Kertooko yritys päätuotteidensa tai palveluidensa markkinoiden kehittämisestä strategiassaan? (kysymys numero 6, Porterin 5-voiman viitekehys)*

Kuudennen kysymyksen avulla haluan selvittää kertooko yritys strategiassaan kuinka se odottaa tuotteidensa ja palveluidensa markkinoiden kehittyvän tulevaisuudessa. Voidakseen varautua mahdollisiin epäjatkuvuuksiin ja murroksiin jotka voivat aiheutua markkinoiden muutoksista yritykset kehitettävät toimintaansa strategiansa avulla. Kysymyksen avulla haluan arvioida yrityksen varautumista markkinoiden mahdollisiin määrällisiin ja laadullisiin muutoksiin. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 6 osalta on esitetty taulukossa 7.

*Taulukko 7: Markkinoiden kehittämisestä  
kertominen strategiassa (kysymys 6)*

TULOKSET		
Kysymys nro 6		
Yritys	Kyllä	Ei
Fortum	X	
Stockmann	X	
Tieto	X	
UPM	X	
YIT	X	
Cargotec		X
Elisa		X
Fiskars		X
Huhtamäki		X
Kemira		X
Kesko		X
Konecranes		X
Metso		X
Orion		X
Pohjola		X
Yhteensä	33 %	67 %

Yrityksistä UPM on selvästi lisäämässä uusien teknologioiden ja uusien liiketoiminta-alueiden merkityksestä strategiassaan. Vaikka yritys ei tarkasti yksilöi uusien markkinoiden kokoa ja omaa osuuttaan niissä on se selkeästi varautunut kypsien liiketoiminta-alueidensa murrokseen siirtymällä uusille alueille.

YIT puolestaan kertoo liiketoiminta-alueittain markkinoiden kehityksestä sekä sanallisesti että numeerisen tiedon avulla. Annetut tiedot koskevat pääosin vuotta 2013. YIT kuvailee liiketoiminta-alue kohtaisesti myös markkina-asemaansa sekä markkinoiden kokoa.

Fortum kertoo kasvuodotuksista liiketoiminta- ja maantieteellisten alueiden osalta mutta niitä ei ole kuitenkaan kuvailtu numeerisesti. Cargotec kertoo siitä mitkä eri asiakkaidensa teollisuuden alat vaikuttavat sen omiin liiketoiminta-alueisiin mutta ei kerro miten se ennakoii kysynnän kehittyvän kullakin alueella.

Elisa ei kerro strategiassaan päätuotteidensa tai niiden markkinoiden kehittämisestä. Orionkaan ei kerro kuinka se arvioi tuotteidensa markkinoiden kehittyvän tulevaisuudessa eikä sitä tee myöskään Fiskars.

Myönteisen arvioinnin sai tämän kysymyksen osalta kolmasosa yrityksistä. Siitä voidaan päätellä että yritykset eivät pääsääntöisesti esitä arvioita siitä minkälaisilla markkinoilla ne uskovat tulevaisuudessa toimivansa. Sen sijaan yritykset näyttäisivät keskittyvän vakuuttelemaan että ne ymmärtävät sellaisia tekijöitä jotka vaikuttavat niiden liiketoimintaan tulevaisuudessa.

Koska sijoittajat eivät saa tietoa yrityksiltä itseltään niiden tulevaisuuden näkymistä he joutuvat tekemään omia arvioitaan siitä kuinka sijoituskohteiden markkinat kehittyvät tai sitten perustamaan päätöksensä muualta saadun tiedon varaan.

*Kertooko yritys strategiassaan pyrkivänsä muutoksiin arvoketjussaan?* (kysymys numero 7, Porterin 5-voiman viitekehys).

Seitsemännen kysymyksen avulla haluan selvittää yrityksen tulevaisuuden pyrkimyksiä strategiansa mukaisesti tehdä jotakin eri tavalla omassa arvoketjussaan. Suunnitellut muutokset aiheuttaisivat myös muutoksia yhteen tai useampaan Porterin voimista. Muutoksia arvoketjussa voivat olla vertikaali integraatio joko ylä- tai alavirtaan, diversifikaatio, toiminnan ulkoistukset, uusille toimialoille siirtyminen ja yritysostot. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 7 osalta on esitetty taulukossa 8.

Yrityksistä UPM on luonut uutta liiketoimintaa jossa se yhdistää bio- ja metsäteollisuutta päätyen tekemään osin uudenlaisia tuotteita, joten yritys on muuttamassa arvoketjuaan. Tieto kertoo strategiassaan luopuvansa keskittymisen takia synergiaa tarjoamattomista liiketoiminnoistaan.

Orion etsii jatkuvasti kumppanuuksia ja alihankintasuhteita useille eri liiketoiminnan osa-alueilla kuten tuotekehitys, puolivalmisteiden hankinta ja jakelukanavat.

Strategiansa mukaisesti kasvua sekä yrityskaupoin että orgaanisen kasvun avulla ilmoittavat tavoittelevansa Konecranes, Metso ja YIT. Myös Fiskars haluaa kasvaa yritysostoin mikäli se löytää yrityksiä jotka sopivat sen omaan liiketoimintamalliin ja strategiaan.

*Taulukko 8: Arvoketjun muutoksista kertominen strategiassa (kysymys 7)*

TULOKSET		
Kysymys nro 7		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Elisa	X	
Fiskars	X	
Fortum	X	
Huhtamäki	X	
Konecranes	X	
Metso	X	
Orion	X	
Tieto	X	
UPM	X	
YIT	X	
Kemira		X
Kesko		X
Pohjola		X
Stockmann		X
Yhteensä	73 %	27 %

Cargotec suunnittelee strategisena toimenpiteenä perustuvansa lisää yhteisyrityksiä Kiinaan ja mahdollisesti listaavansa osan yritystään erillisenä yhtiönä johonkin Aasian pörssiin.

Elisa puolensa kertoo ostavansa yrityksen lähitulevaisuudessa kun taas Fortum kertoo tutkivansa vaihtoehtoa jossa osa sen liiketoiminnasta myytäisiin.

Tutkimukseni mukaan 73% yrityksistä suunnittelee muutoksia arvoketjuunsa. Useimmiten suunnitellut muutokset ovat yritysostoja tai joidenkin toimintojen myyntiä pois yrityksestä. Mikäli yritykset kertoisivat näistä aikoimuksistaan ja niiden kohdentumisesta selkeämmin strategiassaan näkyisi se huomattavasti suurempina kyllä-vastausten määränä kysymyksessä 4. Koska kysymysten 4 ja 7 välisten myönteisten vastausten välillä on huomattava ero (53%) vaikuttaa siltä että yritykset suunnittelevat tekevänsä muutoksia toimintaansa mutta eivät viesti niitä strategiassaan sidosryhmilleen.

*Kuvaileeko yritys mille osaamisilleen heidän kilpailuetunsa perustuu? (kysymys numero 8, ydinosaamisen viitekehys)*

Kysymyksen numero 8 avulla haluan selvittää onko yrityksillä sellaisia ydinosaamisia jotka mahdollistavat menestyksekkään kilpailun markkinoilla ja voivatko yritykset perustaa strategiansa mainituille osaamisille. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 8 osalta on taulukossa 9.

*Taulukko 9: Kilpailuedun perustana olevista osaamisista kertominen (kysymys 8)*

TULOKSET		
Kysymys nro 8		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Fiskars	X	
Fortum	X	
Huhtamäki	X	
Kemira	X	
Kesko	X	
Konecranes	X	
Metso	X	
Orion	X	
Pohjola	X	
Stockmann	X	
Tieto	X	
UPM	X	
YIT	X	
Elisa		X
Yhteensä	93 %	7 %

OP-Pohjola ryhmä luettelee joukon kilpailuetuja kuten kokonaisvaltainen finanssipalvelu ja parhaat keskittämisedut. Stockmannin mukaan asiakkaiden arvostamat vahvat vähittäiskaupan brändit ovat lähtökohta menestyksekkäälle toiminnalle myös jatkossa. Myös YIT kertoo strategiassaan kilpailueduistaan sekä osaamisen kehitysohjelmista valituilla alueilla.

UPM ei mainitse sinänsä kilpailuetuja mutta kertoo jokaisella liiketoiminta-alueella niistä toimenpiteistä jotka tuovat kasvua omalla alueellaan. Myöskään Orion ei suoraan mainitse

kilpailuetuja mutta kertoo tutkimustyönsä tavoitteena olevan tuoda uusia innovatiivisten patenttisuojattujen alkuperälääkkeiden tuomisen kansainvälisille markkinoille.

