

Ruorissa vai ajopuuna

Pk-teollisuuden strategiatyökirja
muuttuvassa toimintaympäristössä

Jaakko Paasi ja Teemu Polo



Kirjoittajat



Jaakko Paasi, TkT, työskentelee Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:ssä johtavana tutkijana Yritysnakointi ja strategiat -tutkimustiimissä. Hänellä on lähes 40 vuoden kokemus teknologian, innovaatioiden ja liiketoiminnan rajapinnassa työskentelystä. Uransa alkuvaiheessa Paasi toimi sähkötekniikan parissa, mutta viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikana hän on keskittynyt ennakointiin perustuviin strategioihin, innovaatiojohtamiseen ja ekosysteemien kehittämiseen.

Paasi on tehnyt pitkään käytännönläheistä yhteistyötä valmistavan teollisuuden kanssa ja tukenut yritysten strategista uudistumista, innovaatiotoimintaa ja uuden liiketoiminnan kehittämistä tilanteissa, joissa teknologian ja markkinoiden kehitys on epävarmaa.



Teemu Polo, FM ja eMBA (strategia), työskentelee johtavana asiantuntijana Teknologiateollisuus ry:ssä, jossa hän vastaa erityisesti pk-yritysten ja omistajayrittäjyyden edistämisestä. Hän on urallaan tarkastellut yritysten kasvua, strategiaa ja tulevaisuutta useista näkökulmista, kuten Nokian strategiatyössä, kasvuyritysten hallitustyön kehittämisessä sekä pk-teollisuuden omistajien ja toimitusjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa.

Viime vuosina Polo on tavannut satoja suomalaisen teollisuuden yrittäjiä ja yritysjohtajia. Näiden kohtaamisten kautta hänelle on muodostunut käytännönläheinen näkemys siitä, millaisten valintojen, paineiden ja mahdollisuuksien keskellä suomalaiset teollisuusyritykset rakentavat tulevaisuuttaan.

Tämän julkaisun kopiointi, muokkaaminen ja levittäminen ilman Teknologiainfo Teknova Oy:n lupaa on kielletty

Julkaisija: Teknologiateollisuus ry, 1. painos

Julkaisu ja myynti: Teknologiainfo Teknova Oy, Eteläranta 10, 00130 Helsinki

ISBN: 978-952-238-356-3 (sidottu)

ISBN: 978-952-238-357-0 (PDF)

©Teknologiainfo Teknova Oy

Ulkoasu ja taitto: Daniel Forsman ja Mikko Viljanen

Painopaikka ja vuosi: Julkaisumonistamo Eteläranta Oy, 2026



Ruorissa vai ajopuuna

Pk-teollisuuden strategiatyökirja
muuttuvassa toimintaympäristössä

TT-säätiön tehtävänä on edistää suomalaisen teollisuuden kilpailukykyä, osaamista ja uudistumista. Siksi halusimme rahoittaa tätä hanketta: se tarttuu pk-yritysten kannalta olennaiseen kysymykseen eli siihen, miten strategista johtamista vahvistetaan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kirja ei käsittele strategiaa vain teoriassa, vaan se tarjoaa käytännön näkökulmia, miten yritys voi vahvistaa kilpailukykyään ja varautua muutokseen.

Monessa pk-yrityksessä omistaja-toimitusjohtaja johtaa arkea vahvasti edestä. Juuri siksi strategialle ei aina jää riittävästi aikaa eikä sille välttämättä löydy kunnollista haastajaa. Siksi voi olla viisasta antaa strategiatyölle vahva rooli hallituksessa ja vastuuttaa johtoryhmän jäsen seuraamaan strategian toteutusta. Strategia ei synny vain reagoimalla, vaan se syntyy ennakoimalla, valitsemalla ja kohdentamalla resursseja tietoisesti.

Tämän kirjan arvo on, että se antaa lukijalle mahdollisuuden pohtia erilaisia vaihtoehtoja etukäteen. Strategiatyön hyvä puoli on, että erilaisia skenaarioita voi käydä läpi ilman, että se maksaa käytännössä juuri mitään. Voi kysyä, mitä tapahtuu, jos markkina muuttuu, jos nykyinen toimintatapa ei enää riitä tai jos pitäisi uskaltaa luopua jostakin. Jo vaihtoehtojen läpikäynti voi vahvistaa nykyistä suuntaa tai osoittaa muutostarpeen.

Tuomas Pere

Pintos Oy:n omistajayrittäjä ja TT-säätiön hallituksen pj.

*M*aailma ympärillämme muuttuu vauhdilla. Algoritmit tuovat uusia mahdollisuuksia ja uhkia, ilmastonmuutos etenee, geopoliittinen tilanne muuttuu liki päivittäin. Mikä on valmistavan teollisuuden pk-yritysten asema tässä tilanteessa?

Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan huomattavan paljon startupeista, jotka ovat usein ohjelmistoalan yrityksiä. Talous tarvitsee niitä, mutta keskustelu ei aina nosta taloutemme rungon muodostavia valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä niiden ansaitsemaan asemaan. Jos valmistavan sektorin pk-yritykset eivät kasva, kansallista talouskasvua on hyvin hankala saada aikaan.

Epävakaat ajat ovat haaste liiketoiminnalle. Samalla vanhojen rakenteiden murtuminen luo paljon mahdollisuuksia uusille innovaatioille. Pk-yritykset ovat usein paljon nopeampia hyödyntämään näitä kuin suuret yritykset, joita massan hitaus jarruttaa.

Kasvu ja menestys eivät synny tyhjästä. Ne vaativat osaamista ja investointeja. Investoinnit voivat olla tuotannollisia investointeja, TKI-investointeja, yrityskauppoja tai oman myynnin vahvistamista. Osaaminen kertyy tekemällä ja vaikkapa tämän oppaan kautta.

Strategian muodostamisessa on tärkeää tehdä valintoja. Kaikkea hyvää ei voi rajallisilla resursseilla tehdä, ja on aivan yhtä tärkeää päättää siitä, mitä ei tehdä tai tavoitella kuin mitä tehdään ja tavoitellaan.

Kasvamiseen liittyy myös riski. Kaikkia riskejä ei voi eliminoida, mutta meidän velvollisuutemme on osallistua kasvuun ja hyväksyä kohtuulliset riskit.

Varmoja vastauksia tulevaisuuden kysymyksiin meillä ei ole. On kuitenkin helppoa nähdä, että digitalisaation rohkea hyödyntäminen, resilienssin vahvistaminen ja energiasiirtymän auttaminen ovat tärkeitä tulevaisuudessakin. Geopoliittinen epävarmuus suosii paikallista tekemistä ja hajautettuja toimitusketjuja, mikä lisää myös pk-teollisuuden mahdollisuuksia.

Kaikesta epävarmuudesta huolimatta – tai ehkä juuri sen vuoksi – nyt on syytä tarttua toimen ja lähteä pohtimaan kasvua strategian kautta!

Ville Voipio

Vaisala Oyj:n hallituksen pj. ja Teknologiateollisuus ry:n hallituksen pj.

Alkusanat

Elimme pitkään maailmassa, jossa suomalaisen valmistavan teollisuuden toimintaympäristö oli vakaa ja tulevaisuus kohtalaisen hyvin ennakoitavissa. Epävarmuudet liittyivät paljolti siihen, kuinka voimakasta talouskasvu oli niin kotimaan kuin maailmanmarkkinoilla.

