

Suomalaiset metsä- ja metalliteollisuuden konsernit strategisesti ketterinä toimijoina - Strategiakertomukset maineen rakentajina

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Susanna Nikkanen
2012

Tekijä Susanna Nikkanen

Työn nimi Suomalaiset metsä- ja metalliteollisuuden konsernit strategisesti ketterinä toimijoina – Strategiakertomukset maineen rakentajina

Tutkinto KTM

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja Janne Tienari

Hyväksymisvuosi 2012

Sivumäärä 86

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkielmassa tarkastellaan, miten suomalaiset metsäteollisuuden sekä kone- ja metallituote-
teollisuuden konsernit rakentavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina. Aineistona
käytetään yritysten vuosikertomusten strategiakuvausosia. Aihetta lähestytään tutkimalla,
miten toimintaympäristön muutos on vaikuttanut organisaatioiden strategioihin. Markkinoiden
kiihtyvä vauhti on laittanut perinteiset strategiakeinot vaakalaudalle. Kilpailusta selviytymiseksi
yrityksiltä vaaditaan strategista ketteryyttä, joka edellyttää kykyä ajatella ja toimia
tuoreella tavalla.

Liiketoimintakentän muuttuminen globaaliksi on tuonut mukanaan uusia haasteita. Globaali
talous koostuu viidestä toisiinsa kytköksissä olevasta tekijästä, jotka ovat teknologisoituminen,
finanssivetoistuminen, monikulttuuristuminen, medialisoituminen ja ekologisoituminen.
Näistä erityisesti teknologisoituminen ja medialisoituminen vaikuttavat maineenhallintaan.

Teknologisoitumisen ja medialisoitumisen myötä organisaatiot joutuvat tahtomattaan julkisuuteen,
koska tieto leviää Internetin välityksellä nopeasti ympäri maailman. Erityisesti negatiiviset uutiset
herättävät ihmisten mielenkiinnon. Mediasta on siten tullut tärkeä yritysten toimintaympäristöä
määrittävä tekijä. Hyvä tai huono maine vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, sillä ihmisten
toiminta ei välttämättä perustu järkipäiseen päätöksentekoon. Pelkkä hyvä tuote ei enää riitä,
vaan organisaatioiden on pystyttävä strategisesti ketterään toimintaan ja samalla huolehtimaan
maineenrakennuksesta.

Avainsanat Strategia, strateginen ketteryys, maine, maineenhallinta, globaali talous

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
1.1. Tutkimuksen aihe ja lähtökohdat.....	3
1.2. Tutkimuskysymys ja -menetelmät.....	4
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rakenne	5
2. Kirjallisuus	7
2.1. Strategia	7
2.1.1. Strategian määritelmä.....	7
2.1.2. Toimintaympäristön vaikutus strategiaan.....	11
2.1.3. Perinteisten strategianluontitapojen tehottomuus	15
2.1.4. Strateginen ketteryys	17
2.2. Maine	22
2.2.1. Maineen määritelmä	22
2.2.2. Maineen, brändin ja imagon ero.....	24
2.2.3. Hyvän maineen merkitys.....	26
2.2.4. Maineenhallinta	29
2.3. Yhteenveto kirjallisuudesta	33
3. Metodologia	35
3.1. Tutkimusprosessi	35
3.2. Aineisto ja analyysi.....	37
3.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
4. Strategiakuvausten teemat.....	41
4.1. Metsäteollisuuden konsernit	41
4.1.1. Asemointi	42
4.1.2. Globaalius.....	44
4.1.3. Menestystekijät.....	45
4.1.4. Innovatiivisuus	47
4.1.5. Vastuullisuus	48
4.1.6. Yhteistyö.....	49

4.1.7.	Uudistuminen.....	50
4.1.8.	Kustannustehokkuus	52
4.1.9.	Kasvuhakuisuus	53
4.1.10.	Yhteenveto metsäteollisuuden konserneista	54
4.2.	Kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit	56
4.2.1.	Asemointi	57
4.2.2.	Globaalius.....	58
4.2.3.	Menestystekijät.....	60
4.2.4.	Innovatiivisuus	62
4.2.5.	Vastuullisuus	63
4.2.6.	Yhteistyö.....	65
4.2.7.	Uudistuminen.....	66
4.2.8.	Kustannustehokkuus	68
4.2.9.	Kasvuhakuisuus	68
4.2.10.	Yhteenveto kone- ja metallituoteteollisuuden konserneista	69
4.3.	Yhteenveto	72
5.	Johtopäätökset.....	77
	Lähteet.....	81

1. Johdanto

Ensimmäinen luku antaa yleiskatsauksen tutkielmaan. Ensin käydään läpi tutkimuksen aihe ja sen lähtökohdat. Tämän jälkeen perehdytään tutkimuskysymyksiin ja käytettyyn tutkimusmenetelmään. Luvun lopuksi määritellään keskeiset käsitteet sekä valotetaan tutkimuksen rakennetta.

1.1. Tutkimuksen aihe ja lähtökohdat

Toimintaympäristö muuttuu turbulentiksi nopeammin mihin yritysten resurssit riittävät (Hamel & Välikangas 2003; Ala-Mutka 2009). Liiketoiminnassa tarvittava ennustettavuus on katoamassa ja todisteita tästä on nähtävillä kaikkialla. Suuret organisaatiot joutuvat vaakalaudalle yhä säännöllisemmin. Tiivistäen voidaan sanoa, että volatilitteetti on sana, joka kuvaa parhaiten aikamme liike-elämää (Aula & Heinonen 2011). Näin ollen on ajankohtaista ja mielenkiintoista tutkia, miten suomalaiset organisaatiot kamppailevat olemassaolostaan.

Aikaisemmin kestävä strategia voitiin ainakin osittain rakentaa kiinteän pääoman kautta tai samalla tavalla toistettavaan tehokkaaseen ja laadukkaaseen toimintaan. Ennen nykyisiä turbulenteja aikoja yritykset pystyivät mm. luottamaan oikeaan markkina-ajoitukseen ylläpitääkseen menestystään (Hamel & Välikangas 2003). Tutkielmassa perehdytään siten suurten teollisuuskonsernien nykyiseen strategiaan ja tarkastellaan, löytyykö niiden menestystekijöiden ytimestä vielä vanhanaikaiset strategiakeinot, kuten suurtuotannon tuomat alhaiset yksikkökustannukset.

Perinteiset strategianluontikeinot eivät siis enää pure, joten keskustelu on siirtynyt strategiseen ketteryuteen. Strateginen ketteryys tarkoittaa Dozin ja Kososen (2008) mukaan kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla. Olennaisia kysymyksiä ovat: Miten hyvin vakiintuneet yritykset kykenevät muuttamaan toimintamallejaan? Miten nopeasti? Strateginen ketteryys on kykyä tuottaa oikeat tuotteet ja palvelut oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan ja oikeille asiakkaille (Long 2000). Strategia on selkeä konsepti strategisesta aiheesta, jota täydennetään useilla taktiikoilla, joita sopeutetaan jatkuvasti ympäristön muutosten mukaisesti.

Kärjistettynä nyt kestävä strategia rakennetaan aineettoman pääomaan varaan, kuten osaaminen, brändit ja siihen, että joka kerta tehdään uutta ja eri tavalla, mutta aina kuitenkin paremmin (Ala-Mutka 2009). Tienari ja Meriläinen (2009) kuvaavat nykyistä taloutta globaaliksi taloudeksi, jonka he jaottelevat viiteen keskenään kytköksissä olevaan tekijään: teknologisoituminen, finanssivetoistuminen, monikulttuuristuminen, medialisoituminen ja ekologisoituminen. Näistä erityisesti teknologisoituminen ja medialisoituminen nousevat tämän tutkimuksen keskiöön, sillä tutkielmassa tarkastellaan maineenrakennusta, jossa nämä tekijät ovat keskeisessä roolissa informaation levittämisessä. Ei siis auta, vaikka organisaation operationaalinen tehokkuus ja tuotteet olisivat huippuluokkaa, vaan myös maineen määrätietoinen ja suunnitelmallinen hallinta on otettava osaksi strategiaa.

Teknologisoitumisen ja medialisoitumisen myötä organisaatiot joutuvat pakosta julkisuuteen. Kasvava julkisuus koskee kaikkia organisaatioita pörssiyrityksistä perheyrittäjiin ja järjestöihin asti. Mediasta on siten tullut yhä tärkeämpi yritysten toimintaympäristöä määrittävä tekijä (Tienari & Meriläinen 2009; Aula & Heinonen 2011). Maineen merkityksen puolesta globaalissa taloudessa puhuu myös se, että maineen menettäminen on noussut yritysten riskikartoituslistojen kärkeen. Hyvä tai huono maine nimittäin vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, niiden kulutus-, osto- ja sijoituspäätöksiin (Gray & Balmer 1998; Aula & Mantere 2005; Aula & Heinonen 2011). Toimintaympäristön kaikki tapahtumat eivät perustukaan järkipäiseen päätöksentekoon, jolloin organisaatioiden maineen merkitys korostuu.

Organisaatioiden on näin ollen toimittava strategisesti ketterinä kuin myös kohdeltava mainettaan strategisena resurssina. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siten pureutua toimintaympäristön muutoksiin, sen vaikutukseen organisaatioiden toimintaan ja näin yhdistää strategiatutkimus maineenrakennukseen. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tutkimuskysymyksiä ja perehdytään tutkimusmenetelmiin.

1.2. Tutkimuskysymys ja -menetelmät

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset metsäteollisuuden sekä kone- ja metallituoteteollisuuden organisaatiot rakentavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina niiden julkaisemassa materiaalissaan. Tutkimusaineistona käytettiin yritysten vuoden 2010

vuosikertomuksissa olleita strategiakuvauksia, joita tarvittaessa täydennettiin organisaatioiden verkkosivuilta saatavalla materiaalilla. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on vastata seuraavaan kysymykseen:

”Miten suomalaiset metsä- ja metallituoteteollisuuden yritykset rakentavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina niiden strategiakuvauksissaan?”

Toissijaisena tavoitteena on löytää mahdollisia eroja ja yhteneväisyyksiä toimialojen välillä. Halutaan myös tutkia, vaikuttaako toimiala merkittävästi strategiseen ketteryyteen. Pääkysymystä täydennetään alakysymyksillä:

”Miten strateginen ketteryys näkyy kuvauksissa?”

”Mitä eroja ja yhteneväisyyksiä kuvauksissa on?”

”Miten toimiala vaikuttaa strategiakuvauksiin?”

Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä teemoittelua. Teemoittelun avulla strategiakuvauksista voitiin nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia tiettyjä aiheita, joiden ilmenemistä aineistossa seurattiin. Strategiakuvauksissa oli selkeästi havaittavissa samankaltaisuuksia, jotka toistuivat yrityksestä toiseen ja myös yli toimialarajojen. Aineistosta nostettiin yhdeksän teemaa, joita myöhemmin peilattiin strategisen ketteryyden teemoihin. Esimerkiksi Stora Enso kuvaa toimintaansa seuraavasti: *“We always rethink the old and expand to the new to offer our customers innovative solutions based on renewable materials.”* Yritys sanoo toimittavansa innovatiivisia ratkaisuja, josta *innovatiivisuus* voidaan poimia yhdeksi teemaksi, koska sama teema toistuu tutkimusaineistossa. Kierrätysmateriaalien käyttö puolestaan kielii ympäristö vastuusta. Näin ollen *vastuullisuudesta* tulee yksi teema, koska se ilmenee muidenkin tutkimusyritysten kuvauksissa. Tutkimusmetodia käsitellään tätä yksityiskohtaisemmin kappaleessa kolme. Seuraavana käydään läpi tutkielman keskeiset käsitteet sekä tutkielman rakenne.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rakenne

Tutkielman läpi toistuu käsitteitä, jotka avataan seuraavaksi. Käsitteiden tarkka määrittely selviää tutkimuksen myöhemmissä luvuissa.

Strategia: Organisaation suunnitelma halutun päämäärän saavuttamiseksi. Strategia voidaan käsittää suunnitelmana, juonena, kaavana, asemana ja perspektiivinä. Kaikelle strategiakeskustelulle on neljä yhteistä piirrettä, joilla jokaisella on etunsa ja haittapuolensa: strategia asettaa suunnan, strategia keskittää ponnistusta, strategia määrittää organisaation ja strategia tuo yhtenäisyyttä. (Mintzberg ym. 2009)

Strateginen ketteryys: Kyky ajatella ja toimia tuoreella tavalla. Strateginen ketteryys jakautuu kolmeen pääalueeseen, jotka tukevat toinen toisiaan. Ollakseen ketterä organisaation on oltava strategisesti herkkä, sen johdon on sitouduttava kollektiivisesti päätöksentekoon ja lisäksi yrityksen resurssien on liikuttava joustavasti. (Doz ja Kosonen 2008)

Globaali talous: Nykytalous, joka koostuu viidestä keskenään kytköksissä olevasta tekijästä: teknologisoituminen, finanssivetoistuminen, monikulttuuristuminen, medialisoituminen ja ekologisoituminen. (Tienari & Meriläinen 2009)

Maine: Mielikuva, joka muodostuu organisaation toiminnan, sitä välittävien kokemusten ja sitä koskevien mielikuvien vuorovaikutuksessa. Maine syntyy yritysten sidosryhmien mielisä. (Aula & Heinonen 2002; 2011)

Maineenhallinta: Maineen käsittelemistä strategisena resurssina ja yrityksen tavoitteellista toimintaa, jolla se pyrkii hyvään maineeseen. (Aula & Mantere 2005).

Tutkimuksen ensimmäinen luku antaa yleiskatsauksen tutkimusaiheeseen, selventää tutkimuskysymyksiä ja -prosessia sekä määrittelee tutkielmassa käytettävät keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa siirrytään tarkastelemaan strategian ja maineen tutkimusta sekä rakennetaan sen pohjalta teoreettinen viitekehys. Ensin pureudutaan strategian määritelmään ja strategian muuttumiseen ajan saatossa. Tämän jälkeen seuraavassa alaluvussa käsitellään maineen määritelmää ja maineen merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Kolmas luku puolestaan valottaa metodologiaa. Luvussa avataan tutkimuksessa käytetty tutkimusprosessi, kuvataan tutkimusaineistoa ja sen analyysitapaa. Viimeisenä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuskonsernien strategiakuvauksissa löytyneitä teemoja. Teemat käydään läpi yksityiskohtaisesti. Ensin avataan metsäteollisuuden teemoja sekä lopuksi kone- ja metallituoteteollisuuden vastaavia teemoja. Neljännen luvun lopussa tehdään yhteenveto löydöksistä ja vertaillaan niitä keskenään. Tutkimuksen viimeisessä eli viidennessä luvussa

tehdään analyysin löydöksistä johtopäätökset ja annetaan suosituksia jatkotutkimukselle. Seuraavana siis siirrytään tarkastelemaan aiempaa tutkimusta.

2. Kirjallisuus

Toisen luvun tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys strategian ja maineen tutkimukselle. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään strategiaa terminä alkaen sen historiasta ja antaen yleiskuva strategian määritelmälle. Tämän jälkeen perehdytään organisaatioiden toimintaympäristön muutokseen ja siihen, miksi perinteinen strategianluonti ei enää toimi. Alaluvun lopussa tutustutaan strategiakeskustelussa nyt pinnalla olevaan strategisen ketteryyden malliin ja perustellaan sen tärkeyttä.

Toisessa alaluvussa tarkastellaan organisaation mainetta. Tarkastelu aloitetaan maineen määritelmällä ja tehdään ero usein maineen kanssa synonyymeinä käytettyihin imagoon ja brändiin. Sen jälkeen pohditaan hyvän maineen merkitystä organisaation toiminnalle ja viimeisenä luodaan yleiskatsaus maineenhallintaan.

2.1. Strategia

Organisaatioilla on aina ollut päämäärä, jota kohti pyrkiä, mutta keinot siihen ovat vaihdelleen ajan saatossa. Seuraavaksi strategialle annetaan määritelmä, perehdytään toimintaympäristön muutoksiin ja haetaan vastausta siihen, miksi perinteiset tavat luoda strategiaa eivät enää toimi. Luvun lopussa pureudutaan strategiseen ketteryyteen.

2.1.1. Strategian määritelmä

Konseptina strategia on alun perin lähtöisin sodankäynnin termistöstä. Sen historia ulottuu tuhansia vuosia vanhaan sotakirjallisuuteen. Strategian kreikankielinen kantasana *strategos* tarkoittaa kenraalia tai tämän ammattitaitoa. Strategia siis kuvaa maailman taistelutantereena

tai pelikenttänä, jolloin yrityksen johtaminen strategisesti pitää sisällään valinnat, joiden ohjaamana organisaatio menestyy kilpailussa ja joiden avulla vihollinen kukistetaan. (Aula & Mantere 2005)

Talouselämään strategia-termi tuli toisen maailmansodan jälkeen, jolloin yritysten toimintakenttä muuttui verrattain vakaasta ympäristöstä nopeammin vaihtuvaan ja kilpailu koveni ennennäkemättömällä tavalla (Bracker 1980; Aula & Mantere 2005). Kilpailuun liittyi yhä enemmän yrityksiä ja kehittyvä tiede ja teknologia edistivät johtamisosaamista. Jatkuvasti kiihtyvä muutos loi entistä enemmän painoarvoa muutoksen ennakoititaidolle, kyvyille reagoida ajoissa ja vältellä yritystä uhkaavia riskejä. Uudet teknologiat lisäsivät kiinnostusta analyttiseen ja täsmälliseen päätöksentekoon, joka lisäsi johdon valmiutta selviytyä yhä epävarmemmaksi käyvän tulevaisuuden kanssa. Tällöin yhdysvaltalaiset yritysjohtajat, konsultit ja taloustieteilijät kehittivät käsitteistön – lähinnä amerikkalaisten monialayhtymien tarpeeseen – jonka avulla pyrittiin hahmottamaan ja hallitsemaan uudenlaisen kilpailutilanteen ongelmia ja haasteita (Aula & Mantere 2005, 109).

Organisaatiostrategian isänä pidetään Alfred Chandleria, taloushistorioitsijaa, joka tutki suurten amerikkalaisten monialayrityksien kehityskaarta. Chandlerin tunnettuihin teeseihin kuuluu ”rakenne seuraa strategiaa”, s.o. strategiset tavoitteet määräävät sen, minkälainen organisaatioinstrumentti rakennetaan, millä toimialoilla toimitaan ja niin edelleen. Chandler esitti ajatuksen, että muuttuva kilpailuympäristö saa yritykset tekemään strategioita, tulevaisuutta koskevia suunnitelmia tai linjanvetoja, joiden avulla organisaatiot pyrkivät menestymään kulloisessakin ympäristössä. Organisaatiota ei enää voitu nähdä koneena, jota johtaja insinöörin tapaan viritteli, sillä konemaisen tehokkuuden sijaan kilpailuvaltiksi alkoi nousta ympäristön muuttuvien vaatimusten ennakointi ja niihin sopeutuminen. Johtamista, joka perustuu nimenomaan ympäristöön sopeutumiseen liittyvien ratkaisujen tekemiseen, alettiin kutsua strategiseksi johtamiseksi. (Aula & Mantere 2005, 109–110)

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan strategisen johtamisen menestys kuvaa toisen maailmansodan jälkeisen kansainvälistyneen, markkinaohjatun läntisen teollisuusmaailman maailmankuvaa. Maailma on kova paikka, jossa raha ratkaisee keskeisimmät valinnat. Em. tutkijat väittävät tämän selittäneen strategian kaltaisen vertauskuvan menestyksen johtamiskeskustelun joukossa. Puolen vuosisadan aikana johtamistrendejä on syntynyt ja kuollut, mutta strategia on säilynyt ja onnistunut uusiutumaan.

Strategisen johtamisen alalla ilmenee useita tapoja ja näkökulmia kuvata strategiaa. Mintzberg (1987) esittelee artikkelissaan viisi tapaa määritellä strategia. Strategia voidaan nähdä 1) suunnitelmana (*plan*), 2) juonena (*ploy*), 3) kaavana (*pattern*), 4) asemana (*position*) ja 5) perspektiivinä (*perspective*).

Kuvattaessa strategia *suunnitelmana*, sillä tarkoitetaan tietoisesti aiottua toimintaa eli ohjenuoraa, jolla tilanteisiin vastataan. Mintzbergin (1987) mukaan strategialla on siten kaksi tärkeää piirrettä: strategia laaditaan ennakkoon tiettyjä tilanteita varten ja sitä kehitetään tietoisesti ja tarkoitushakuisesti. Kuten suunnitelmat yleensä, strategiat voivat olla yleisiä tai yksityiskohtaisia.

Strategia voidaan käsittää myös *juonena*, erityisenä taktiikkana jolla vedetään vastustajaa tai kilpailijaa nenästä. Yritys voi esimerkiksi uhata laajentaa tehtaansa kapasiteettia lannistaakseen kilpailijaansa rakentamasta uutta tehdasta. Tässä tapauksessa strategia on itse uhkaus, ei laajennus. Strategian ollessa suunnitelma, se johtaisi oikeaan toimintaan.

Mintzberg (1987) jatkaa, että mikäli strategiat voivat olla aiottuja, ne voivat olla myös toteutettuja. Toisin sanoen, strategian määrittely juoneksi ei riitä; tarvitaan myös määritelmä, joka sisältää toteutuneen käytöksen. Siten kolmantena määritelmänä strategiaa voidaan pitää *kaavana*, erityisesti jos kaava on toimintojen virta. Strategia on näin tämän määritelmän mukaan johdonmukaisuus käytöksessä, oli se sitten aiottua tai ei.

Neljäs strategian määritelmä on *asema*, erityisesti jos sillä tarkoitetaan organisaation sijaintia ympäristössään. Mintzberg (1987) luettelee, että strategia voidaan käsittää esimerkiksi ekologisin termein markkinaraoksi; taloudellisin termein paikaksi, joka tuottaa tuloa; liikkeenjohton termein tuotemarkkina-alueeksi tai paikaksi ympäristössä, johon resurssit on keskitetty. Mintzberg huomauttaa, että strategia asemana sopii yhteen aiempien strategian määritelmien kanssa: asema voidaan valita etukäteen ja siihen voidaan pyrkiä suunnitelman tai juonen kautta ja/tai se voidaan saavuttaa, ehkä jopa löytää, kaavamaisen käyttäytymisen kautta.

Siinä missä strategian määrittely asemaksi tarkastelee organisaatiota sen ulkoisessa ympäristössä, strategian viides määritelmä katsoo organisaation sisälle tai pikemminkin sen strategistien pään sisälle. Tällöin strategiasta käytetään määritelmää *perspektiivi*. Sen sisältö ei ole vain valittu asema, vaan kokonainen juurtunut tapa nähdä maailmaa. Jotkut yritykset esimer-

kiksi määrittelevät aggressiivisesti markkinoiden tahdin luomalla uutta teknologiaa ja hyödyntämällä uusia markkinoita, kun taas toiset katsovat maailmaa valmiiksi asetettuna ja vakaana, jolloin turvautuvat perinteisille markkinoille rakentaen suojaavia muureja ympärilleen luottaen enemmänkin poliittiseen vaikuttamiseen kuin taloudelliseen tehokkuuteen. (Mintzberg 1987)

Strategia voidaan siis käsittää monella eri tavalla. Kuitenkin kaikkea strategiakeskustelua yhdistää Mintzbergin ym. (2009) mukaan neljä piirrettä, joilla jokaisella on etunsa ja haittapuolensa: 1) strategia asettaa suunnan, 2) strategia keskittää ponnistusta, 3) strategia määrittää organisaation ja 4) strategia tuo yhtenäisyyttä.

Ensinnäkin strategian päärooli on ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan sen toimintaympäristössä. Vaarana on kuitenkin sokeutua matkalle sattuviin karikoihin, mikäli pitäydytään liiaksi ennalta määrättyssä kurssissa. Toiseksi strategia auttaa yrityksen toimintojen kohdistamisessa. Se estää kaaosta näyttämällä ihmisille toiminnan suunnan. Kääntöpuolena organisaatio voi silti joutua ryhmäajattelun ansaan, jos tavoite on määritelty liian tiukasti, sillä tällöin avautuvat mahdollisuuden jäävät huomaamatta. (Mintzberg ym. 2009)

Kolmantena strategia auttaa ihmisiä ymmärtämään yritystään ja erottamaan sen muista toimijoista. Kuitenkin organisaation liian tarkka määrittely voi johtaa stereotyyppittelyyn, jolloin yrityksen järjestelmän monimuotoisuus jää piiloon. Neljänneksi strategiaa tarvitaan vähentämään monitulkintaisuutta ja tuomaan järjestystä. Tässä mielessä strategia on kuin teoria: kognitiivinen rakenne, joka yksinkertaistaa ja selittää maailmaa ja siten johtaa toimintaan. Haittana tässä on silti se, että luovuus kukoistaa epäjärjestyksessä. On ymmärrettävä, että jokainen strategia, kuten teoria, on vain yksinkertaistus, joka saattaa vääristää todellisuutta. Tämä on hinta, joka strategiasta on maksettava. (Mintzberg ym. 2009)

Kuten edellä todettiin, muuttuva toimintaympäristö ja jatkuvasti koveneva kilpailu vaativat uudenlaista johtamisosaamista. Johtamistrendit vaihtuvat, mutta strategia pysyy muuttaen vain muotoaan. Seuraavaksi tarkastellaan organisaatioiden pelikentän muutoksia ja sen tuomia haasteita strategiatyöhön.

2.1.2. Toimintaympäristön vaikutus strategiaan

Toimintaympäristö muuttuu turbulentiksi nopeammin kuin mihin yritysten resurssit riittävät (Hamel & Välikangas 2003; Ala-Mutka 2009). Liiketoiminnassa tarvittava ennustettavuus on katoamassa (Aula & Heinonen 2011). Todisteita tästä on nähtävillä kaikkialla. Suuret organisaatiot joutuvat vaakalaudalle yhä säännöllisemmin. Pysyvää on vain muutos. Ennen nykyisiä turbulenteja aikoja yritykset pystyivät luottamaan oikeaan markkina-ajoitukseen ylläpitääkseen menestystään (Hamel & Välikangas 2003). Perinteisesti sekä pienyritykset että suuryritykset ovat rakentaneet oman kilpailuetunsa pysyviin rakenteisiin. Esimerkiksi suuryrityksillä on ollut iso tuotantokapasiteetti ja sitä kautta alhaisemmat yksikkökustannukset ja paikallisilla toimijoilla sopeutuminen paikalliseen markkinaan ja asiakasläheisyys. Nyt näille molemmille on käymässä huonosti (Ala-Mutka 2009).

Monella toimialalla on menossa suuria ja monimutkaisia muutoksia, jotka tapahtuvat nopeasti (Hamel & Välikangas 2003; Doz & Kosonen 2008; Morgan & Page 2008; Ala-Mutka 2009; Aula & Heinonen 2011): Toimialojen sisäinen ja keskinäinen kilpailu on lisääntynyt samalla kun markkinoille tulee jatkuvasti suuria joukkoja uusia kilpailijoita. Tämä hyperkilpailu yhdentää ja muuttaa toimialoja. Monet teollisuustoimialat taantuvatkin enemmän ja laajemmin kuin koskaan aiemmin. Kilpailu ja kyvykkyydet ovat nykyisin yhä enemmän hajaantuneet ympäri maailmaa. Myös teknologia muuttaa markkinaolosuhteita. Digitalisoitumisen seurauksena kilpailussa selviämisen vaatimat tuotantoväline- ja kyvykkyyshdistelmät ovat täysin mullistuneet. Samalla ovat poistuneet ehkä pitkäänkin vaikuttaneet markkinoille tulemisen esteet. Lisäksi kuluttajien käyttäytymisestä on tullut ennalta-arvaamatonta, jolloin jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin on entistä vaikeampi vastata. Tämän päälle vielä asiantuntijatyön osuus on kasvanut merkittävästi ja samalla käytetyn tiedon määrä on moninkertaistunut.