Cargotecin kilpailuetu perustuu brändin vahvuudelle erityisesti Kiinan markkinoilla ja markkinoiden laajimmalla lastin- ja kuormankäsittelyratkaisujen valikoimalla sekä palveluverkostolla.

Fiskarsin kilpailuetu perustuu vahvoille brändeille, ikonituotteille, ja kykyyn synnyttää uusia ikonituotteita. Kesko puolestaan kertoo kilpailuetunsa perustuvan kauppapaikkaverkostolle ja brändeille. Liiketoiminta-aluekohtaisesti osaamisiaan kuvailevat Fortum, Huhtamäki ja Kemira.

Elisa ei nosta strategiassaan esille sellaisia kilpailuetuja joiden avulla se voisi menestyä tulevassa kilpailussa markkinoista. Yritys on kuitenkin esitellyt vuonna 2012 uusia innovatiivisia palveluja joten sillä todennäköisesti on osaamista jota ei viestitä julkisuuteen.

Kaikki tutkituista yrityksistä Elisaa lukuun ottamatta kertoivat osaamisistaan ja siitä mihin kilpailuetuihin ne liittyvät. Voitaneen siis päätellä että suuret suomalaiset pörssiyritykset kertovat niistä osaamisperusteisista kilpailutekijöistä joiden avulla aikovat kilpailla markkinoilla. Vaikka yritykset kokevat että niillä on kykyä kilpailla markkinoilla ne eivät kuitenkaan kerro strategiassaan kuinka mainittuja kilpailuetuja käytetään siirryttäessä vision kuvaamaan tilaan tai minkälaisia strategisia tavoitteita yritykset voivat saavuttaa hyödyntämällä mainitsemiaan kilpailuetuja.

*Kerrotaanko strategiassa yrityksen tulevaisuuden rakentuvan nykyisille tai suunnitellusti tulevaisuudessa hankittaville osaamisille? (kysymys numero 9, ydinosaamisen viitekehys)*

Tämän kysymyksen tarkoituksena on auttaa hahmottamaan sitä perustuvatko yrityksen strategiset toimenpiteet sen ydinosaamisille. Ydinosaamiseen perustuvassa strategia-ajattelussa yritys hyödyntää strategiassaan omia ydinosaamisiansa menestyäkseen markkinoilla. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 9 osalta on esitetty taulukossa 10.



*Taulukko 10: Tulevaisuuden rakentumisen perustana olevista nykyisistä tai hankittavista osaamisista kertominen (kysymys 9)*

TULOKSET		
Kysymys nro 9		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Fiskars	X	
Fortum	X	
Huhtamäki	X	
Kesko	X	
Konecranes	X	
Metso	X	
Orion	X	
Pohjola	X	
Stockmann	X	
Tieto	X	
UPM	X	
YIT	X	
Elisa		X
Kemira		X
Yhteensä	87 %	13 %

Huhtamäki kertoo strategiassaan ydinosaamisistaan joiden avulla se kilpailee markkinoilla. UPM on systemaattisesti vahvistanut kypsien toimialojen osaamista ja kertoo rakentavansa uutta liiketoimintaa uusien osaamisien avulla. Myös Fortum viestii useita uskottavia ydinosaamisista joiden avulla se voi kilpailla tulevaisuudessa.

Fiskarsin strategia rakentuu myös tulevaisuudessa vahvoille brandeille, ikonituotteille ja kykyyn synnyttää uusia ikonituotteita. Stockmann kertoo sekä tavaratalojen että muotiketjujen brändilupauksista jotka ovat yrityksen ydinosaamista vaikka yritys itse ei kuvaakaan niitä kyseisellä termillä.

Tieto kertoo yrityksen kilpailukyvyn perustuvan teollisuudenalakohtaiseen kokemukseen, keskittymiseen valittuihin maantieteellisiin alueisiin ja yksinkertaistettuihin toimintamalleihin.

Orion kehittää systemaattisesti tuotekehitystään ja sen avulla uusia patenttisuojustuja lääkkeitä joten yrityksen tulevaisuuden kilpailukyky näyttäisi perustuvan tuotekehitysosaamiselle.

Konecranes kertoo kehittävänsä uutta asiakkaitaan hyödyttävää teknologiaa. YIT puolestaan on perustanut kolme kehittämisohjelmaa valittujen kyvykkyyksien edelleen kehittämiseksi.

Kemiran kasvun pohjana ovat veden laadun ja määrän hallintaan liittyvät kasvavat kemikaalimarkkinat, sekä Kemiran vahva tietotaito tällä alueella. Kesko kertoo rakentavansa tulevaisuuden liiketoimintaansa nykyisille osaamisilleen.

Elisa ei nosta strategiassaan esille sellaisia osaamisia joiden avulla se voisi menestyä tulevassa kilpailussa markkinoista.

Kun valittuja yrityksiä analysoitiin tämän kysymyksen avulla kävi ilmi, että valtaosa (87%) tutkituista yrityksistä rakentaa strategiaansa ydinosaamisiksi luokiteltavien osaamisien varaan. Yritykset perustelevat tulevaa menetystään hallussaan olevien osaamisten avulla. Yleisimmin ydinosaamiset perustuvat tehtyjen havaintojen mukaan tuotekehitys- ja brändiosaamisille.

*Onko julkisuuteen kommunikoitu strategia johdonmukainen?* (kysymys numero 10, strategian viitekehys)

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena on arvioida kuinka hyvin yrityksen sidosryhmilleen kommunikoiman strategian osat sopivat yhteen toistensa kanssa ja kuinka uskottavan kuvan strategia antaa yrityksen tulevaisuudesta. Yritysten luokittelun tulokset kysymyksen 10 osalta on esitetty taulukossa 11.

Vaikka UPM ei esitä täysin selkeää yhteenvetoa strategiastaan yritys on luonut uusiin liiketoiminta-alueisiin sekä osaamisiin perustuvan vision ja liikkuu esittämiensä toimenpiteidensä avulla kohti visiotaan. Yrityksen strategia on uskottava joskin uudet liiketoiminta-alueet sisältävät riskitekijöitä joita voi olla vaikeata hahmottaa.

YIT on viestinyt varsin kattavan strategian jonka aikajänne on vain kaksi vuotta. Vaikka aivan tarkkoja strategisia tavoitteita ei ole mainittu kertoo yritys kuitenkin liiketoiminta-aluekohtaisesti markkinoista, niiden kehittymisestä ja omista strategisista toimistaan kullakin alueella.

*Taulukko 11: Julkisuuteen kommunikoidun strategian johdonmukaisuus (kysymys 10)*

TULOKSET		
Kysymys nro 10		
Yritys	Kyllä	Ei
Cargotec	X	
Metso	X	
UPM	X	
YIT	X	
Elisa		X
Fiskars		X
Fortum		X
Huhtamäki		X
Kemira		X
Kesko		X
Konecranes		X
Orion		X
Pohjola		X
Stockmann		X
Tieto		X
Yhteensä	27 %	73 %

Cargotecin strategia antaa johdonmukaisen ja uskottavan kuvan vaikka se ei sisällä aivan yksityiskohtaisia toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi. Myös Metson strategia näyttää johdonmukaiselta ja uskottavalta vaikkakin strateginen sitoutuminen koskettaa lähinnä vuotta 2013.

Stockmannin strategia on laajentumisensa kannalta johdonmukainen mutta se ei vastaa visiossa kuvattuihin tavoitteisiin eli siihen kuinka Stockmannista tulee Euroopan paras tavarataloketju niin tuotevalikoimassa, asiakaspalvelussa, myymälämiljöössä kuin kannattavuudessakin. Myöskään niitä toimenpiteitä joilla strategian tavoitteista toistuvasti poikkeavat pitkän aikavälin numeeriset tavoitteet saavutetaan ei ole kerrottu.

Tiedon strategiassa on lueteltu painopistealueita joihin yritys aikoo keskittyä ja suuntia joihin valituilla painopistealueilla edetään. Välitavoitteita ja päämääriä ei ole kuitenkaan viestitty sidosryhmille.

Orionin strategiassa on kolme painopistealuetta joihin se keskittyy. Ne ovat liiketoiminnan kasvattaminen kilpailukykyisen tuoteiston avulla, markkina-aseman vahvistaminen

Euroopassa sekä toimintojen joustavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Sidosryhmille ei kuitenkaan kerrota mitkä ovat varsinaiset tavoitteet kullakin painopistealueella.

Kemira kertoo parhaillaan laativansa päivitettyä strategiaa. Koska strategia on keskeneräinen se ei anna kovin selkeää kuvaa yrityksen tulevaisuudesta.