Tultaessa 2020-luvulle toimintaympäristön vakaus on muuttunut: tuli pandemia, tuli Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, tuli kotimainen talouden pysähtyneisyyden aika ja geopolitiikka nousi aiempaa suuremman rooliin. Muutosten seurauksena voidaan todeta, että globaaliin ja ennakoitavan vapaakaupan aika on ainakin toistaiseksi ohitse eikä vakaata ja hyvin ennakoitavissa olevaa toimintaympäristöä ole edes näköpiirissä.

Yritys ei välttämättä enää menesty muuttuvassa toimintaympäristössä vanhoilla toimintamalleilla ja strategisilla valinnoilla. Tämän työkirjan avulla emme halua vain varoitella tai pelotella. Muuttunut toimintaympäristö tarjoaa runsaasti liiketoimintamahdollisuuksia. Yritykseen kohdistuu ulkoisia iskuja, joita yrityksen tulee sietää ja vahvistua niistä. Toivomme, että lukija näkee muutoksissa myös piilevät mahdollisuudet.

Teknologiateollisuus ry julkaisi vuonna 2007 kirjan Menestyvä alihankkija 2015 – Visio ja toimenpiteet tukemaan alihankintayritysten strategiatyötä sen ajan toimintaympäristössä. Sitten tuon ajan on moni asia toisin: toimintaympäristön muutosten lisäksi suomalaisen valmistavan teollisuuden pk-yritykset ovat muuttuneet. Oli tarve uudelle työkirjalle.

Menestyvä alihankkija -kirjan yksi vahvuus oli siinä, että se esitti konkreettisia toimenpide-ehdotuksia yrityksille, miten reagoida erilaisiin toimintaympäristössä eteen tuleviin tilanteisiin. Tämä työkirja ottaa oppia edeltäjästään mutta menee opastuksessaan pidemmälle: nimensä mukaisesti se sisältää työkirjanomaisia kysymyksiä, jotka vievät

ajatukset toimialan yleisistä trendeistä yrityksen omaan tilanteeseen ja ohjaavat yrityksen strategisten pohdintojen ja lopulta strategisten valintojen tekemistä.

Tämä työkirja ei ole strategian oppikirja, skenaariokokoelma tai kokoelma Teknologiateollisuus ry:n kannoista eri ilmiöihin. Sen sijaan tämä julkaisu on tarkoitettu tukemaan yrityksen näkemystä siitä, mihin se haluaa mennä. Olemaan muutosvoimien keskellä ruorissa eikä ajo-puuna virran vietävänä. Työkirjan rinnalla yritykset voivat hyödyntää lukuisia muita omaa strategiatyötään hyödyttäviä materiaaleja, kuten Teknologiateollisuus ry:n jatkuvasti päivittyviä suhdannekatsauksia sekä eri aihepiirien ennakointityötä ja selvityksiä. Näitä ja muita ajankohtaisia vinkkejä löytyy kirjaa varten perustetulta verkkosivulta.



Kiitämme lämpimästi Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) säätiötä saamastamme rahoituksesta tämän työkirjan laatimiseen. Kiitämme myös Teknologiateollisuus ry:n yrittäjävaliokunnan ja Alihankkijat-toimialaryhmän jäseniä sekä Teknologiateollisuus ry:n asiantuntijoita ja muita henkilöitä, jotka ovat olleet mukana kommentoimassa ja viimeistelemässä työkirjan sisältöä.

Helsingissä 8.5.2026

Jaakko Paasi & Teemu Polo

Sisältö

Alkusanat	2
Luku 1 Johdanto	9
Strategia.....	10
Tulevaisuuden ennakointi	10
Miksi ennakointi- ja strategiatyökirja?.....	12
Työkirjan laadinnasta	13
Strategiatyön horisontit	14
Työkirjan sisältö	14
Keskeiset käsitteet.....	15
Yrityksen strateginen muoto työkirjan viitekehyksenä	16
Muistiinpanoja:	18
Luku 2 Ohjeet työkirjan käyttöön	19
Työkirjan käytöstä	20
Luku 3 Valmistavan teollisuuden liiketoimintamallit	23
Liiketoimintamalli-kysely.....	24
Kyselyn tulokset.....	25
Työkirjatehtävä: liiketoimintamallikyselyn tulokset	29
Muistiinpanoja:	30
Luku 4 Valmistavan teollisuuden muutosvoimat	31
Johdanto muutosvoimat -lukuun	32
Muutosvoimat ja työkirja	33
Lista käsiteltävistä muutosvoimista.....	34
Muutosvoimien kuvaukset	39
Geopolitiikka Suurvaltakilpailu	39
Geopolitiikka Protektionismi	41

Geopolitiikka Kilpailu teknologioista.....	42
Geopolitiikka Kilpailu luonnonvaroista	44
Geopolitiikka Yhdysvaltain-kauppa	45
Geopolitiikka Kiinan-kauppa	46
Geopolitiikka Venäjän-kauppa.....	48
Geopolitiikka Sodat	49
Euroopan unionin tulevaisuus.....	52
Kansantalouden tila	54
Rahoitusmarkkinat	55
Markkinat, joilla erityisen hyvät kasvunäkymät	57
Kasvumarkkinat Puolustussektori	58
Kasvumarkkinat Meriteollisuus.....	59
Kasvumarkkinat Liikkuvat työkoneet	60
Kasvumarkkinat Ukrainan jälleenrakentaminen.....	61
Osaava työvoima	63
Materiaalien ja komponenttien saatavuus	66
Automaatio ja tekoäly	68
Kyberturvallisuus ja digitaalinen infra	70
Sähköinen kaupankäynti (e-commerce).....	72
Vihreä siirtymä	73
Resilienssin vahvistaminen	76
Työkirjatehtävä: teollisuuden muutosvoimat.....	78
Muistiinpanoja	80

Luku 5 Strateginen analyysi **81**

Strateginen analyysi	82
Strategisen analyysin osa-alueet	83
Ohjeita strategisen analyysin tekemiseen.....	84

Strateginen analyysi osa-alueittain **85**

Strateginen analyysi: asiakkaat	85
Työkirjatehtävä: asiakkaat	85
Strateginen analyysi: kilpailijat	87
Työkirjatehtävä: kilpailijat	87
Strateginen analyysi: markkinat	88
Työkirjatehtävä: markkinat.....	89

Strateginen analyysi: toimitusketju.....	90
Työkirjatehtävä: toimitusketju	90
Strateginen analyysi: yleinen toimintaympäristö.....	92
Työkirjatehtävä: yleinen toimintaympäristö	92
Strateginen analyysi: yrityksen suorituskyky	96
Työkirjatehtävä: yrityksen suorituskyky.....	96
Strateginen analyysi: muut strategisiin valintoihin vaikuttavat tekijät	100
Työkirjatehtävä: muut strategisiin valintoihin vaikuttavat tekijät.....	101
Strateginen analyysi: yhteenveto	101
Työkirjatehtävä: strategisen analyysin yhteenveto	102
Muistiinpanoja	103