Aikaisemmin kestävä strategia voitiin ainakin osittain rakentaa kiinteän pääoman (tehtaat, koneet, maa-alueet, jne.) kautta tai samalla tavalla toistettavaan tehokkaaseen ja laadukkaaseen toimintaan. Karioidusti sanottuna nyt kestävä strategia rakennetaan aineettoman pääomaan varaan, kuten osaamisen, brändien ja siihen, että joka kerta tehdään uutta ja eri tavalla, mutta aina kuitenkin paremmin. Monotoninen toistaminen on poissa muodista. Kestävä strategia syntyy tavalla toimia uudenaikaisesti. Jatkuvasta uudistumisesta tulee ainoa kestävä strate-

gia. Tämä on uutta strategia-ajattelussa, joka on tähän mennessä etsinyt lähinnä kestävän strategian seurauksia, mutta ei sen juurisyytä – ketterää strategiaa. (Ala-Mutka 2009)

Tienari ja Meriläinen (2009) kuvaavat nykyistä taloutta globaaliksi taloudeksi, jonka he jaottelevat viiteen keskenään kytköksissä olevaan tekijään: 1) teknologisoituminen, 2) finanssivetoistuminen, 3) monikulttuuristuminen, 4) medialisoituminen ja 5) ekologisoituminen.

Teknologian raju kehittyminen on mahdollistanut uusien innovaatioiden käyttöönoton, siirtämisen eri toimialojen ja liiketoimintojen välillä sekä soveltamisen ja hyödyntämisen yhä uusissa yhteyksissä ja käyttötarkoituksissa (Tienari & Meriläinen 2009). Em. tutkijoiden mukaan teknologisoitumisessa keskeisiä ovat tuottavuuden kasvu, työn globaali uusjako sekä uudet tuotantotavat ja markkinat. Aula ja Heinonen (2011) painottavat, kuinka teknologia on lisännyt organisaatioiden avoimuuden vaadetta. Internet on tuonut maailman lähes jokaisen ulottuville: digitaalinen jalanjälki jää jokaisesta teosta ja tekemättä jättämisestä.

Jakaminen ja yhdessä tekeminen ovat teemoja, jotka ovat ohjanneet koko internetin kehitystä. Aulan ja Heinosen (2011) mielestä sama kehitys koskettaa nyt kaikkea liiketoimintaa. Ilman jatkuvaa kontaktia asiakkaiden, asiantuntijoiden ja muiden toimijoiden kanssa yritysten on haastavaa kehittää toimintaansa. Näin ollen strategiaa ei siis enää voi tehdä vain ylimmässä johdossa, kuten perinteisesti on tehty.

Finanssivetoistumisella Tienari ja Meriläinen (2009) tarkoittavat taloutta, joka perustuu globaalisti kellon ympäri toimiviin markkinoihin, joilla sijoittajat ostavat ja myyvät muun muassa osakkeita, rahaa ja raaka-aineiden omistusoikeuksia. Osake- ja pääomamarkkinat on pitkälle purettu sääntelystä ja ne ovat yhdentyneet maailmanlaajuisesti. Varojen liikkuminen kansallisten rajojen yli on yleistynyt merkittävästi. Tienarin ja Meriläisen (2009) mukaan finanssivetoistumisen keskiöön nousevat pääoman ja tuotannon eriytyminen, pääoman muuttuminen kasvottomaksi sekä taloudelliset valtakeskittymät.

Monikulttuuristuminen on uuden globaalien talouden ytimessä (Tienari & Meriläinen 2009). Monikulttuuristumisella tarkoitetaan eri kansallisuuksien ja etnisiin ryhmiin kuuluvien ihmisten globaalista liikkumista sekä sen aiheuttamaa yhteiskuntien ja organisaatioiden etnistä se-

koittumista. Em. tutkijoiden mukaan muutoksessa keskeistä ovat eriarvoiset mahdollisuudet, monenlainen liikkuvuus ja organisaatioiden monialaistuminen.

Medialisoituminen tarkoittaa kommunikoinnin merkityksen kasvua globaalissa taloudessa. Medialisoitumisessa oleellisia ovat tiedotusvälineiden luomat todellisuuskuvat, globaalien mediajättien kasvava vaikutusvalta sekä yritysviestinnän ja maineen korostuminen (Tienari & Meriläinen 2009).

Aula ja Heinonen (2011) muistuttavat, että kasvava julkisuus ei koske enää vain pörssiyhtiöitä, julkisyhteisöjä ja poliittisia toimijoita vaan kaikkia organisaatioita aina pk-yrityksistä perheyrittäjiin ja järjestöihin asti. He eivät tässä yhteydessä tarkoita julkisuudella näkymistä valtamediassa, vaan kaikkea yhteydenpitoa ja kommunikointia eri foorumeilla, dialogia organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Tästä dialogista ei voi edes kieltäytyä. Mediasta on tullut yhä tärkeämpi yritysten toimintaympäristöä määrittävä tekijä (Tienari & Meriläinen 2009; Aula & Heinonen 2011).

Uuden globaalin talouden viides keskeinen tekijä, *ekologisoituminen*, on fyysisen ympäristön merkityksen tiedostamista ja ympäristöön liittyvien ongelmien hillitsemistä. Se liittyy yritysten toiminnassa ja ihmisten kulutustottumuksissa tapahtuviin muutoksiin. Ekologisoitumisen keskiössä ovat ympäristöhaasteiden kärjistyminen, yhteisten ratkaisujen löytäminen ja yritysten yhteiskuntavastuu. (Tienari & Meriläinen 2009)

Luvun alussa kerrottiin yritysten toimintaympäristön olevan suurten muutosten kourissa, mikä tarkoittaa, että kestävä strategia on rakennettava aineettoman pääoman ja jatkuvan muutoskyvyn varaan. Tämän lisäksi talousmaailma on 2000-luvun alun finanssikriisin jälkeen parano- idinen: kukaan ei lopulta luota kehenkään missään tilanteessa ja samaan aikaan pitäisi löytää luotettavia kumppaneita, voittoa innovaatioita, uusia teitä eteenpäin, rakentaa uutta liiketoimintaa, lisäarvoa ja enemmän tuottoa (Aula & Heinonen 2011). On selvää, että kriisien jälkeinen aika vaatii organisaatioilta uusia avauksia. Aulan ja Heinosen (2011) mielestä maineen määrätietoinen ja suunnitelmallinen rakentaminen olisi yksi tällainen avaus. Strateginen maineen johtaminen luo heidän mukaansa uusia mahdollisuuksia entistä paremman ja kestävä-
vän liiketoiminnan tekemiselle.

Tienari ja Meriläinen (2009) argumentoivat samansuuntaisesti korostaen viestinnän merkitystä: viestinnästä on tullut yrityksille strateginen asia. On yhä tärkeämpää ottaa huomioon, miltä yritys näyttää sijoittajien ja asiakkaiden sekä nykyisten ja mahdollisten uusien työntekijöiden silmissä. Em. tutkijat painottavat, että medialisoituneessa globaalissa taloudessa yritysten viestinnän ohjenuoria ovat kiinnostavuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus. Yrityksistä rakennetaan tarinaa, joka herättää sen tärkeimpien sidosryhmien mielenkiinnon. Hyvä tarina on lyhyt, ytimekäs ja todentuntuinen.

Maineen merkityksen puolesta globaalissa taloudessa puhuu myös se, että maineen menettäminen on noussut yritysten riskikartoituslistojen kärkeen. Toisin sanoen valtaosa yrityksistä näkee maineriskit merkittävimpänä uhkana yrityksen toiminnalle (Aula & Heinonen 2011). Hyvä tai huono maine nimittäin vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, niiden kulutus-, osto- ja sijoituspäätöksiin (Gray & Balmer 1998; Aula & Mantere 2005; Aula & Heinonen 2011).

Aula ja Heinonen (2011) nostavat esiin huomion, että toimintaympäristön kaikki tapahtumat eivät perustukaan järkipäiseen päätöksentekoon. Perinteisesti tunteiden merkitystä päätöksenteon perimmäisenä vaikuttimena on aliarvioitu, mutta juuri tunteet ratkaisevat pelin. Em. tutkijoiden mukaan elämme tunteiden aikakautta. Jo ammoisista ajoista on tiedetty, että motiivien, tavoitteiden ja tiedonkäsittelyn ohella tunteet ohjaavat ihmisten toimintaa. Uutta on, että nyt se sanotaan myös liike-elämässä ääneen, se tunnustetaan ja tunnustetaan. Aula ja Heinonen (2011) toteavatkin, että rationaalisen logiikan epäonnistuminen ihmisen päätöksenteon ennakkoinnissa ei kerta kaikkiaan ole jättänyt muuta mahdollisuutta kuin tarttua muihin selitysmalleihin.

Edellä perehdyttiin toimintaympäristön muutokseen sekä sen tuomiin strategisiin haasteisiin. Globaalin talouden kiristynyt kilpailu, tuotteiden ja palveluiden samankaltaistuminen sekä kuluttajien aseman vahvistuminen on tehnyt erottautumisen lähes mahdottomaksi. Perinteiset ylimmän johdon sanelemat tavat luoda strategiaa eivät enää toimi, vaan tarvitaan uusia avauksia vastata markkinoiden tarpeisiin. Seuraavaksi tarkastellaan vanhojen strategianluontitapojen tehottomuutta.

2.1.3. Perinteisten strategianluontitapojen tehottomuus

Kilpailuympäristön nopean ja jatkuvan muutoksen myötä organisaatiot tarvitsevat uusia tapoja vastata markkinoiden turbulenssiin. Kestävän kilpailuedun, resurssipohjaisen näkemyksen ja strategisen suunnittelun ei enää nähdä palvelevan nykyisten yritysten tarpeita, jotka joutuvat toimimaan monimutkaisessa toimiympäristössä nopeiden markkinamuutosten kourissa. Näiden aiemmin strategiakeskusteluissa pinnalla olleiden käsitteiden uskotaan olevan epätarkkoja, itseään toistavia ja riittämättömiä tämän päivän liike-elämässä. (esim. Lado, Boyd, Wright & Kroll 2006; Kraaijenbrink, Spender & Groen 2010)

Resurssipohjaisesta näkemyksestä (*resource-based view*) on tullut yksi vaikutusvaltaisin ja viitatuin teoria liikkeenjohdon teoretisoinnin keskuudessa. Se pyrkii selittämään organisaation kestävää kilpailuetua yrityksen sisäisten resurssien pohjalta. Teorian kulmakivenä on Barney'n (1991; 2002) mukaan se, että saavuttaakseen kestävän kilpailuedun yrityksen on hankittava ja hallittava arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja korvaamattomia resursseja ja kyvykkyyksiä. Lisäksi itse organisaation on oltava kyvykäs vetämään puoleensa ja soveltamaan näitä ainutlaatuisia elementtejä. Samaa näkemystä tukee myös useat vastaavat analyysit, kuten ydinkyvykkyydet (*core competences*) (Hamel & Prahalad 1994), dynaamiset kyvykkyydet (*dynamic capabilities*) (Teece, Pisano, & Shuen 1997; Helfat & Peteraf 2003) ja tietämysperustainen näkemys (*knowledge-based view*) (Grant 1996). (Kraaijenbrink ym. 2010, 350)

Resurssipohjaisen näkemyksen yleisin kritiikki koskee sen keskeisiä, mutta epämääräisen luonteisia elementtejä eli resursseja ja arvoja sekä näkemyksen kapeaa selontekoa organisaation kestävästä kilpailuedusta. Yleinen ongelma on, että resurssiperustainen koulukunta on jumittunut liian kapeaan neoklassiseen talousrationaaliin. Ylikorostamalla yksittäisten resurssien hallussapitoa ja aliarvioimalla resurssien sitouttamisen tärkeyttä sekä ihmisten osallisuutta määrittellä ja luoda arvoa, resurssipohjainen näkemys ei näin riittävästi määritä kilpailuedun perusolemusta, ei staattisesti eikä dynaamisesti. (Kraaijenbrink ym. 2010)

Doz ja Kosonen (2008) toteavat, että strategia entisessä tutussa muodossaan perustui kaukokatseisuuteen, kykyyn ennakoida kuin shakkimestari, jolla on taito nähdä monta siirtoa eteenpäin siinä, missä vähemmän taitava pelaaja näkee vain muutaman. Heidän mukaansa kauas näkeminen ei yksin riitä. On myös ymmärrettävä ja osattava jäsentää tiettyä ympäristöä ja ennakoida sen kehitystä. Tutkijat jatkavat, että perinteinen strategia edellytti yrityksen toimin-

taympäristön hallitsemista ajatustasolla tarkasti ja että sitä myös jonkin verran kyettiin ohjailemaan. Liiketoiminnassa tarvittava ennustettavuus on kuitenkin katoamassa (Aula & Heinonen 2011), saati että globaalia toimintaympäristöä pystyisi jotenkin ohjailemaan.

Perinteinen strategia-ajattelu halvaannuttaa organisaatioita. Doz ja Kosonen (2008) antavat tästä useita käytännön esimerkkejä. He sanovat, että yrityksillä on luontainen taipumus joutua oman menestyksensä uhriksi. Kasvava ja menestyvä yritys menettää osan sopeutumiskyvystään, tehokkuuden tavoittelu vähentää joustavuutta ja menestyminen tylsyttää strategisen herkkyyden. Dozin ja Kososen (2008) mukaan kokoetujen hakeminen ja nopean, kannattavan kasvun johtaminen kvartaalista toiseen sekä syntyneiden mittakaavaetujen hyödyntäminen on sinänsä perusteltua. Se kuitenkin johtaa heidän mielestään kapea-alaiseen ydinliiketoimintaan keskittymiseen sekä yhdistelmään putkiajattelua ja strategista likinäköisyyttä. Tämä tarkoittaa, että olemassa olevasta ydinliiketoiminnasta tulee eräänlainen suodatin, jonka läpi ja ohjaamana yritysjohto – jonka kokemukset tulevat lähinnä juuri ydinliiketoiminnasta – tekee havaintonsa uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Tällainen kokemuspohja kyllä parantaa kykyä tehdä hyviä ja nopeita ratkaisuja nykyliiketoiminnan piirissä, mutta se ei välttämättä ole hyväksi uusille alueille edettäessä (Doz & Kosonen 2008).

Sen lisäksi, että toimintaympäristö muuttuu turbulentiksi nopeammin kuin mihin yritysten resurssit riittävät (Hamel & Välikangas 2003; Ala-Mutka 2009), myös resurssien liikkuvuus vähenee ajan mittaan, mikäli pidättäydytään vanhentuneissa tavoissa luoda strategiaa. Organisoituminen päätoiminnoiksi, tytäryhtiöiksi, liiketoimintayksiköiksi ja tuotedivisiooniksi luonnollisesti kahlitsee resursseja (Doz & Kosonen 2008). Liiketoimintamallit ja toimintajärjestelmät pyritään optimoimaan tai sovittamaan vallitseviin olosuhteisiin, jolloin niistä tulee tarkoin määriteltyjä ja tiukkarakenteisia (Siggelkow 2002; ks. Doz & Kosonen 2008, 32). Doz ja Kosonen (2008) sanovat, että tehokkuus käveleekin usein joustavuuden yli hyvistä syistä: Läheiset suhteet avainasiakkaisiin johtavat sulkeutuneisuuteen, joka voi peittää olennaiset muutokset markkinoilla. Oma menestys johtaa ylimielisyyteen ja ajatteluun, jossa pahoja häiriötekijöitä ei pidetä todennäköisinä. Tiivis yhteistyö tavarantoimittajien ja kumppaneiden kanssa kääntyy joukoksi sitovia suhteita, ei niinkään sopimusmielessä, vaan pikemminkin yrityksen omassa ajattelutavassa. Em. tutkijat jatkavat, että asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit vaikuttavat siihen, mitä ylin johto havaitsee ja mitä sen huomiopiirissä on. Heidän mukaansa kääntöpuoli on se, että uusia trendejä ja mahdollisia häiriöitä ei huomioida, eivätkä

ne tule esityslistoille. Sekin voi Dozin ja Kososen (2008) mielestä hämärtyä, keitä yritys pitää kilpailijoinaan.

Kollektiivinen sitoutuminen, eli ihmisten hiljainen sopimus tehdä työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi, vaikeutuu myös yrityksen menestyksen myötä (Doz & Kosonen 2008). Doz ja Kosonen (2008) toteavat yhden selityksen olevan, että uudet haasteet eivät tunnu enää yhtä kiehtovilta kuin yrityksen alkuvaiheen menestys. Toinen syy heidän mielestään on se, että kasvu, menestyminen ja rakenteiden virallistuminen johtavat erikoistumiseen. Se tarkoittaa, että eri funktioiden, alueiden ja tuoteryhmien asiantuntijat siirtelevät vastuuta ja päätöksiä toinen toisilleen. Kun yritys kasvaa ja ehkä rekrytoi kokeneita johtajia ulkopuolelta, johtajat oppivat ottamalla vastuuta (Doz & Kosonen 2008). Tämä voi em. tutkijoiden mukaan johtaa siihen, että syntyy kahdenvälisen suhteiden järjestelmä kunkin johtajan ja yrityksen ylimmän johdon välille. Kollektiivisen sitoutumisen tilalle tulevat siten yksilölliset neuvottelut ja asiasta sopiminen.

Edellä luotiin katsaus siihen, miten perinteinen strategia-ajattelu ei enää toimi nykyajan globaalin talouden turbulenssissa. Perinteisen ajattelun vaarana on esimerkiksi tukeutua liiaksi yksittäisiin resursseihin tai joutua oman menestyksensä uhriksi, jolloin operatiivisen tehokkuuden tavoittelu vähentää organisaation joustavuutta ja sumentaa kykyä nähdä uusia aluevaltauksia. Globaali talous vaatii strategista nopealiikkeisyyttä, joten seuraavaksi perehdytään strategisen ketteryyden malliin.

2.1.4. Strateginen ketteruus

Ennen globaalin talouden nousua yritykset pystyivät luottamaan oikeaan markkina-ajoitukseen menestyäkseen kilpailussa (Hamel & Välikangas 2003). Kiristynyt kilpailu, tuotteiden ja palveluiden samankaltaistuminen ja kuluttajien aseman vahvistuminen on kuitenkin tehnyt erottautumisen lähes mahdottomaksi (Aula & Heinonen 2011). Perinteiset strategianluontikeinot eivät enää pure, joten keskustelu on siirtynyt strategiseen ketteryyteen. Doz ja Kosonen (2008) korostavat strategisen nopealiikkeisyyden tarvetta erityisesti markkinoilla, joita leimaa nopea muutos ja eri liiketoimintojen tiivistyvä keskinäinen riippuvuus.

Strateginen ketteruus tarkoittaa Dozin ja Kososen (2008) mukaan kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla. Se ei ole sama asia kuin elinvoima ja vitaliteetti uudessa pienessä kasvuyrityksessä, joka haastaa toimialan luotuneita toimijoita. Olennainen kysymys on: Miten hyvin ja nopeasti vakiintuneet yritykset kykenevät muuttamaan toimintamallejaan?

Long (2000) kuvaa strategista ketteryyttä kykynä tuottaa oikeat tuotteet ja palvelut oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan ja oikeille asiakkaille. Hänen mukaansa strategian kehittämisen ja implementoinnin välille ei pitäisi tehdä eroa. Strategia ei siis ole raportti tai muodollinen suunnitelma; se on selkeä käsite strategisesta aiheesta, jota täydennetään useilla taktiikoilla, joita sopeutetaan jatkuvasti ympäristön muutosten mukaisesti. Long myös painottaa, että ollakseen strategisesti ketterä ja pystyäkseen jatkuvasti toteuttamaan entistä vankempia ja kannattavia strategioita, organisaatiolla on oltava selkeä, sidosryhmien keskuudessa jaettu visio.

Sull (2009) käsittelee ketteryyttä organisatorisen ketteryyden termillä. Organisaatio voi saavuttaa ketteryyden kolmella eri tavalla: operationaalisesti, liiketoimintaportfolion kautta ja strategisesti. Operationaalinen ketteruus tarkoittaa keskittyneen liiketoimintamallin avulla tapahtuvaa jatkuvaa ja kilpailijoita nopeampaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista ja niihin tarttumista. Portfolioketteruus on resurssien nopeaa siirtämistä pois kannattamattomista liiketoiminta-alueista ja kohdistamista niitä suotuisampiin liiketoimintoihin. Strateginen ketteruus osaltaan tarkoittaa Sullin (2009) mukaan peliä muuttavien mahdollisuuksien välitöntä identifioimista ja niihin tarttumista.

Hamel ja Välikangas (2003) puolestaan kuuluttavat strategisen kestävyuden (*resilience*) perään, mutta perusidea on sama kuin ketterässä strategiassa. Kirjoittajien mukaan kyse on jatkuvasta ennakoinnista ja kyvystä sopeutua syviin, pitkäaikaisiin trendeihin, jotka voivat pysyvästi vahingoittaa ydinliiketoiminnan ansaintavoimaa. Yrityksillä on näin ollen oltava kapasiteettia muutokseen ennen kuin muutostarve tulee epätoivoisen selväksi.

Doz ja Kosonen (2008) jakavat strategisen ketteryyden kolmeen pääalueeseen, jotka tukevat toinen toisiaan. Ollakseen ketterä organisaation 1) on oltava strategisesti herkkä, 2) sen johdon on sitouduttava kollektiivisesti päätöksentekoon ja lisäksi 3) yrityksen resurssien on liikutettava joustavasti.

Ketteryyden ensimmäinen pääalue, *strateginen herkkyys*, ilmenee kyvyssä tiedostaa jo aikaisessa vaiheessa syntymässä olevien trendien ja erilaisten voimien kasautuvat vaikutukset, osataan arvioida niiden merkittävyys, sekä nähdään paljon vaivaa niiden tulkitsemiseksi ja johtopäätösten tekemiseksi.

Perinteinen lähestymistapa, joka tunnistaa avaintrendit ja tulevat häiriöt hyvissä ajoin ennen kuin muutkin ne näkevät, on edelleen arvokasta myös nopean strategian pelissä, muistuttavat Doz ja Kosonen (2008). Kun toimintaympäristö on monimutkainen, muuttuu nopeasti ja rakentuu monista järjestelmistä, strategista ennakoitukykyä on em. tutkijoiden mukaan täydennettävä kyvyllä oivaltaa strategisesti. Se tarkoittaa taitoa havaita, analysoida, tulkita oikein ja hyödyntää kompleksit strategiset tilanteet sitä mukaa kuin niitä syntyy. Myös Long (2000) ja Sull (2009) painottavat tämänlaista markkinamahdollisuuksien välitöntä tunnistamista ja niihin tarttumista.

Kun tilanne on äärimmäisen epävarma eikä toimintaympäristön monimutkaisuuteen kyetä tuomaan mitään järjestystä, perinteiset tavat työstää strategiaa ja tehdä päätöksiä eivät enää sovellu käytettäväksi. Myöskään strateginen oivaltaminen ei tällöin ole mahdollista. Sen sijaan, että yritettäisiin ymmärtää tilannetta ja oivaltaa, miten toimia, voi olla parempi, että tehdään eri suuntiin eteneviä, melkein pä satunnaisesti määriteltyjä ”tiedusteluretkiä”, tilanteen kartoituksia, kokeiluja. Ollakseen strategisesti herkkä, organisaatiossa on myös oleellista aktiivinen sisäinen keskustelu keskeisistä strategisista sitoumuksista. Myös yrityksessä vallitseva ajattelukyky ja älykkyys nousevat tärkeiksi ominaisuuksiksi. (Doz & Kosonen 2008)

Kollektiivinen sitoutuminen, joka on toinen strategisen herkkyyden komponenteista, näkyy Dozin ja Kososen (2008) mukaan nopeana päätöksentekona ja sitoutumisena päätöksiin. Sitoutuminen parantaa päätösten laatua, koska kriittisiä päätöksiä arvioidaan huolellisesti useista näkökulmista. Kollektiivinen päätöksenteko on vähemmän konservatiivista ja enemmän itseensä luottavaa kuin yksilöllinen.

Dozin ja Kososen (2008) mielestä ensimmäinen haaste turbulenteissa ympäristöissä on tunnistaa erilaiset tilanteet ja sopeuttaa niihin strategisen sitoutumisen tavat. Toinen haaste seuraa siitä, että päätökset ovat vahvasti keskenään riippuvia. Tämä on juuri yksi kompleksisuuden ulottuvuus.

Keskinäistä vuorovaikutusta ja riippuvuutta lisää se, että on löydettävä yhtymätasolla toimiva integroitu arvonn tuottamisen logiikka eri liiketoimintojen välillä. Liiketoiminnot on saatava tukemaan toisiaan strategisesti ja hyödyntämään yhdessä ydinosaamisia ja yhtymän keskeisiä resursseja. Yhtä liiketoimintaa koskevia päätöksiä ei voida tehdä ajattelematta koko yritystä ja mahdollisia strategisia ja operatiivisia vaikutuksia muihin liiketoimintayksiköihin. Jos päätöksenteko keskitettäisiin, seurauksena olisi ylimmän johdon ylikuormittuminen, josta todennäköisesti seuraisi huonoja päätöksiä. Jos taas päätökset delegoitaisiin alemmas, siitä seuraisi päätöksenteon pirstoutumista ja irtaantumista kokonaisuudesta. (Doz & Kosonen 2008)

Strategisen ketteryyden kolmas osa, *resurssien joustava käyttö*, tukee strategista herkkyyttä ja kollektiivista sitoutumista, sillä se tarkoittaa päätösten ja sitoumusten toteuttamiskykyä. Nopeiden päätösten toteuttaminen monimutkaisessa ympäristössä vaatii resurssien nopeaa kohdistamista, jota myös Hamel ja Välikangas (2003) sekä Sull (2009) edellä kuuluttivat. Koska globaalissa taloudessa valintoja ja sitoumuksia ei voida suunnitella ja tehdä pitkälle etukäteen, tarvitaan nopeaa reagoitokykyä ja voimavarojen kohdistamista.

Dozin ja Kososen (2008) mukaan useimmissa vakiintuneissa yrityksissä nopeita muutoksia resurssien jakautumisessa ja käyttökohteissa on kuitenkin vaikea saada aikaan. He antavat siihen kolme pääsyä. Ensiksi yrityksissä resurssit on usein lukittu tukemaan vallitsevia toimintajärjestelmiä. Toiseksi resurssien kohdistamisratkaisut syntyvät useimmiten pitkäkestoisten suunnittelu- ja budjetointivaiheiden kautta. Kolmanneksi yrityksissä ei aina kyetä erottamaan toisistaan tuloksentekoa ja investointeja. Myöskään vakiintuneet, pitkät asiakkuus- ja kumppanuussuhteet eivät tue voimavarojen kohdistamista uusiin tilaisuuksiin.