Vaikka Fortum ei selkeästi artikuloi visiotaan eikä aikajännettä sen on yrityksellä suunnitteilla konkreettisia ja selkeitä toimia kaikilla strategisilla painopistealueillaan. Kuinka intensiivisesti strategiassa edetään jää epäselväksi. Yrityksistä myöskään Kesko ei strategiassaan kuvaa selkeitä strategisia toimenpiteitä jotka olisi sidottu jollakin tavalla aikaan.

Konecranes ei esitä strategiassaan selkeää toimenpideohjelmaa visionsa saavuttamiseksi. Myöskään ajallista tavoitetta vision saavuttamiselle ei nimenomaisesti ole määritelty. Fiskarsinkaan strategia ei kerro kovin yksityiskohtaisesti tulevaisuudesta ja vaikuttaa ylimalkaiselta. Tilanne on sama Huhtamäen osalta eli yritys ei esitä selkeitä strategisia toimenpiteitä joiden avulla se päätyisi vision mukaiseen tilaan.

Elisan julkisuuteen viestimä strategia ei ole johdonmukainen. Yritys on julkaissut monia uusia palveluita ja kehittänyt menestyksekkäästi vanhoja mutta ei anna lupauksia tai suuntaa tulevaisuudesta. Elisan tuotteet perustuvat teknologioihin mutta mitään niistä ei ole nostettu ydinosaamiseksi tai mainittu yrityksen vahvuudeksi.

Tämän kysymyksen avulla tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että yritysten viestimät strategiat eivät anna kovinkaan selkeää kuvaa siitä mitä yritykset aikovat tulevaisuudessa tehdä tai miten ne aikovat menestyä. Vain noin neljännes (27%) viestityistä strategioista voidaan tulkita tämän tutkimuksen perusteella selkeiksi ja johdonmukaisiksi.

Yllä esitetyn aineiston analysoimiseksi laadittujen kysymysten myönteisten vastausten perusteella suuret suomalaiset pörssiyritykset esittävät yleensä vision tavoitteet yhden tai useamman tunnusluvun avulla. Yritykset myös kuvailevat mille osaamisille heidän kilpailuetunsa perustuvat. Yritysten viestimät strategiat eivät yleensä kuitenkaan muodosta selkeää polkua nykytilasta vision kuvaamaan tavoitetilaan. Julkisuuteen viestityt strategiat

eivät tämän tutkimuksen perusteella yleensä muodosta johdonmukaista kuvaa yritysten tavoitteellisesta toiminnasta tulevaisuudessa.

## **4.2 Kaikkien kysymysten havaintojen arviointi**

Tässä tutkimuksessa analysoin tutkimusaineistoa tutkimuskysymysten perusteella valittujen viitekehysten avulla muodostettujen alakysymysten välityksellä. Varsinaiset tutkimustulokset rakentuvat tarkastellessani aineistoa viitekehysten mukaisten alakysymysten muodostamien ryhmien avulla.

Tutkimuksen löydökset voidaan myös järjestää toisiinsa nähden kaikkien alakysymysten vastausten avulla saatujen yhteispisteiden avulla. Tällöin tutkitut yritykset asettuvat toisiinsa nähden järjestykseen joka perustuu kaikkien alakysymysten myönteisiin ja kielteisiin vastauksiin.

Haluan kuitenkin korostaa, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda kattavaa mallia yritysten strategioiden keskinäisen paremmuuden arvioimiseksi eikä alakysymysten avulla muodostettua pisteytysjärjestelmää ole laadittu tähän tehtävään soveltuvaksi kattavaksi kokonaisuudeksi. On kuitenkin mielenkiintoista tarkastella myös sitä kuinka yritykset sijoittuvat toisiinsa nähden kun pisteytys suoritetaan kaikkien apukysymysten yhteispisteillä.

Esitän taulukossa 12 tutkittujen yritysten alakysymysten vastausten summat lajiteltuna kaikkien kymmenen alakysymyksen myönteisten vastausten summan perusteella alenevaan järjestykseen. Tutkittujen yritysten yhteenlaskettujen kyllä-vastausten prosentuaaliset osuudet alakysymysten 1-10 osalta on esitetty taulukossa 12.

Yrityksistä YIT sai alakysymysten kriteeristön mukaan arvioituna myönteisen vastauksen kaikkien kysymysten osalta. Vähiten myönteisiä arvioita sai Elisa joka täytti kriteeristön vaatimukset vain kahden kysymyksen osalta. Viitekehysten perusteella muodostamieni alakysymysten käyttö aiheuttaa tutkimuksessani selkeää hajontaa valitussa yritysten joukossa.

*Taulukko 12: Kaikkien kysymysten myönteiset yrityskohtaiset jakaumat*

Kysymykset 1-10		
Sija	Yritys	Kyllä %
1	YIT	100
2	UPM	90
3	Metso	80
4-6	Cargotec	70
4-6	Fortum	70
4-6	Huhtamäki	70
7-9	Fiskars	60
7-9	Konecranes	60
7-9	Tieto	60
10-11	Kesko	50
10-11	Stockmann	50
12-14	Kemira	40
12-14	Pohjola	40
12-14	Orion	40
15	Elisa	20

## **5 Tutkimusaineiston tarkastelu viitekehysten avulla**

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tulokset. Tuloksiin päädyn valittujen viitekehysten mukaisesti laatimieni alakysymysten avulla. Tutkimuksen aineistoa on analysoitu luvussa 3 mainittujen alakysymysten avulla.

Tutkimukseni tulokset muodostan valittujen viitekehysten mukaisesti. Kysymykset numero 1,2,3,4,10 liittyvät strategian viitekehukseen. Kysymykset 5,6,7 puolestaan liittyvät Porterin 5-voiman mallin viitekehukseen. Kysymykset 8 ja 9 on muodostettu ydinosaamisten viitekehysten perusteella.

Seuraavassa tarkastelen aineiston arvioimiseksi laatimieni alakysymysten avulla tekemiäni havaintoja viitekehyskohtaisten kysymysryhmien perusteella.

### **Strategian viitekehys**

Tämän kysymysryhmän avulla perehdyn siihen minkälaisia lupauksia suuret suomalaiset pörssilistatut yritykset antavat kertoessaan julkisesti strategiastaan. Esitän ensin vastausten yrityskohtaisen jakauman jonka jälkeen kerron havainnoistani sekä parhaat arviot saaneiden että heikoimmin menestyneiden yrityksen osalta. Lopuksi vertaan näitä kahta ryhmää toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa jonka avulla yritys saavuttaa pitkällä useamman vuoden aikajänteellä tavoittelemansa vision mukaisen tilan. Strategia muodostaa aikajänteelleen välitavoitteista koostuvan polun joka johtaa tavoitteiden saavuttamisen kautta tavoitetilään, yrityksen visioon. Lähtökohtaisesti yrityksen oletetaan strategiassaan viestivän joitakin selkeitä tapahtumia tuleville vuosille ja siten osoittavan sitoutumista tulevaisuuteensa. Näin yrityksen oletetaan vakuuttavansa sidosryhmänsä siitä että se kontrolloi tulevaisuuttaan ja aikoo toteuttaa suunnitelmansa päättäväisesti.

Tutkin aihetta analysoimalla yritysten julkaisemaa tekstimuotoista tietoa viiden alakysymyksen avulla (kysymykset nro 1-4,10). Strategian viitekehysten liittyvien kysymysten perusteella tehdyt yrityskohtaiset arviot on esitetty taulukossa 13.