Luku 6 Strategisten valintojen tekeminen **105**

Analyyseistä strategiaan	106
--------------------------------	-----

Strategisten vaihtoehtojen hahmottaminen **108**

Työkirjatehtävä: yrityksen visio	110
Kilpailuetu	111
Työkirjatehtävä: kilpailuedut	111
Liiketoimintamalli	112
Työkirjatehtävä: liiketoimintamalli – markkinat (kenelle?).....	118
Työkirjatehtävä: liiketoimintamalli – tarjoama (mitä?), toiminta (miten?), ansainta (miksi?).....	120

Strategistenvalintojen tekeminen **121**

Strategiset valinnat ja toimenpiteet	121
Valitun strategian kirjaaminen	122
Strategian toimeenpano ja seuranta.....	123
Työkirjatehtävä: yrityksen strategia	123
Muistiinpanoja:	126
Kiitokset	128



Luku 1

Johdanto

Strategia

Strategia tarkoittaa yleisesti suunnitelmaa, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. Liiketoiminnassa strategia tyypillisesti kertoo, missä yritys haluaa olla hyvä, kenties parempi kuin sen kilpailijat, ja mitä sen tulee tehdä saavuttaakseen tavoitteensa? Strategia on jo pitkään nähty keskeisenä työkaluna, jonka avulla yritys pyrkii selviytymään ja menestymään niin vakaassa kuin muuttuvassakin toimintaympäristössä.

Strategia on pitkälti valintoja. Valintojen kautta se sisältää toimenpiteitä ja resurssien kohdentamista, joilla päämäärä uskotaan saavutettavan.

Strategia on valintoja pitää sisällään ajatuksen siitä, mitä ei tehdä. Yhtä tärkeää kuin on valita, mitä tehdään, on valita, mitä ei tehdä. Pk-yritykselle tämä valinta, mitä ei tehdä, on monesti se tärkein valinta. Miksi on näin? Olennaista on rajallisten resurssien kohdentaminen. Jokaisen uuden idean toteutus – oli se sitten tarjous tai uuden tuotteen suunnittelu – vie jotain pois muualta. Jos yrittään tavoitella samanaikaisesti liian montaa asiaa, lopulta ei olla enää missään riittävän kilpailukykyisiä. Strategian tulee valintojen kautta ohjata keskittymään olennaiseen, ja strategian tulee määrittää, mitä tämä olennainen on.

Pk-yritykset kertovat usein kasvun ja menestyksen esteiksi riittämätöntä asiakaskysyntää, osaajapulaa tai vaikeutta saada rahoitusta. Yritykselle asia saattaakin näyttäytyä juuri tällä tavalla.

Nämä kaikki ovat kuitenkin asioita, joita voidaan ratkaista strategian kautta. Liian usein yritykseltä puuttuu strateginen kyky ohjata toimintaansa muuttuvassa ympäristössä. Strategisen osaamisen tarvetta korostaa se tosiasia, että lähivuosina pk-yrityksissä on odotettavissa runsaasti sukupolvenvaihdoksia ja yrityskauppoja nykyisten yrittäjien eläköitymisen vuoksi.

Strategian keskeinen tavoite on aina, että yritys kykenee tuottamaan voittoa omistajilleen. Siksi strategia ja strategiatyö sekä niihin liittyvä ennakointityö ovat tärkeitä. Niillä rakennetaan yrityksen kestävästä menestystä.

Tulevaisuuden ennakointi

Tulevaisuuden ennakointi ymmärretään yleisesti systemaattiseksi tavaksi tutkia ja valmistautua tulevaan. Ennakointi ulottuu pelkkiä tulevaisuusnäkyelmiä pidemmälle sisältäen valmiuden, strategisen integroinnin ja päätöksenteon.

Ennakointityössä hahmotetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia sekä haasteita. Näiden pohjalta pyritään tunnistamaan toimenpiteitä, joilla varaudutaan ennalta ja hallitusti tulevaisuudessa mahdollisesti kohdattaviin erilaisiin tilanteisiin. Ennakointityössä voidaan myös tunnistaa tapahtumia, jotka toimivat niin sanottuina triggerinä jollekin kehityspolulle. Triggerillä tarkoitetaan tässä työkirjassa ajassa ilmenevää merkkiä, joka laukaisee toiminnan. Esimerkiksi asiakkuuksiin voidaan asettaa triggeri, jolla halutaan välttää yhden asiakkaan ylisuuri osuus liiketoiminnassa. Rajaksi asetetaan jokin prosenttiosuus liikevaihdosta, ja sen ylittymisen tulisi johtaa tasapainottavien asiakkuuksien priorisointiin.

Kaikkiin tulevaisuuden tapahtumiin ei ole mahdollista varautua, eikä se resursien käytön kannalta ole edes järkevää. Ennakointityössä tuleekin tunnistaa ne mahdolliset tulevaisuuden tapahtumat, joiden toteutumisella on suuri vaikutus yrityksen toimintaan, ja varautua toimenpitein näihin tapahtumiin.

Ennakointityössä ei ole erityisen vaikea tunnistaa erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kehityspolkuja ja niiden tapahtumia. Vaikeaa sen sijaan on kytkeä kehityspolut ja tapahtumat tarkalle aikajanelle, eikä siihen ennakoinnissa tyypillisesti edes pyritä.

Moni sekoittaa tulevaisuuden ennakoinnin tulevaisuuden ennustamiseen tai todennäköisyyksien arvioimiseen, tapahtuuko jokin asia vai ei. Tulevaisuuden ennakointi ei ole ennustamista tai todennäköisyyksien laskemista, vaan se on ennalta varautumista tulevaisuuteen.

Ennakointi ja ennusteet ovat myös kaksi eri asiaa. Molemmilla on yrityksen toiminnan suunnittelussa oma tärkeä merkityksensä.

Hyvä esimerkki on ennuste yrityksen myynnin kehittymisestä. Ennusteet pohjautuvat olemassa olevaan dataan, joka syötetään tieteelliseen tai kokemusperäiseen malliin, ja laskennan jälkeen saadaan ennuste. Tehtyjen ennusteiden paikkansapitävyys heikkenee nopeasti ajan kuluessa. Sääennusteiden (jotka ovat esimerkki tieteellisiin malleihin pohjautuvista ennusteista) paikkansapitävyys lasketaan päivissä, talousennusteiden kuukausissa.

Ennakointi tarkastelee tulevaisuutta ennusteita kauemmaksi ulottuvassa aikahorisontissa, jossa ei ole yhtä ainoaa mahdollista tulevaisuuden tilaa, vaan useita mahdollista tiloja ja kehityspolkuja kohti noita tiloja. Ennusteet taasen tarjoavat vain yhden kehityspolun ja tilan, joiden toteutumiselle saatetaan kylläkin antaa todennäköisyyksiä tai virhemarginaaleja.

Yritysenennakoinnissa aikahorisontti on tyypillisesti joitakin vuosia, mutta suurissa investoinneissa se voi ulottua jopa koko investoinnin käyttöikänsä. Suuret, yrityksen kokoluokkaan suhteutettuina merkittävät muutokset vievät yleensä

vuosia, ja niihin liittyvissä päätöksissä tehdään oletuksia takaisinmaksuajasta. Siksi myös pk-yrityksen näkökulmasta strategisen muutoksen horisontti voi olla esimerkiksi 3–10 vuotta, josta suunnitelma, strategia ja sen jalkautus kattavat osan.