Kaikki yrityksen resurssityypit eivät ole yhtä vaikeasti siirreltäviä kuin pääoma ja investoinnit. Monia yhtymän resursseista ei tarvitse mitenkään erityisesti kohdentaa. On olemassa resursseja, joita voidaan käyttää yhteisesti tai tietyssä liiketoiminnassa ilman, että jokin toinen jää paitsi. (Doz & Kosonen 2008)

Hallinnollisen jäykkyyden ja eräiden resurssien huonon liikkuvuuden lisäksi resurssien joustavuudessa on myös ongelmana ”yksi sopii kaikille” – ajattelutapa, jossa niukkoja resursseja pyritään paketoimaan ja tarjoamaan kaikille. Doz ja Kosonen (2008) painottavat, miten hajautettu yrittäjämäinen toiminta on tehotonta ja potentiaalisesti vaarallista, kun taas yhteensopiisuuden ylikorostaminen voi kääntyä pakkopaidaksi. He myös muistuttavat, että yrityksen

strateginen suunta ja organisaatorakenne on pidettävä erillään. Toisin sanoen resurssien joustavuuden kannalta on sitä parempi mitä enemmän erillään operatiivisesta toiminnasta päätökset resurssien kohdentamisesta tehdään.

Strategisen ketteryyden merkitys on huomattu tutkijoiden lisäksi myös organisaatioissa. Äskettäinen McKinsey & Companyn tutkimus paljasti, että yhdeksän kymmenestä johtajasta piti organisaation ketteryyttä kriittisenä sekä liiketoiminnan menestyksen että kasvun kannalta (Sull 2009, 80). Vastaajat odottivat ketteryyden tuovan lukuisia hyötyjä, mukaan lukien korkeampia tuloja, parempaa asiakastyytyväisyyttä, suurempaa markkinaosuutta ja nopeampaa markkinoille jalkautumista.

Osa toimialoista on kuitenkin pysynyt vielä globaalin talouden suurten muutosten ulottumattomissa. Vaikka toimialalla ei juuri nyt oltaisi massiivisen muutoksen kourissa, Dozin ja Kososen mukaan (2008) strategisen ketteryyden omaksuminen tuo yrityksille myös perinteisillä toimialoilla tärkeitä strategisia kilpailuetuja. Sillä voidaan heidän mukaansa luoda tai mullistaa markkinoita.

Edellä käsiteltiin, miksi perinteiset strategianluontitavat pitäisi korvata strategisella ketteryydellä, jotta organisaatiot voivat pysyä elinvoimaisena kansainvälisen talouden pyörteissä. Erityisesti teknologian raju kehittyminen ja medialisoituminen nousevat talousmuutoksen keskiöön. Ne mahdollistavat informaation nopean leviämisen kautta maailman. Yritysten pienimpiäkin liikkeitä voidaan seurata lähes reaaliajassa miltei missä tahansa maailman kolkassa. Siten yhdessä tekeminen ja jakaminen ovat teemoja, jotka koskettavat nyt koko liiketoimintaa (Aula & Heinonen 2011). Sidosryhmien kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua, jotta strategiaa voidaan kehittää eteenpäin. Tällaisen viestinnän merkityksen puolesta puhuu myös talouden medialisoituminen (Tienari & Meriläinen 2009). Mediasta on tullut yhä tärkeämpi yritysten toimintaympäristöä määrittävä tekijä, sillä kasvava ja pakollinen julkisuus koskee kaikkia organisaatioita.

Globaalissa taloudessa kestävä strategia on rakennettava strategisen ketteryyden ja aineettoman pääoman varaan, jossa jälkimmäisellä tarkoitetaan erityisesti sidosryhmien mielikuviin vaikuttamista. Miten tahansa organisaatio onkaan tekemisissä sidosryhmiensä kanssa, se vaikuttaa teoillaan ja olemuksellaan ihmisten mielipiteisiin, eli rakentaa mainettaan. Elämme nyt tunteiden aikakautta, jossa toimintaympäristön kaikki päätökset eivät perustukaan järkipäi-

seen logiikkaan. Kiristynyt kilpailu, tuotteiden ja palveluiden samankaltaistuminen sekä kulluttajien aseman vahvistuminen ovat tehneet erottautumisen lähes mahdottomaksi (Aula & Heinonen 2011). Ei siis auta, vaikka organisaation operationaalinen tehokkuus ja tuotteet olisivat huippuluokkaa, vaan myös maineen määrätietoinen ja suunnitelmallinen hallinta on otettava osaksi strategiaa. Hyvä maine viestittää organisaation kyvystä tuottaa lisäarvoa. Hyvän maineen avulla voidaan erottautua kilpailijoista, vetää puoleensa sijoittajia, työnhakijoita ja asiakkaita. Huono maine puolestaan voi ajaa yrityksen toiminnan ahtaalle. Näin ollen on selvää, että nykyinen kilpailuympäristö vaatii ketterän liikkumisen lisäksi myös strategista maineenhallintaa, johon pureudutaan seuraavassa luvussa.

2.2. Maine

Maine oli uusi ilmiö suomalaisessa liike-elämässä 2000-luvun alussa (Aula & Heinonen 2011). Nyt kymmenisen vuotta myöhemmin maineesta on tullut osa jokapäiväistä talousmedia- ja yrityspuhetta, sillä aineettoman pääoman merkitys markkinoilla on kasvanut. Yritysten kaikkea toimintaa voi seurata kautta maailman ja tieto leviää kulovalkean tavoin. Erityisesti negatiiviset uutiset herättävät ihmisten mielenkiinnon. Tämän vuoksi organisaatioiden pitäisi kohdella mainettaan strategisena resurssina. Seuraavaksi määritelläänkin, mitä maineella tarkoitetaan ja miten se eroaa imagosta ja brändistä. Tämän jälkeen tutkitaan hyvän maineen merkitystä yritykselle. Luvun lopuksi tarkastellaan maineenhallintaa osana organisaatioiden toimintaa.

2.2.1. Maineen määritelmä

Maine on mielikuva, joka muodostuu organisaation toiminnan, sitä välittävien kokemusten ja sitä koskevien mielikuvien vuorovaikutuksessa (Aula & Heinonen 2002; 2011). Maine syntyy yritysten sidosryhmien mielissä. Se kuvaa sidosryhmien suhtautumista, odotuksia ja tunteita organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan (Hannington 2004). Suomenkielinen sana *maine* onkin helppo ymmärtää. On suhteellisen selkeää, mitä tarkoitetaan, jos jollain ihmisellä tai yrityksellä on huono maine. Maine voidaan nähdä läheisenä käsitteenä luottamukselle (Aula & Hei-

nonen 2011). Maine siis kuvastaa yrityksen arvoa ja kehittyy ajan myötä organisaation toiminnan seurauksena (Gray & Balmer 1998).

Fombrun ja Van Riel (1997) kiteyttävät maineen idean seuraavasti: Maine koostuu yrityksen tähänastisesta toiminnasta ja sen seurauksista, jotka pohjaavat yrityksen kyvyn tuottaa lisäarvoa lukuisille sidosryhmille. Se kertoo organisaation suhteellisen arvon sen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien silmissä sekä kilpailullisessa että institutionaalisessa ympäristössä. Hannington (2004) on samoilla linjoilla sanoessaan maineen olevan käsitys organisaation suoriutumiskyvystä. Worcester (2009) listaakin organisaation maineen koostuvan useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, joita ovat mm. brändi, imago, tuotteet, brändin käyttäjät, organisaation kotimaan imago ja organisaation oma kulttuuri.

Monesti maine asetetaan virheellisesti synonyymiksi yrityksen julkiselle kuvalle, imagolle. Tämä tarkoittaisi, että maineen kannalta yritykselle tärkeintä on se, miltä yritys näyttää. Vaikka imagolla on varmasti maineen kannalta merkitystä, se ei millään muotoa ole sama asia kuin maine. Maineen kannalta keskeisempää on, mitä yrityksestä kerrotaan. Maine on siis jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan. Maineeseen myös liittyy kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono ja joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta. Maineessa on siis kysymys hyvästä tai pahasta, kauniista tai rumasta, tai periaatteessa mistä tahansa muusta arvokkaana pidetystä. Tässä mielessä yrityksen maine on siis sidosryhmien arvostelma nimenomaan yrityksen hyvyydestä tai pahuudesta. (Aula & Mantere 2005)

Tänä päivänä monilla johtamistutkimuksen aloilla on omat, usein ristiriitaiset sanansa sanottavana siitä, mitä maine on tai miten sitä esimerkiksi pitäisi hallita (Aula & Mantere 2005). On kuitenkin selvää, että maineella on erityinen merkitys globaalissa liike- ja elinkeinoelämässä, jossa erottautuminen kilpailijoista on lähes mahdotonta. Organisaatioiden sidosryhmät luottavat rutiininomaisesti yritysten maineeseen tehdessään päätöksiä investoinneista, uravainnoista ja tuotteista (Fombrun & Shanley 1990; Aula & Heinonen 2011).

Aula ja Mantere (2005) voivat kuitenkin osoittaa kaksi tekijää, joista eri alojen maineajattelijat tuntuivat olevan yhtä mieltä. Ensinnäkin, maineella on itseisarvo strategisena resurssina, maine ja sen hallinta nähdään yrityksen strategisena voimavarana. Maine rakentaa yritystä (Hannington 2004), joten se on tärkeä organisaation menestystekijä. Yritykselle maine ei ole siis ole vain lisäarvo, maineella on arvo itsessään. Toisaalta maineessa on Aulan ja Mante-

reen (2005) sanoin myös dramaattinen ulottuvuus. Hyvän maineen on heijastettava yrityksen jatkuvaa muutoskykyä, johon edellä käsitelty strateginen ketteryys pyrkii. Maine heijastaa yrityksen kehityksen suuntaa, strategioita ja tavoitteita. Samalla hyvä maine on tae liikkeestä, mikä omalta osaltaan ajaa yritystä kohti tavoitteita ja parempaa toimintaa.

Vaikka maine on mielikuva, siinä on aina kyse organisaation todellisesta toiminnasta (Aula & Heinonen 2002; Hannington 2004). Maine on yleismaailmallinen yritysten ja muiden organisaatioiden menestykseen vaikuttava tekijä, mutta sen sisältö vaihtelee taloudellisten, kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen ja niissä tapahtuvien muutosten mukaan liiketoimintaympäristöstä toiseen (Aula & Mantere 2005, 43). Myös eri sidosryhmien käsitykset organisaation maineesta vaihtelevat (Gray & Balmer 1998; Hannington 2004). Maine on aina lupaus jostakin ja tämä lupaus on pidettävä. Maineella on suuri voima - se voi luoda tai tuhota organisaation, mikäli odotukset eivät vastaa todellisuutta (Hannington 2004). Siten maine on organisaation tärkein omaisuus ja erityisen tärkeää se on nonprofit-organisaatioille, joille ei ole juurikaan muuta myytävää asiakkailleen eli lahjoittajille ja jäsenille kuin mielikuva nimestä, luotettavuudesta ja uskottavuudesta.

Organisaation koko tulevaisuus voidaan tehdä tarinoilla, joista syntyy mielikuvia. Tarinat yksinään eivät kuitenkaan riitä, sillä kuten todettua, maine on myös lupaus, jonka on pakko kohdata todellisuus. Muutoin tarina kääntyy valheeksi, joka on Hanningtonin (2004) mielestä nopein tapa huonontaa organisaation mainetta. Mainepelissä tarinoiden erkaantuminen liiketoiminnasta onkin aina riski, joka voi toteutua sekä yksittäisissä yrityksissä että laajemmin toimialoilla (Tienari & Meriläinen 2009). Eloonjääminen on näin kiinni siitä, miten hyvin yritykset rakentavat mainettaan kertomalla tarinaansa. Maine tosin sotketaan usein brändiin ja imagoon, joista tarkemmin seuraavana.

2.2.2. Maineen, brändin ja imagon ero

Maineella on keskeinen merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Brändi ja imago ovat osa mainetta ja luotettava brändi puolestaan edellyttää hyvää mainetta (Heinonen 2003; Hannington 2004). Miten maine sitten eroaa imagosta ja brändistä? Näiden käsitteiden määrittely riippuu siitä, kuka määrittelyn tekee ja mihin tarkoitukseen. Tässä tutkielmassa kuitenkin keskity-

tään pelkästään maineen tietoiseen hallintaan. Brändin, imagon ja maineen erot voidaan kuvata kärjistämällä käsitteiden kuvaamien ilmiöiden ominaisuuksia seuraavasti:

Brändi ei ole tuote, vaan tuotteeseen tai yritykseen perustuva mielikuva kuluttajien keskuudessa, joka luodaan ensisijassa mainonnan ja muun markkinointiviestinnän keinoin (Aula & Heinonen 2002). Em. tutkijoiden mukaan brändi on nimestä, merkeistä ja symboleista koostuva olemus, joka identifioi kohteensa ja ennen kaikkea erottaa sen muista vastaavista kohteista. Hannington (2004) luonnehtii brändiä visuaaliseksi symboliksi, joka edustaa organisaatiota tai tuotetta. Hänen mukaansa brändi maineen tapaan ennustaa kuluttajille yrityksen tulevan toiminnan tasoa.

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan brändin takana on aina hyvä tuote, mutta brändi on enemmän kuin tuote. Se on mitä käyttäjä ajattelee tuotteesta tai organisaatiosta, tietää, tuntee, kokee, minkälaisia mielikuvia kohde käyttäjässä herättää. Itse fyysinen tuote voi olla kopioitavissa, mutta brändin ”henki” ei ole. Hyvä brändi muodostuu monista tekijöistä. Se mm. vaikuttaa ostopäätökseen sekä differoi tuotteet ja palvelut. Brändeillä on siten valtava taloudellinen vaikutus yrityksiin. Vahvan brändin turvin yritykset voivat myös periä premium-hintaa tuotteistaan (Fischer, Völckner & Sattler 2010).

Sanotaan, että *imagolla* on huono maine. Se on kuorrutusta ja kiiltokuvaa (Aula & Heinonen 2002). Imago on Heinosen (2003) mukaan jotain, mitä organisaatio haluaisi sidosryhmien ajattelevan itsestään. Gray ja Balmer (1998) luonnehtivat samansuuntaisesti imagon olevan välitön mielikuva, joka yleisöllä on organisaatiosta.

Mainonnassa ja muussa markkinointiviestinnässä imagoa käytetään useissa yhteyksissä ja sillä tarkoitetaan monia eri asioita (Aula & Heinonen 2002). Em. kirjoittajien mielestä imago tyypillisesti rinnastetaan yrityskuvaan. Se on jotain, miltä yritys näyttää, minkälainen kuva jollakin on jostain organisaatiosta. Aula ja Heinonen (2002) kuvaavat imagon olevan kevyimmillään visuaalinen ilmiö, jota voidaan pyrkiä muuttamaan esimerkiksi mainonnalla. Heidän mukaansa vaarana kuitenkin on, että imagosta tulee huijausta, vedätystä, liioittelua ja kulissia.

Imago on sidosryhmien, ei yrityksen ominaisuus. Se ei synny organisaatiossa vaan brändin tapaan vastaanottajien mielissä: organisaation imago on se, millaiseksi sidosryhmät sen ha-

vaitsevat. Ja se on dynaaminen muuttuen koko ajan. Näin määritellen imago on lähellä maineen käsitettä, mutta vain lähellä. Eroja on, ja erot ovat yritysten liiketoiminnan, maineenhallinnan ja viestinnän kannalta merkittäviä. Maine ja imago perustuvat eri lähtökohtiin, ne rakentuvat eri tavalla ja ennen kaikkea: niihin vaikutetaan eri keinoilla. (Aula & Heinonen 2002)

Maineen juuret ovat paljon syvemmällä (Aula & Heinonen 2002) ja se kuvastaa yrityksen arvoa (Gray & Balmer 1998). Imagon rakentamisessa lähdetään siitä, mitä sidosryhmien halutaan ajattelevan organisaatiosta. Grayn ja Balmerin (1998) mukaan maine tyypillisesti kehittyy ajan myötä yrityksen yhtenäisen suoriutumisen tuloksena ja sitä voidaan vahvistaa tehokkaalla viestinnällä, kun taas imago voidaan rakentaa nopeammin hyvin suunnitellun viestintäohjelman kautta. Kuten Aula ja Heinonen (2002) toteavat, maineenhallinnan prosesseissa painottuu aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ja sidosryhmien aktiivinen panos. Imagon voi rakentaa, mutta maine pitää ansaita.

Maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, kertomusten kokonaisuus, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin (Aula & Heinonen 2002; Hannington 2004). Miten tahansa yritys onkaan tekemisissä ympäristönsä kanssa, se rakentaa mainettaan joko parempaan tai huonompaan suuntaan (Hannington 2004). Ei siis ole samantekevää, minkälaisia kertomuksia yrityksistä kerrotaan, koska tarinat muovaavat organisaatioista hyviä tai pahoja. Ilman hyvää mainetta yrityksellä ei ole mahdollisuuksia menestyä. Aula ja Heinonen (2002) kiteyttävätkin edellä käsiteltyjen termien erot: brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan.

Edellä jo todettiin maineella olevan taloudellista merkitystä yrityksille ja miten maine vaikuttaa organisaatioiden eloonjäämiskamppailuun. Seuraavaksi annetaan yleiskuva hyvän maineen merkityksestä organisaatioille.

2.2.3. Hyvän maineen merkitys

Organisaatioiden maine on tällä hetkellä pinnalla oleva puheenaihe. Heinosen (2003) mukaan maine on esillä useista syistä: Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut dramaattisesti; Internet on aiheuttanut tiedonvälityksen reaaliaikaisen vallankumouksen; yritysjohton ja markkinoiden epäeettisyys ja ahneus ovat luoneet syvän luottamuspuolan; tuotteiden ja palve-

luiden samankaltaistuminen ja kiristynyt kilpailu pakottaa yrityksiä pohtimaan, mikä on menestymisen kannalta olennaista; eettinen kuluttaja on nousemassa merkitykselliseen asemaan; sekä lisäksi useimmat brändi-, profilointi- ja imago-opit ja eritoten käytännöt ovat keskittyneet vain kosmeettisiin tekijöihin.

Aula ja Mantere (2005) kirjoittavat, että hyvän maineen merkitystä kuvataan usein vetovoiman käsitteen avulla. Toisin sanoen yrityksen maine vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaisena yritystä pidetään. Ja mitä vetovoimaisempi yritys, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on myös taloudelliseen menestykseen. Hyvä tai huono maine vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen, niiden kulutus-, osto- ja sijoituspäätöksiin (Gray & Balmer 1998; Hannington 2004; Aula & Mantere 2005; Aula & Heinonen 2011). Maineen ja bisneksen jatkuvuuden kannalta on olennaista, kuinka yritys pystyy luomaan asiakkaalle sellaisen kokemuksen, että luottamus säilyy, niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina (Aula & Heinonen 2011, 58).

Gray ja Balmer (1998) muistuttavat, että hyvän maineen pitää kattaa sekä eettisyyden, teknisen osaamisen ja liiketoimintaosaamisen kentät. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan hyvä maine auttaa yrityksiä pääoman hankinnassa ja mahdollistaa edullisemman rahoituksen. Heidän mukaansa vastaavasti huono maine vaikeuttaa rahoituksen keräämistä ja tuo osakkeisiin riskilisiä, jotka näkyvät esimerkiksi analyytikkojen tavoitehinnoittelussa. Maine vaikuttaa siihen, pidetäänkö sijoitusta vakaana, luotettavana ja siten vähäriskisenä.

Sen lisäksi, että hyvä maine tekee organisaatiosta vetovoimaisen sijoittajille, yritys saa myös muita taloudellisia ja strategisia etuja (Aula & Heinonen 2002): Hyvä maine ehkäisee kilpailevien organisaatioiden liikkuvuutta markkinoilla vaikeuttaen muun muassa kilpailevien tuotteiden ja /tai palveluiden lanseerauksia; antaa asiakkaille vahvan signaalin tuotteiden ja/tai palveluiden hyvästä laadusta ja mahdollistaa premium-hinnoittelun; houkuttelee parempia työnhakijoita turvaten toiminnan laadun; sekä myös auttaa pääsyä pääomamarkkinoille.

Mitä hyvällä maineella sitten tarkoitetaan? Aula ja Mantere (2005) jaottelevat maineen kolmeen, tosin monessa suhteessa toistensa kanssa ristiriitaiseen näkökulmaan. He nimittävät näitä näkökulmia omaisuus-, tarina- ja kansalaisuusmaineeksi.

Käsiteltäessä mainetta *omaisuutena* sillä tarkoitetaan hyvän maineen antavan sidosryhmille vahvan signaalin organisaation tuotteiden ja palveluiden hyvästä laadusta ja se myös houkut-

telee parempia työntekijöitä turvaten toiminnan laadun, auttaa pääsyä pääomamarkkinoille sekä tekee yrityksestä vetovoimaisen sijoittajille. (Gray & Balmer 1998; Hannington 2004; Aula & Mantere 2005)

Talouden medialisoitumisen myötä kasvava julkisuus koskee pakosta kaikkia toimijoita, sillä mediasta on tullut yhä tärkeämpi yritysten toimintaympäristöä määrittävä tekijä (Hannington 2004; Tienari & Meriläinen 2009; Aula & Heinonen 2011). On olemassa vahvaa teoreettista ja empiiristä näyttöä, miten yrityksen hyvä maine vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn (Jarmon 2009). Siten maine on pääomaa ja maineenhallinta on sisällytettävä organisaation liiketoimintastrategiaan. Mainetta on johdettava ja hallittava aktiivisesti, koska mainepääoman menetyksellä voi olla tuntuvia taloudellisia vaikutuksia.

Tarinoiden maine puolestaan on organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukko, jota hallitsevat kohdeorganisaation sijaan sen sidosryhmät. Tällöin maine on olemassa ihmisten keskuudessa, yhteisöissä. Tarinamaineen keskiössä ei kuitenkaan ole raha ja sen kontrolli, vaan kommunikaatio. Tarina elää ihmisten välisessä kommunikaatiossa, joissa jokainen keskusteluosapuoli voi luoda omat tulkintansa. (Aula & Mantere 2005)

Kommunikoinnin merkitys liiketoiminnassa on kasvanut ja viestinnästä on tullut yrityksille strateginen asia. Vasta nyt tunteiden merkitys päätöksenteon perimmäisenä vaikuttimena on sanottu ääneen myös liike-elämässä (Aula & Heinonen 2011). Siten väitetäänkin, että yritysten menestys ei ole kiinni pelkästään tuotteiden tai palveluiden kaupasta (Aula & Mantere 2005): Liiketoiminta kukoistaa, kun myy tarinoita, unelmia ja emootioita. Ihmiset tekevät päätöksiään enemmän tunteella kuin järjellä. On siis tärkeää, että organisaation identiteettiä ja mainetta muokkaaviin tarinoihin voidaan vaikuttaa.

Puhuttaessa maineesta *kansalaisuutena* maine voidaan käsittää rinnakkaiskäsitteeksi vastuulliselle liiketoiminnalle (Aula & Mantere 2005). Tällöin hyvä maine perustuu organisaation eettisesti kestäväälle toiminnalle. Em. kirjoittajien mukaan idealistisesti vastuullisuuden maine perustuu ajatukseen yritysten hyvästä omatunnosta, tietynlaisesta epäitsekästä käyttäytymisestä, altruismista, jonka mukaisesti yritys tekee valintoja itsensä, ympäristön ja yhteiskunnan hyvän eteen myös tinkimällä taloudellisesta menestyksestä. Yritys ei enää ole instituutio vaan kansalainen, joka noudattaa hyviä tapoja. Klassisen käsityksen mukaan yrityskansalaisuus rinnastuu yksittäisen ihmisen kansalaisuuteen.

Edellä käsiteltiin, miten maine rakentuu sidosryhmien keskuudessa ja miten oikeanlaisella maineella voi olla merkittäviä taloudellisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Jotta mainetta voidaan rakentaa haluttuun suuntaan, tarvitaan hyvä vuorovaikutussuhde organisaation ja sen sidosryhmien välille. Seuraavaksi tarkastelun kohteeksi otetaan maineenhallinta, jolla vuorovaikutussuhteita kehitetään.

2.2.4. Maineenhallinta

Maine on yritykselle voimavara, jota pyritään hallitsemaan strategisena resurssina. Strategisella maineenhallinnalla voidaan tarkoittaa yksinkertaisesti yrityksen tavoitteellista toimintaa, jolla se pyrkii hyvään maineeseen (Aula & Mantere 2005). Yleisesti uskotaan, että tärkein avain hyvään maineeseen on se, miten hyvin yritys hoitaa suhteensa ympäröivään yhteiskuntaan, erilaisiin yleisöihin ja ennen kaikkea moninasiin sidosryhmiinsä. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maineenhallinta on näin ensisijaisesti sidosryhmäsuhteiden hoitamista, mikä tarkoittaa sekä omista työntekijöistä huolehtimista että esimerkiksi asiakkaiden, sijoittajien, alihankkijoiden, analyytikkojen, lainsäätäjien tai median pitämistä hyvänä. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin kohdeorganisaatioiden julkaisemissa vuosikertomuksissa näkyvään maineenhallintaan.

Miksi maineenhallinta sitten on tärkeää? Moni yritysjohtaja ajattelee edelleen, että uutishiljaisuus on yritykselle paras uutinen (Aula & Heinonen 2011). Yksi selitys tähän on em. tutkijoiden mukaan yrityselämän muuttuminen kestävästä, pitkäjänteisestä tuotannosta kohti pelko-keskeistä taistelua olemassaolosta, jossa vakaus on vaihtunut epävakaudeksi ja turvallisuus turvattomuudeksi. Yritystoiminta on heidän mukaansa selviytymistä kriisistä toiseen, ja keskeisimmiksi toiminnoiksi on tullut epävarmuuden välttäminen ja riskien hallinta. Maineriskejä ei siis ole varaa ottaa.

Maineen johtamista kannattaa opetella jo senkin takia, että pelossa ja jatkuvassa valmiustilassa eläminen on kallista, raskasta ja kuluttavaa (Aula & Heinonen 2011). Julkiseen keskusteluun antautuminen on kuitenkin välttämätöntä. Helpommaksi asiaa ei tee se, että globaalin talouden liiketoimintaympäristössä on lukuisia eri medioita. Sidosryhmät nimittäin mieltävät

organisaation maineen sekä organisaation omien toimien pohjalta että median ja muiden vaikuttimien perusteella (Fombrun & Shanley 1990).

Tienari ja Meriläinen (2009) lähestyvät maineenhallinnan merkityksen kasvua jo aiemmin mainitun medialisoitumisen kautta, joka on yksi globaalien talouden keskeisimmistä tekijöistä. Ensimmäinen medialisoitumisen peruspilari on tiedotusvälineiden luomat todellisuuskuvat. Heidän mukaansa tiedotusvälineet eivät ainoastaan heijasta ympäröivää todellisuutta, vaan ne myös osallistuvat todellisuuden tuottamiseen muokkaamalla yleisön näkemyksiä erilaisista asioista. Tiedotusvälineiden logiikkaan kuuluu asioiden ja ilmiöiden kärjistäminen sekä monimutkaisten ilmiöiden yksinkertaistaminen. Tienari ja Meriläinen (2009) toteavat, että se, miten tiedotusvälineet asioista kertovat tai jättävät kertomatta, vaikuttaa niiden yleisön tulkintoihin käsiteltävistä asioista, kuten organisaatioiden maineesta.