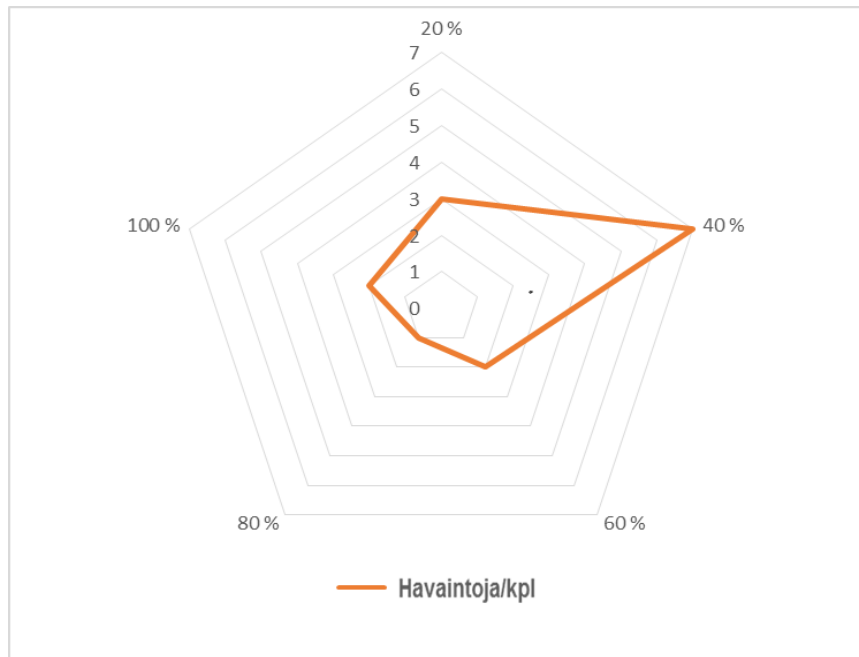
*Taulukko 13: Strategian viitekehysten kysymysten myönteiset yrityskohtaiset jakaumat*

Strategian viitekehys Kysymykset nro 1-4, 10			
Yritys	Kyllä	Ei	Kyllä %
UPM	5	0	100
YIT	5	0	100
Metso	4	1	80
Cargotec	3	2	60
Huhtamäki	3	2	60
Fiskars	2	3	40
Fortum	2	3	40
Kemira	2	3	40
Kesko	2	3	40
Konecranes	2	3	40
Stockmann	2	3	40
Tieto	2	3	40
Elisa	1	4	20
Orion	1	4	20
Pohjola	1	4	20

Kysymysten myönteisten vastausten jakautumista olen hahmottanut kuvan 1 graafin avulla. Kuten graafista voidaan havaita ovat myönteiset vastaukset painottuneet kaaviossa 40%:n tuntumaan. Tämä tarkoittaa sitä että strategian viitekehysten avulla muodostettuihin alakysymyksiin saadut vastaukset ovat painottuneet kohti kielteisiä vastauksia.

Yrityskohtaisissa arvioissa 2/3 yrityksistä (10 kpl) on saanut strategisen viitekehysten ryhmässä enintään 2 kpl (40%) myönteistä vastausta. Tästä voidaan päätellä että yritykset eivät pääsääntöisesti viesti selkää ja johdonmukaista strategiaa jonka tavoitteena on päätyä vision kuvaamaan tilaan.





*Kuva 1: Strategian viitekehysten myönteisten vastausten painottuminen*

Raon ja Sivakumarin (1999, 30) mukaan yritys haluaa esittää sijoittajille tarinan joka kertoo yrityksen strategiasta, kasvusta ja mahdollisuuksista erottautuakseen pääomamarkkinoilla kilpailijoistaan. Myös Mars ja muut (2000, 100) luettelevat kirjassaan niitä tekijöitä joita sijoittajat ja analyytikot haluavat yrityksestä selvittää. Tärkeinä tekijöinä mainitaan visio ja strategia sekä johdon kyky toteuttaa strategia. Kirjallisuus tukee vahvasti sitä että yritysten tulisi esittää ja viestiä selkeä strategia. Tutkimuksessani tekemien löydösten ja kirjallisuuden esittämän ajattelun välillä näyttäisi siis olevan poikkeavuuksia.

Tarkasteltaessa yritysten haluttomuutta kommunikoida tulevaisuudestaan ja sitoutua julkisesti valitsemaansa strategiaan esimerkkinä voidaan käyttää OP-Pohjola ryhmää. Vuoden 2012 tilinpäätöstiedotteessaan yritys mainitsee että osana sen normaalia liiketoiminnan suunnittelua ja ohjausta on tehdä erilaisia stressitestejä ja skenaarioanalyyssejä. Yrityksellä on siis olemassa erilaisia skenaarioita joiden perusteella yritys suunnittelee tulevaisuuttaan. Yritys ei kuitenkaan ole julkaissut mielestään todennäköisintä skenaariota ja sitä miten se strategisesti haluaa toimia tuossa skenaariossa tai miten yritys strategisesti varautuu muihin vaihtoehtoihin skenaarioihin.

UPM on hyvä esimerkki siitä kuinka yritys aikoo strategiansa avulla muuttaa toimintaansa luoda uutta tulovirtaa. Yritys on luonut strategian jolla se haluaa muuttaa itsensä Biofore-

yrittäjäksi. Tarkoituksena on saada aikaa enemmän lopputuloksia vähemmällä energialla ja vedellä sekä tuottaa vähemmän jätettä. Lisäksi yritys luo liiketoimintaa jossa saadaan aikaan uusiutuvaa energiaa valmistamalla mäntyöljystä biodieseliä.

UPM:n lisäksi toinen strategian viitekehyksen alakysymysryhmästä maksimipisteet saanut yritys on YIT joka kertoo strategiastaan kilpailueduistaan sekä osaamisen kehitysohjelmista valituilla alueilla. Yritys viestii liiketoiminta-aluekohtaisesti markkinoiden koon ja oman asemansa markkinoilla. Lisäksi YIT viestii laajasti myös liiketoiminta-alue kohtaisista aktiviteeteistä sekä keskittymisestään strategisten tavoitteiden tueksi laadittujen kehitysohjelmiin.

YIT on aloittanut kolme kehittämisohjelmaa valittujen kyvykkyyksien edelleen kehittämiseksi. Tärkeintä strategista tavoitetta joka on fokusoitu, tasapainoinen ja kannattava kasvu tukee 'Green Solutions'-kehitysohjelma. Siinä yritys panostaa tuotteidensa ja palvelujensa kehittämiseen kestävän kehityksen mukaisesti. Tavoitteena on vahvistaa jo olemassa olevaa vihreää liiketoimintaa sekä luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia kiinteistön koko elinkaarelle. Kehitysohjelma pyrkii energiatehokkaan rakentamisen ja kiinteistötekniikan avulla kehittämään ratkaisuja joissa rakennuskannan hiilijalanjälkeä voidaan tuntuvasti pienentää.

YIT:n toinen strateginen tavoite on olla edelläkävijä asuntorakentamisessa. Sitä varten on käynnistetty 'Best Living Experience'-kehitysohjelma jossa yritys kehittää kaikille markkinoilleen yhteisiä asumisen tuotteita, palveluita, konsepteja ja palvelualustoja.

Yrityksen kolmas strateginen tavoite on johtava asema kiinteistötekniisissä palveluissa. Kolmatta tavoitetta varten yrityksessä on 'Building Service Efficiency'-kehittämisohjelma jonka tavoitteena on parantaa kannattavuutta ja vahvistaa kassavirtaa palveluliiketoiminnan sisäisiä prosesseja ja toimintoja kehittämällä.

Vaikka UPM ja YIT eivät kerro strategioistaan täysin aukotonta ja yksityiskohtaista tietoa tulevaisuudestaan ovat ne tutkittujen yritysten joukon parhaimmista. Molemmat yritykset ovat selkeästi nostaneet esille liiketoimintansa keskeiset osa-alueet ja niitä tukevat toimenpideohjelmat.

Strategian viitekehyksen alakysymysryhmästä alhaisimmat pisteet saivat Elisa, Orion ja Pohjola. Seuraavassa kerron tekemistäni havainnoista liittyen näihin yrityksiin.

Elisan julkisuuteen viestimä strategia ei ole johdonmukainen. Elisan ei kommunikoi selkeää visiota siitä minkälainen yritys se haluaa olla tulevaisuudessa. Yritys ei ole asettanut strategialleen tavoitteellista aikataulua eikä strategialla ole selkeää aikajännettä. Elisa ei kerro strategiassaan myöskään päätuotteidensa tai niiden markkinoiden kehittymisestä. Niinikään yritys ei kerro strategiassaan markkina-asetustaan tai siihen haluamastaan muutoksesta.

Yritys on julkaissut monia uusia palveluita ja kehittänyt menestyksekkäästi vanhoja mutta ei anna lupauksia tai suuntaa tulevaisuudesta. Esimerkkinä mainittakoon Elisa Vahti Live joka välittää arjen tapahtumat kotoa puhelimeen tai tablettiin laadukkaana reaaliaikaisena videokuvana. Elisa Lompakko puolestaan sisältää kontaktittoman maksamisen, erilliset nettimaksukortit, netti- ja mobiilisovelluksen sekä mahdollisuuden käyttäjien välisiin rahasiirtoihin. Nämä tuotteet vaikuttavat luonteeltaan varsin kehittyneiltä ja olisivat tuskin mahdollisia ilman suunnitelmallista pitkäjänteistä työtä.

Elisan tuotteet perustuvat teknologioihin mutta mitään niistä ei ole nostettu ydinosaamiseksi tai mainittu yrityksen vahvuudeksi. Vaikuttaisikin siltä, että yrityksessä tapahtuu pitkäjänteistä strategista toimintaa josta ei kuitenkaan viestitä sidosryhmille.