Ennakointi tukee yrityksen riskienhallintaa, mutta ennakointi ja riskienhallinta lähestyvät tulevaisuutta eri näkökulmista ja eri mekanismein. Riskienhallinnalla pyritään minimoimaan tunnistettuja riskejä tapahtumien todennäköisyyden ja niiden vaikutusten kautta, ennakointi taas tarkastelee asioita kokonaisvaltaisemmasta, systeemisemmästä näkökulmasta ilman todennäköisyyksien laskemista.

Aktiivinen ja systemaattinen ennakointi johtaa siihen, että yritys ei ole muutosvoimien keskellä ajopuuna, vaan se on itse ruorissa ohjaamassa toimintaansa haluttuun suuntaan – suuntaan, jonka määrittävät ennakointi- ja strategiatyön pohjalta laaditut visio ja strategia. Tällöin yritys on luomassa tulevaisuutta ja parhaimmillaan ohjaamassa markkinansa kehitystä.

Työkirjan verkkosivustolta ja muista lähteistä löytyy ajantasaista ennakointitietoa.

Miksi ennakointi- ja strategiatyökirja?

Yritysten strategiatyössä on usein ongelmana, että kaikkia olennaisia näkökulmia ei huomioida, ja jokin yksittäinen näkökulma saa liikaa painoarvoa. Tämä voi toki johtaa hyväänkin lopputulokseen, mutta yhtä hyvin myös heikkoon.

Harva pk-yritys harjoittaa systemaattista tulevaisuuden ennakointia, vaikka jokainen yritys hyötyisi siitä. Ennakointi nähdään raskaana ja resursseja kuluttavana työnä, ja sitä se onkin silloin, kun työ tehdään yhtä huolellisesti kuin ennakoinnin ammatillaiset sen tekevät. Hyötyjä voidaan kuitenkin saavuttaa jo kevyelläkin ennakointityöllä.

Tämä työkirja pyrkii ohjaamaan systemaattiseen ennakointi- ja strategiatyöhön sekä tasapainottamaan käsityksiä tulevaisuutta muokkaavista muutosvoimista ja muista tekijöistä. Sen tavoitteena on auttaa huomiomaan päätöksenteossa kaikki olennaiset näkökulmat ja – ennen kaikkea – tekemään tietoisia päätöksiä. Kun on käynyt läpi työkirjassa kuvatut muutosvoimat, aiheisiin on helpompi palata myöhemmin, mikäli niistä tulee ajankohtaisia.

Työkirjan laadinnassa on pyritty löytämään tasapaino ennakointi- ja strategiatyön yksinkertaisuuden ja työn systemaattisen kattavuuden välillä. Kokeneille

strategioiden laatijoille työkirjan opastus saattaa paikoin olla tarpeettoman perusteellista, kun taas kokemattomat saattavat kaivata vieläkin yksityiskoh-
taisempaa opastusta. Työkirjan esitystapa on näiltä osin kompromissi.

Työkirjan laadinnasta

Työkirjan laadinnassa on pyritty huomioimaan kirjan kohderyhmän tarpeet. Tämä näkyy muun muassa siinä, että kirja on kirjoitettu strategiatyön ja siihen liittyvän ennakkoinnin tueksi käytännöllisellä esitystyylillä: työssä käytettyjä lähteitä ei tuoda esiin tieteellisessä tutkimuksessa käytetyllä tavalla eikä työkir-
jassa anneta oppikirjoille tyypillisiä käytännön esimerkkejä konkretisoimaan paikoin abstrakteja asioita.

Työssä käytetyistä lähteistä toteamme, että valtioneuvoston syksyllä 2025 julkaisema ”Tulevaisuusselonteon 1. osa: Strateginen toimintaympäristöanalyysi sekä skenaarioita vuoteen 2045” on toiminut tärkeimpänä yksittäisenä lähteenä työn ennakointiosiolle. Valtioneuvoston julkaisemat tulevaisuusselonteot tarjoavat tulevaisuudessakin arvokasta ennakointitietoa pidemmän aikavälin tulevaisuusnäkymistä. Tämän lisäksi työkirjan laadinnassa on käytetty apuna Tilastokeskuksen, Tullin ja luotettavien medialähteiden tietoja ja artikkeleita sekä VTT:n Corporate Foresight-tiimin käytössä olevaa ennakointitietoa. Strategista analyysiä käsittelevässä työkirjaosiossa olemme soveltaneet David A. Aakerin *Developing Business Strategies* -teoksen antia (Wiley Publishing, 2001). Työtä taustoittavaa materiaalia on koottu työkirjaa tukevalle verkkosivustolle.

Työkirja pohjautuu sen kirjoittajien pitkään kokemukseen strategiatyöstä ja toi-
minnasta valmistavan teollisuuden pk-yritysten parissa. Tältä perustalta nousee työn tavoiteasetanta ja rakenne. Halusimme tuoda työkirjaan niin käytännön näkemystä pk-yritysten johtamisesta kuin teollisuusasiantuntijuuttakin. Ensimmäinen näistä toteutui yhdessä Teknologiateollisuus ry:n yrittäjävaliokunnan ja alihankkijat-toimialaryhmän jäsenten kanssa pidetyissä sisältö- ja validointi-
työpajoissa. Jälkimmäinen toteutui yhdessä Teknologiateollisuus ry:n asiantun-
tijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa ja käsikirjoituksen kommentoinneissa. Tärkeä osa laadintaprosessia olivat myös kahden hyvin erilaisen pk-yrityksen kanssa tehdyt käytännön strategiatyöharjoitukset, joissa saimme arvokasta palautetta työkirjatehtävien ja niissä käytettyjen sanamuotojen jalostamiseksi.

Työn validointivaiheessa saatu palaute johti muun muassa siihen, että työkir-
jassa ei ole käytännön esimerkkejä. Esimerkit olisivat voineet ohjata yritysten strategiatyötä liiaksi samoille urille. Vaikka olemme käyttäneet työkirjan laadinnassa runsaasti lähteitä ja päässeet keskustelemaan eri asiantuntijoiden ja yrittäjien kanssa, kirjaan päätynyt teksti on lopulta meidän näkemyksemme asiasta.

Strategiatyön horisontit

Yrityksen toimintaa ohjataan kolmella eri aikajänteellä: lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin suunnittelulla. Lyhyen aikavälin suunnittelu tapahtuu tyypillisesti vuositasolla ja kohdistuu pääosin operatiivisten toimiin. Keskipitkän aikavälin suunnittelu kattaa yleensä 1–3 vuotta ja voi sisältää sekä operatiivisia että strategisia elementtejä. Pitkän aikavälin suunnittelussa aikajänne on tyypillisesti 3–5 vuotta, mutta se voi ulottua pidemmällekin tulevaisuuteen. Pitkän aikavälin suunnittelu kohdistuu usein isoihin muutoksiin, joiden toteuttaminen ja loppuun saattaminen kestävät useita vuosia ja vaativat merkittäviä investointeja. Esimerkkeinä näistä isoista ja aikaa vievistä muutoksista ovat yrityksen jonkin osan ostaminen tai myyminen, uuden toiminnan perustaminen ulkomaille, uuden tuoteryhmän kehitys ja lanseeraus tai siirtyminen uudelle markkinalle.

Tämä strategiatyökirja keskittyy tukemaan erityisesti pitkän aikavälin strategisten valintojen tekemistä. Työkirja antaa tukea myös lyhyen ja keskipitkän aikavälin strategiselle suunnittelulle, mutta systemaattinen ohjaus on suunniteltu pitkän aikaväliin strategiatyölle.