Toinen medialisoitumisen keskeinen tekijä on globaalien mediajättien vaikutusvallan kasvaminen (Tienari & Meriläinen 2009). Valtavat, yksityisesti omistetut mediakonsernit hallitsevat yhä suurempaa osaa tiedonvälityksestä ja voivat valinnoillaan päättää mitä uutisia ihmisille ympäri maailman kerrotaan ja miten niistä kerrotaan. Kolmas medialisoitumisen keskeisistä elementeistä on yritysviestinnän ja maineen korostuminen. Em. tutkijat tarkoittavat sillä sitä, miten yritykset nykyään hoitavat viestintäänsä ja miten ihmiset sijoittajien ja kuluttajien rooleissa itsensä eri medioissa esittävät. Mainesta on tullut keskeinen tekijä menestyksekkäiden yritysten rakentumisessa (Hannington 2004; Tienari & Meriläinen 2009; Aula & Heinonen 2011).

Medialisoitumisen peruspilareita ovat siis tiedotusvälineiden muokkaamat todellisuuskuvat, globaalien mediajättien vaikutusvalta sekä yritysviestinnän ja maineen korostuminen. Organisaatioiden maineriskit ovat todellisia ja voivat ilmetä yllättäen. Jos yritys on täysin tuntematon, kun sitä kohtaa tiedotusvälineitä kiinnostava kriisi, mainevahingot saattavat olla Aulan ja Heinosen (2011) mukaan merkittäviä. He jatkavat, että kun yritys on normaalitilanteessa pysynyt rakentamaan tunnettuutta ja luottamusta sidosryhmiinsä myös mediajulkisuuden kautta, ei yksi kriisi vielä vie sitä mennessään. Yritykselle on näin kertynyt luottamuspääomaa. Em. tutkijat kiteyttävät, että toisin sanoen hyvällä säällä luotu tunnettuus mediassa vähentää yrityksen maineriskejä.

Jotta yritykset kykenevät jatkossa selviytymään mainekriiseistään, maineen johtaminen on otettava tosissaan. Maineriskien hallinnassa on olennaista ymmärtää, millaisia eroavaisuuksia sidosryhmien ja yrityksen omien näkemysten välillä on. Näin ollen on kysymys siitä, millainen maine meillä on omasta mielestämme ja näkevätkö meille tärkeät sidosryhmät asiat samoin. Ilman mahdollisten mainekuilujen analysointia yritys ei voi tunnistaa maineriskejään riittävän hyvin. (Aula & Heinonen 2011)

Kun maine syntyy ja rakentuu yrityksen ulkopuolella, yleisöissä ja sidosryhmissä, miten sitä voidaan hallita? Kuka käyttää maineen määrittämisen prosesseissa keskeistä valtaa? Hallintana viittaa helposti valvontaan, kontrolliin eli siihen, että yritys voisi kontrolloida mainettaan. Hallinnalla on myös toinen ulottuvuutensa; sillä voidaan viitata taitoon ja osaamiseen. Maineenhallinta on näin tietoa ja taitoa, se on ensisijaisesti osaamista ja vaikuttamista. Vaikka yritys ei siis voi kontrolloida mainettaan, se voi, ja sen pitää, vaikuttaa siihen osaamisellaan ja oikein tekemisellään. (Aula & Heinonen 2011)

Kuten on sanottu, maine on yleisöjen kokemusten ja mielikuvien rakentama (Hannington 2004; Aula & Mantere 2005; Aula & Heinonen 2011). Aula ja Mantere (2005) tuovat esiin maineenhallinnan haasteen: Kyse on yleisön mielen kontrollista ja kokemusten korjaamisesta. Olennaista on siis ymmärtää, mitä itse asiassa pyritään ”hallitsemaan”. Em. tutkijat jatkavat, että mielikuviin vaikuttaminen on aina välillistä, ja siten yrityksen kannalta vaikkakin mahdollista, silti ongelmallista. Mainetta, organisaatiosta liikkuvia tarinoita, mielikuvia, kasukuja, anekdootteja, huhuja ja lukemattomia muita kielellisiä olioita ei voi paimentaa.

Maineella on arvo välineellisenä päämääränä, mutta siihen ei päästä, ellei mainetta tavoitella itsensä vuoksi, tai ainakin vakuuteta suurta yleisöä ja tärkeitä sidosryhmiä, että hyvyys on yritykselle itseisarvo (Aula & Mantere 2005). Organisaation on pyrittävä ansiokkaaseen yrittysidentiteettiin, joka voidaan saavuttaa vain yhtenäisellä, usein vuosia vaativalla toiminnalla. Yrityksen maine siis rakentuu sen tekojen pohjalle. Yrityksen hyvä toiminta ei silti vielä automaattisesti takaa hyvää mainetta, vaan toiminta on aina pystyttävä viestimään koordinoitusti oikeille ihmisille oikeaan aikaan (Gray & Balmer 1998; Hannington 2004; Aula & Mantere 2005). Kommunikoinnilla rakennetaan vuorovaikutussuhde organisaation ja sen sidosryhmien välille. Näin hyvät suhteet ovat yrityksen hyvän maineen kannalta avainasemassa.

Aula ja Mantere (2005) määrittelevät viestinnälle kaksoismerkityksen sekä määritelmällisesti että toiminnallisesti. Se sekä tuottaa yhteisöllisyyttä, tulkintoja ja merkityksiä, että välittää informaatiota, tulkintojen ja merkitysten raaka-ainetta. Viestinnällä on entistä suurempi merkitys globaalissa yhteiskunnassamme, sillä taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset ovat yhä monimutkaisempia ja laaja-alaisempia, kuten aiemmin strategiaa käsittelevässä luvussa tuli ilmi. Myös organisaatiomuutokset korostavat sidosryhmäkommunikoinnin merkitystä. Tämän vuoksi mediakentän ja julkisuuden ymmärtäminen on yhä tärkeämpää.

Young (1996) kuvaa maineenhallintaa seuraavasti: ”Maineenhallinta ei ole yrityksen viestintää sen yleisesti käytetyssä merkityksessä. Viestintä heijastaa käsitystä siitä, mikä yritys on. Maineenhallinta laajempaan käsitteenä muodostaa perustan koko yrityksen olemukselle. Se korostaa yrityksen uskottavien toimintaperiaatteiden merkitystä, kun taas viestintä nähdään usein vain negatiivisessa merkityksessä taitavan manipuloinnin välineenä.”

Maineen näkökulmasta johtamisen ja viestinnän välinen suhde tarkentuu kahtaalle: ensinnäkin yrityksen sidosryhmäviestintä on maineen johtamisen väline, ja toiseksi maineenhallinnan kyvykkyys on erilaisten viestintävälineiden taidokasta käyttöä (Aula & Mantere 2005). Yritysviestintä kattaa kaiken organisaation viestinnän yrityksen lukuisille sidosryhmille, jotka puolestaan välittävät viestiä eteenpäin keskinäisen kommunikointinsa avulla (Gray & Balmer 1998). Tällä voi olla vaikutusta yrityksen maineeseen. Tämän takia Gray ja Balmer (1998) muistuttavat, että yritysviestinnän menetelmät ja kanavat pitäisi määritellä laajimmalla mahdollisella tavalla, koska sidosryhmät imevät vaikutteita monin eri tavoin. Hanningtonin (2004) mielestä yrityksen jokaisen idean, sanan ja kuvan on viestittävä jotain relevanttia. Yleisö rakentaa organisaation maineen sekä organisaation omien toimien pohjalta että median ja muiden vaikuttimien perusteella (Fombrun & Shanley 1990).

Maineesta ja sen hallinnasta on tullut osa organisaatioiden jokapäiväistä puhetta, sillä aineettoman pääoman merkitys markkinoilla on kasvanut. Tämän vuoksi yritysten pitäisi nähdä maineensa strategisena resurssina. Seuraavassa alaluvussa kerrataan edellä käsitellyt strategian ja maineen kirjallisuuskatsaukset.

2.3. Yhteenveto kirjallisuudesta

Strategiakeskustelu on muuttunut maailman muutosten myötä, mutta strategian rooli on edelleen ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan tuomalla yhtenäisyyttä ja auttamalla resurssien kohdistamisessa. Koska nykyinen toimintaympäristö muuttuu turbulentiksi nopeammin kuin mihin yritysten resurssit riittävät, organisaatiot eivät voi enää nojata kilpailuetuaan pysyviin rakenteisiin ja muihin perinteisiin strategiakeinoihin. Tarvitaan siis uusia tapoja selvitä liike-elämän pyörteissä.

Dozin ja Kososen (2008) mukaan selviytymiseksi tarvitaan strategista ketteryyttä. Heidän sanoin se on kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla. Se on kykyä tuottaa oikeat tuotteet ja palvelut oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan ja oikeille asiakkaille (Long 2000). Ketterän organisaation on oltava samanaikaisesti strategisesti herkkä, sen johdon on sitouduttava kollektiiviseen päätöksentekoon ja sillä on oltava kyky liikutella resurssejaan joustavasti (Doz & Kosonen 2008). Vaikka yritys kykenisikin vastaamaan markkinoiden tarpeeseen strategisella ketteryydellään, organisaatioiden sidosryhmät eivät välttämättä toimi rationaalisesti. Ne voivat tehdä päätöksiä rutiininomaisesti ja tunneperäisesti, luottaen mielikuviin, joita ovat organisaatioista luoneet, eli maineeseen. Enää hyvä tuote tai toiminta ei siis pelkästään riitä, vaan se on myös viestittävä eteenpäin.

Maine on noussut liike- ja elinkeinoelämän keskiöön, sillä tämän päivän toimintaympäristössä kilpailijoista erottautuminen on lähes mahdotonta. Miten tahansa organisaatio onkaan tekemisissä sidosryhmiensä kanssa, se rakentaa toiminnallaan mainettaan joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Siten kestävä strategia rakennetaan aineettoman pääoman varaan, missä maine näyttelee merkittävää osaa. Maineeseen sanotaankin olevan organisaation tärkeintä omaisuutta.

Hyvä maine tuo yrityksille välillistä tuottoa, joten mainetta on kohdeltava strategisena resursina. Koska sidosryhmät voivat tehdä päätöksiään tunneperäisesti, hyvällä tai huonolla maineella on vaikutus niiden käyttäytymiseen sekä kulutus-, osto- ja sijoituspäätöksiin. Maine siis kertoo organisaation arvon sen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mielissä. Se viestittää yrityksen kyvystä tuottaa lisäarvoa ja laatua. Näin maine vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaise-

na yritystä pidetään. Mitä vetovoimaisempi yritys on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on luonnollisesti myös taloudelliseen menestykseen.

Globaalin talouden teknologisoituminen ja medialisoituminen laittavat omat lusikkansa maineen luomisen soppaan. Teknologisoituminen on nimittäin Internetin avulla lisännyt avoimuuden vaadetta ja tuonut maailman lähes jokaisen saataville (Aula & Heinonen 2011). Medialisoitumisen myötä organisaatiot joutuvat pakosta julkisuuteen. Tämä puolestaan on lisännyt kommunikoinnin merkitystä, jossa yritysviestinnän ja maineen painottuminen ovat yksi keskeisistä tekijöistä. Sidosryhmien kanssa on käytävä jatkuvaa ja selkeälinjaista keskustelua, jotta mainetta voidaan rakentaa oikeaan suuntaan. Siten ketterän strategian organisaatiossa myös sidosryhmät osallistuvat strategian luomiseen. Tienari ja Meriläinen (2009) sanovat, että viime vuosikymmeninä onkin tuotu esille ajatuksia siitä, että strategia on olemassa vasta, kun se toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutusta toteutetaan strategisella maineenhallinnalla, jolla tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista toimintaa pyrkiä hyvään maineeseen. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maineenhallinta on ensisijaisesti sidosryhmäsuhteiden hoitamista, mikä tarkoittaa sekä omista työntekijöistä huolehtimista että esimerkiksi asiakkaiden tai median pitämistä hyvänä. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tutkimusorganisaatioiden julkimateriaalissa näkyvään maineenhallintaan, sillä mainetta voidaan luoda myös hyvin organisoidulla viestinnällä. Jos yritys on täysin tuntematon sen kohdatessa tiedotusvälineitä kiinnostavan kriisin, mainevahingot saattavat olla kohtalokkaita (Aula & Heinonen 2011). Aulan ja Heinosen (2011) mukaan hyvä maine sen sijaan kerryttää luottamuspääomaa, joka suojaa kolhuilta ja vähentää siten organisaation maineriskejä.

Maineen menettäminen on siis suuri riski, joka voi asettaa koko yrityksen toiminnan vaaka- laudalle. Näin maineesta on tullut medialisoitumisen myötä yrityksen menestystekijä ja voimavara, jota on pyrittävä hallitsemaan. Siksi tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella suomalaisten metsä- ja metalliteollisuusalan konsernien tapaa kuvailla strategiaansa vuosikertomuksissaan ja verkkosivuillaan. Toisin sanoen tarkoituksena on tutkia, millaisen maineen yritykset haluavat rakentaa itsestään strategisina toimijoina.

3. Metodologia

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen metodologiaan ja perustellaan tehtyjä tutkimuksellisia valintoja. Aluksi tarkastellaan tutkimusprosessin vaiheittaista etenemistä käytännössä. Tämän jälkeen perehdytään aineistoon ja sen analysointiin sekä lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1. Tutkimusprosessi

Tutkimus lähti liikkeelle Yves Dozin ja Mikko Kososen kirjasta ”Nopea strategia: Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä”. Ymmärtääkseen nykypäivän strategista johtamista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on hyvä perehtyä perinteisten ja nykyisen strategianluonnin ominaisuuksiin. Niinpä tutkimusprosessi sai alkunsa ajatuksesta tutkia suurten suomalaisyritysten strategiaa niiden julkaiseman materiaalin pohjalta ja löytää sieltä mahdollisia piirteitä strategisesta ketteryydestä.

Alustavana tutkimuskysymyksenä oli tarkastella, miten yritykset kuvaavat strategiaansa julkistamassa materiaalissaan. Tarkentavina tutkimustavoitteina oli hakea kuvauksista yhteneväisyyksiä ja eroja, toimialan mahdollista vaikutusta kuvauksiin sekä sitä, miten strateginen ketteryys ilmenee materiaalissa.

Tutkielman työstämisen ensimmäinen vaihe oli kirjallisuuskatsaus eli strategisen johtamisen julkaisuihin perehtyminen. Teoreettisen viitekehyksen luonti alkoi perinteiseen strategiseen johtamiseen paneutumalla. Tieteelliset artikkelit antoivat hyvän pohjan tutkielmalle ja teoriaa täydennettiin alan oppikirjoilla. Ensin oli selvitettävä, mikä on strategian määritelmä. Tämän pohjalta voitiin tutkia, mikä on leimallista traditionaalisessa strategiatyöskentelyssä ja miksi se ei enää nykypäivänä toimi. Toimimattomuuden syyksi saatiin toimintaympäristön muutos, joka puolestaan pohjautuu useisiin eri tekijöihin. Useiden hallitsemattomien tekijöiden yhtäaikainen ilmeneminen taas vaatii uudenlaista strategiaa, strategista ketteryyttä.

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisen version jälkeen valittiin tutkimuskohteet ja alettiin kerätä analysoitavaa aineistoa, eli strategiakuvaus, tutkimusorganisaatioiden verkkosivuilta. Toimialoiksi valikoituivat metsä- ja metalliteollisuus, joista alatoimialoiksi valittiin paperiteolli-

suus sekä kone- ja metallituoteteollisuus. Kummastakin alasta valittiin viisi suurinta konsernia. Tutkimusmateriaalin keruu oli vielä kesken, kun kaksi tutkielmaan valittua metsäteollisuusyritystä fuusioitui. Sulautumisen myötä toinen konserneista ehti poistaa verkkosivunsa ja siten tutkimuksen piiriin kuuluneen materiaalin. Kummaltakin toimialalta haluttiin yhtä monta tarkastelukohdetta, joten konsernien määrä tiputettiin kahdeksaan.

Strategiakuvausten keruun loputtua tarvittiin silta, jolla yhdistää strategiakirjallisuuden teoria ja verkkosivuilta saatu aineisto toisiinsa. Koska organisaatiot haluavat viestinnällään luoda itsestään tietyn mielikuvan, oli luontevaa lisätä tutkielmaan mukaan maineen rakentamisen näkökulma. Tällöin tutkimuskysymykseksi muodostui ”Miten suomalaiset metsä- ja metalliteollisuuden konsernit rakentavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina?”. Organisaatioiden on nimittäin vaikea erottua toisistaan nykypäivän kilpailuympäristössä, jonka takia maineenrakennus on noussut strategisen johtamisen keskiöön. Siten mainenäkökulman liittäminen tutkielmaan oli mielekästä. Tutkielman edetessä lopulliseksi pääkysymykseksi tuli ”*Miten suomalaiset metsä- ja metallituoteteollisuuden yritykset rakentavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina niiden strategiakuvauksissaan?*”.

Tutkielmaan siis lisättiin uusi perspektiivi, joten tutkimusprosessissa siirryttiin takaisin kirjallisuuden pariin. Aineistoa kerättiin pääsääntöisesti maineen rakentamista käsittelevistä kirjoista, eikä niinkään tieteellisistä artikkeleista. Kirjallisuuskatsauksen muotouduttua lähelle lopullista versiotaan alkoi varsinainen analyysityö.

Aineiston analyysi alkoi valmistuneen kirjallisuuskatsauksen tarkastelulla. Aineistosta poimittiin teemoja, joiden valossa aineistoa voidaan peilata. Tämän jälkeen alkoi organisaatioiden strategiakuvauksiin perehtyminen. Kuvauksia luettiin huolellisesti kohta kohdalta ja merkittiin muistiin aineistossa ilmenevät teemat. Näistä aiheista sitten poimittiin yhdeksän teemaa, jotka toistuivat strategiakuvauksissa läpi toimialarajojen.

Jokaista yritystä analysoitiin valittujen teemojen avulla. Tarkoituksena oli löytää yhtenevyyksiä ja eroavaisuuksia organisaatioiden kertomusten välillä, sekä miten yritykset mahdollisesti viestivät sidosryhmilleen toimivansa strategisen ketteryyden hengessä. Strategisen ketteryyden ilmenemistä etsittiin vertaamalla kuvauksia kirjallisuuskatsauksen aineistoon. Tutkimusprosessin lopussa kummastakin toimialasta tehtiin yhteenvedot, joita peilattiin keskenään.

3.2. Aineisto ja analyysi

Tässä luvussa kuvataan aineistoa ja sen analysointitapaa. Analysoitava aineisto, eli strategiakuvaukset, kerättiin ensisijaisesti tutkimusyriytysten vuoden 2010 vuosikertomuksista. Kerättyä materiaalia täydennettiin organisaatioiden verkkosivuilta saatavalla aineistolla. Materiaali rajattiin alusta pitäen vain tekstimuotoiseen, tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden itse julkaisemaan aineistoon. Oman aineiston tuottamista ei tehty. Aineiston keruu tehtiin vuoden 2011 kesän aikana. Tutkielman tarkoituksena ei ole kuvailla organisaatioiden strategiakuvausten muutosta ajan kuluessa, joten aineiston rajaaminen vuoteen 2010 - 2011 oli mielekästä. Tällöin voidaan myös sulkea pois mahdolliset tutkimusajankohtana sattuneet toimintaympäristöjen merkittävät muutokset ja niiden vaikutukset strategiakuvauksiin.

Aikavälin rajaamisen lisäksi strategiakuvauksista jätettiin pois organisaatioiden yhteiskuntavastuuta käsittelevät kuvaukset sekä numeeriset strategiatavoitteet. Molemmat ovat toki kiinteä osa yritysten strategiaa, mutta aineisto yksinkertaistettiin kattamaan visio, missio, arvot sekä varsinaiset strategiakuvaukset. Tutkielmassa haluttiin pidättäytyä kvalitatiivisessa analyysissä, jolloin numeeristen tavoitteiden sulkeminen ulkopuolelle on perusteltua. Yhteiskuntavastuuta käsittelevät kuvaukset olivat puolestaan joissain tapauksissa äärimmäisen pitkäselkoisia. Ne olisivat voineet viedä fokusta pois strategioiden yleiskuvauksista.

Tutkielmaan haluttiin kaksi toimialaa, joiden sisällä konsernit ovat samalta alatoimialalta teollisuusalojen keskinäisen vertailun helpottamiseksi. Toimialoiksi valikoituivat metsä- ja metallituoteteollisuus, joista kummastakin analysoitiin neljän konsernin strategiakuvaukset. Tutkimuskohteiksi valittiin toimialallaan suurimmat yritykset vuoden 2010 liikevaihdolla mitattuna. Toissijaisena valintakriteerinä pidettiin alatoimialaa, jossa käytettiin Morgan Stanley Capital Internationalin kehittämää GICS-toimialaluokitusta. Metsäteollisuuden konsernit edustavat paperituotteita ja metalliteollisuuden konsernit luetaan kone- ja metallituoteteollisuuden luokkaan. Luokittelun perusteella tutkimusorganisaatioiksi valikoituivat suuruusjärjestyksessä metsäteollisuudesta Stora Enso, UPM-Kymmene, Metsäliitto ja Ahlstrom, sekä metalliteollisuudesta Metso, Kone, Wärtsilä ja Cargotec.

Metsä- ja metalliteollisuus ovat molemmat perinteisiä ja suuria toimialoja Suomessa. Metsäteollisuudelle on kansainvälisestikin tunnusomaista massatuotanto ja siten verrattain vähäinen

erikoistuminen. Metalliteollisuus puolestaan on kyennyt sopeutumaan toimintaympäristönsä muuttuviin olosuhteisiin erikoistumisen avulla. Metsäteollisuutta pidetään edelleen jähmeänä toimialana ja siksi on mielenkiintoista tutkia, miten alan organisaatiot kuvaavat itseään strategisina toimijoina ja onko kuvauksista löydettävissä ajan hengen mukaisesti viitteitä strategisesta ketteryydestä. Metalliteollisuus tarjoaa metsäalaa joustavampana toimialana hyvän vastinkappaleen vertailua varten. Strategisen tutkimuksen tieteellisissä piireissä puhutaan strategisen ketteryyden välttämättömyyden puolesta kilpailussa selviytymiseksi, joten tutkielman tarkoituksena on perehtyä, ovatko Suomen kaksi suurta toimialaa käytännön tasolla mukana muutoksessa.

Tässä tutkimuksessa käsitellään tekstimuotoisia strategisia kuvauksia, joten kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka tarkoituksena on pyrkiä jäsentämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimus keskittyy pääosin numeerisen analyysin sijaan johtopäätösten tekemiseen moniulotteisesta aineistosta, esimerkiksi haastatteluista - tai tässä tutkielmassa tekstimuotoisista strategiakuvauksista. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohtana pidetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen analyysi tulkitsee kohdettaan laskennallisin menetelmin, kuten tilastojen ja numeroiden avulla. Kumpikaan näistä tutkimusmenetelmistä ei ole toistaan tieteellisempi tai parempi, vaan ne palvelevat eri tarkoituksia. Osa tutkimuksista perustuu puhtaasti laadulliseen tai määrälliseen analyysiin, mutta molempia menetelmiä voidaan myös käyttää yhdessä tutkimuksen luonteesta riippuen.

Tutkielmaan valittiin metodiksi teemoittelu. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 174). Teemoiksi voidaan valita tiettyjä aiheita eli teemoja, joiden toistumista aineistossa seurataan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen aiheiden ilmenemistä. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Aineiston analyysimenetelmät 2012).

Teemat valittiin tutkimusorganisaatioiden strategiakuvauksista. Kuvauksissa oli selkeästi havaittavissa samankaltaisuuksia, jotka toistuivat yrityksestä toiseen ja myös yli toimialarajojen. Esimerkiksi Stora Enso kuvaa toimintaansa seuraavasti: *“We always rethink the old and expand to the new to offer our customers innovative solutions based on renewable materials.”* Yritys sanoo toimittavansa innovatiivisia ratkaisuja, josta *innovatiivisuus* voidaan poimia yh-

deksi teemaksi, koska sama teema toistuu tutkimusaineistossa. Kierrätysmateriaalien käyttö puolestaan kielii ympäristövastuusta. Näin ollen *vastuullisuudesta* tulee yksi teema, koska se ilmenee muidenkin tutkimusyritysten kuvauksissa.

Teemoja löytyi runsain mitoin, mutta niistä poimittiin yhdeksän vallitsevinta, jotka samalla myös antoivat välittömästi viitteitä kirjallisuuskatsauksessa ilmenneisiin perinteisiin ja moderneihin strategisiin teemoihin. Teemojen toistumismäärillä ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta, joten seuraavat teemat eivät ole frekvenssijärjestyksessä. Aineistosta nousseet teemat ovat 1) asemointi, 2) globaalius, 3) menestystekijät, 4) innovatiivisuus, 5) vastuullisuus, 6) yhteistyö, 7) uudistuminen, 8) kustannustehokkuus sekä 9) kasvuhakuisuus.

Kuten edellä on mainittu, tutkielma pohjautuu valmiiseen tekstimuotoiseen aineistoon. Tekstipohjaista aineistoa tutkittaessa lähtökohtana voidaan pitää kahta kielikäsitystä: kieltä voi pitää joko todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentamisena (Jokinen ym. 1993; Eskola ja Suoranta 1998). Tämä tutkielma tukeutuu konstruktionistiseen näkökulmaan, eli todellisuuden rakentamiseen, koska tarkastelun kohteena on organisaatioiden maineen rakentaminen. Tällöin kielen käyttöä ei tarkastella siltana todellisuuteen, vaan osana itse todellisuutta (Jokinen ym. 1993).

3.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin tavoin, johon perehdytään tässä luvussa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Tutkimuksen luonteesta johtuen tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa väistämättä tutkimustuloksiin. Juhilan (1999) mukaan tutkijan henkilökohtaiset kokemukset, elämänhistoria tai yhteiskunnallinen paikka saavat hänet näkemään aineistossa tiettyjä asioita. Vaikka tutkija voikin tavoitella positiota, jossa hän käyttää mahdollisimman vähän esiymmärrystä, hän kuitenkin kulttuurisena toimijana tietää aina jotain, jolla on vaikutusta tutkimustuloksiin (Juhila 1999).

Subjektiiiviset päätökset, joita tutkielmassa tehtiin, ovat esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden, teemojen ja tutkimuskysymysten valinnat. Laadullisen tutkimuksen subjektiiivisesta luonteesta johtuen tutkimuksen reliabiliteettia, eli mittauksen toistettavuutta, on haastavaa arvioida. Tällöin reliabiliteettina voidaan pitää esimerkiksi itse tutkimusprosessin toistettavuutta. Tutkimusprosessin kulkua on valotettu edellä ja analyysi on tehty julkimateriaalin perustella, joten reliabiliteettia voitaneen pitää hyvänä. Yritysten vuosikertomusten pitäisi olla saatavilla vielä vuosienkin jälkeen, mikä tarjoaa lukijalle mahdollisuuden vertailla aineistoa ja tutkimustuloksia keskenään. Aineistoa on osin täydennetty organisaatioiden verkkosivuilta löytyvällä materiaalilla, joka saattaa kadota ajan myötä ja siten heikentää reliabiliteettia.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että analyysimittari kuvaa mahdollisimman hyvin ilmiötä, jota halutaan mitata. Laadullisessa tutkimuksessa se tarkoittaa esimerkiksi oikeanlaisen tutkimusstrategian valintaa. Tähänkin vaikuttaa tutkijan subjektiiivisuus. Teemoittelu strategiakuvausten tutkimisessa tyydyttäneek tutkimuksen lukijoita, sillä aineisto voidaan pilkkoa pieniin osiin ja tutkia osa kerrallaan. Aineistosta on pyritty poimimaan tutkimuksen kannalta relevanteimmat osat ja niitä on analysoitu yksityiskohtaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston riittävä määrä on tutkimuskohtaista, koska aineiston rajaus tapahtuu teoreettista kattavuutta silmällä pitäen (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen aikavälin rajaaminen vuoteen 2010–2011 oli perusteltua, koska tarkoituksena oli antaa vain poikkileikkaus tuon ajan strategiakuvauksista, eikä kuvailla muutoksia ajan kuluessa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä pidetään näin ollen laatua eikä määrää.