Orion ei kommunikoi visiota tulevaisuudestaan eikä visiota käytetä sanana yrityksen viestinnässä. Visiota vastaavaa tietoa ei voida löytää yrityksen julkaisemasta viestinnästä. Yritys ei myöskään arvioi tuotteidensa markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa. Yrityksen tulevaisuudestaan kertomat asiat ovat varsin yleisluontoisia. Orionin hallituksen marraskuussa 2012 vuosille 2013-2017 vahvistaman strategian painopistealueet säilyivät ennallaan. Orionin strategisena päämääränä on kannattava kasvu ja omistaja-arvon kasvattaminen liiketoimintariskit halliten. Strategian keskeisinä alueina ovat liiketoiminnan kasvattaminen kilpailukykyisen tuotteiston avulla, markkina-aseman vahvistaminen Euroopassa sekä toimintojen joustavuuden ja tehokkuuden kehittäminen.

Kolmas alhaisimmat pisteet strategian viitekehyksen avulla tehdyssä vertailussa saanut yritys on Pohjola. Yritys kertoo niistä tekijöistä jotka ovat keskeisiä sen liiketoiminnan kannalta. Kilpailijoiden suhteesta näihin tekijöihin tai tavoitellusta markkina-aseman parannuksista ei kerrota. Pohjola käyttää skenaarioanalyysiä toimintaympäristönsä riskien arviointiin. Skenaarioanalyysien pohjana on kulloinkin voimassa olevan strategian mukainen taloudellinen ennuste, joka perustuu eri markkinamuuttujien vallitseviin tasoihin ja ryhmän

parhaisiin arvioihin tulevasta kehityksestä. Vaikka Pohjola käyttää tulevaisuutensa suunnittelussa apuna erilaisia skenaarioita niin minkäänlaisia skenaarioihin perustuvia strategioita yritys ei kuitenkaan viesti julkisuuteen.

Verrattaessa strategian viitekehysten osalta parhaita arvioita saaneita yrityksiä niihin yrityksiin jotka ovat saaneet alhaisimmat pisteet voidaan todeta, että parhaiten menestyneet yritykset ovat tekemässä selkeitä strategisia toimenpiteitä valitsemillaan painopistealueilla. Yritykset nimenneet kehitysohjelmansa kuten UPM:n tahtotila muuttua Biofore-yritykseksi tai YIT:n 'Green Solutions'-kehitysohjelma. Alhaisimmat pisteet saaneet yritykset antavat varsin yleisluontoisen kuvauksen strategiastaan ja pyrkivät lähinnä vakuuttamaan, että ymmärtävät hyvin liiketoimintaansa kertomatta kuitenkaan mitä aikovat tehdä ymmärryksensä avulla tulevaisuudessa.

### **Porterin 5-voiman viitekehys**

Tämän kysymysryhmän avulla halusin selvittää kuinka yritys huomioi strategiassaan Porterin 5-voiman mallin mukaiset voimat ja pyrkiikö yritys tietoisesti muuttamaan asemointiaan muihin toimijoihin nähden. Tutkin aihetta analysoimalla yritysten julkaisemaa tekstimuotoista tietoa kolmen alakysymyksen avulla (kysymykset nro 5-7).

Porterin viitekehukseen liittyvien kysymysten perusteella tehdyt yrityskohtaiset arviot on esitetty taulukossa 14.

Yrityksistä sekä Fortum ja YIT saivat myönteisen vastauksen jokaisesta kolmesta kysymyksestä. 7 yritystä (47%) saivat myönteisen vastauksen kahdesta kysymyksestä. Yhdestä kysymyksestä myönteisen vastauksen sai 6 yritystä (40%). Kolmen kysymyksen myönteisten vastusten keskiarvo kaikkien yritysten osalta on 58% ja mediaani 67%. Tämän perusteella voidaan todeta että suomalaiset suuret pörssiyritykset viestivät strategiassaan informaatiota joka voidaan liittää Porterin 5-voiman malliin. Yritykset kertovat strategiassaan asemastaan markkinoilla tai sen tavoitellusta muutoksesta, palveluidensa tai tuotteidensa markkinoiden kehittymisestä sekä suunnittelemista arvoketjun muuttamiseksi.

*Taulukko 14: Porterin 5-voiman viitekehysten kysymysten yrityskohtaiset jakaumat*

Porterin 5-voiman viitekehys Kysymykset 5-7			
Yritys	Kyllä	Ei	Kyllä %
Fortum	3	0	100
YIT	3	0	100
Cargotec	2	1	67
Fiskars	2	1	67
Huhtamäki	2	1	67
Konecranes	2	1	67
Metso	2	1	67
Tieto	2	1	67
UPM	2	1	67
Elisa	1	2	33
Kemira	1	2	33
Kesko	1	2	33
Orion	1	2	33
Pohjola	1	2	33
Stockmann	1	2	33

### **Ydinosaamisen viitekehys**

Tämän kysymysryhmän avulla halusin selvittää kuinka yritys huomioi strategiassaan hallussaan olevia tai suunnitellusti tulevaisuudessa hankittaviksi aiottuja osaamisia joita niiden keskeisen merkityksen perusteella voidaan kutsua ydinosaamisiksi. Tutkin aihetta analysoimalla yritysten julkaisemaa tekstimuotoista tietoa kahden alakysymyksen avulla (kysymykset nro 8-9). Ydinosaamisen viitekehysten liittyvien kysymysten perusteella tehdyt yrityskohtaiset arviot on esitetty taulukossa 15.

Kaikki yritykset Kemiraa ja Elisaa lukuun ottamatta saivat molemmista kysymyksistä myönteisen vastauksen (87%). Kahden kysymyksen myönteisten vastusten keskiarvo kaikkien yritysten osalta on 90% ja mediaani 100%. Tämän perusteella voidaan todeta, että suomalaiset suuret pörssiyritykset viestivät strategiassaan informaatiota joka liittyy niiden ydinosaamisiin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että valtaosa suurista suomalaisista pörssiyrityksistä viestii ydinosaamisille perustuvan strategian.

*Taulukko 15: Ydinosaamisen viitekehysten kysymysten myönteiset yrityskohtaiset jakaumat*

Ydinosaamisen viitekehys Kysymykset 8-9			
Yritys	Kyllä	Ei	Kyllä %
Cargotec	2	0	100
Fiskars	2	0	100
Fortum	2	0	100
Huhtamäki	2	0	100
Kesko	2	0	100
Konecranes	2	0	100
Metso	2	0	100
Orion	2	0	100
Pohjola	2	0	100
Stockmann	2	0	100
Tieto	2	0	100
UPM	2	0	100
YIT	2	0	100
Kemira	1	1	50
Elisa	0	2	0

### **Vertailu Porterin 5-voiman ja ydinosaamisen viitekehysten käyttämisen välillä**

Tutkimukseni kiinnostuksen kohteena on se kuinka paljon julkisuuteen kommunikoidut strategiat kertovat yrityksen asemoinnista markkinoilla ja toisaalta perustuvatko ne yritysten ydinosaamisiin. Yritysten asemointia markkinoilla tutkin Porterin 5-voiman mallin avulla ja ydinosaamisten käytön yleisyyttä ydinosaamisen viitekehysten avulla.

Seuraavassa olen verrannut Porterin 5-voiman perusteella tehtyjen alakysymysten (5-7) ja ydinosaamisten perusteella tehtyjen alakysymysten (8-9) havaintoja toisiinsa selvittääkseni yritysten viestimen strategioiden suhdetta mainittuihin viitekehyksiin. Erityisen kiinnostavaa on se ovatko yritykset selkeästi valinneet toisen näistä viitekehysistä viestiessään strategiaansa sidosryhmilleen.

Kahden viitekehysten väliset yrityskohtaiset vertailut on esitetty taulukossa 16. Vaikka vertailu on tehty matemaattisesti vertaamalla yrityskohtaisesti kysymysryhmien avulla muodostettuja prosenttilukuja ei laskelmista voida tehdä johtopäätöksiä täysin yksiselitteisesti. Syynä on se, että muodostetut luvut perustuvat tekstin kvalitatiiviseen

tulkintaan ja tutkijan omaan subjektiiviseen näkemykseen. Vertailu on kuitenkin suuntaa antava ja auttaa muodostamaan mielikuvan asemoinnin ja ydinosaamisten keskinäisestä painottumisesta. Myös alakysymysten määrällinen eroavaisuus (3 ja 2 kysymystä) saattaa sinällään aiheuttaa eroa.