Aikajänteille on yhteistä, että suunnitelmia pitää tarkistaa, kun toimintaympäristössä – joko ulkoisessa tai yrityksen sisällä – jokin muuttuu merkittävästi. Muutostarpeen havaitsemista helpottaa, jos suunnitelman oletukset, riippuvuudet ja heikot lenkit on tunnistettu ja jos on rakennettu triggerit, joiden avulla voi huomata suunnitelman pohjan murenevan.

Työkirjan sisältö

Luku 2 Ohjeet työkirjan käyttöön on johdannon jatke. Luvun on tarkoitus parantaa työkirjan käytettävyyttä.

Luku 3 Valmistavan teollisuuden liiketoimintamallit avaa valmistavan teollisuuden pk-yritysten liiketoiminnan moninaisuutta. Luku pohjautuu syyskuussa 2025 tehtyyn TeknoBaro-kyselyyn, jonka yhdessä osiossa kysyttiin valmistusta harjoittavilta Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksiltä niiden käyttämistä liiketoimintamalleista.

Luku 4 Valmistavan teollisuuden muutosvoimat on tulevaisuuden ennakointiosio, jonka tarkoitus on tukea yritysten strategisia valintoja. Ennakointiosio pohjautuu työkirjan tekoheikellä tunnistettuihin, koko suomalaiseen valmistavaan teknologiateollisuuden kohdistuviin keskeisiin muutosvoimiin ja niiden mahdollisiin kehityskulkuihin.

Luku 5 Strateginen analyysi vie strategiatyötä toimialan yhteisestä ennakointivaihtoehtoksesta yrityksen oman toimintaympäristön ja toiminnan analyysiin, jota tarvitaan strategisten vaihtoehtojen ja valintojen tekemisessä.

Luku 6 Strategisten valintojen tekeminen alkaa strategisten vaihtoehtojen hahmottamisella ja arvioimisella sekä päättyy lopulta strategisten valintojen tekemiseen. Työkirjan lopputulemana on yrityksen strategia.

Keskeiset käsitteet

Tässä työkirjassa esiintyy viisi keskeistä strategiatyön käsitettä: visio, strategia, liiketoimintamalli, kilpailuetu ja yrityksen strateginen muoto. Näistä neljä ensimmäistä ovat yleisiä termejä, joille arjen puheissa saatetaan antaa moniakin merkityksiä. Viides käsite, yrityksen strateginen muoto, on työkirjan kannalta keskeinen uusi apukäsite, jonka kautta pyrimme visualisoimaan muutoin sangen abstraktia kokonaisuutta.

Seuraavassa esitämme, missä merkityksessä tämä strategiatyökirja käyttää näitä käsitteitä:

Visio: Yrityksen visio kuvaa tulevaisuuden tavoitetilan, millaiseksi yrityksen halutaan tulevan. Visio antaa päämäärän, ja siksi se toimii perustana strategialle. Hyvä visio on sellainen, että sekä yrityksen omistajat että työntekijät kokevat sen innostavaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi.

Strategia: Yrityksen strategia on suunnitelma, jonka avulla tavoiteltu päämäärä (visio) pyritään saavuttamaan. Hyvä strategia ohjaa niin yrityksen johdon kuin sen työntekijöidenkin työtä arjessa.

Liiketoimintamalli: Yrityksen liiketoimintamalli on pelkistetty kuvaus siitä, miten yritys toimii, miten se toteuttaa strategiaa arjessa. Liiketoimintamalli kuvaa tapaa, jolla yritys tuottaa asiakkailleen arvoa ja jolla arvon tuottaminen on järjestetty yritykselle ansaintaa tuottavaksi malliksi. Se siis vastaa pelkistetyksi kysymyksiin: mitä yritys tarjoaa ja kenelle? Miten se tämän tekee, ja miksi toiminta tuo ansaintaa? Yrityksellä voi olla samanaikaisesti käytössä useita liiketoimintamalleja.

Kilpailuetu: Kilpailuetu on yrityksen ainutlaatuinen piirre, joka antaa sille mahdollisuuden suoriutua kilpailijoita paremmin tarjoamalla asiakkaille parempaa arvoa (kuten alhaisemmat hinnat, parempi laatu tai ainutlaatuiset ominaisuudet) tai toimimalla tehokkaammin, mikä johtaa suurempiin voittoihin. Kilpailuetu ei ole absoluuttinen piirre, vaan se määrittyy aina suhteessa kilpailijoihin. Aito kilpailuetu on vaikeasti kopioitavissa ja turvaa pitkän aikavälin menestystä. Sitä ei tule sekoittaa yrityksen kilpailukykyyn, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun olosuhteissa.

Yrityksen strateginen muoto on abstrakti apukäsite, joka tulee yhteenvetona seuraavista elementeistä:

- Visio, missio, arvot: selkeät johtajatukset, jotka kertovat yrityksen tarkoituksen (missio), tavoitetilan (visio) ja toimintaperiaatteet (arvot)
- Yrityksen kilpailuetu tai kilpailuedut
- Liiketoimintamallit, joiden kautta strategia tuodaan käytännön toiminnaksi (mitä? kenelle? miten? miksi?)

Huom. 1: Markkinanäkökulma tulee huomioiduksi strategisessa muodossa liiketoimintamallin kenelle-ulottuvuuden kautta ja tarjoama mitä-ulottuvuuden kautta.

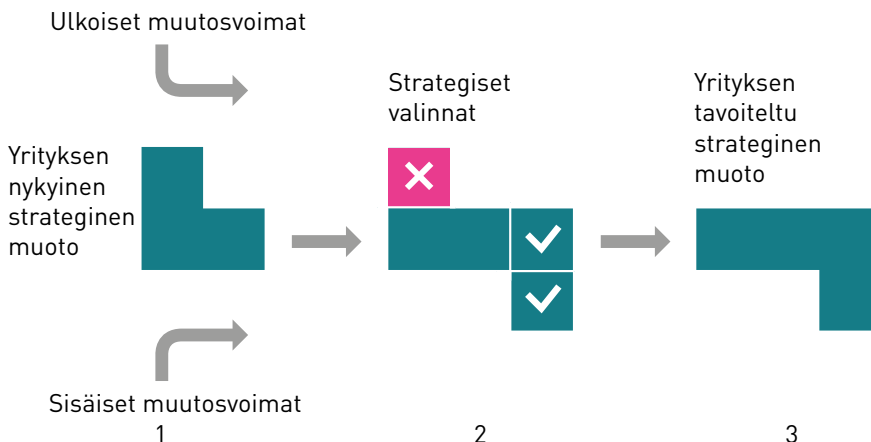
Huom. 2: Jotkut yritykset vielä eriyttävät yrityksen tarkoituksen ja tehtävän omiksi johtajatuksiksi (englanniksi purpose ja mission), mikä on käytäntönä hyvä. Yhtä hyvin ne voivat olla yhdistettynä samaksi johtajatuksiksi mission, mitä käytäntöä tämä työkirja noudattaa.

Näiden viiden keskeisen käsitteen lisäksi työkirjassa viitataan useampaan otteeseen yrityksen resilienssiin. Tässä työkirjassa **yrityksen resilienssi** tarkoittaa sen kykyä ennakoita, sopeutua ja toipua häiriöistä, muutoksista tai kriiseistä sekä jatkaa toimintaansa menestyksekkäästi. Resilienssi ei ole vain selviytymistä, vaan aktiivista iskunkestävyyttä, uudistumista ja tätä kautta kestävämpää kilpailukykyä.