Kuvauksista jätettiin pois organisaatioiden yhteiskuntavastuuta käsittelevät erilliset osiot sekä numeeriset strategiatavoitteet, koska aineisto yksinkertaistettiin kattamaan visio, missio, arvot sekä varsinaiset strategiakuvaukset. Tutkielmassa haluttiin pidättäytyä kvalitatiivisessa analyysissä, jolloin numeeristen tavoitteiden sulkeminen ulkopuolelle on luonnollista. Kuitenkin yhteiskuntavastuuta käsittelevien kuvausten pois jättäminen heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Mikäli jokin tutkimusorganisaatioista painottaa erityisesti vastuullisuutta kuvauksissaan, tutkimus voi antaa vääristyneen kuvan konsernin rakentamasta maineesta, joskin tutkimuksessa on useaan otteeseen muistutettu aineiston kattavan ainoastaan rajatun määrän orga-

nisaatioiden julkaisemaa materiaalia. Seuraavassa luvussa perehdytään tähän materiaaliin. Strategiakuvaus-aineistoa tutkitaan toimialoittain aineiston pohjalta löytyneiden teemojen mukaan.

4. Strategiakuvausten teemat

Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkielman kahdeksan konsernin strategiakuvaus-aineistosta nousseiden teemojen avulla. Tutkimuskohteena ovat suuruusjärjestyksessä metsäteollisuudesta Stora Enso, UPM-Kymmene, Metsäliitto ja Ahlström, sekä kone- ja metalliteollisuudesta Metso, Kone, Wärtsilä ja Cargotec.

Konsernien strategiakuvauksista on poimittu yhdeksän selkeästi erottuvaa teemaa, jotka toistuvat aineistossa. Teemojen toistumismääriä ei ole laskettu, joten seuraavat teemat eivät ole frekvenssijärjestyksessä. Aineistosta nousseet teemat ovat 1) asemointi, 2) globaalius, 3) menestystekijät, 4) innovatiivisuus, 5) vastuullisuus, 6) yhteistyö, 7) uudistuminen, 8) kustannustehokkuus sekä 9) kasvuhakuisuus. Luvun alaluvuissa aineistoa puretaan toimialoittain ja sen sisällä teemoittain. Sama siteeraus voi toistua eri teemojen alla, mikäli sitä voidaan tulkita useasta perspektiivistä.

Seuraavaksi annetaan lyhyt katsaus suomalaiseen metsäteollisuuteen ja perehdytään yksittäisten metsäorganisaatioiden strategiakuvauksiin. Tästä jatketaan metalliteollisuuden katsauksella ja pureudutaan sen toimijoiden strategiateemoihin.

4.1. Metsäteollisuuden konsernit

Historiallisesti tarkastellen Suomen valtio on toiminut monin merkittävin tavoin metsäteollisuuden toimintaedellytysten rakentajana, turvaajana ja helpottajana, ja näin pyrkinyt luomaan ja parantamaan edellytyksiä avaintoimialan menestykselle kilpailluilla maailmanmarkkinoilla. Järjestely metsäteollisuuden ja suomalaisen yhteiskunnan välillä oli varsin suurelta osin vaikiintunut, mutta Euroopan integraatiokehityksen myötä siltä putosi pohja. Niin suomalainen metsäteollisuus kuin suomalainen yhteiskuntakin olivat uuden tilanteen edessä. Tälle uudelle

tilanteelle leimallista oli kotimaisen sääntelyn ja tukitoimien mahdollisuuksien merkittävä kaventuminen ja osittainen alisteisuus ylikansalliselle päätöksenteolle. (Näsi ym. 2001)

Suomalaisen metsäteollisuuden tuotanto ja tuottavuus ovat kasvaneet voimakkaasti koko 1900-luvun ajan. Suomen metsäteollisuuden kilpailuedellytyksiä kansainvälisessä kilpailussa ovat olleet kansainvälisten markkinoiden kasvu, hyvät raaka-ainevarat, kehittynyt tuotantokoneisto ja koko metsäklusterin keskeinen asema kansallisessa talouspolitiikassa. (Näsi ym. 2001)

Näsin ym. (2001) mukaan metsäteollisuudelle tunnusomaisia piirteitä ovat, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, massatuotanto ja siihen liittyen verrattain vähäinen erikoistuminen. Suomessa metsäteollisuuden painotus on siirtynyt voimakkaasti toisen maailmansodan jälkeisellä ajanjaksolla mekaanisesta metsäteollisuudesta kemialliseen metsäteollisuuteen (Näsi ym. 2001; Sierilä 2011).

Uuden ajan metsäteollisuudessa kustannustehokkuus, muutosvalmius ja huippuinnovaatiot luovat uusia markkinoita. Tältä pohjalta kehitetään älykkäitä, kestäviä tuotteita ja ratkaisuja asiakkaille kaikkialla maailmassa. Lisäarvoa luodaan uusiutuvista ja kierrätettävistä raaka-aineista. (Sierilä 2011).

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan teemoittain miten Suomen metsäalan konsernit kuvaavat itseään verkkosivuillaan ja vuoden 2010 vuosikertomuksissaan. Kuvaukset koostuvat yritys-esittelystä sekä strategiaa, visiota, missiota ja arvoja käsittelevistä kuvauksista, mikäli organisaatiot ovat ne julkaisseet.

4.1.1. Asemointi

Metsäalan organisaatiot määrittelevät itsensä strategiakuvaustensa ensimmäisessä virkkeessä. Ne kuvaavat itseään melko vaatimattomasti käyttäen substantiiveja tai adjektiiveja ja kertomalla lyhyesti toiminnastaan. Yritykset eivät heti tuo esiin asemaansa markkinoilla muihin alan toimijoihin nähden, vaan asemointi ilmaistaan tyypillisesti vasta esittelykappaleen jälkeen. Stora Enso kuitenkin korostaa globaaliuttaan ja painottaa uudelleenajattelukykyään läpi vuosikertomuksensa. UPM puolestaan tuo esille uusiutuvien raaka-aineiden lisäksi kierrä-

tysmateriaalin, jonka voidaan myös tulkita kyvyksi nähdä asioita uudelleen. Jatkuva uudistuminen ja sen vaatima kyky ajatella tuoreella tavalla on tämän hetken liike-elämässä ainoa kestävä tapa toimia.

”Stora Enso is the [global rethinker](#) of the packaging, paper and wood products industry.”

“UPM on [biometsäteollisuusyhtiö](#) ja luo lisäarvoa uusiutuvista ja kierrätettävis-tä raaka-aineista.”

Ahlstrom ja Metsäliitto asettavat itsensä taustatoimijoiden asemaan, joiden tehtävänä on palvella sidosryhmiään. Ahlstrom kuvaa tuotteitaan korkealaatuisiksi, mutta tuo heti esiin yhteistyökumppaneidensa menestyksen. Metsäliitto sen sijaan kertoo avoimesti työskentelevänsä omistajiensa taloudellisen hyödyn eteen.

”Ahlstrom on [korkealaatuisia materiaaleja valmistava yritys](#), joka työskentelee alansa johtavien yritysten kanssa kautta maailman auttaen heitä pitämään etumatkansa.”

”Metsäliitto on [osuuskunta](#), johon kuuluu noin 130 000 metsänomistajaa. ... Metsäliiton perustehtävä on suomalaisen puun hankinta, markkinointi ja jalostaminen kilpailukykyisesti omilla tuotantolaitoksilla, tavoitteena omistajajäsen-ten varallisuuden arvon kasvattaminen.”

Kuten todettua, konsernin asemointi ilmenee strategiakuvauksissa vasta organisaation alkuesittelyn jälkeen. Sierilän (2011) mukaan asemoinnissa keskeisiä muuttujia ovat toimialan, tuotteiden, markkinoiden ja asiakkaiden valinta sekä maantieteellisen tuotantoalueen määrittely. Johtuen strategiakuvausten tiiviistä muodosta, organisaatiot eivät tee edellä mainitun kaltaista kattavaa asemointierittelyä, vaan ne rakentavat mainettaan helposti muistettavin termein. Tyypillisesti asemointi ilmaistaan partisiipein, kuten ”johtava” ja ”merkittävä”, tai vertailumuodoin eli komparatiivein. UPM ja Ahlstrom asemoivat itsensä alansa kärkikastiin, mutta Metsäliitto tyytyy erittäin neutraaliin ja mielenkiinnottomaan asemointiin viittaamalla konserninsa omistusrakenteeseen.

”UPM on merkittävä vähäpäästöisen energian ja johtava kemiallisen sellun tuottaja, jolla on nykyaikaiset tuotantolaitokset. ... maailman johtava graafisten papereiden valmistaja. ... maailman toiseksi suurin tarralaminaatin valmistaja ja Euroopan suurin vanerintoimittaja.”

”Meillä on johtava markkina-asema niillä aloilla, joilla toimimme.” (Ahlstrom)

”Omistustausta ja liiketoimintarakenne erottaa Metsäliiton myönteisesti kilpailijoistaan sekä vahvistaa myös toiminnan pitkäjänteisyyttä.”

Hieman yllättäen Stora Enso ei käytä strategiakuvaussessaan minkäänlaisia superlatiiveja, partisiippeja tai komparatiiveja, joilla asemoisi itseään muihin alan toimijoihin nähden. Yritys vaikuttaa luottavan erityiseen uudelleenajattelijan rooliin niin hyvin, ettei vertailua muihin koeta aiheelliseksi. Neljän tutkitun metsäalan konsernin strategiakuvausten perusteella asemointi tuodaan esille ennen kaikkea markkina-aseman aseman laajuuden pohjalta eikä esimerkiksi asiakaskunnan perusteella.

4.1.2. Globaalius

Suomalainen metsäteollisuus on ollut kansainvälistä jo historiansa alkuajoista lähtien. Kansainvälisyys on ollut pitkän linjan johdonmukainen jatkumo, joka alkoi jo 1700-luvulla tuotteiden vientimyyntinä ja jatkui 1930-luvulla tuotannon kansainvälistymisenä (Sierilä 2011). Markkinoiden globaalistuminen on tällä hetkellä entistäkin voimakkaampaa. Konsernit tuovat selkeästi esiin globaalin asemansa ja sitä kautta suuren toimintakenttensä, joka jatkaa laajenemistaan uusille markkina-alueille.

”Stora Enso is the global rethinker... The Group has some 26 000 employees and 85 production units worldwide, and is a publicly traded company listed in Helsinki and Stockholm. ... The world needs a new approach to materials. ... Stora Enso's future growth opportunities will come from growth markets...”

”UPM:llä on tuotantolaitoksia 15 maassa ja maailmanlaajuinen myyntiverkosto. ... UPM on maailman johtava graafisten papereiden valmistaja. Kilpailuky-

kyiset ja kapasiteetiltaan suuret paperitehtaat sijaitsevat Euroopassa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. ... UPM on maailman toiseksi suurin tarralaminaatin valmistaja ja Euroopan suurin vanerintoimittaja. ... UPM etsii kasvua kehittyviltä markkinoilta sellu-, paperi-, tarra- ja vaneriliiketoiminnoissa.”

”Visiona on olla ensisijainen valinta kuitumateriaalien toimittajaksi maailmanlaajuisesti. ... Jatkamme markkina-asemamme vahvistamista Aasiassa. Erikoistuminen on avainasemassa; uudet ja innovatiiviset tuotteet lisäävät asiakkaiden kilpailukykyä ja tämän avulla Ahlström voi vahvistaa globaalia markkina-asemaansa.”

Ainoastaan Metsäliitto ilmaisee suomalaiset juurensa. Stora Enso toteaa osakkeidensa noteerattavan Helsingissä ja Tukholmassa, mutta muita viitteitä Suomeen ei strategiakuvauksissa tule vastaan. Metsäliiton perustehtävänä tosin on mm. suomalaisen puun hankinta, joten globaaliuden korostaminen ei liene oleellista.

”Metsäliiton visiona on olla keskittynyt ja kannattava suomalainen, kansainvälisillä markkinoilla toimiva metsäteollisuusyhtiö.”

Tutkimusorganisaatiot pyrkivät muovaamaan määrätietoisesti mainettaan maailmankansalaisena. Kansainvälinen toimintaympäristö houkuttelee sijoittajia, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä eri maista, jolloin suomalaisen perustan nostaminen keskiöön ei välttämättä kiinnosta kohderyhmiä eikä ole enää relevanttiakaan organisaatioiden siirrettyä suurimman osan toiminnoistaan Suomen ulkopuolelle.

4.1.3. Menestystekijät

Organisaation on strategiassaan jatkuvasti hahmotettava kilpailutilanteen muutoksia ja löydettävä se toiminta-areena, jossa yritys pystyy olemaan mahdollisimman hyvä ja tuottoisa pelaaja (Sierilä 2011). Stora Ensoa lukuun ottamatta tutkimusyrietykset kertovat suoraan menestystekijänsä, mutta Stora Enson omakuvauksen perustella voidaan olettaa sen menestystekijän olevan kyky ajatella uudella tavalla ja sitä kautta luoda ainutlaatuisia tuotteita asiakkailleen. Ahlstrom ja Metsäliitto kuvaavat samoin menestystekijöikseen aineettoman pääoman, eli ta-

van toimia, ja siten tuottaa asiakastarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita. Stora Enso ja Metsäliitto tuovat myös esiin vastuullisen puolen itsestään mainitessaan ympäristöystävälliset tuotteet ja kestävän kehityksen mukaisen toiminnan.

*“We always **rethink the old and expand to the new** to offer our customers innovative solutions based on renewable materials.” (Stora Enso)*

*”Menestystekijät: **Kyky tunnistaa asiakas- ja loppumarkkinatarpeita**, joihin voidaan vastata Ahlstromin teknologioilla ja jo olemassa olevalla tuotevalikoimalla; **kyky tunnistaa tulevia asiakas- ja loppumarkkinatrendejä**, jotka voivat vaikuttaa Ahlstromin teknologioihin ja tuotevalikoimaan; **laaja teknologiapohja tuotekehityksen ja tuotteiden jalostamisen tarpeisiin**; **vahvan teknologiakehityksen vaaliminen**; **vahvan asiakassuhdeverkoston säilyttäminen**; **kyky rakentaa tärkeitä suhteita**, jotta Ahlstrom sijoittuu hyvin markkinoilla; **kyky valmistaa systemaattisesti laadukkaita ja asiakasvaatimusten mukaisia tuotteita**; **asiakkaiden tuotantoprosessien ymmärtäminen ja edistyksellisen teknisen tuen tarjoaminen.**”*

*”Huolehdimme siitä, että **kestävän kehityksen mukainen vastuullinen toiminta ja ainutlaatuiset tuotteet** pysyvät ja kehittyvät konsernimme menestystekijöinä.” (Metsäliitto)*

Edellä mainituista metsäalan yrityksistä poiketen UPM ei korosta menestystekijöikseen tuotteidensa laatua tai tutkiskelevaa toimintatapaa, vaan mainitsee niistä toisaalla. Yhtiö siis tarkastelee menestystekijöitään perinteisestä tuotannon näkökulmasta nostaen kustannukset ja tuotannon tehokkuuden keskiöön.

*”Keskeinen menestystekijä on **kriittisten tuotantopanosten** – kuten metsäbiomassan ja energian – **saanti kilpailukykyisesti ja niiden tehokas käyttö**. **Kustannusjohtajuus edellyttää jatkuvaa tuotantoprosessien tehokkuuden parantamista kaikilla liiketoiminta-alueilla.**” (UPM)*

Vallitsevan strategia-aatteen mukaan pitkäjänteinen strategia rakennetaan aineettoman pääoman varaan ja perinteisesti kilpailuedun ajateltiin lähtevän yrityksen sisäisistä resursseista.

Tässä mielessä erityisesti Stora Enso ja Ahlstrom muodostavat itsestään kuvan strategisesti valppaina toimijoina, jotka jatkuvasti kyseenalaistavat oman toimintansa ja ovat valmiita tuomaan markkinoille uudenlaisia tuotteita. UPM sen sijaan pelkkää keskeistä menestystekijää tarkastellen antaa itsestään vanhentuneen kuvan. Metsäliitto puolestaan tuntuu väliinputoajalta laimeine ilmauksineen.

4.1.4. Innovatiivisuus

Talouden teknologisoituminen on mahdollistanut uusien innovaatioiden käyttöönoton sekä soveltamisen ja hyödyntämisen yhä uusissa yhteyksissä ja käyttötarkoituksissa (Tienari & Meriläinen 2009). Kilpailun kiristymisen on nostanut innovoinnin merkitystä organisaatioiden toiminnassa ja se näkyy myös tutkimusyriyten strategiakuvauksissa. Jokainen tutkituista metsäalan yrityksistä kuvailee itseään innovatiiviseksi toimijaksi.

*“We always **rethink the old and expand to the new** to offer our customers **innovative solutions** based on renewable materials.” (Stora Enso)*

*”Asiakkailla lisätua antavat tuotteiden ympäristöominaisuudet sekä luotettavat ja **innovatiiviset palvelut**. ... Uuden metsäteollisuuden edelläkävijänä UPM yhdistää bio- ja metsäteollisuuden ja rakentaa uutta, kestäväää ja **innovaatiivetoista tulevaisuutta**. ... UPM:n pitkän aikavälin tavoitteena on täydentää nykyisiä liiketoimintoja **innovatiivisilla uusilla korkeamman jalostusasteen tuotteilla**.”*

*”Tuemme asiakkaidemme menestystä ja parannamme ihmisten arkea **innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden avulla**.” (Metsäliitto)*

*“**Jatkuvilla tuoteinnovaatioilla** pyritään parantamaan asiakkaiden kustannuskilpailukykyä. ... Erikoistuminen on avainasemassa; uudet ja **innovatiiviset tuotteet** lisäävät asiakkaiden kilpailukykyä ja tämän avulla Ahlström voi vahvistaa globaalia markkina-asemaansa.”*

Innovatiivisuus tuodaan esille erityisesti asiakasnäkökulmasta. Organisaatioiden kuvauksissa on yhteistä, että innovatiivisuudella on tarkoitus tuottaa asiakkaille edistyksellisiä tuotteita,

palveluita ja ratkaisuja sen sijaan, että korostettaisiin kokonaisvaltaista innovatiivista toimintaa, johon myös liiketoiminnan prosessit sisältyisivät. Metsäliitto kuvaa innovatiivisuuttaan hieman laimeasti, mutta muut tutkimusorganisaatiot painottavat innovatiivisuuden jatkuvuutta ja pysyvyyttä jokapäiväisessä toiminnassaan. Stora Enso tuo innovatiivisen toimintatapansa sidosryhmien tietoisuuteen jo heti strategiakuvauksensa alussa. Vaikka Metsäliitto tyytyykin laimeahkoon ilmaisuun, lienee oletettua, että innovatiivisuus on myös osa sen päivittäistä arkea. Maineenhallinnan kannalta innovatiivisuuden merkitystä kannattaisi kuitenkin tuoda selkeämmin esiin, mikäli halutaan rakentaa kuvaa strategisesti ketterästä toiminnasta.

4.1.5. Vastuullisuus

Markkinoita ravistelleiden skandaalien myötä organisaatioiden vastuullinen toiminta on nousnut sidosryhmien mielenkiinnon kohteeksi. Monella organisaatiolla on verkkosivuillaan ja vuosikertomuksissaan erillinen vastuullisuusosio, mutta niiden sisältöä ei ole poimittu tämän tutkielman aineistoon, vaan tutkielmassa pidättäytytään tiivistetyissä strategiakuvauksissa. Grayn ja Balmerin (1998) mukaan hyvän maineen onkin katettava sekä eettisyyden, teknisen osaamisen ja liiketoimintaosaamisen kentät. Siten on luonnollista, että organisaatiot haluavat viestiä vastuullisesta toiminnastaan, jolla tarkoitetaan huolehtimista ihmisistä, ympäristöstä, yhteiskunnasta ja taloudesta.

Metsäkonsernit painottavat vastuullisuutta arvoissaan, visioissaan ja missioissaan. Vastuullisuus siis kuuluu peruseriaatteisiin, joka ohjaa kaikkea toimintaa koskevaa päätöksentekoa. Tutkittavat organisaatiot nostavat esiin erityisesti ympäristöarvot ja ihmisistä huolehtimisen. Ympäristönäkökulma näkyy mm. uusiutuvien materiaalien hyödyntämisenä ja päästöjen rajoittamisena. Ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen ilmenee työntekijöiden kunnioittamisena ja tukemisena.

”Our values: Create ... Renew – Every day we build our future in a sustainable way; Trust – We recognise the talents of our people with the opportunity to learn and the responsibility to succeed. ... Our mission: We will win with solutions based on renewable materials.” (Stora Enso)

”UPM on biometsäteollisuusyhtiö ja luo lisäarvoa uusiutuvista ja kierrätettävistä raaka-aineista. ... UPM etsii kasvua kilpailukykyisessä sellussa sekä vähäpäästöisen energian ja biopolttoaineiden tuotannossa. ... Asiakkaille lisäetua antavat tuotteiden ympäristöominaisuudet sekä luotettavat ja innovatiiviset palvelut. ... Strategian toteuttaminen edellyttää parhaisiin tuloksiin yltävien työntekijöiden rekrytointia ja sitoutumista. UPM:n tavoitteena on vahvistaa yrityskulttuuria, joka kannustaa saavutuksiin, nopeaan oppimiseen ja uudistumiseen. Vastuullisuus on keskeinen osa UPM:n tapaa toimia.”

*”Metsäliiton ... tuotteissa ja palveluissa yhdistyvät kestävä kehitys, asiakas-
suuntautuneisuus ja innovaatiot ainutlaatuisella tavalla. Visiomme heijastaa uskoamme siihen, että tulevaisuudessa menestyvät vastuulliset toimijat. ... Pidämme huolen siitä, että toimintamme edesauttaa myös laajempien ympäristöhaasteiden ratkaisua. Metsäliiton arvot – vastuullinen tulokseteko, luotettavuus, yhteistyö ja uudistuminen – ohjaavat meitä tässä työssä.”*

Strategiakuvausten perusteella UPM nousee vastuullisuudellaan positiivisesti esiin tutkittavien yritysten joukosta. Yhtiö toistaa eettistä toimintatapaansa läpi strategiakuvausten ja korostaa vastuullisuuden olevan erittäin merkittävä osa toimintaansa. Myös Stora Enso ja Metsäliitto rakentavat positiivisesti vastuullista mainettaan. Ahlstrom sen sijaan ei mainitse strategiakuvauksissaan vastuullisuudesta mitään, ei edes menestystekijöidensä kohdalla. Kuitenkin Ahlstromilla on verkkosivuillaan erillinen vastuullisuutta käsittelevä sivu, jossa se kertoo olonsa sitoutunut kestäväan kehitykseen.

4.1.6. Yhteistyö

Yhdessä tekeminen koskee nykyään koko liiketoimintaa. Sidosryhmien kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua, joka vie strategiaa eteenpäin. Yhteistyö parantaa organisaation herkkyyttä tiedostaa trendejä ja arvioida niiden merkittävyyttä yhtiön toiminnalle. Tutkimusorganisaatiot kertovat tekevänsä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. UPM ja Metsäliitto ovat sisällyttäneet yhdessä tekemisen arvoihinsa.

”Arvot: Luota ja ole luotettava. Tuloksia yhdessä. Uudistu rohkeasti.” (UPM)

”Metsäliiton arvot – vastuullinen tulokseteko, luotettavuus, yhteistyö ja uudistuminen – ohjaavat meitä tässä työssä.”

Ahlstrom ei kuvaa arvojaan strategiakuvauksessaan, mutta kuitenkin mainitsee jo asemointinsa yhteydessä tekevänsä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Sen sijaan Stora Enso kertoo epäselvästi, tarkoittaako se arvoissaan kirjaamansa luottamuksen tarkoittavan yhteistyötä. Ihmisten tukeminen voidaan tosin tulkita sidosryhmäkeskusteluksi ja siten yhteistyöksi. Mikäli kyse on ainoastaan omista työntekijöistä, organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa käytävä yhteistyö jää tämän kuvauksen perusteella vajaaksi.

”Ahlstrom on korkealaatuisia materiaaleja valmistava yritys, joka työskentelee alansa johtavien yritysten kanssa kautta maailman auttaen heitä pitämään etumatkansa.”

“Trust – We recognise the talents of our people with the opportunity to learn and the responsibility to succeed.” (Stora Enso)

On huomionarvoista, että luottamus mainitaan sekä vastuullisuuden että yhdessä tekemisen yhteydessä. Hyvää mainetta voidaankin verrata luottamukseen, kuten aiemmin on todettu. Vaikka Stora Enso ei suoraan mainitsekaan yhteistyötä, se kuitenkin puhuu luottamuksesta ihmisiin yhtenä arvoistaan. Sidosryhmät luottavat organisaation toimivan odotustensa mukaisesti. Samalla tavalla yhteistyössä osapuolet luottavat toistensa ajavan yhteistä etua toimimalla roolejaan vastaavasti.

4.1.7. Uudistuminen

Globaalissa taloudessa yritysten on kyettävä uudistumaan jatkuvasti. On pystyttävä ajattelemaan ja toimimaan tuoreella tavalla, mutta organisaatioilta on myös löydyttävä resursseja liiketoimintamalliensa muuttamiseen. Tutkimusorganisaatioiden uudistumishalukkuutta korostettiin esimerkiksi termein pitkäjänteisesti, aktiivisesti, jatkuvasti ja yhteistyössä. Stora Enso ja Metsäliitto ovat kirjanneet uudistumisen suoraan osaksi arvojaan.

“We always rethink the old and expand to the new ... Creativity is the engine that drives us to reinvent ourselves and achieve business success.” (Stora Enso)

”Metsäliiton arvot – vastuullinen tulokseteko, luotettavuus, yhteistyö ja uudistuminen – ohjaavat meitä tässä työssä. ... Parannamme toimintaamme jatkuvasti ja huolehdimme siitä, että vastaamme asiakkaidemme muuttuviin tarpeisiin...”

Stora Enso ja Metsäliitto heijastavat viestinnällään strategisen ketteryyden periaatetta, jonka mukaan menestys kumpuaa kyvystä jatkuvaan uudistumiseen. UPM puolestaan kertoo olevansa muutosvalmis. Kontekstista irrotettuna sana muutos merkitsee vanhan asian muuttamista toiseen suuntaan, joka kielii perinteisestä strategia-ajattelusta. Uudistaminen sen sijaan tarkoittaa uuden asian kehittämistä. Strategisen ketteryyden ideanahan on tehdä joka kerta jotain uutta ja eri tavalla, mutta silti aina paremmin. Kuitenkin myöhemmin strategiakuvauksessaan UPM täsmentää kyseen olevan uudistumisesta.

”Kustannustehokkuus, muutosvalmius ja huippuinnovaatiot luovat uusia markkinoita. ... Kaikilla liiketoiminta-alueilla on selkeästi määritelty strateginen rooli, joka tukee UPM:n uudistumista.”