Porterin 5-voiman ja ydinosaamisen viitekehysten kysymysryhmien keskinäinen vertailu on esitetty taulukossa 16. Keskimmaisessä sarakkeessa on esitetty kysymysryhmien välinen prosentuaalinen ero. Oikean puoleisessa sarakkeessa on esitetty eron suuntaan perustuen yrityksen viestimän strategian painotus joka voi olla joko Porterin 5-voiman viitekehysten mukainen, ydinosaamisen viitekehysten mukainen tai yhtä suuri eli tasan viitekehysten välillä.

Taulukosta voidaan havaita, että yrityksistä vain Elisan viestimä strategia perustuu enemmän asemointiin markkinoilla kuin ydinosaamisiin. Lisäksi Elisaa lukuun ottamatta kaikkien muiden tutkittujen yritysten viestimä strategia perustuu ainakin jossakin määrin molempien viitekehysten varaan. Sekä Fortumin että YIT:n viestimät strategiat perustuvat yhtäläisesti molemmille viitekehyksille. Valtaosa tutkituista yrityksistä (12 kpl, 80%) painottaa viestimässään strategiassa enemmän ydinosaamisia kuin Porterin 5-voiman mukaista asemointia markkinoilla.

*Taulukko 16: Painotus ydinosaamisen ja Porterin 5-voiman viittekehysten välillä*

Painotus ydinosaamisen ja Porterin 5-voiman välillä Kysymykset 5-7 verrattuna 8-9		
Yritys	Ero %	Suunta
Elisa	33	5-voim
Fortum	0	tasaa
YIT	0	tasaa
Kesko	67	ydinos
Orion	67	ydinos
Pohjola	67	ydinos
Stockmann	67	ydinos
Cargotec	33	ydinos
Fiskars	33	ydinos
Huhtamäki	33	ydinos
Konecranes	33	ydinos
Metso	33	ydinos
Tieto	33	ydinos
UPM	33	ydinos
Kemira	17	ydinos

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että suuret suomalaiset pörssiyritykset viestivät strategioissaan sekä Porterin 5-voiman mallin mukaisia asemointiin perustuvia että ydinosaamisiin perustuvia suunnitelmia. Viestityt strategiat painottavat kuitenkin enemmän ydinosaamisia.

### **Muut käytetystä materiaalista tehdyt strategiaan liittyvät havainnot**

Julkaisemassaan materiaalissa yritykset ovat nostaneet esiin ja käsitelleet laajasti liiketoimintaansa kohdistuvia riskejä. Omana riskiryhmänään on yleensä mainittu **strategiset riskit**. Yrityksistä Cargotec mainitsee strategisiksi riskeiksi maailmanlaajuisen taantumun, epäonnistumisen kasvavilla markkinoilla ja työntekijöiden saatavuuden kasvavilla markkinoilla. Fortumin strategiset riskit liittyvät makrotalouden epävarmuuteen ja poliittisiin riskeihin.

Havaintojeni mukaan strategisia riskejä käsitellään jopa tarkemmin ja yksityiskohtaisemmalla tasolla kuin strategiassa kerrottuja tulvaisuuden toimia.



Yritykset tuovat esille laajasti myös toimintansa **vastuullisuutta**. Vaikka vastuullisuutta ei useinkaan ole mainittu strategian yhteydessä antavat yritykset sille paljon tilaa ja näkyvyyttä viestinnässään. Tämän perusteella voidaan sanoa että tutkittujen yritysten strategiana on edistää vastuullisuutta.

Esimerkkeinä mainittakoon, että Fiskarsille kestävä kehitys merkitsee tuotteiden koko elinkaaren huomioonottamista sekä sitoutumista kestäväan muotoiluun ja pitkäikäisiin tuotteisiin. Cargotecissa on analysoitu yhtiön toiminnan ja tuotteiden ympäristövaikutuksia. Kemirassa yritysvastuu nähdään strategisena mahdollisuutena koska yritys voi auttaa asiakkaitaan toimimaan tehokkaammin ja siten säästämään luonnonvaroja.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia sitä minkälaisia strategioita yritykset viestivät kertoessaan tulevasta menestyksestään ja minkälaisia lupauksia ne esittävät strategiansa välittämällä. Kahdesta tutkimuskysymyksestä ensimmäisen tavoitteena on selvittää minkälaisia konkreettisia lupauksia yritykset antavat kertoessaan strategiastaan. Kuinka paljon yritykset lupaavat ja kuinka konkreettisia lupaukset ovat?

Tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on myös se kuinka paljon julkisuuteen kommunikoidut strategiat kertovat yrityksen asemoinnista markkinoilla ja toisaalta perustuvatko ne yritysten ydinosaamisiin. Tutkin aihetta valitsemalla tutkimuksen kohteeksi puolet (15 kpl) Helsingin pörssiin (Nasdaq OMX Helsinki) listatuista suurista suomalaisista nk. large cap osakeyhtiöistä (28 kpl).

Suoritin tutkimuksen keräämällä ja analysoimalla yritysten julkisuuteen viestimää tekstimuotoista tietoa. Tiedot kerättiin yrityskohtaisesti yritysten vuoden 2012 vuosikertomuksista ja tilinpäätöstiedotteista sekä yritysten internetsivustoilta. Kerättyä tietoa analysoitiin kymmenen kysymyksen avulla jotka on muodostettu tutkimuskysymysten perusteella valittujen kolmen eri viitekehyksen avulla.

### Yritysten strategioissaan antamat lupaukset

Ensimmäistä tutkimuskysymystä ”Minkälaisia konkreettisia lupauksia yritykset antavat kun ne kertovat strategiastaan ja kuinka konkreettisia nuo lupaukset ovat?” lähestyin viiden strategian viitekehyksen perusteella muodostetun alakysymyksen avulla:

- Kommunikoiko yritys strategiaviestinnässään selkeän vision johon se strategiansa avulla pyrkii?
- Onko tavoiteaika vision saavuttamiselle selkeästi määritelty?
- Esittääkö yritys vision tavoitteet myös yhden tai useamman taloudellisen tunnusluvun avulla?
- Muodostavatko mainitut strategiset toimenpiteet selkeän polun nykytilasta vision kuvaamaan tavoitetilaan?
- Onko julkisuuteen kommunikoitu strategia johdonmukainen?

Seuraavaksi vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen empiiristä analyysiä strategisen viitekehyksen kautta tulkiten.

Suurin osa yrityksistä (67%) kommunikoi osana strategiaansa vision tai sellaisen tulevaisuuden joka voidaan tulkita visioksi. Loput yrityksistä eivät esitä selkeää tulevaisuudenkuvaa. Jotkut yrityksistä eivät käytä viestinnässään vision käsitettä lainkaan. Määritellessään aikajännettä vision mukaisen tulevaisuuden saavuttamisella yritykset ilmaisevat vähemmän sitoumusta kuin kertoessaan siitä millainen tulevaisuus jota tavoitellaan on.

Strategialla ja siinä mainituilla toimenpiteillä ei näyttäisi olevan selkeää yhteyttä tutkittujen yritysten esittämiin numeerisiin tavoitteisiin joista suurin osa on jatkuvasti voimassa ilman minkäänlaista aikarajaa. Toinen havainto on se, että pitkäaikainen poikkeama yrityksen itse määrittelemistä numeerisista tavoitteista kuten Stockmannilla ei aiheuta strategisia toimenpiteitä tai numeeristen tavoitteiden uudelleenmäärittelemistä.

Tehtyjen havaintojen perusteella suuret suomalaiset pörssiyritykset eivät viesti kovin konkreettisia strategiaansa liittyviä aktiviteetteja sidosryhmilleen. Yritysten viestimät strategiat eivät anna kovin selkeää kuvaa siitä mitä yritykset aikovat tulevaisuudessa tehdä tai miten ne aikovat menestyä. Vain noin neljännes (27%) viestityistä strategioista voidaan tulkita selkeiksi ja johdonmukaisiksi. Julkisuuteen viestityt strategiat eivät tämän tutkimuksen perusteella yleensä muodosta johdonmukaista kuvaa yritysten tavoitteellisesta toiminnasta tulevaisuudessa.

Tutkimukseni mukaan yritykset eivät pääsääntöisesti kerro kovin konkreettisia asioita tulevaisuudestaan ja strategioistaan sidosryhmilleen. Yleensä tutkitut yritykset kertovat strategioissaan siitä mihin aikovat keskittyä mutta eivät sitä mihin päätyvät tulevaisuudessa keskittymisensä avulla. Parhaiten sitoumuksistaan kertoivat UPM ja YIT jotka viestivät strategiassaan tulevaisuuden toimenpiteistään selkeästi muita kattavammin.