Yrityksen strateginen muoto työkirjan viitekehystenä

Lähtökohtana on nykyinen yritys (Kuvan 1 kohta 1): millainen yritys on ja millainen on yrityksen harjoittama liiketoiminta. Eli lähtökohtana on yrityksen nykyinen strateginen muoto. Tähän kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä voimia, jotka haastavat nykytilannetta ja luovat painetta muutokselle.

Kuva 1 Työkirjan viitekehys



Ulkoiset muutosvoimat voivat liittyä esimerkiksi markkinamuutoksiin, geopoliittikkaan tai teknologiakehitykseen. Sisäiset muutosvoimat voivat liittyä esimerkiksi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen (joko myönteisessä tai kielteisessä merkityksessä), omistusjärjestelyihin tai osaamistarpeeseen.

Strategiatyö määrittää, onko paine niin kova, että on tarve muutoksille, ja jos on, niin millaisille? Onko tarve luopua jostakin ja/tai tavoitella jotain uutta? Luopumista kuvaa punaisella rastilla merkitty neliö ja uutta vihreät oikein-merkin neliöt, Kuvan 1 kohta 2.

Muutoksen seurauksena yrityksellä on uusi muoto: kilpailuetu saattaa olla päivittynyt, käytössä oleviin liiketoimintamalleihin on saattanut tulla merkittäviä muutoksia, muutokseen on voinut esimerkiksi liittyä yrityskauppoja, Kuvan 1 kohta 3.

Strategiatyön tuloksena saadaan kuvan keskimäinen tilanne (kohta 2), jossa strategiset valinnat on tehty. Ajanjakso keskimäisen kuvan ja oikeanpuoleisen kuvan välillä saattaa olla useita vuosia. Oikeanpuoleinen kuva (kohta 3) esittää strategista tavoitetilaa. Jos yritys sen lopulta käytännössä saavuttaa, strategian ja sen toimeenpanon voi katsoa onnistuneeksi.

Työkirjan viitekehyksen näkökulmasta työkirjassa tarkastellaan:

- ulkoisia ja sisäisiä muutosvoimia, jotka luovat painetta yrityksen strategisen muodon muutokselle,
- tavoitetilan eli vision luomista,
- kilpailuetujen tunnistamista,
- strategisten vaihtoehtojen tunnistamista,
- strategisten valintojen tekemistä edellisten kohtien analyysin pohjalta.

Työkirja ei pureudu:

- yrityksen mission ja arvojen määrittämiseen, vaan olettaa niiden olevan olemassa,
- strategian toimeenpanoon eikä liiketoimintamallien rakentamiseen liittyviin asioihin,
- strategisia valintoja tukevien analyysien tekotapoihin, vaan ainoastaan tunnistaa asioita, joiden määrällisestä tai laadullisesta analyysistä voi olla hyötyä valintoja tehdessä.

Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin on olemassa hyviä oppaita ja oppikirjoja, joihin voi paneutua, jos haluaa asioista lisätietoja.

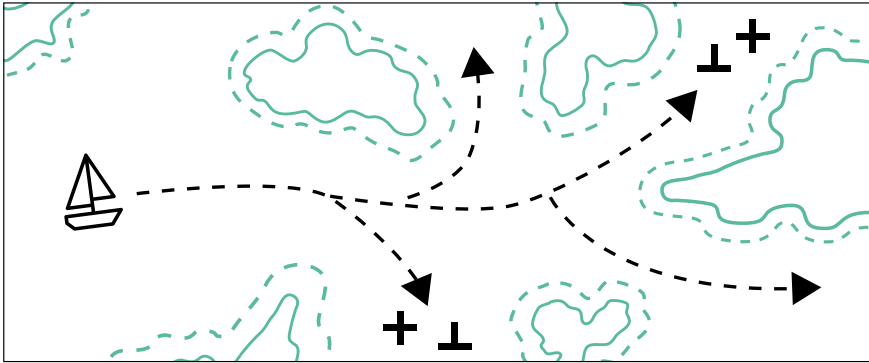


Luku 2

Ohjeet työkirjan käyttöön

Työkirjan käytöstä

Tämän työkirjan kohderyhmässä, valmistavan teollisuuden pk-yrityksissä, on tarpeiltaan hyvin erilaisia yrityksiä. Keskisuurille yrityksille strategiatyö on usein jo tuttua. Niillä voi olla tarve katsoa toimintaympäristön yleisiä muutosvoimia ja ennakoida muutoksia tarkemmin kuin aloittelevalla pienellä yrityksellä, jolle koko strategiatyö voi olla uutta. Tämä työkirja pyrkii tarjoamaan kaikille jotain, mistä toki seuraa se, että kaikki asiat eivät välttämättä ole tärkeitä jokaiselle.



Kirjan luvut 3 Valmistavan teollisuuden liiketoimintamallit, 4 Valmistavan teollisuuden muutosvoimat ja 5 Strateginen analyysi toimivat myös itsenäisinä kokonaisuuksina ja tuovat arvokasta näkemystä tukemaan yrityksen toimintaa ilman varsinaista strategiatyötä.

Tämä työkirja palvelee yrityksiä strategiatyön ohjauksen lisäksi myös muilla tavoin:

- se tukee yrityksen nykytilan analysointia
- se antaa vertailutietoa toimialalla käytössä olevista liiketoimintamalleista
- se toimii raporttina toimialan keskeisistä muutosvoimista
- se ohjaa yrityksiä itsenäiseen ennakointiajatteluun
- se toimii muistilistana ja työkirjana yrityksen menestyksen kannalta tärkeiden tekijöiden analyysille.

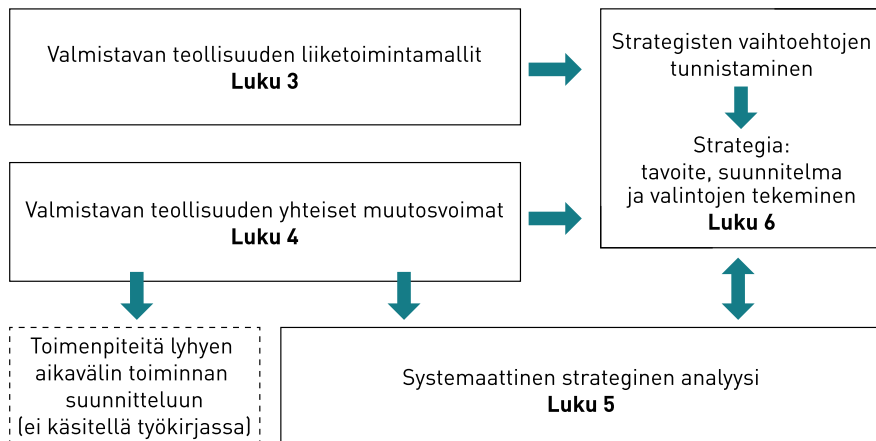
Käytännön strategiatyö on harvoin suoraviivaista. Käytännössä on viisasta analysoida ja pohtia strategian eri elementtejä pala kerrallaan ja eri näkökulmista. Kannattaa antaa asioiden hautua ja palata niihin uudestaan. Kun asiat ovat kypsyneet riittävästi, on aika tehdä päätöksiä ja strategisia valintoja.