Jotta uudistuminen on mahdollista, organisaatiolla on oltava herkkyyttä tiedostaa markkinatrendejä, sen liiketoimintojen on tuettava toisiaan ja resursseja on pystyttävä liikuttamaan joustavasti. Sana muutosvalmius kuvaa, miten UPM on jatkuvasti varautunut toiminnan uudistamiseen ylläpitämällä resursseja äkillisiä suunnanvaihdoksia varten. Tämän vuoksi myös sen liiketoiminta-alueille on jaettu uudistumista tukevat roolit. Pelkkä uudistumishalu ja -valmius eivät riitä, vaan on oltava myös nopea, kuten UPM kuvauksessaan tuo ilmi.

”UPM:n tavoitteena on vahvistaa yrityskulttuuria, joka kannustaa saavutuksiin, nopeaan oppimiseen ja uudistumiseen.”

Ahlstrom sen sijaan ei kerro strategiakuvauksessaan mitään uudistumisesta, vaan kasvusta, asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja suhteiden rakentamisesta. Näiden asioiden voisi kuvitella ajavan uudistumista, mutta mikäli organisaatio haluaa rakentaa mainettaan strategisesti ketteränä toimijana, uudistumishalukkuus pitäisi tuoda selkeämmin esiin.

4.1.8. Kustannustehokkuus

Sierilän (2011) mukaan suomalaisen metsäteollisuuden toiminnan peruspilarina on nähty kustannustehokkuus ja ensimmäisenä askelmerkkinä kannattavuuden, markkina-aseman ja kasvumahdollisuuksien säilyttämiseksi. Hän siis sanoo kilpailukyvyn määräytyvän pitkälle tuotteiden valmistuskustannuksista, johtuen toimialan luonteesta. Kustannustehokkuus nouseekin esiin jokaisen metsäyhtiön strategiakuvauksissa.

Stora Enso kuvaa strategiaansa kasvun, kehittämisen ja uusien liiketoimintojen luomisen kautta, jolloin kustannustehokkuus jää vain yhdeksi kasvua tukevista osa-alueista. Metsäliitto kertoo toteuttavansa strategiaansa vahvuuksiin keskittymällä ja parantamalla toimintaansa jatkuvasti, missä myös kustannustehokkuus näyttelee omaa rooliaan.

*”Stora Enso's future growth opportunities will come from growth markets, fibre-based packaging and selected paper grades, and **cost-competitive** plantation-based pulp raw material.”*

*”Parannamme toimintaamme jatkuvasti ja huolehdimme siitä, että vastaamme asiakkaidemme muuttuviin tarpeisiin, **toimimme kustannustehokkaasti** ja kasvamme kannattavasti.”* (Metsäliitto)

Stora Ensosta ja Metsäliitosta poiketen UPM ja Ahlstrom korostavat kustannustehokkuuden suurta merkitystä toiminnassaan. Molemmat käyttävät termiä ”kustannusjohtajuus”, mikä tarkoittaa kilpailukyvyn rakentamista kustannuspohjalta.

*”**Kustannustehokkuus**, muutosvalmius ja huippuinnovaatiot luovat uusia markkinoita ja lisäävät omistaja-arvoa pitkällä aikavälillä. ... **Kustannusjohtajuus** edellyttää jatkuvaa tuotantoprosessien tehokkuuden parantamista kaikilla liiketoiminta-alueilla. ... Paperiliiketoiminnassa UPM **keskittyy voimakkaasti kustannusjohtajuuteen** ja kannattavuuden parantamiseen Euroopassa.”*

*”Ahlstromin liiketoiminnan kehittäminen toisaalta **kustannusjohtajuuden** ja toisaalta erikoistumisen pohjalta oli painopisteenä vuonna 2010. Vuonna 2011 ... **kustannustehokkuutta** haetaan toimitusketjun paremmalla hallinnalla...”*

Strategisen ketteryyden silmissä kustannustehokkuuden painottaminen kalskahtaa vanhanaikaiselta. Perinteisestihän iso tuotantokapasiteetti ja alhaiset yksikkökustannukset toivat kilpailuetua, kun markkinoilla voitiin vielä luottaa ennakoititaitoon. Siitä huolimatta kustannuskilpailu on edelleen keskeisessä asemassa metsäalalla, joka tuottaa suurella volyymillä tuotteitaan. Ala on kuitenkin muuttunut ja muuttuu edelleen. Sierilä (2011) kirjoittaa, miten kustannustehokkuuden korostaminen ja samanaikaisesti tapahtunut erittäin voimakas innovaatiotoiminta on johtanut metsäalan jatkuvaan uudistumiseen. Uudistuminen on pitänyt sisällään mm. tuotevalikoiman muuttamisen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, huipputeknologian soveltamisen ja kaikkien kustannuserien pitämisen minimissään (Sierilä 2011).

4.1.9. Kasvuhakuisuus

Kasvuhakuisuus on koko metsäteollisuuden historian ajan sisältynyt strategioihin ikään kuin itsestään selvyytensä (Sierilä 2011). Kukin neljästä metsäalan tutkimusyrityksestä toimii kasvuhakuisesti ja viestii sen myös sidosryhmilleen.

*”Stora Enso's future **growth opportunities** will come from growth markets, fibre-based packaging and selected paper grades, and cost-competitive plantation-based pulp raw material.”*

*”Energialiiketoiminta **etsii kasvua** kilpailukykyisen ja vähäpäästöisen energian tuotannossa. Selluliiketoiminnan **tavoitteena on kasvaa** kilpailukykyisen sellun tuottajana.” (UPM)*

*”Parannamme toimintaamme jatkuvasti ja huolehdimme siitä, että vastaamme asiakkaidemme muuttuviin tarpeisiin, toimimme kustannustehokkaasti ja **kasvamme kannattavasti**.” (Metsäliitto)*

*”Vuonna 2011 työ jatkuu **etsimällä kasvumahdollisuuksia** vahvistetun organisaation avulla.” (Ahlstrom)*

Kasvuhakuisuus kuuluu lähes poikkeuksetta liiketoiminnan piiriin. Valtavasta koostaan huolimatta suomalaiset metsäyritykset haluavat jatkuvasti laajentaa toimintaansa. Edellä mainitut menestystekijät ja toimintatavat tukevat kasvua, jota sijoittajat odottavat organisaatiolta. Viestimällä kasvuaikeista sidosryhmilleen, yhtiöt rakentavat mainettaan varteenotettavana sijoituskohteena.

4.1.10. Yhteenveto metsäteollisuuden konserneista

Tässä alaluvussa tehdään yhteenveto edellä läpi käydyistä metsäalan strategiateemoista. Keskeisimmät löydökset on listattu taulukkoon 1. Metsäalan konsernit asemoivat itseään aineettoman pääoman perusteella. Stora Enso kuvaa toimintaansa globaaliuden ja uudelleenajattelukykyänsä kautta. UPM kertoo kyvystään hyödyntää uusiutuvia materiaaleja. Ahlstrom ja Metsäliitto sen sijaan näkevät itsensä ensisijaisesti sidosryhmiensä palvelijoina. Kaikkien asemoinnissa tulee siten esiin osaamisen eikä esimerkiksi tuotteiden ylivertauuden korostaminen.

Metsäliittoa lukuun ottamatta kaikki metsäyritykset tuovat globaalin toimintaympäristönsä korostuneesti esiin toistamalla kansainvälisyyttään läpi strategiakuvaustensa. Metsäliitto toki mainitsee globaaliutensa, mutta on ainoa konserni, joka mainitsee suomalaiset juurensa. Metsäliiton perustehtävänä on suomalaisen puun hankinta, joten globaaliuden korostaminen ei ole oleellista.

Strategisen ketteryuden nimissä kestävä strategia on rakennettava aineettoman pääoman varaan ja siihen, että joka kerta tehdään uutta, mutta eri tavalla ja entistä paremmin. Näin katsottuna Stora Enson menestystekijä pohjautuu ketterään toimintatapaan. Ahlstrom listaa lukuisia menestystekijöitä, joissa myös pääosaa näyttelevät aineettomat tekijät, kuten kyky tunnistaa asiakastarpeita ja luoda suhdeverkostoja. Metsäliiton toiminnan perustuminen vastuullisuuteen on omiaan rakentamaan positiivista mainetta. Yhtiön puuntuotantotehtävän takia on luonnollista, että myös tuotteita korostetaan menestystekijöinä. UPM sen sijaan tarkastelee menestystekijöitään perinteisestä tuotannon näkökulmasta nostaen kustannukset ja tuotannon tehokkuuden keskiöön. Organisaatioiden menestystekijöitä voi tarkastella taulukon 1 kolmannelta riviltä.

Kiristynyt kilpailu on nostanut innovoinnin merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Jokainen tutkituista metsäalan yrityksistä kuvailee itseään innovatiiviseksi. Innovatiivisuus tuodaan esiin erityisesti asiakasnäkökulmasta. Konsernit myös rakentavat vastuullista mainettaan, sillä yritysten vastuullisuus on noussut sidosryhmien tarkkailun kohteeksi. Metsäkonsernit painottavat vastuullisuutta arvoissaan, visioissaan ja missioissaan. Vastuullisuus siis kuuluu perusperiaatteisiin, joka ohjaa kaikkea toimintaa koskevaa päätöksentekoa.

Kiristyneen kilpailun vuoksi markkinoilla on oltava nopea. Yhteistyö parantaa organisaation herkkyyttä tiedostaa trendejä ja arvioida niiden merkittävyyttä yhtiön toiminnalle. Kuten taulukon 1 kuudennelta riviltä näkee, yhteistyön merkitys korostuu metsäalan konsernien strategiakuvauksissa. Muista organisaatioista poiketen, Stora Enso ei kuitenkaan tähdennä yhteistyön merkitystä. On huomionarvoista, että yritykset mainitsevat luottamuksen sekä vastuullisuuden että yhdessä tekemisen yhteydessä. Hyvän maineen kannalta luottamus on erittäin tärkeä elementti. Yhteistyö ei onnistu ilman luottamusta ja luotettavuus puolestaan viestii vastuullisesta toiminnasta.

Globaalissa taloudessa yritysten on kyettävä uudistumaan jatkuvasti. Tutkimusyrietykset tähdensivät uudistumisen merkitystä jokapäiväisessä toiminnassaan. Ahlstrom sen sijaan ei kerro strategiakuvauksessaan mitään uudistumisesta.

Suomalaiselle metsäteollisuudelle kustannustehokkuus on nähty toiminnan peruspilarina. Stora Ensolle ja Metsäliitolle kustannustehokkuus on osa niiden toimintaa tukevista keinoista. UPM ja Ahlstrom osaltaan pyrkivät kustannusjohtajuuteen alallaan, mikä tarkoittaa kilpailukyvyyn synnyttämistä pitkälti kustannuspohjalta. Kukin neljästä metsäalan tutkimusyrietyksestä toimii myös kasvuhakuisesti ja pyrkii kasvuun monin keinoin. Seuraavassa alaluvussa käsitellään vuorostaan kone- ja metallituoteteollisuuden strategiateemoja.

Taulukko 1. Metsäteollisuuden teemat

Teema	Stora Enso	UPM	Metsäliitto	Ahlstrom
Asemointi	globaali uudelleenajattelija	vastuullinen	palvelija	palvelija
Globaalius	globaali	globaali	globaali suomalainen	globaali
Menestystekijät	uudelleenajattelu	kustannukset tehotuotanto	vastuullisuus uniikit tuotteet	lukuisia eri tekijöitä
Innovointi	innovatiivinen	innovatiivinen	innovatiivinen	innovatiivinen
Vastuullisuus	vastuullinen	vastuullinen	vastuullinen	vastuullinen
Yhteistyö	-	tekee tuloksia yhdessä	yhteistyö ohjaa toimintaa	tekee yhteistyötä
Uudistuminen	uudistuja	uudistuja	uudistuja	-
Kustannustehokkuus	toiminnan tukija	kilpailukyvyyn synnyttäjä	toiminnan tukija	kilpailukyvyyn synnyttäjä
Kasvu	kasvuhakuinen	kasvuhakuinen	kasvuhakuinen	kasvuhakuinen

4.2. Kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit

Teknoliateollisuus koostuu neljästä päätoimialasta: elektroniikka- ja sähköteollisuudesta, kone- ja metallituoteteollisuudesta, metallien jalostuksesta sekä tietotekniikka-alasta (Teknoliateollisuus 2007). Liikevaihdolla mitattuna suurin päätoimiala on kone- ja metallituoteteollisuus (Teknoliateollisuus 2007), jota tarkastellaan tässä tutkielmassa.

Suomalainen metalliteollisuus on kautta aikojen ollut erottamaton osa suomalaista yhteiskuntaa. Teollisuus on kyennyt sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. 1900-luvun jälkipuoliskon (1950–2000) aikana Suomen teknoliateollisuus kehittyi huimasti. Yritykset laajensivat ja valtasivat uusia markkinoita uusilla tuotteillaan. Sysäyksen teknoliateollisuuden nopealle kehitykselle antoivat sotakorvaustoimitukset. Nämä toimitukset loivat kaupankäynnille tärkeitä suhteita Neuvostoliittoon. Tuottoisa idänkauppa jatkui 80-luvun lopulle, jonka jälkeen yri-

tykset alkoivat etsiä uusia markkinoita lännestä ja jatkaa kansainvälistymistään muuallakin maailmassa. (Teknologiateollisuus 2011)

Merkittävää aikakaudelle oli uuden energiamuodon käyttöönotto: ydinvoimalat toivat alkuun tilauksia ja myöhemmin energialähteen teollisuuslaitoksille. Vuonna 1952 loppuun suoritettut sotakorvaukset muuttivat metalliteollisuutta. Yritykset joutuivat parantamaan tehokkuutta, laatua ja aikataulussa pysymistä. Eräät korvaustavat vaativat myös uusien tuotantotekniikkojen omaksumista ja pakon edessä hankitut taidot lisäsivät teollisuuden kilpailukykyä myöhemmin. (Teknologiateollisuus 2011)

Teknologiateollisuuden tuotannon määrä on kasvanut Suomessa viimeisen sadan vuoden aikana 200 kertaa suuremmaksi kuin se oli vuonna 1900. Koko teollisuuden keskimääräinen tuotanto on lisääntynyt saman ajanjakson aikana 85 kertaa suuremmaksi. Vastaavasti bruttokansantuote on kasvanut noin 28-kertaiseksi kuluneen vuosisadan aikana. Teknologiateollisuuden kehitys erkaantui koko teollisuuden kasvusta 1980-luvun alussa, jonka jälkeen alan tuotanto on kasvanut tuntuvasti nopeammin kuin teollisuuden keskimäärin. Erityisen nopeaa kasvu oli laman jälkeen 1990-luvun jälkipuoliskolla. (Teknologiateollisuus 2007)

Seuraavaksi perehdytään teemoittain, miten Suomen kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit kuvaavat itseään verkkosivuillaan ja vuoden 2010 vuosikertomuksissaan. Kuvaukset koostuvat yritysesittelystä sekä strategiaa, visiota, missiota ja arvoja käsittelevistä kuvauksista, mikäli organisaatiot ovat ne julkaisseet.

4.2.1. Asemointi

Kone- ja metallituoteteollisuuden organisaatiot määrittelevät itsensä heti strategiakuvaustensa alussa sekä kertovat lyhyesti toiminnastaan. Metso kuvaa itseään adjektiivin ja substantiivin avulla tuoden kansainvälisyytensä esiin. Se ei kuitenkaan missään kohtaa strategiakuvaustaan suoraan asemoi itseään suhteessa alan muihin toimijoihin. Cargotec puolestaan kuvaa itseään toiminnan kautta ja viestii asemaansa johtavien tytärbändien avulla. ”Kaikkialla, missä tavara liikkuu”, viittaa Metson tapaan kansainväliseen toimintaan.

”Metso on kansainvälinen teknologiakonserni, jonka erikoisosaamista ovat teknologia- ja palveluratkaisut kaivos-, maarakennus-, voimantuotanto-, öljy- ja kaasu-, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle.”

”Cargotec tehostaa tavaravirtoja maalla ja merellä – kaikkialla, missä tavara liikkuu. Cargotecin tytäryhtiöt Hiab, Kalmar ja MacGregor ovat lastin- ja kuormankäsittelyratkaisujen tunnustettuja johtajia eri puolilla maailmaa.”

KONE ja Wärtsilä asemoivat itsensä voimallisesti partisiipilla ”johtava”. KONE tehostaa asemaansa kertoen tuotteistaan positiivisin adjektiivein, monipuolinen ja edistyksellinen. Se myös rakentaa uskottavuuttaan viittaamalla satavuotiseen historiaansa.

”KONE kuuluu alansa johtaviin yrityksiin ja tarjoaa asiakkailleen edistyksellisiä hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. Eri asiakasryhmien tarpeiden ymmärtäminen on ohjannut toimintaamme jo sadan vuoden ajan.”

”Wärtsilä on kansainvälisesti johtava merenkulun ja energiamarkkinoiden voimarakkaisujen toimittaja, joka tukee asiakasyrityksiä tuotteiden koko elinkaaren ajan.”

Sierilän (2011) mukaan asemoinnissa keskeisiä muuttujia ovat toimialan, tuotteiden, markkinoiden ja asiakkaiden valinta sekä maantieteellisen tuotantoalueen määrittely. Johtuen strategiakuvausten tiiviistä muodosta, metsäalan yritysten tavoin kone- ja metallituotealan organisaatiot eivät tee edellä mainitun kaltaista kattavaa asemointierittelyä, vaan ne asemoivat itsensä markkina-aseman kautta. Yksikään yrityksistä ei kuitenkaan käytä asemoinnissaan komparatiiveja tai superlatiiveja. Kukin konserneista luonnollisesti rakentaa mainettaan tähdentämällä parhaita tai erityisiä puoliaan.

4.2.2. Globaalius

Suomalaisten teollisuuskonsernien kansainvälistyminen alkoi 60- ja 70-lukujen taitteessa, jolloin Kone Oy:stä tuli ensimmäinen monikansallinen metalliteollisuusyritys sen ostettua

hissituotantoa Euroopasta (Teknologiateollisuus 2011). Markkinoiden kansainvälistyminen voimistuu entisestään.

Tutkittavat organisaatiot tuovat selkeästi esiin globaalin asemansa läpi strategiakuvauskielensä. Globaaliutta korostetaan mm. kertomalla kansainvälisten toimipaikkojen ja työntekijöiden määrä. Metso ja Cargotec kuvaavat itseään ”aidosti globaaleiksi” yrityksiksi, joilla ne tarkoittavat toimivansa konkreettisesti ympäri maailman. Metso sanoo olevansa ylpeä globaalista monimuotoisuudestaan, kun taas Cargotec on kirjannut globaalin läsnäolon arvoihinsa.

”Metso on kansainvälinen teknologiakonserni ... Olemme aidosti globaali – meillä on suunnittelua, tuotantoa, hankintaa, palveluliiketoimintaa, myyntiä ja muuta toimintaa yli 300 yksikössä yli 50 maassa. Työllistämme maailmanlaajuisesti noin 29 000 osaaajaa, ja asiakkaita meillä on yli 100 maassa. ... Maailmanlaajuiset megatrendit tukevat strategista kehitystämme ja kannattavan kasvun tavoitteitamme ... Arvostamme globaalia monimuotoisuuttamme...”

”Cargotecin tytäryhtiöt Hiab, Kalmar ja MacGregor ovat lastin- ja kuorman käsittelyratkaisujen tunnustettuja johtajia eri puolilla maailmaa. ... Työllistämme maailmanlaajuisesti noin 11 000 ihmistä. ... Cargotecin kolme ydinarvoa ovat globaali läsnäolo – paikallinen palvelu, yhteistyö ja kestävä toiminta. ... Cargotec on aidosti globaali yritys, joka työllistää erilaisista kulttuuritaustoista tulevia ihmisiä ja tarjoaa palvelujaan aina lähellä asiakasta. ...”

KONE ja Wärtsilä tehostavat kansainvälisyyttään jo asemoinnissaan. Kumpikin kertoo olevansa alansa johtavia toimijoita. Kaikista kone- ja metallituoteteollisuuden tutkimusorganisaatioista ainoastaan KONE mainitsee Suomen kuvauksissaan, joskin ainoastaan toteamalla pääkonttorinsa olevan Helsingissä.

”KONE kuuluu alansa johtaviin yrityksiin. ... KONEella on maailmanlaajuisesti satojatuhansia asiakkaita. ... KONEella on yli 1 000 toimipaikkaa eri puolilla maailmaa, kahdeksan tuotantolaitosta, jotka sijaitsevat kaikilla päämarkkinoilla, ja seitsemän globaalia tutkimus- ja tuotekehityskeskusta. Lisäksi meillä on valtuutettuja jakelijoita yli 60 maassa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingissä.”

”Wärtsilä on kansainvälisesti johtava merenkulun ja energiamarkkinoiden voimaratkaisujen toimittaja. ... Yrityksellä on 160 toimipistettä 70 maassa. ... Wärtsilän strategisena tavoitteena on vahvistaa johtavaa asemaansa markkinoillaan ... Tämän mahdollistaa integroitu laite-, ratkaisu- ja palvelutarjonta, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin kaikkialla maailmassa.” ...

Yritykset painottavat määrätietoisesti mainettaan maailmankansalaisena. Kansainvälinen toimintaympäristö houkuttelee sijoittajia, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä eri maista, jolloin suomalaisen perustan esiin tuominen tuskin kiinnostaa kohderyhmiä, eikä ole enää relevanttiakaan organisaatioiden toimiessa aidosti kansainvälisesti.

4.2.3. Menestystekijät

Organisaation on strategiassaan jatkuvasti hahmotettava kilpailutilanteen muutoksia ja löydettävä se toiminta-areena, jossa yritys pystyy olemaan mahdollisimman hyvä ja tuottoisa pelaaja (Sierilä 2011). Kukin tutkittavasta neljästä konsernista sanoo merkittävän osan menestystekijöistään tulevan aineettomasta pääomasta, eli joko asiakkaille tarjottavasta palvelusta tai organisaation sisäisestä toiminnasta. Metso kuvaa vahvuudekseen jo olemassa olevaan laitteistoonsa pohjautuvan palveluliiketoimintansa, kun taas KONEen vahvuus lähtee sen sisäisistä prosesseista. Kustannustehokkuus tuo tuulahduksen perinteistä strategia-ajattelua, mutta korostamalla asiakkaiden käyttäjäkokemuksen mieluisuutta sekä ihmisten johtamista KONE koostaa mainettaan pehmeän modernilla tavalla.

”Yksi keskeisistä vahvuuksistamme on laaja asennettu kone- ja laitekantamme ja siihen perustuva palveluliiketoiminta. ... Tavoitteemme mukaisesti olemme muuttuneet laitetoimittajasta asiantuntija- ja palveluyritykseksi.” (Metso)

”Strategiamme on tarjota asiakkaillemme kilpailuetua luomalla paras käyttäjäkokemus innovatiivisilla ratkaisuilla. Ihmisten johtaminen ja liiketoimintaprosessit luovat pohjan toiminnalliselle erinomaisuudelle ja kustannuskilpailukyvyille.” (KONE)

Wärtsilä ja Cargotec laittavat kumpikin painoa tutkimus- ja kehitystoimintaan, sekä teknologiajohtajuuteen. Yhtiöt viestivät tahtoaan parantaa jatkuvasti toimintaansa ja siten pysyä ajan hermolla. KONEen tapaan myös Cargotec toteaa asiakaslähtöisyyden osana menestystekijöitään, joskin muutoin sen kuvaus varsinaisista menestystekijöistä jää laimeaksi. Kaikista tutkielman organisaatioista Wärtsilä on kuitenkin ainoa, joka mainitsee sanan ”ketteryys”. Muut yritykset eivät tuo menestystekijöidensä kohdalla suoraan esiin strategista liikkumakykyään.

”Wärtsilän kilpailukyvyyn perustana on jatkuva keskittyminen innovointiin ja T&K-toimintaan sekä pyrkimys teknologiajohtajuuteen omilla toimialoillaan. Wärtsilän kyky keskittyä liiketoiminnan pitkän aikavälin kysyntätekijöihin, vahva taloudellinen asema ja muuttuvien markkinaolosuhteiden vaatima ketteryys takaavat yritykselle hyvät edellytykset jatkaa valitsemaansa strategiaa.”

”Teknologiajohtajuutemme perustuu läheiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Tutkimus- ja tuotekehitystyössä olemme edelläkävijöitä ympäristöystävällisissä innovaatioissa.” (Cargotec)

Yksikään kone- ja metallialan konserneista ei suoraan tarkastele menestystekijöitään perinteisestä tuotannon näkökulmasta tähdentäen esimerkiksi suurta tuotantokapasiteettia, alhaisia yksikkökustannuksia tai erinomaista tuotettaan, vaan kilpailukyky punoutuu aineettoman pääoman varaan, kuten tässä tapauksessa jatkuvaan valppaana oloon ja sen ympärillä tapahtuvaan palvelu- ja yhteistyöhön. Kuten edellä on jo useaan otteeseen käynyt ilmi, vallitsevan strategia-aatteen mukaan pitkäjänteinen strategia rakennetaan aineettoman pääoman varaan. Tässä mielessä tutkittavat organisaatiot onnistuvat viestimään ajantasaisuutensa.

Pelkkiä organisaatioiden itse kuvaamia menestystekijöitä tutkien Wärtsilä onnistuu rakentamaan itsestään kuvaa strategisesti ketteränä toimijana, koska sen mainitsema valppaus markkinoilla viestii strategisesta herkkyydestä ja vahva taloudellinen asema sekä markkinaolosuhteiden vaatima ketteryys kielivät resurssien joustavuudesta. Strategiseen ketteryyteen vaaditaan tosin myös organisaatiolta kollektiivista sitoutumista, jota on vaikea arvioida tutkitun strategiakuvausten perusteella.

4.2.4. Innovatiivisuus

Talouden teknologisoituminen on mahdollistanut uusien innovaatioiden hyödyntämisen yhä uusissa yhteyksissä ja käyttötarkoituksissa (Tienari & Meriläinen 2009). Kilpailun kiristymisen on kasvattanut innovoinnin merkitystä organisaatioiden toiminnassa ja se näkyy myös tutkimusyriyten strategiakuvauksissa. Jokainen tutkituista kone- ja metallituoteteollisuuden organisaatioista mainitsee innovoinnin strategiakuvauksissaan. Hieman yllättäen Metso, KONE ja Cargotec eivät pureudu innovointiin syvällisesti, avaten sen merkitystä organisaation käytännön strategiassa. Metson yksi neljästä arvosta on ”kehitämme uusia ratkaisuja”, joka pitää sisällään innovatiivisten ideoiden arvostamisen. Valittu ilmaisumuoto ei kuitenkaan viesti innovaatiokeskeisyydestä. Alle poimittu KONEen sitaatti on osa sen visiota, mutta muutoin strategiakuvauksessa ei innovointia mainita, vaan painotus pysyttelee sidosryhmäyhteistyössä. Cargotec sen sijaan tyytyy mainitsemaan innovoinnin ikään kuin ohimennen.