Kirjallisuuden perusteella sijoittajat käyttävät yrityksiä arvioidessaan hyväksi myös muuta kuin numeerista tietoa. Niiden asioiden joista yritys strategiassaan kertoo tulevaisuudestaan voidaan ajatella vaikuttavan tulevaisuuden menestykseen ja siten sekä omistaja-arvoon että osinkoihin. Tutkimuksen mukaan yritykset eivät pääsääntöisesti kerro kovin konkreettisia

asioita tulevaisuudestaan ja strategioistaan sidosryhmilleen. Tämä havainto herättää kysymyksen siitä miksi osakkeenomistajat eivät vaadi yrityksiltä enemmän konkretiaa yrityksiltä kun ne kuvailevat tulevaisuuttaan ja sellaista strategiaa jolla tulevaisuudessa menestyään. Valtaosa yritysten julkaisemista sitoumuksista ovat tulevaa vuotta koskevat tulevaisuuden näkymät ja jatkuvasti tavoitteena olevat kiinteät taloudelliset tunnusluvut.

73% tutkituista yrityksistä ilmoittaa tavoittelevansa muutoksia arvoketjussaan mutta ne eivät kuitenkaan kerro strategiassaan miten aikovat muutokset toteuttaa. Yritykset eivät myöskään kerro mitä muita hyötyjä mainitut muutokset tuovat yritykselle ja sidosryhmille. Kertomalla strategiassaan innovaatioista ja uusista tuotteista yrityksillä olisi mahdollisuus erottautua edukseen sekä luoda uskoa tulevaisuuden menestykseen.

Mikäli jokin pitkän aikavälin strategisen tavoitteen toteuma poikkeaa jatkuvasti tavoitteesta voisi yrityksen ajatella tekevän strategisia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Valtaosa yritysten numeerisista tavoitteista on jatkuvasti voimassa olevia tavoitteita ilman muutoksia. Ne eivät muutu strategian myötä eikä yritysten suunnitelluilla strategisilla toimenpiteillä näyttäisi olevan vaikutusta numeerisiin tavoitteisiin.

### **Yritysten julkisuuteen viestimien strategioiden perusta**

Toinen tämän tutkimuksen kysymyksistä on se perustuvatko yritysten julkisuuteen viestimät strategiat resurssilähtöiseen ajatteluun vai yrityksen asemointiin perustuvaan ajatteluun. Resurssilähtöisessä strategia-ajattelussa yrityksen strategiaa tarkastellaan sisältä-ulospäin siten että yrityksen osaamisia pyritään hyödyntämään ja kehittämään kilpailuedun saavuttamiseksi liiketoiminnassa. Yrityksen asemointiin perustuvassa strategia-ajattelussa yritys hakeutuu itselleen mahdollisimman edulliseen asemaan markkinoilla.

Toista tutkimuskysymystä ”Kuinka paljon yritysten julkisuuteen viestimät strategiat perustuvat niiden resursseihin ja toisaalta yritysten asemointiin markkinoilla?” lähestyin kolmen Porterin 5-voiman viitekehyksen ja kahden ydinosaamisten viitekehyksen perusteella muodostetun alakysymyksen avulla:

- Määritteleekö yritys strategiassaan asemansa markkinoilla tai sen tavoitellun muutoksen suhteessa kilpailijoihinsa?

- Kerroko yritys päätuotteidensa tai palveluidensa markkinoiden kehittymisestä strategiassaan?
- Kerroko yritys strategiassaan pyrkivänsä muutoksiin arvoketjussaan?
- Kuvaileeko yritys mille osaamisilleen heidän kilpailuetunsa perustuu?
- Kerrotaanko strategiassa yrityksen tulevaisuuden rakentuvan nykyisille tai suunnitellusti tulevaisuudessa hankittaville osaamisille?

Seuraavaksi vastaan toiseen tutkimuskysymykseen empiiristä analyysiä Porterin 5-voiman viitekehysten ja ydinosaamisen viitekehysten kautta tulkiten.

Elisaa lukuun ottamatta kaikkien muiden tutkittujen yritysten viestimät strategiat perustuvat ainakin jossakin määrin sekä niiden resursseihin että toisaalta yritysten asemointiin markkinoilla. Sekä Fortumin että YIT:n viestimät strategiat perustuvat yhtäläisesti molemmille viitekehyksille. Valtaosa tutkituista yrityksistä (12 kpl, 80%) painottaa viestimässään strategiassa enemmän ydinosaamia kuin Porterin 5-voiman mukaista asemointia markkinoilla.

Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että suuret suomalaiset pörssiyritykset viestivät strategioissaan sekä Porterin 5-voiman mallin mukaisia asemointiin perustuvia että ydinosaamisiin perustuvia suunnitelmia. Viestityt strategiat painottavat kuitenkin enemmän ydinosaamia. Tämä havainto liittyy myös ensimmäisen tutkimuskysymyksen havaintoon siitä että yritykset eivät viesti kovinkaan konkreettisia lupauksia strategioissaan jotka johtaisivat toisaalta määrittelemään jonkinlaista muutosta markkinoilla. Koska yritykset eivät kerro tavoittelemistaan muutoksista markkinoilla ne kuvailevat sen sijaan strategiaansa vaikuttavia tekijöitä joka johtaa ydinosaamisten suhteelliseen korostamiseen verrattuna asemointiin markkinoilla.

Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että yritykset ovat viestimissään strategioissa keskittyneet vakuuttamaan sidosryhmänsä siitä että ne ymmärtävät hyvin liiketoimintaansa vaikuttavat tekijät ja ovat kyvykkäitä tekemään strategisesti parhaat ratkaisut antamatta kuitenkaan konkreettisia lupauksia siitä mitä tulevat tekemään.

### **Tyypillisen suuren suomalaisen pörssiyrityksen viestimä strategia**

Tutkimukseni perusteella tyypillisen suuren suomalaisen pörssiyrityksen julkisuutteen viestimä strategia seuraavasti rakentuu seuraavien toteamusten mukaisesti:

- yritys kommunikoi osana strategiaansa vision tai sellaisen tulevaisuuden joka voidaan tulkita visioksi
- yritys ei määrittele kovin selkeästi sitä ajankohtaa jolloin aikoo saavuttaa vision kuvaileman tulevaisuuden
- yrityksellä on muutama taloudellisia tavoitteita kuvaava mittari. Mittareilla on jatkuvasti voimassa samat numeeriset tavoitteet. Strategiassa kerrotut toimenpiteet eivät aiheuta muutoksia taloudellisiin tavoitteisiin
- yrityksen mainitsemat strategiset toimenpiteet eivät muodosta selkeästi etenevää kokonaisuutta. Sen sijaan yritys kertoo niistä painopistealueista jotka se kokee toimintansa kannalta tärkeiksi. Yritys kertoo ymmärtävänsä niitä tekijöitä jotka vaikuttavat sen oman strategian muodostamiseen.
- yritys ei kerro tavoittelemistaan markkinaosuuksien muutoksista tai uusista tulevista tuotteista. Nykyinen asema markkinoilla määritellään mutta tulevaisuudessa tavoiteltua asemaa ei julkisesti viestitä. Yritys ei siis kerro miten se ennakoii strategisten toimien vaikuttavan asemaansa markkinoilla.
- yritys suunnittelee jonkinlaisia muutoksia arvoketjussaan
- yritys kertoo osaamisistaan ja siitä mihin kilpailutekijöihin sen osaamiset liittyvät
- yritys rakentaa strategiaansa ydinosaamiseksi luokiteltavien osaamisten varaan
- yritys kertoo toimivansa vastuullisesti ja sitoutuneensa vastuulliseen kehitykseen
- yritys kertoo toimintansa strategisista riskeistä

Tutkimuksen tulokset herättävät kysymyksen siitä miksi suuret suomalaiset yritykset eivät viesti sidosryhmilleen konkreettisempia ja selkeämpiä strategioita? Eikö osakkeenomistajilla ole tarpeeksi kiinnostusta tai kykyä vaikuttaa siihen, että heille kerrotaisiin enemmän tarkempaa tietoa siitä mitä yritykset aikovat tulevaisuudessa tehdä?

Koska yritykset hinnoittelevat arvopaperit kuten yritysten osakkeet nykyhetken diskontattujen tulevaisuuden tuottojen perusteella (Poikolainen 1996, 9) niin yritysten tulevaisuus on sijoittajien näkökulmasta kiinnostava. Sijoittajat odottavat, että yrityksen johdolla on strategia joka antaa tuottoja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Knight 1997, 73).

Raon ja Sivakumarin (1999, 30) mukaan yritys haluaa esittää sijoittajille tarinan joka kertoo yrityksen strategiasta, kasvusta ja mahdollisuuksista erottautuakseen pääomamarkkinoilla kilpailijoistaan. Yksi sijoittajaimagon rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä on strategian johdonmukaisuus (Hoffmann ja Fieseler 2012, 138).