Tämäkään työkirja ei lähde liikkeelle yrityksen vision määrittämisestä, vaan liikkeelle lähdetään yleisestä toimialan (luku 3) ja toimialalle yhteisen toimintaympäristön ennakointitarkastelusta (luku 4). Vasta tämän jälkeen siirrytään yrityksen omien ja erityisten näkökulmien tarkasteluun ja analyysiin (luku 5). Tätä kautta päädytään ohjaamaan yrityksen strategisten valintojen tekemistä (luku 6).

Työkirjan käytön voi aloittaa myös suoraan luvusta 5 (strateginen analyysi) ja edetä siitä lukuun 6 (strategiset vaihtoehdot ja valinnat). Ennen lopullisia valintoja voi tarvittaessa käydä läpi luvut 3 ja 4. Tämä vaihtoehto voi olla järkevä erityisesti sellaisille pienille yrityksille, joille yleisen toimintaympäristön painoarvo liiketoiminnan menestyksessä on vähäisempi.

Kuva 2 esittää, miten työkirjan luvut liittyvät toisiinsa ja miten ne ohjaavat yrityksen strategiatyötä.

Kuva 2 Työkirjan luvut ja niiden liittyminen toisiinsa muodostaen työkirjan strategiaproessin.



Työkirjan painopiste on luvuissa 4 ja 5 sekä niiden tehtävissä, jotka ohjaavat tarkastelemaan strategiatyötä laajasta näkökulmasta yrityksen strategisia valintoja tehtäessä.

Monella tämän työkirjan lukijoista on yrityksen strategia jo olemassa. Tällöin saattaa kiireen keskellä käydä mielessä strategian päivittäminen kevyenä harjoituksena ilman aitoa valmiutta haastaa nykyistä strategiaa. Strategiatyötä ei tulisi koskaan tehdä muodon vuoksi tukemaan jo olemassa olevaa ajattelua. Strategian päivitykseen tulee aina suhtautua niin, että työ tehdään riittävän perusteellisesti, yritykseen vaikuttaviin ulkoisiin ja sisäisiin muutosvoimiin perehdytään huolellisesti ja niiden pohjalta tehdään päätöksentekoa tukeva analyysi. Kevyesti tehdyissä päivityksissä on riski, että jokin oleellinen muutos jää huomaamatta yleisessä toimintaympäristössä, asiakaskunnassa tai yrityksen omassa toiminnassa. On vaarana, että vanhoja asioita tehdään vain siksi, että niin on aina toimittu. Tehdään, vaikka se ei enää olisikaan kannattavaa.

Luku 4 Valmistavan teollisuuden muutosvoimat on laadittu sen ennakoitietiedon varassa, joka on ollut työkirjan laadintahetkellä. Ulkoisten ja sisäisten muutosvoimien seuraamisen tulee olla jatkuvaa ja johtaa tarvittaessa strategian päivitykseen. Luku toimiikin itsessään mallina siitä, miten jokainen voi harjoittaa tulevaisuuden ennakoitintavalla, joka voi olla yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta riittävä.

Työkirjan ennakoitiluvun 4 tarkoitus on antaa pitkän aikavälin strategisen suunnittelun lisäksi tukea myös yrityksen lyhyen aikavälin toiminnan suunnitteluun. Siksikin se on suunniteltu toimivaksi niin itsenäisenä osana työkirjaa kuin osana yrityksen strategiatyötäkin.

Tämä työkirja keskittyy tukemaan yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä. Työkirjan näkökulma on yrityksen näkökulma. Työkirjalla on ajateltu olevan kolme ensisijaista käyttäjäryhmää: yrityksen omistajat, hallitus ja toimiva johto.

Omistajilla voi olla yritystä koskeva omistajastrategia. Siihen kirjatulla asioilla on vaikutusta strategisia valintoja tehtäessä, mutta tätä ei tarkastella työkirjassa tarkemmin.

Teknologiaateollisuuden verkkosivustolla on oma työkirjaa tukeva sivu (lisätään linkki, kun olemassa), jolla on työkirjaan liittyvää digitaalista materiaalia: työkirjan tehtäviä digitaalisessa muodossa esimerkiksi johtoryhmässä täytettäväksi, keskeisiä lähteitä, muuta ajantasaista tietoa sekä linkkejä ennakoitityöhön, muutosvoimiin ja strategiatyöhön. Teknologiaateollisuus ry:n ennakoititoiminta seuraa jatkuvasti teollisuuden toimintaympäristön muutoksia, kuten teknologisia murroksia, geopolittisiä jännitteitä, toimitusketjujen muutoksia ja teollisuuspolitiikan kehitystä. Yrityksen ei siis tarvitse jatkossakaan tuottaa kaikkea ennakoititietoa itse.



Luku 3

Valmistavan teollisuuden liiketoimintamallit

Liiketoimintamallilla yritys ei ainoastaan pyri maksimoimaan myyntiään, arvoaan tai tasoittamaan liikevaihtovirtojaan vaihteluilta, vaan se myös pohjustaa yrityksen identiteettiä ja luo pohjan markkinastrategialle: mitä myymme, kenelle, miten ja miksi? Olemmeko komponenttitoimittaja alihankintaketjussa, palvelutalo, kokonaisratkaisujen toimittaja vaiko tuotetalo, jolla on omaa arvokasta IPR:ää portfolioissaan? Teknologisten ratkaisuiden myynnissä avainasemassa on asiakasarvo, ja oikealla liiketoimintamallilla yritys voi sekä tuoda esiin välittämäänsä asiakasarvoa että realisoida sen suhteessa todelliseen kontribuutioon esimerkiksi jakamalla riskiä ja hyötyä asiakkaan kanssa. Oikeilla strategisilla liiketoimintamallivalinnoilla alihankkijan sijaan yrityksestä voikin tulla asiakkaalle pitkäaikainen strateginen kumppani tai koko toimialalle merkityksellinen tuotetalo.

– Tuukka Ahoniemi

Teollisen myynnin työelämäprofessori, Tampereen yliopisto

Liiketoimintamalli-kysely

Toimintaympäristön muutosten lisäksi suomalaisen valmistavan teollisuuden pk-yritykset ovat muuttuneet. Jos termi alihankkija kuvasi vuonna 2007 osuvasti valmistavan teollisuuden pk-yritystä, tänä päivänä yritysten harjoittamien liiketoimintamallien kirjo on monipuolistunut ja monilla yrityksillä identiteetti ei ole enää alihankinnassa vaan omissa tuotteissa – ovatpa ne sitten väli- tai lopputuotteita.