”Kannustamme uusien teknologioiden käyttöönottoon ja arvostamme innovatiivisia ideoita ja käytäntöjä.” (Metso)

”Strategiamme on tarjota asiakkaillemme kilpailuetua luomalla paras käyttäjäkokemus innovatiivisilla ratkaisulla.” (KONE)

”Tutkimus- ja tuotekehitystyössä olemme edelläkävijöitä ympäristöystävällisissä innovaatioissa.” (Cargotec)

Metson ja Cargotecin kuvauksissa jää epäselväksi, mihin innovaatiot kohdistuvat, organisaatioiden sisäisiin prosesseihin vai suoraan loppukäyttäjien hyödyksi. Sen sijaan KONEen tapaan Wärtsilä näkee innovoinnin asiakasnäkökulmasta, jolloin innovoinnin hyöty näkyy välittömästi asiakkaille. Tämän lisäksi Wärtsilä pohjaa osan kilpailukyvystään suoraan innovointiin ja muuhun kehitystoimintaan. Innovoinnin voi näin olettaa koskettavan myös organisaation sisäisiä prosesseja.

”Wärtsilä maksimoi alusten ja voimalaitosten ympäristötehokkuuden ja taloudellisuuden keskittymällä teknologisiin innovaatioihin ja kokonaisyhteyksiin. ... Wärtsilän kilpailukyvyyn perustana on jatkuva keskittyminen innovointiin ja T&K-toimintaan sekä pyrkimys teknologiajohtajuuteen omilla toimialoillaan.”

Wärtsilä on ainoa organisaatio, joka ilmaisee julkaisuissaan innovatiivisuuden jatkuvuutta ja pysyvyyttä jokapäiväisessä toiminnassaan. Maineenhallinnan kannalta innovatiivisuuden merkitystä kannattaisi kuitenkin tuoda selkeämmin esiin, mikäli halutaan rakentaa kuvaa strategisesti ketterästä toiminnasta.

4.2.5. Vastuullisuus

Markkinoita ravistelleiden skandaalien myötä organisaatioiden vastuullinen toiminta on nousut sidosryhmien mielenkiinnon kohteeksi. Monella organisaatiolla on verkkosivuillaan ja vuosikertomuksissaan erillinen vastuullisuusosio, mutta niiden sisältöä ei ole poimittu tämän tutkielman aineistoon, vaan tutkielmassa pidättäydytään tiivistetyissä strategiakuvauksissa. Grayn ja Balmerin (1998) mukaan hyvän maineen onkin katettava sekä eettisyyden, teknisen osaamisen ja liiketoimintaosaamisen kentät. Siten on luonnollista, että organisaatiot haluavat viestiä vastuullisesta toiminnastaan, jolla tarkoitetaan huolehtimista ihmisistä, ympäristöstä, yhteiskunnasta ja taloudesta.

Kone- ja metalliteollisuuden konsernit painottavat vastuullisuutta arvoissaan, visioissaan ja missioissaan. Vastuullisuus siis kuuluu peruseriaatteisiin, joka ohjaa kaikkea toimintaa koskevaa päätöksentekoa. Tutkimusorganisaatiot nostavat esiin erityisesti ympäristöarvot ja ihmisistä huolehtimisen. Ympäristönäkökulma näkyy mm. uusiutuvien materiaalien hyödyntämisenä ja kestävän kehityksen huomioimisena. Ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen ilmenee työympäristöön panostamisena.

”Visio: ... Panostamme määrätietoisesti työympäristöön, joka houkuttelee meille töihin oikeanlaisia ihmisiä ja antaa heille mahdollisuuden kehittyä ja käyttää osaamistaan... Missio: ... Autamme asiakkaitamme jalostamaan luonnonvaroja ja kierrättämään materiaaleja kestäväällä tavalla. ... Olemme sitoutuneet toimimaan yhdessä ja osallistumaan aktiivisesti kestävämmän maailman rakentamiseen. ... Arvot: Edistämme asiakkaan menestystä, kehitämme uusia ratkaisuja, saamme aikaan tuloksia yhdessä ja kunnioitamme toisiamme.” (Metso)

”Olemme ylpeitä ympäristömyötäisistä ja kestävän kehityksen mukaisista ratkaisuistamme. ... Tuotteemme perustuvat testattuihin ja hyväksi todettuihin ratkaisuihin joiden tarjoamia etuja ovat ..., vähäiset ympäristövaikutukset ja poikkeuksellisen laaja ja jatkuvasti laajeneva polttoainejoustavuus.” (Wärtsilä)

”Tutkimus- ja tuotekehitystyössä olemme edelläkävijöitä ympäristöystävällisissä innovaatioissa. Välitämme paitsi ympäristön myös tuotteitamme käyttävien ihmisten turvallisuudesta. ... Saavuttaaksemme visiomme ... asetamme mittapuun kestävää kehitystä edistäville ratkaisuille lastinkäsittelyssä, ... panostamme työntekijöihimme.” (Cargotec)

”Cargotecin kolme ydinarvoa ovat globaali läsnäolo – paikallinen palvelu, yhteistyö ja kestävä toiminta. ... Kestävä toiminta: Kolmas arvomme on mukana kaikessa, mitä teemme. ... Asiakkaillemme ja muille sidosryhmillemme kestävä toiminta tarkoittaa luotettavuutta, tuotteiden pitkää käyttöikää, ... Kestävä kehitys tarkoittaa myös korkeimmat ympäristövaatimukset täyttävien ratkaisujen kehittämistä.”

Muista yrityksistä poiketen KONE on ainoa, joka ei mainitse ympäristövastuuta strategiakuvaussessaan, vaan käsittelee ainoastaan ihmisten hyvinvointia. KONEella on kuitenkin verkkosivuillaan kattava yritys vastuuosio, joka käsittelee myös ympäristöasioita.

”KONEen arvot ovat Asiakkaan ilahduttaminen: Asiakkaan menestys on päämäärämme. ... Varmistamme laitteiden loppukäyttäjien ja omien työntekijöidemme turvallisuuden. ... Into saada aikaan: Pidämme sen mitä lupamme. ... Yhdessä onnistuminen: ... Osoitamme luottamusta ja kunnioitusta toisillemme ja annamme ja saamme tunnustusta hyvistä suorituksista. Käyttäytymistämme ohjaavat korkeimmat eettiset normit.”

Kaikki neljä tutkittua organisaatiota tähdentävät selkeästi vastuullisuuden olevan tärkeä osa niiden toimintaa. Yhtiöt toistavat eettistä toimintatapaansa läpi strategiakuvaussensa ja rakentavat näin positiivisesti vastuullista mainettaan.

4.2.6. Yhteistyö

Yhteen hiileen puhaltaminen koskee nykyään kaikkea liiketoimintaa. Sidosryhmien kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua, joka vie strategiaa eteenpäin. Yritykset verkottuvat keskenään yhä laajemmin tiiviin tuotantoyhteistyön luomiseksi (Teollisuusopas 2012) ja se näkyy myös strategiateemoissa. Jokainen tarkastelluista kone- ja metallituoteteollisuuden yrityksistä kertoo tekevänsä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Organisaatiot ovat myös kirjanneet yhteistyön arvoihin ja visioihinsa, mikä viestii sen suuresta merkityksestä niiden päivittäisessä toiminnassa.

Metson ja KONEen strategiakuvauksissa oli yhtenevää, että kummatkin puhuvat luottamuksesta ja kunnioituksesta. Onnistuneen yhteistyön välttämättömyys onkin hyvä maine, joka syntyy luottamuksen ja kunnioituksen pohjalta. Yhteistyön osapuolet voivat luottaa kummankin ajavan yhteistä etua toimimalla roolejaan vastaavasti.

”Arvot: Edistämme asiakkaan menestystä: ... teemme tiivistä yhteistyötä ymmärtääksemme asiakkaiden tarpeet ja reagoidaksemme niihin nopeasti... Kehitämme uusia ratkaisuja: ... pidämme lupauksemme ja olemme lojaaleja niitä kohtaan, joille ja joiden kanssa teemme työtä... Saamme aikaan tuloksia yhdessä ja kunnioitamme toisiamme: ... sanomme asiat suoraan ja rehellisesti, ja luomme keskinäisen luottamuksen ilmapiiriä.” (Metso)

”Arvot: ... Yhdessä onnistuminen: Vain yhdessä työskentelemällä voimme onnistua. Kannustamme jokaista jakamaan ideansa ja tietonsa muiden kanssa. Osoitamme luottamusta ja kunnioitusta toinen toisillemme...” (KONE)

Wärtsilä ilmaisee yhteistyön merkitystä voimallisesti superlatiivin voimin. Sen visiona on olla arvostetuin eli kunnioitetuin yhteistyökumppani. Cargotec puolestaan painottaa, että miten sen koko toiminnan pohjalla on yhteistyö. Cargotec ei voisi toimia haluamallaan laadukkaalla tavalla ilman asiakkaidensa näkökulmia.

”Visio: Olemme kaikkien asiakkaittemme arvostetuin kumppani. ... Yhdessä asiakkaidemme kanssa luomme ja toimitamme ratkaisuja, jotka tehostavat toimintaa ja parantavat kannattavuutta.” (Wärtsilä)

”Teknologiajohtajuutemme perustuu läheiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Arvot: ... Yhteistyö: Globaalin läsnäolon ja paikallisen palvelun ainutlaatuisen yhdistelmän Cargotec voi lunastaa vain yhteistyöllä. Yhteistyö näkyy niin henkilöstön sisäisessä kanssakäymisessä kuin työssä asiakkaiden parissa.” (Cargotec)

Kaikki tutkitut organisaatiot siis tähdensivät yhteistyön merkitystä olemassaolonsa kannalta. Teollisuusoppaan (2012) mukaan perinteinen alihankinta onkin muuttumassa luonteeltaan yhä enemmän yhteistyöksi; tuotekehitykseen paneudutaan yhdessä asiakkaan kanssa jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa. Yhteistyö parantaa organisaation herkkyyttä tiedostaa trendejä ja arvioida niiden merkittävyyttä yhtiön toiminnalle. Tämä puolestaan on tärkeää strategisen ketteryyden kannalta, jotta voidaan toimia nopeasti uusien mahdollisuuksien aueissa.

4.2.7. Uudistuminen

Globaalissa taloudessa yritysten jatkuva uudistuminen on välttämätöntä. On pystyttävä ajattelemaan ja toimimaan tuoreella tavalla, mutta organisaatioilta on myös löydettävä resursseja liiketoimintamalliensa muuttamiseen. Tutkimusorganisaatiot korostavat uudistumishalukkuutta esimerkiksi tähdentämällä uudistumisen jatkuvuutta, muutosten ennakoitua, asioiden tekemistä entistä paremmin ja uusien työtapojen etsimistä. Metso ja KONE ovat kirjanneet uudistumisen suoraan osaksi arvojaan.

”Kehitämme uusia ratkaisuja: luovuus ja jatkuva uudistuminen ovat olennaisia pitkän aikavälin kilpailukykyämme ja päivittäisen toimintamme kannalta; etsimme jatkuvasti uusia ajattelumalleja ja entistä parempia työskentelytapoja; kannustamme uusien teknologioiden käyttöönottoon ja arvostamme innovatiivisia ideoita ja käytäntöjä.” (Metso)

”Tahto uudistua: Pyrimme jatkuvasti tekemään asiat entistä paremmin. Muutosten ennakoitua ja niihin sopeutuminen tarkoittaa sitä, että meidän on jatkuvasti etsittävä järkevämpiä työtapoja ja oltava avoimia uusille ideoille.” (KONE)

Jotta uudistuminen on mahdollista, organisaatiolla on oltava herkkyyttä tiedostaa markkina-
trendejä, sen liiketoimintojen on tuettava toisiaan ja resursseja on pystyttävä liikuttamaan
joustavasti. Pelkkä uudistumishalu ja -valmius eivät kuitenkaan riitä, vaan on myös kyettävä
toimimaan nopeasti, kuten Metso kuvauksessaan tuo ilmi.

*”Teemme tiivistä yhteistyötä ymmärtääksemme asiakkaiden tarpeet ja rea-
goidaksemme niihin **nopeasti**.” (Metso)*

Wärtsilä puolestaan ei käytä ollenkaan sanaa ”uudistuminen”. Sen sijaan Wärtsilän kilpailu-
kyky kumpuaa mm. jatkuvasta keskittymisestä innovointiin sekä tutkimus- ja kehitystoimin-
taan, joten yhtiö viestii valmiudestaan jatkuvaan uudistumiseen. Kuten jo aiemmin kävi ilmi,
Wärtsilä on ainoa tutkituista organisaatioista, joka mainitsee ketteryuden luovan pohjaa sen
strategialle.

*”Wärtsilän kilpailukyvyyn perustana on **jatkuva keskittyminen innovointiin ja
T&K-toimintaan** sekä pyrkimys teknologiajohtajuuteen omilla toimialoillaan.
Wärtsilän kyky keskittyä liiketoiminnan pitkän aikavälin kysyntätekijöihin, vah-
va taloudellinen asema ja muuttuvien markkinaolosuhteiden vaatima **ketteryys**
takaavat yritykselle hyvät edellytykset jatkaa valitsemaansa strategiaa.”*

Edellä mainitut kolme organisaatiota viestivät hyvin uudistumiskyvystään kertomalla uudis-
tumisen suuresta merkityksestä toiminnassaan. Jatkuva uusien toimintatapojen ja markkina-
trendien tunnustelu rakentaa kuvaa strategisesta herkkyydestä. Uusien teknologioiden käyt-
töönotto, muutoksiin sopeutuminen, sekä Wärtsilän suoraan mainitsema ketteryys kielivät
kyvystä liikutella resursseja joustavasti, joka on välttämätöntä strategisesti ketterässä toimin-
nassa.

Kone- ja metallialan yrityksistä Cargotec ei kerro strategiakuvaussessaan mitään uudistumi-
sesta, vaan tavaravirtojen tehostamisesta. Tehostaminen ei välttämättä kuvaa uudistusta, vaan
muutosta, joka voidaan tulkita vanhan jo olemassa olevan asian parantamiseksi. Uudistaminen
sen sijaan tarkoittaa uuden asian kehittämistä. Mikäli organisaatio haluaa rakentaa mainettaan
strategisesti ketteränä toimijana, mahdollinen uudistumishalukkuus ja -kyky pitää tuoda sel-
keästi esille.

4.2.8. Kustannustehokkuus

Strategisen ketteryyden hengessä kustannustehokkuuden painottaminen tuntuu vanhanaikaiselta. Perinteisestihän iso tuotantokapasiteetti ja alhaiset yksikkökustannukset toivat kilpailuetua, kun markkinoilla voitiin vielä luottaa ennakkointitaitoon. Kustannustehokkuuden keskeisyyden vähentyminen näkyy kone- ja metalliteollisuusalan strategiakuvauksissa. Metso ja Cargotec eivät edes mainitse kustannustehokkuutta, koska kummankin toiminnassa palveluliiketoiminta näyttelee suurta osaa. KONEen ja Wärtsilän operoinnissa sen sijaan fyysisten tuotteiden tuotanto lisää kustannustehokkuuden merkitystä, joskaan kumpikaan organisaatioista ei nosta sitä toimintansa keskiöön.

”Ihmisten johtaminen ja liiketoimintaprosessit luovat pohjan toiminnalliselle erinomaisuudelle ja [kustannuskilpailukyvyllä](#).” (KONE)

”Kilpailukykyinen tuotevalikoimamme käsittää ... Niissä yhdistyvät luotettavuus, koko elinkaaren aikainen [kustannustehokkuus](#), toimivuus, ympäristömyötäisyys, johtavat teknologiat ja mahdollisuus toimia laajempiin ratkaisuihin integroituna tai yksittäisinä laitteina.” (Wärtsilä)

Tutkittavat organisaatiot eivät näin ollen korosta perinteisen suurtuotannon ja alhaisten kustannusten jalansijaa toiminnassaan, vaan tuovat strategiakuvauksissaan esiin aineettomia tekijöitä, kuten osaamistaan ja uudistumiskykyään. Aineettoman pääoman korostuminen yritysten kuvauksissa sisäisten resurssien sijaan parantaa mielikuvaa organisaatioista strategisesti ketterinä toimijoina.

4.2.9. Kasvuhakuisuus

Kukin neljästä kone- ja metallituoteteollisuuden tutkimusyrytyksestä toimii kasvuhakuisesti. Kasvu on jokaisen strategisena tavoitteena. Metso kuvaa pitkän aikavälin kasvunsa pohjautuvan globaaleihin trendeihin.

”Strategisena tavoitteenamme on pitkällä aikavälillä kestävä, kannattava kasvu. ... Maailmanlaajuiset megatrendit tukevat strategista kehitystämme ja kannattavan kasvun tavoitteitamme pitkällä aikavälillä.” (Metso)

KONE, Wärtsilä ja Cargotec kertovat kasvunsa lähtevän asiakkaista. Vastaamalla heidän tarpeisiinsa, liiketoiminta voi kasvaa. Asiakstarpeiden havaitseminen puolestaan vaatii yhteistyötä sidosryhmien kanssa, joka on jo tullut aiemmin tutkielmassa ilmi. Yhteistyö osaltaan terävöittää organisaatioiden strategista herkkyyttä.

”Vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja keskittymällä ihmisten johtamiseen ja sisäisiin prosesseihimme saavutamme neljä strategista tavoitettamme: kasvatamme asiakasuskollisuutta, teemme KONEesta erinomaisen työpaikan, olemme toimialajohtaja kannattavassa kasvussa ja tarjoamme parhaan käyttäjäkokemuksen.”

”Wärtsilän strategisena tavoitteena on vahvistaa johtavaa asemaansa markkinoillaan ja jatkaa kasvua tarjoamalla asiakkaille markkinoiden paras luotettavuus ja elinkaarenaikainen hyötysuhde.”

”Cargotecin strategisena tavoitteena on olla lastinkäsittelyn globaali markkinoajohtaja. Aiomme kasvaa toimialamme keskiarvoa nopeammin. Liiketoiminnan kasvattaminen onnistuu asiakaslähtöisyyden avulla...”

Kasvuhakuisuus kuuluu lähes poikkeuksetta liiketoiminnan piiriin, kuten tutkittavista yrityksistä on nähtävissä. Edellä mainitut menestystekijät ja toimintatavat tukevat kasvua, jota sijoittajat odottavat organisaatiolta. Viestimällä kasvutekijöistä sidosryhmilleen yhtiöt rakentavat mainettaan mm. varteenotettavana sijoituskohteena.

4.2.10. Yhteenveto kone- ja metallituoteteollisuuden konserneista

Tämän alaluvun tarkoituksena on tehdä yhteenveto edellä läpi käydyistä kone- ja metallituoteteollisuuden strategiateemoista. Keskeisimmät löydökset on listattu taulukkoon 2. Toimialan yritykset asemoivat itsensä kansainvälisyytensä avulla. Metso ja Cargotec toteavat olevansa

kansainvälisiä, kun taas KONE ja Wärtsilä asemoivat itsensä edellisiä voimallisemmin alansa kansainvälisesti johtaviksi konserneiksi. Kaikkien tutkittavien organisaatioiden asemassa korostuu näin ollen aineettomuus eikä esimerkiksi markkinoiden paras tuotantoprosessi.

Kuten jo asemoinnista kävi ilmi, organisaatiot tuovat korostetusti esiin globaalin asemansa, mikä myös ilmenee taulukon 2 toiselta riviltä. Globaalius näkyy läpi strategiakuvausten, mutta suomalaisia juuria ei mainita. Metso ja Cargotec painottavat globaaliuttaan kuvaamalla itseään ”aidosti globaaleiksi” yrityksiksi, millä ne tarkoittavat toimivansa konkreettisesti ympäri maailman.

Kärjistäen sanottuna tämän päivä kestävä strategia on rakennettava aineettoman pääoman varaan. Kukin tutkittavasta neljästä konsernista sanoo merkittävän osan menestystekijöistään tulevan aineettomasta pääomasta, eli joko asiakkaille tarjottavasta palvelusta tai organisaation sisäisestä toiminnasta. Metso kuvaa vahvuudekseen jo olemassa olevaan laitteistoonsa pohjautuvan palveluliiketoimintansa, kun taas KONEen vahvuus lähtee sen sisäisistä prosesseista. Wärtsilä ja Cargotec laittavat kumpikin painoa tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä teknologiajohtajuuteen. Wärtsilä on kuitenkin ainoa, joka mainitsee yhtenä vahvuutenaan ketterän tavan toimia.

Innovoinnin merkitys on noussut kiristyneen kilpailun myötä ja se näkyy myös jokaisen organisaation strategiateemoissa. Metson ja Cargotecin kuvauksissa jää epäselväksi, mihin innovaatiot kohdistuvat, organisaatioiden sisäisiin prosesseihin vai suoraan loppukäyttäjien hyödyksi. Sen sijaan KONEen tapaan Wärtsilä näkee innovoinnin asiakasnäkökulmasta. Wärtsilä pohjaakin osan kilpailukyvyystään suoraan innovointiin ja muuhun kehitystoimintaan. Se on myös ainoa yritys, joka ilmaisee innovatiivisuuden tärkeyden jokapäiväisessä toiminnassaan.

Organisaatioiden vastuullinen toiminta on noussut sidosryhmien tarkkailun alaiseksi. Taulukon 2 viides rivi kertoo, miten kaikki kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit painottavat vastuullisuutta toiminnassaan. Ne ovat kirjanneet vastuullisuuden arvoihinsa, visioihinsa ja missioihinsa. Vastuullisuus siis kuuluu peruseriaatteisiin, joka ohjaa kaikkea toimintaa koskevaa päätöksentekoa. Tutkittavat organisaatiot nostavat esiin erityisesti ympäristöarvot ja ihmisistä huolehtimisen.

Sidosryhmien kanssa on kommunikoitava jatkuvasti strategian eteenpäin viemiseksi. Jokainen tarkastelluista yrityksistä on kirjannut yhteistyön arvoihinsa ja/tai visioihinsa, mikä viestii sen tärkeästä merkityksestä päivittäisessä toiminnassa. Metson ja KONEen strategiakuvauksissa oli yhtenevää, että kummatkin puhuvat luottamuksesta ja kunnioituksesta. Ne ovat tärkeitä yhteistyön ja hyvän maineen elementit. Wärtsilä ilmaisee yhdessä tekemisen merkitystä pon- nekkaasti superlatiivin voimin. Sen visiona on olla arvostetuin yhteistyökumppani. Cargotec puolestaan painottaa sen koko toiminnan pohjautuvan yhteistyöhön.

Globaali talous vaatii yrityksiltä jatkuvaa uudistumista. Tutkimusorganisaatiot korostavat uudistumistaan esimerkiksi tähdentämällä sen jatkuvuutta, muutosten ennakoitua ja uusien työtapojen etsimistä. Pelkkä uudistumishalu ei kuitenkaan riitä, vaan on kyettävä toimimaan myös nopeasti. Metso korostaakin kykenevänsä nopeaan uudistumiseen yhteistyön takia.

Kustannustehokkuuden keskeisyyden vähentyminen näkyy kone- ja metalliteollisuusalan strategiateemoissa. Metson ja Cargotecin toiminnassa palveluliiketoiminta näyttää suurta osaa, joten yritykset eivät edes mainitse kustannustehokkuutta. KONEen ja Wärtsilän operoinnissa sen sijaan fyysisten tuotteiden tuotanto lisää kustannustehokkuuden merkitystä, joskaan kumpikaan organisaatioista ei nosta sitä toimintansa keskiöön. Kaikkien tutkittavien yritysten strategisena tavoitteena on kasvu. Seuraavaksi siirrytään yhteenvetoon, jossa tehdään vertaileva analyysi metsäteollisuuden ja kone- ja metallituoteteollisuuden välillä.

Taulukko 2. Kone- ja metallituoteteollisuuden teemat

Teema	Metso	KONE	Wärtsilä	Cargotec
Asemointi	kansainvälinen	kansainvälisesti johtava	kansainvälisesti johtava	kansainvälinen
Globaalius	aidosti globaali	globaali	globaali	aidosti globaali
Menestystekijät	palveluliiketoiminta	ihmisten johtaminen liiketoimintaprosessit	T&K teknologiajoht.	T&K teknologiajoht.
Innovointi	innovatiivinen	innovatiivinen	innovatiivinen	innovatiivinen
Vastuullisuus	vastuullinen	vastuullinen	vastuullinen	vastuullinen
Yhteistyö	tekee tiivistä yhteistyötä	onnistuu yhdessä	arvostetuin yhteistyökumppani	tekee tiivistä yhteistyötä
Uudistuminen	uudistuja	uudistuja	uudistuja	uudistuja
Kustannustehokkuus	-	toiminnan tukija	toiminnan tukija	-
Kasvu	kasvuhakuinen	kasvuhakuinen	kasvuhakuinen	kasvuhakuinen

4.3. Yhteenveto

Tässä luvussa vertaillaan toimialoja keskenään ja tarkastellaan, miten löytyneet strategiateemat liittyvät strategisen ketteryuden osa-alueisiin. Löydökset on tiivistetty taulukkoon 3. Kuten edellä todettiin, että vaikka organisaatio kykenisikin strategiseen nopealiikkeisyyteen, sen sidosryhmät eivät välttämättä toimi rationaalisesti. Tämän vuoksi pelkkä hyvä tuote tai toiminta ei enää riitä, vaan se on myös viestittävä eteenpäin hyvän maineen avulla. Mitä parempi maine yrityksellä on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on taloudelliseen menestykseen.

Edellä on käynyt ilmi, miten talouden teknologisoituminen ja medialisoituminen ovat lisänneet tiedon nopeaa leviämistä ympäri maailman. Organisaatiot ovat joutuneet tahtomattaan julkisuuteen. Tämä taas on lisännyt sidosryhmien kanssa käytävän kommunikoinnin merkitys-

tä, jotta mainetta voidaan rakentaa oikeaan suuntaan. Niinpä seuraavaksi pohditaan, miten tutkimusalan yritykset kuvaavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina.

Aineistosta nousseet, edellä käsitellyt teemat ovat asemointi, globaalius, menestystekijät, innovatiivisuus, vastuullisuus, yhteistyö, uudistuminen, kustannustehokkuus sekä kasvuhakuisuus. Teemoja voidaan tarkastella strategisen ketteryyden osa-alueiden mukaan, jotka ovat strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien joustavuus. Ketteryyden osa-alueet ovat osin päällekkäisiä, joten osa strategiakuvausten teemoista sopii useisiin kategorioihin.

Strateginen ketteruus vaatii organisaatioilta *strategista herkkyyttä*, joka tarkoittaa kykyä tiedostaa trendejä ja arvioida niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Trendien tulkitsemiseksi on nähtävä vaivaa ja myös käytävä aktiivista sisäistä keskustelua. Aineiston teemoista yhteistyö, globaalius sekä innovointi heijastavat strategisesti herkkää toimintaa. Strateginen herkkyys on taulukon 3 keskimmaisessä sarakkeessa.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa on välttämätöntä, jotta markkinoilla ilmeneviä trendejä voidaan havaita ajoissa. Yritykset verkottuvat keskenään yhä laajemmin tiiviin tuotantoyhteistyön luomiseksi (Teollisuusopas 2012), mikä näkyy myös strategiakuvauksissa. Stora Enson kuvauksessa jää epäselväksi yhteistyön merkitys sen toiminnassa, mutta muut kolme metsäyritystä korostavat yhdessä tekemisen tärkeyttä tuloksenteossa. Puolet metsäorganisaatioista on sisällyttänyt yhteistyön arvoihinsa. Tutkituista kone- ja metallituoteteollisuuden yrityksistä sen sijaan jokainen kertoo tekevänsä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Ne ovat myös kirjanneet yhteistyön arvoihin ja visioihinsa. Tässä mielessä tutkitut kone- ja metalliteollisuuden yritykset nostavat yhteistyön metsäteollisuuden organisaatioita tärkeämmäksi.