Strategia sekä sen viestiminen näyttäisi olevan kirjallisuuden ja tutkimustiedon perusteella tärkeää sekä yrityksille että sijoittajille. Tutkimukseni löydökset eivät kuitenkaan anna kuvaa selkeästä yritysten strategiasisältöjen viestinnästä sidosryhmille.

Yhtenä syynä tähän voi olla se, että kilpailijoilla on taipumus jäljitellä yritysten strategioita jolloin ne menettävät vaikuttavuuttaan (Hamel ja Välikangas 2003, 58). Tällöin yksityiskohtaista strategiaa ei välttämättä haluta julkaista omien aikomusten salassa pitämiseksi.

Toisaalta myös pörssilistattujen yritysten tiedotusta koskevat säännöt ja niiden painottuminen saattavat selittää teorian ja empirian välisiä eroavaisuuksia. Pörssiyritysten säännöllinen tiedonantovelvollisuus tarkoittaa tilinpäätöstiedotteen, tilinpäätöksen ja osavuositiedotuksen julkistamista. Jatkuva tiedonantovelvollisuus tarkoittaa uutismaista tiedottamista, velvollisuutta kertoa ilman viivytystä arvopaperin arvoon vaikuttavista seikoista (Poikolainen 1996, 14). Julkisesti noteeratun yrityksen pitää säännösten mukaan esittää mahdollisuuksien mukaan osavuositiedotuksessa, tilinpäätöstiedotteessa ja vuosikertomuksessa arvioita tulevaisuudestaan (Poikolainen 1996, 34). Säännöstö näyttäisi olevan kattavampi ja täsmällisempi silloin kun kerrotaan menneestä ajasta tai yritysten lähitulevaisuudesta. Tulevaisuuden arviointia yritysten tulee säännösten perusteella esittää mahdollisuuksien mukaan. Edellä olevan perusteella säännöstö näyttäisi ohjaavan yrityksiä keskittymään nykytilan kuvaamiseen tulevaisuuden sijasta. Tämä havainto voi osaltaan selittää eroavaisuuden teorian ja tutkimusteni löydösten välillä.

Kolmas näkökulma on se, että yritysten voidaan ajatella antavan tarkoituksellisesti ylioptimistisia tulevaisuudenarvioita vaikuttaakseen suotuisasti erityisesti sijoittajiin. Harhaanjohtamistarkoitusta on vaikea näyttää toteen, jollei se ole erityisen räikeä. Siksi esimerkiksi Yhdysvalloissa pörssiosakkeiden markkinoita valvova viranomaisen SEC suhtautuu tulevaisuuden arviointiin hyvin nihkeästi. Amerikkalaisilla markkinoilla on muutenkin omat erityispiirteensä: sijoittajat ja heidän edustajansa ovat hyvin herkkiä

nostamaan oikeusjuttuja. Tulevaisuuden arviointi ei erityisesti ole kuulunut myöskään suomalaiseen tiedotuskulttuuriin (Poikolainen 1996, 35). Yritysjohdon varovaisuus ja ylioptimisten arvioiden riski näyttäisivät myös olevan niitä syitä joiden vuoksi yritysten viestimät strategiat eivät ole kovin konkreettisia.

Tulevaisuudessa kiinnostava tutkimuksen kohde voisi olla suomalaisten yritysten viestimissä strategioissa antamien lupausten vertailu ulkomaisissa pörssissä listattujen vastaavien yritysten kanssa. Näin voitaisiin havainnoida sitä, onko maantieteellisillä ja kulttuurisilla tekijöillä vaikutusta tutkimuksen aiheeseen.



## 7. Lähteet

- Barney J., (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1) 99-120
- Bogler R., Nir A., (2001) Organizational Vision: The Other Side of the Coin, *The Journal of Leadership Studies*, 8(2) 135-144
- Eriksson P., Kovalainen A., (2008) *Qualitative Methods in Business Research*, Sage Publications Ltd
- Finkelstein S., Harvey C., Lawton T., (2008) Vision by design: a Reflective Approach to Enterprise Regeneration, *Journal of Business Strategy*, 29(2) 4-13
- Freeman E., (2004) The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3) 228
- Freeman E., Reed D., (1983) Stockholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25(3) 88-106
- Grant R., (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3) 114-135
- Grant R., (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd
- Hamel G., Prahalad C.K., (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business Press
- Hamel G., Välikangas L., (2003) The Quest for Resilience, *Harvard Business Review*, 81(9) 52-63
- Henderson B., (1989) The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*, November-December
- Hoffmann C., Fieseler C., (2012) Investor relations beyond financials, Non-financial factors and capital market image building, *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2) 138-155

- Hunsicker Q., (1985) Vision, Leadership and the Future of European Management. *European Management Journal*, 3(3) 152-160
- Knigh J., (1997) Value Based Management, Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value, McGraw-Hill
- Leavy B., (2003) Assessing Your Strategic Alternatives from Both a Market Position and Core Competence Perspective, *Strategy & Leadership*, 31(6) 29-35
- Laskin A., A Descriptive Account of the Investor Relations Profession: A National Study, (2009) *Journal of Business Communication*, 46(2) 208-233
- Levin I. (2000) Vision Revisited: Telling the Story of the Future, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1) 91-107
- Lukac E., Frazier D., (2012) Linking Strategy to Value, *Journal of Business Strategy*, 33(4) 49-57
- Mars M., Virtanen M., Virtanen O., (2000) Sijoittajaviestintä strategisena työkaluna, Edita Oy
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1998) Strategy Safari, Free Press
- Myllykangas P., (2009) Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa, Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto
- Nutt P., Backoff R., (1997) Crafting Vision, *Journal of Management Inquiry*, 6(4) 308-328
- Peteraf M., (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3) 179-191
- Poikolainen K., (1996) Sijoittajaviestintä: eli miten yritys varmistaa markkinoiden luottamuksen ja menestyy, Grey Eminence
- Porter M., (1980) Competitive Strategy, The Free Press
- Porter M., (1998) On Competition, Harvard Business Review
- Rao H., Sivakumar K., (1999) Institutional Sources of Boundary-Spanning Structures: The Establishment of Investor Relations Departments in the Fortune 500 Industrials, *Organization Science*, 10(1) 27-42

Ronda-Pupo G., Guerras-Martin L., (2012) Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A Co-word Analysis, *Strategic Management Journal*, 33(2) 162–188

Steyn B., (2003) From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation, *Journal of Communication Management*, 8(2) 162-183

Sun Tsu, (1990) Sodankäynnin taito, Tietosanoma Oy. Alkuperäinen teos kirjoitettu ennen ajanlaskumme alkua. Kirjoittajasta ei yksimielisyyttä.

Wilson I., (1992) Realizing the Power of Strategic Vision, *Long Range Planning*, 25(5) 8-28

**LIITE 1: Tutkimuksessa käytetty yrityskohtainen aineisto**

Tutkimuksessa on käytetty tiedon lähteinä yritysten Internetsivujen lisäksi alla lueteltuja dokumenttejä.

<b>Yritys</b>	<b>Dokumentti</b>
Cargotec Oyj	Vuosikertomus 2012
Cargotec Oyj	Financial statements review 2012
Elisa Oyj	Vuosikertomus 2012
Elisa Oyj	Tilinpäätös 2012
Fiskars Oyj	Vuosikatsaus 2012
Fiskars Oyj	Vuosikertomus 2012
Fortum Oyj	Annual report 2012
Fortum Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
Huhtamäki Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
Huhtamäki Oyj	Tilinpäätös ja toimintakertomus 2012
Kemira Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
Kemira Oyj	Vuosikertomus 2012
Kesko Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
Kesko Oyj	Vuosikertomus 2012
Konecranes Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
Konecranes Oyj	Vuosikertomus 2012
Metso Oyj	Tilinpäätös 2012
Metso Oyj	Annual report 2012
Orion Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
Orion Oyj	Vuosikertomus 2012
Pohjola Pankki Oyj	Toimintakertomus ja tilinpäätös 2012
Pohjola Pankki Oyj	Vuosikatsaus 2012
Stockmann Oyj Abp	Tilinpäätös 2012
Stockmann Oyj Abp	Vuosikertomus 2012
Tieto Oyj	Taloudellinen katsaus 2012
Tieto Oyj	Annual report 2012
UPM-Kymmene Oyj	Tilinpäätöstiedote 2012
UPM-Kymmene Oyj	Vuosikertomus 2012
YIT Oyj	Taloudellinen katsaus 2012
YIT Oyj	Vuosikatsaus 2012