Strategista herkkyyttä parantaa lisäksi organisaatioiden globaali läsnäolo. Laaja maantieteellinen toimialue helpottaa trendien havaitsemista sekä nopeuttaa niihin reagoimista. Kaikki tutkimusyrietykset kuvaavat toimintaansa globaaliksi, eikä toimialojen välillä näy mitään eroa.

Talouden teknologisoituminen on mahdollistanut uusien innovaatioiden hyödyntämisen yhä uusissa yhteyksissä ja käyttötarkoituksissa (Tienari & Meriläinen 2009). Siten edellä lueteltujen tekijöiden lisäksi myös innovointi parantaa strategista herkkyyttä. Sen sijaan, että yritettäisiin ymmärtää toimintaympäristön monimuotoisuutta, innovointi mahdollistaa tilanteiden

kartoituksia ja markkinakokeiluja. Kilpailun kiristyminen on näin nostanut innovoinnin merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Tämä näkyy selkeästi kaikkien kahdeksan konsernin kuvauksissa.

Herkkyiden lisäksi ketterä organisaatio tarvitsee *kollektiivista sitoutumista*, joka ilmenee nopeana päätöksentekona, sitoutumisena päätöksiin ja toisiaan tukevana liiketoimintoina. Erityisen oleellista on yritysjohtajan kollektiivinen sitoutuminen, jota ei tutkielman aineiston puitteissa kuitenkaan pystytty arvioimaan. Aineistossa ilmenneistä teemoista yhteistyön voidaan olettaa viestivän sitoutumisesta, mikä ilmenee myös taulukon 3 viimeisestä sarakkeesta.

Kuten edellä todettiin, kolme neljästä metsäkonsernista ja kaikki kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit painottavat yhteistyötä strategiakuvauksissaan. Todettiin myös, että yhteistyö helpottaa trendien tulkitsemista vaikeasti ymmärrettävässä toimintaympäristössä. Tulkitsemisen lisäksi haasteena on se, että päätökset ovat usein keskenään riippuvia. Näin ollen yhteistyön ollessa riittävän tiivistä, päätösten laatu paranee. Kriittisiä päätöksiä arvioidaan siten useista näkökulmista. Sana luottamus toistuu useaan otteeseen yritysten teksteissä. Organisaatiot pyrkivät toimimaan luotettavasti, mikä parantaa niiden mainetta. Hyvä maine on puolestaan onnistuneen yhteistyön välttämättömyys ja siten yksi kollektiivisen sitoutumisen elementteistä.

Globaalissa taloudessa valintoja ja sitoumuksia ei voida tehdä pitkälle etukäteen, joten tarvitaan nopeaa reagoitakykyä. Siten strateginen herkkyys ja kollektiivinen sitoutuminen vaativat rinnalleen *resurssien joustavaa käyttöä*, joka ilmenee resurssien nopeana kohdistamisena. Resurssien joustavuus on kuvattu taulukon 3 vasemmassa reunassa. Strategisista teemoista uudistuminen, innovointi, yhteistyö, globaalius ja menestystekijät viittaavat resurssien joustavaan käyttöön.

Resurssien joustavaa käyttöä pitää edeltää tahto resurssien liikutteluun. Tästä kertoo strategiakuvauksissa esiin noussut teema uudistuminen. Globaalissa taloudessa jatkuva uudistuminen on ainoa tapa selvitä, jotta pystytään ajattelemaan ja toimimaan tuoreella tavalla. Tutkimusorganisaatiot korostavat uudistumishalukkuuttaan esimerkiksi tähdentämällä uudistumisen jatkuvuutta, pitkäjänteisyyttä ja muutosten ennakoimista. Metsäalan konserneista Ahlstromia lukuun ottamatta loput kolme korostavat uudistumisen merkitystä. Kone- ja metallituoteteollisuudessa sitä vastoin kaikki neljä konsernia lukevat itsensä uudistujiksi. Puolet tutkituis-

ta metsäyrityksistä ja puolet metalliyrityksistä ovat kirjanneet uudistumisen suoraan osaksi arvojaan.

Edellä mainitut innovointi ja yhteistyö kielivät kummatkin mahdollisuudesta resurssien joustavaan käyttöön. Kaikki tutkimusyrietykset painottavat innovoinnin merkitystä jokapäiväisessä toiminnassaan ja yhteistyö nostettiin yhden metsäyrityksen kuvausta lukuun ottamatta operoinnin keskiöön. Innovatiivisen ilmapiirin luominen ja yhteistyö edellyttävät liikkuvia resursseja. Molemmat puolestaan heijastavat runsasta käytettävissä olevaa henkistä pääomaa, jonka siirtely on fyysisten resurssien siirtelyä helpompaa ja nopeampaa. Lisäksi globaalin läsnäolon voi olettaa helpottavan resurssien siirtämistä nopeasti toimipisteestä toiseen.

Resurssien joustavasta käytöstä viestii myös konsernien aineettomien menestystekijöiden painottuminen. Kolme neljästä metsäteollisuuden yrityksestä mainitsee menestystekijöikseen jonkin aineettoman pääoman, eli tavan toimia. Edistyksellinen ajattelutapa auttaa siten tuottamaan asiakastarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita. Ainoastaan UPM tarkastelee menestystekijöitään perinteisestä tuotannon näkökulmasta nostaen kustannukset ja tuotannon tehokkuuden keskiöön. Kone- ja metallituoteteollisuudessa jokainen neljästä konsernista sanoo merkittävän osan menestystekijöistään tulevan aineettomasta pääomasta, eli joko asiakkaille tarjottavasta palvelusta tai organisaation sisäisestä toiminnasta. Aineettoman pääoman liikuttelu on verrattain helppoa, joten menestystekijöiden painottuminen aineettomuuteen viittaa resurssien joustavaan siirtelymahdollisuuteen.

Strategisen ketteryuden osa-alueiden tarkastelu paljasti pieniä eroja metsäteollisuuden sekä kone- ja metallituoteteollisuuden konsernien välillä. Erot voi nähdä taulukosta 3. Taulukon sarakkeet on jaoteltu strategisen ketteryuden osa-alueiden mukaan ja taulukon vasemmassa reunassa on strategiakuvauksista löytyneet teemat. Taulukon rastit kertovat, miten moni toimialan yritys painottaa kutakin teemaa. Esimerkiksi strateginen herkkyyys koostuu yhteistyöstä, innovoinnista ja globaaliudesta. Metsäteollisuuden konserneista ainoastaan kolme painottaa yhteistyön merkitystä, kun taas kone- ja metallituoteteollisuudessa kaikki neljä yritystä viestivät yhdessä tekemisen tärkeydestä. Sitä vastoin kummankin toimialan kaikki tutkimusorganisaatiot tähdentävät innovointia ja globaalia läsnäoloa.

Taulukko 3. Strategisen ketteryden teemat toimialoittain.

Teema	Resurssien joustavuus		Strateginen herkkyys		Kollektiivinen sitoutuminen	
	Metsä	Metalli	Metsä	Metalli	Metsä	Metalli
Yhteistyö	xxx	xxxx	xxx	xxxx	xxx	xxxx
Innovointi	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx		
Globaalius	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx		
Uudistuminen	xxx	xxxx				
Menestystekijät	xxx	xxxx				

Aineistosta löytyneestä yhdeksästä teemasta jätettiin edellä mainitsematta asemointi, kasvu, vastuullisuus ja kustannustehokkuus, joita ei voi liittää sellaisenaan strategisen ketteryden teemoihin. Metsäalan organisaatiot asemoivat itsensä hieman hajanaisesti toisiinsa nähden. Puolet niistä näkee itsensä asiakkaidensa palvelijoina, yksi vastuullisena toimijana ja yksi globaalina uudelleenajattelijana. Niinpä näiden tietojen pohjalta ei ole mahdollista vetää mitään varsinaisia johtopäätöksiä strategiseen ketteryteen liittyen. Kaikki kone- ja metallituote-teollisuuden konsernit sen sijaan asemoivat itsensä kansainvälisiksi toimijoiksi.

Myöskään tutkimuksessa ilmi tullutta vastuullisuutta ei voi sellaisenaan liittää suoraan strategisen ketteryden pääteemoihin. Vastuullisuus on silti erittäin tärkeä osa organisaatioiden toimintaa, koska hyvän maineen on katettava liiketoimintaosaamisen lisäksi myös eettisyyden kenttä. Aineistosta noussut kasvun teema voidaan siten sisällyttää vastuullisuuteen, koska kasvu heijastaa sijoittajavastuuta. Sidosryhmät eivät välttämättä toimi markkinoilla rationaalisesti, jolloin hyvä mielikuva organisaatioista voi erottaa sen positiivisesti kilpailijoistaan. Jokin tutkimuksen konserneista kuvaakin toimivansa vastuullisesti. Metsä- ja metalliyritykset ovat kaikki lisänneet vastuullisuuden arvoihinsa, visioonsa ja/tai missioonsa. Vastuullisuus on siten yksi perusperiaatteista, joka ohjaa organisaation toimintaa.

Tässä tutkimuksessa on todettu, että perinteisesti kilpailuetu on rakennettu ison tuotantokapasiteetin, alhaisten yksikkökustannusten, paikalliseen markkinaan sopeutumisen ja asiakasläheisyyden pohjalta. Kustannustehokkuus näkyy yhä strategiateemoissa, mutta sen merkitys vaihtelee konserneittain. Perinteisesti kustannustehokkuus on nähty suomalaisen metsäteollisuuden peruspilarina. Edelleen puolet tutkituista metsäyrityksistä tuntuu pohjaavan kilpailukykynsä kustannustehokkuuteen, kun taas toinen puoli näkee sen toimintansa tukijana. Myös kone- ja metallituoteteollisuuden kuvauksissa on polarisaatiota. Puolet organisaatioista pitää kustannustehokkuutta toimintansa tukijana, mutta toinen puoli ei edes mainitse sitä strategiateemoissaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö edellä mainitut perinteiset tavat ole nykyliiketoiminnassa poissuljettuja. Ketterä strategia on nimittäin selkeä konsepti aikeesta, jota täydennetään useilla taktiikoilla, sopeuttaen jatkuvasti ympäristön muutoksiin. Seuraavassa luvussa tuodaan esiin keskeisimmät löydökset edellä tehdyistä analyyseistä.

5. Johtopäätökset

Tässä viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto aiemman viitekehyksen pohjalta sekä edellä esitetyistä tutkimustuloksista. Lisäksi pohditaan tutkimuksen onnistumista sekä lopuksi annetaan suosituksia jatkotutkimukseen.

Tutkielman ideana oli tarkastella, miten suomalaiset metsä- ja metalliteollisuuden yritykset rakentavat mainettaan strategisesti ketterinä toimijoina strategiakuvauksissaan. Tekstipohjaisista aineistosta tutkittaessa lähtökohtana voidaan pitää kahta kielikäsitystä: kieltä voi pitää joko todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentamisena (Jokinen ym. 1993; Eskola ja Suoranta 1998). Tehty tutkimus tukeutui konstruktionistiseen näkökulmaan, eli todellisuuden rakentamiseen. Tällöin kielen käyttöä ei tarkasteltu siltana todellisuuteen, vaan osana itse todellisuutta (Jokinen ym. 1993).

Tutkimusmetodiksi valitun teemoittelun avulla strategiakuvauksista voitiin nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia tiettyjä aiheita, joiden ilmenemistä aineistossa seurattiin. Strategiakuvauksissa oli selkeästi havaittavissa samankaltaisuuksia, jotka toistuivat yrityksestä toiseen ja myös yli toimialarajojen. Aineistosta poimittiin yhdeksän teemaa: asemointi, globaali-

us, menestystekijät, innovatiivisuus, vastuullisuus, yhteistyö, uudistuminen, kustannustehokkuus sekä kasvuhakuisuus.

Strateginen ketteryys koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä ja osittain päällekkäisestä teemasta, jotka ovat strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien joustava käyttö. Strategiakuvauksista poimituista teemoista viiden oletettiin kuvaavan strategista ketteryyttä. Teemat olivat globaalius, menestystekijät, innovatiivisuus, yhteistyö ja uudistuminen. Strategisen ketteryyden teemojen ulkopuolelle jätettiin kasvu, vastuullisuus ja kustannustehokkuus, joita ei voitu suoraan sellaisenaan liittää strategisen ketteryyden teemoihin.

Strateginen herkkyys tarkoittaa kykyä tiedostaa trendejä ja arvioida niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Herkkyyttä oletettiin kuvaavan teemojen yhteistyö, innovointi ja globaalius. Kollektiivinen sitoutuminen ilmenee nopeana päätöksentekona, sitoutumisena päätöksiin ja toisiaan tukevinä liiketoimintoina. Teemoista kollektiivista sitoutumista viestii yhteistyö. Strateginen herkkyys ja kollektiivinen sitoutuminen vaativat rinnalleen resurssien joustavaa käyttöä, joka ilmenee resurssien nopeana kohdistamisena. Resurssien joustavuutta kuvaavat teemat yhteistyö, innovointi, globaalius, uudistuminen ja menestystekijät.

Kuvausten perusteella tutkittujen metsäteollisuuden yritysten strateginen herkkyys jää kone- ja metalliteollisuuden yrityksiä heikommaksi. Kaikki tutkimukseen sisällytetyt kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit korostavat yhteistyön, innovoinnin ja globaalin läsnäolon merkitystä toiminnassaan. Sitä vastoin metsäteollisuusyrityksistä yksi ei korosta yhteistyön tärkeyttä, mutta kaikki neljä konsernia painottavat silti innovointia ja globaaliutta toiminnassaan. Yhteistyö sidosryhmien kanssa auttaa yrityksiä havaitsemaan ympäristön signaaleja nopeasti sekä arvioimaan niiden merkitystä organisaatiolle. Innovointi puolestaan mahdollistaa erilaiset markkinakokeilut ja uudet aluevaltaukset. Globaali läsnäolo taas laajentaa maantieteellistä toimialuetta ja näin helpottaa trendien havaitsemista maailmanlaajuisesti.

Edellä tehdyn jaottelun perusteella kollektiivista sitoutumista kuvaa aineistosta noussut teema yhteistyö. Yhteistyön painottuminen kuvauksissa sekä parantaa strategista herkkyyttä, että myös viestii kollektiivisesta sitoutumisesta yhteisen päämäärän hyväksi. Yhteistyö oli myös kirjattu monen konsernin arvoihin ja visioihin. Tutkittujen metsäteollisuusyritysten kollektiivinen sitoutuminen jäi hieman vajaaksi, koska yksi tutkimusyrityksistä ei painota sen merki-

tystä ollenkaan strategiateemoissaan. Kuten edellä tuli ilmi, kaikki kone- ja metallituoteteollisuuden konsernit korostavat yhteistyötä, jolloin ne ovat kollektiivisesti sitoutuneita.

Resurssien joustavuus muodostettiin teemoista yhteistyö, innovointi, globaalius, uudistuminen ja menestystekijät. Edellä jo todettiin tutkittujen metsäteollisuuden yritysten painottavan liian vähän yhteistyötä, mutta myös uudistuminen ja aineettomien menestystekijöiden tähdentäminen jäi vajaaksi. Näillä perusteilla myös resurssien joustavuudessa metsäteollisuus antaa itseltään kone- ja metalliteollisuutta heikomman kuvan. Edellä mainitut yhteistyö ja innovointi kielivät kummatkin mahdollisuudesta resurssien joustavaan käyttöön. Innovatiivisen ilmapiirin luominen ja yhteistyö edellyttävät liikkuvia resursseja. Tämä heijastaa runsasta käytettävissä olevasta henkisestä pääomasta, jonka siirtely on fyysisiä resursseja helpompaa ja nopeampaa. Myös globaalin läsnäolon voi olettaa helpottavan resurssien siirtämistä nopeasti toimipisteestä toiseen.

Kolme neljästä metsäteollisuuden yrityksestä mainitsee menestystekijöikseen jonkin aineettoman pääoman, eli tavan toimia. Kone- ja metallituoteteollisuudessa jokainen neljästä konsernista sanoo merkittävän osan menestystekijöistään tulevan aineettomasta pääomasta, eli joko asiakkaille tarjottavasta palvelusta tai organisaation sisäisestä toiminnasta. Aineettoman pääoman liikuttelu on verrattain helppoa, joten menestystekijöiden painottuminen aineettomuuteen viittaa resurssien joustavaan siirtelymahdollisuuteen. Analyysiin keskittyneiden yritysten perusteella kone- ja metallituoteteollisuudella on käytössään joustavat resurssit, kun taas metsäteollisuus ei kykene samaan.

Tehdyn tutkimuksen perusteella kone- ja metallituoteteollisuus on onnistunut kiittävästi rakentamaan mainettaan strategisesti ketteränä toimijana. Jokainen alan yrityksistä viestii strategisesta herkkyydestä, kollektiivisesta sitoutumisesta ja resurssien joustavuudesta. Toimialan yrityksistä Wärtsilä jopa mainitsee suoraan toimivansa ketterästi ja Metso painottaa kykenevänsä toimimaan nopeasti markkinamuutosten niin vaatiessa.

Metsäteollisuus sitä vastoin onnistuu kohtuullisesti rakentamaan mainettaan strategisesti ketteränä toimijana. Analyysin perusteella hieman yllättäen ainoastaan Metsäliitto viestii toimivansa ketterästi. Tämä on yllättävää, sillä Metsäliiton perustehtävänä on suomalaisen puun hankinta, mikä ei anna välitöntä mielikuvaa modernista ja innovatiivisesta toimijasta. Tutkimuksessa kuitenkin perehdyttiin organisaatioiden maineenrakennukseen strategisesti ketterinä

toimijoina niiden julkimateriaalissa ja Metsäliitto onnistui tässä. Stora Enso jätti yhteistyön ja Ahlstrom uudistumisen mainitsematta. UPM puolestaan kertoi menestystekijöikseen kustannukset ja suurtuotannon.

Ennako-oletusten mukaan metsäteollisuuden strateginen ketteryys jäi kone- ja metallituote-teollisuutta heikommaksi johtuen toimialojen erosta. Tutkimuksen piiriin kuuluneiden metsäteollisuusyritysten mukaan ala näyttää painottavan edelleen osin perinteisiä strategisia keinoja, joskin ala kehittyy jatkuvasti ja mm. innovointi on jo noussut toiminnan keskiöön. Kone- ja metallituote-teollisuus sen sijaan on metsäteollisuutta nopealiikkeisempi ja hajanaisempi toimiala, jolloin strateginen ketteryys on välttämätöntä. Metsäteollisuus voi kuitenkin varautua ennakolta tulevaisuuden toimialamuutokseen omaksumalla jo varhaisessa vaiheessa strategisesti ketterän toimintatavan.

Maineenrakennus on monisyinen prosessi. Maine rakentuu yritysten kaiken toiminnan pohjalta, joten pelkästään tiivistettyjen strategiakertomusten perusteella ei voida tehdä tyhjentävää analyysiä sitä, miten organisaatioiden strategisesti ketterä maine on lopulta rakentunut. Aineistoa rajattiin vahvasti. Tutkielman tarkkuutta voisi näin ollen parantaa tarkastelemalla kaikkea yritysten julkaisemaa materiaalia niiden verkkosivuilla ja kokonaisissa vuosikertomuksissa. Vielä kattavamman kuvan aiheesta saisi liittämällä aineistoon myös muuta julkimateriaalia, kuten lehtikirjoituksia ja Internet-keskusteluja. Mikäli maineenrakennustutkimusta haluttaisiin laajentaa lisää, mukaan voisi liittää myös haastatteluja ja empiiristä havainnointia.

Tutkimusprosessi on sisältänyt kvalitatiivisen luonteensa vuoksi useita subjektiivisia päätöksiä, jotka ovat omiaan vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Subjektiivisuus heijastuu mm. mahdollisissa tulkintavirheissä, aineiston rajaamisessa ja teemojen valinnassa. Kummaltakin toimialalta valittiin ainoastaan neljä tutkimusyritystä, jolloin jo yhden organisaation puutteellinen viestintä strategisen ketteryyden osalta vaikutti näiden yritysten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimuksen yksityiskohtaisuuden parantamiseksi olisi mielekästä lisätä valittuja teemoja. Jatkotutkimuksen aiheeksi voidaan siten suositella vastaavaa analyysiä tätä tutkielmaa kattavamman aineiston, laajempien teemojen ja useampien tutkimusorganisaatioiden pohjalta.

Lähteet

Aineiston analyysimenetelmät 2012. *Teemoittelu*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. 24.10.2012.

Ala-Mutka, Jukka 2009. *Strateginen ketteryys*.

http://www.hse.fi/FI/research/t/p_12/jonoka/publications/JONOKAstratket.htm, 27.7.2011.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2011. *Maineen uusi aalto*. Talentum, Helsinki.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2002. *Maine: menestystekijä*. WSOY, Helsinki.

Aula, Pekka & Mantere, Saku 2005. *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. WSOY, Helsinki.

Barney, Jay 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17:1. 99-120.

Barney, Jay 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Bracker, Jeffrey 1980. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review* 5:2. 219-224.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. *Nopea strategia: Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Gummerus, Jyväskylä.

Fischer, Marc & Völckner, Franziska & Sattler, Henrik 2010. How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study. *Journal of Marketing Research*, 47:5. 823-839.

Fombrun, Charles & Shanley, Mark 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33:2. 233-258.

Fombrun, Charles & Van Riel, Cees 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1:2. 5-13.

Grant, Robert 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17. 109-122.

Gray, Edmund & Balmer, John 1998. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31:5. 695-702.

Hamel, Gary & Prahalad, G. K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston.

Hamel, Gary & Välikangas, Liisa 2003. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review* 81:9. 52-63.

Hannington, Terry 2004. *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*. Ashgate Publishing Group, Abingdon Oxon.

Heinonen, Jouni 2003. *Maine, imago vai brandi – lopullinen vastaus?* Mainepaneeli, Helsingin yliopisto. http://www.mv.helsinki.fi/home/aula//maineenhallinnan_erikoiskurssi/Mainekurssi_seminaari_jouni_heinonen.pdf. 24.8.2011.

Helfat, Constance & Peteraf, Margaret 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* 24:10. 997-1010.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere.

Juhila, Kirsi 1999. *Tutkijan positiot*. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere.

Kraaijenbrink, Jeroen & Spender, J.-C. & Groen, Aard 2010. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management* 36:1. 349-372.

Lado, Augustine & Boyd, Nancy & Wright, Peter & Kroll, Mark 2006. Paradox and Theorizing within the Resource-Based View. *Academy of Management Review* 31:1. 115-131.

Long, Carl 2000. You Don't Have a Strategic Plan? – Good!, *Consulting to Management* 11:1. 35-42.

Metsäteollisuuden historiateossarja 2011. Metsäteollisuus:
<http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/Metsateollisuudenhistoriateossarjavalmistuu/Sivut/default.aspx>. 3.9.2011.

Mintzberg, Henry 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30:1. 11-24.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 2009. *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Second edition. FT Prentice Hall.

Morgan, Robert & Page, Kelly 2008. Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change*. 17:5/6. 155-168.

Näsi, Juha & Lamberg, Juha-Antti & Ojala, Jari & Sajasalo, Pasi 2001. *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut: Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä*. Tekes, Helsinki.

Jarmon, Randall 2009. Reputation's Effect on Pricing Power: The Importance of Strategy. *Corporate Reputation Review*, 12:3. 281-296.

Sierilä, Pentti 2011. *Suomalainen globaali metsäteollisuus – Kukoistava menneisyys mahdollisuuksien tulevaisuus*. Lecture notes 32. Lappeenranta.

Siggelkow, Nicolaj 2002. Evolution Toward Fit. *Administrative Science Quarterly* 47:1. 125-159.

Sull, Donald 2009. How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review* 87:2. 78-88.

Teece, David & Pisano, Gary & Shuen, Amy 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18:7. 509-533.

Teknologiateollisuus 2003. *Teknologiateollisuus Ry on satavuotias*.

<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/uutishuone/tiedotteet/2003-10/teknologiateollisuus-ry-on-satavuotias>. 3.9.2011.

Teknologiateollisuus 2007. *Tilastollinen vuosikirja 2007*.

<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/tilastollinen-vuosikirja.html>. 5.9.2011.

Teknologiateollisuus 2011. *Historiikki – Ruukin Avain*.

<http://www.teknologiateollisuus.fi/historiikki/flash.html>. 5.9.2011.

Teollisuusopas 2012. *Koneteollisuus ja metallituoteteollisuus*.

http://www.teollisuusopas.com/yleistietoa/teknologiateollisuus/kone_metallituote. 1.12.2012.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro, Helsinki.

Worcester, Robert 2009. Reflections on Corporate Reputations. *Management Decision*, 47:4. 573-589.

Young, Davis 1996. *Building Your Company's Good Name: How to Create and Protect the Reputation Your Organization Wants and Deserves*. Amacom, New York.

Strategiakuvausten lähteet

Luettu 1.7.- 2.7.2011

Ahlstrom Oyj

<http://www.ahlstrom.com/fi/ahlstrom/Pages/default.aspx>

<http://www.ahlstrom.com/fi/ahlstrom/visioJaStrategia/Pages/default.aspx>

<http://www.ahlstrom.com/fi/ahlstrom/menestystekijat/Pages/default.aspx>

<http://www.ahlstrom.com/fi/Documents/EtusivunDokumentit/Vuosikertomus%202010%20pdf.pdf>

Cargotec Oyj

<http://www.cargotec.fi/cms/cargocms20.nsf/Documents/DB4D8DED8D1A3D15C2256FDB003E43C5?openDocument&lang=2>

<http://www.cargotec.fi/cms/cargocms20.nsf/Documents/8EF9B8607DD20FF3C22575D300200F7D?openDocument&lang=2&>

<http://www.cargotec.fi/cms/cargocms20.nsf/Documents/C860CF7991D7FB44C22571ED0043FAE3?openDocument&lang=2&>

KONE Oyj

<http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/KONElyhyesti/Pages/default.aspx>

<http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/njs/Pages/default.aspx>

Metso Oyj

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-55957?OpenDocument

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-42A8D?OpenDocument

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-895E6?OpenDocument&mid=DA43502E8FFE4A29C225706D005E1605

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-7C943?OpenDocument&mid=051B459F767AC6E2C225706D005E21F9

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041101-2256F-7901A?OpenDocument

http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-438D3?OpenDocument&mid=8DAB69A04032E23FC225706D005E355D

Metsäliitto Osuuskunta

<http://www.metsaliitto.fi/TietoaMetsaliitosta/Omistajamme/Pages/Default.aspx>

<http://www.metsaliitto.fi/Taloustietoa/Documents/Mets%C3%A4liitto-konsernin%20Vuosikertomus%202010.pdf>

Stora Enso Oyj

<http://www.storaenso.com/about-us/Pages/welcome-to-stora-enso.aspx>

<http://www.storaenso.com/about-us/our-promise/Pages/mission-vision-and-values.aspx>

<http://www.storaenso.com/about-us/strategy/Pages/strategy.aspx>

UPM-Kymmene Oyj

http://www.upm.com/FI/UPM/Ladattavat-tiedostot/Konsernitiedot/Documents/UPM_AR_10_fi_full_online.pdf

Wärtsilä Oyj Abp

<http://www.wartsila.com/fi/sijoittajat/Wartsila-lyhyesti>

<http://www.wartsila.com/fi/sijoittajat/strategia>