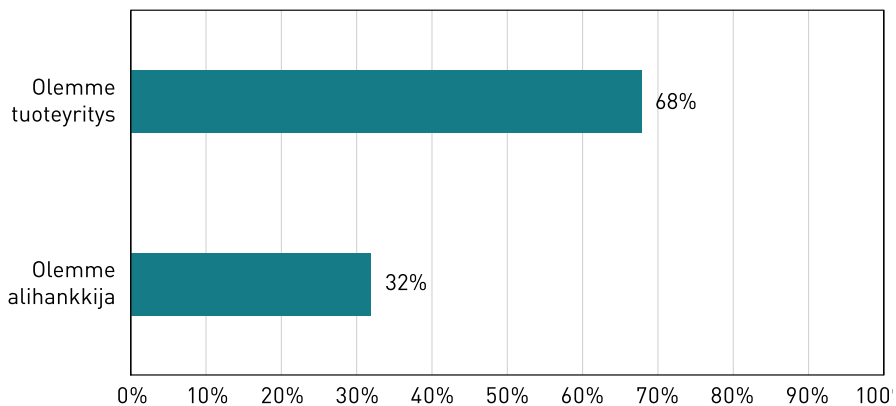
Saadaksemme hyvän ymmärryksen yritysten toiminnasta vuonna 2025, teimme valmistavan teknologiateollisuuden yrityksille syyskuussa 2025 kyselyn osana Teknologiateollisuus ry:n TeknoBaro-kyselyä. Liiketoimintamalleihin liittyvien kysymysten lisäksi kysyimme yritysten harjoittamia tapoja tasata suhdanne- ja kausivaihteluita. Kyselyyn vastasi 275 valmistavan teknologiateollisuuden yritystä, joten tuloksia voi pitää edustavina.

Kyselyn tulokset esitetään tässä työkirjassa, jotta lukijat hahmottavat yritysten harjoittamien mallien kirjoa ja saavat ideoita osaksi strategisia pohdintoja. Luvun lopussa on tehtävä pohjustamaan näitä yrityksen strategiseen muotoon liittyviä pohdintoja.

Kyselyn tulokset

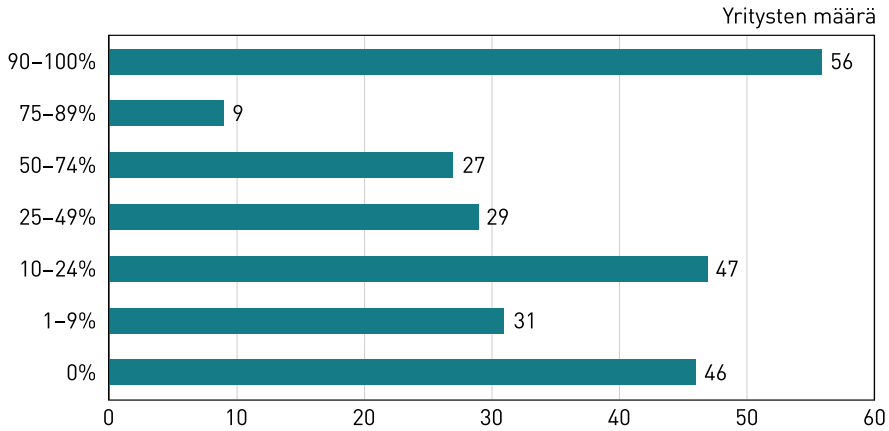
Ensimmäiseksi yrityksiltä kysyttiin identiteetistä: kokevatko ne olevansa ensisijaisesti tuoteyritys vai alihankintayritys. Vastausten perusteella noin kahdella kolmasosalla vastaajista oli selkeä tuoteyrityksen identiteetti ja yhdellä kolmasosalla alihankintayrityksen identiteetti, kuva 3.

Kuva 3 Kumpi seuraavista lauseista kuvaa parhaiten yrityksenne identiteettiä? Vastaajia 275.



Noin puolella tuoteyritysidehtiteetin ilmoittaneista yrityksistä ostetun alihankintatyön osuus liikevaihdosta oli merkittävä. Toisella puolella osuus oli vähäinen tai alihankintatyötä ei tehty lainkaan. Alihankintatyöllä on siis yrityksissä usein suurempi käytännön merkitys kuin pelkän yritysidehtiteetin perusteella voisi päätellä. Myös osa alihankintaidentiteetin ilmoittaneista yrityksistä saa liikevaihtoa muustakin liiketoiminnasta kuin pelkästä alihankinnasta, kuva 4.

Kuva 4 Mikä on teiltä ostetun alihankintatyön osuus yrityksenne liikevaihdosta? Arviot prosentteina liikevaihdosta. Vastajia 245.

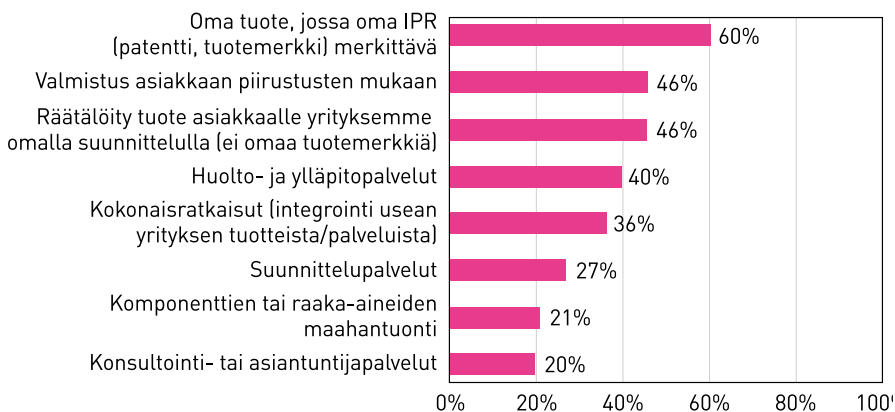


Useimmilla kyselyyn vastanneista yrityksistä oli käytössä rinnakkain useampi liiketoimintamalli, kuva 5. Yleisimmin käytössä olevat liiketoimintamallit ovat:

- Oma tuote, jossa oma IPR (patentti, tuotemerkki) on merkittävä (60 % vastanneista),
- Valmistus asiakkaan piirustusten mukaan (46 % vastanneista),
- Räätelöity tuote asiakkaalle ilman omaa tuotemerkkiä (46 % vastanneista)
- Huolto- ja ylläpitopalvelu (40 % vastanneista)

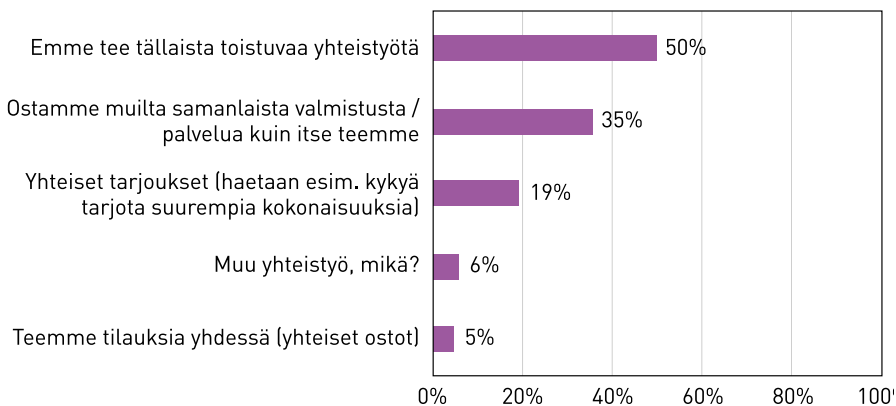
Liiketoimintamallien kategoriointi tehtiin tässä yhteydessä liiketoimintamallien mitä-ullottuvuuden perusteella. Liiketoimintamallien ullottuvuuksista kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

Kuva 5 Mitä liiketoimintamalleja yrityksellänne on käytössä? Voit valita useamman vaihtoehdon. Vastaajia 270.



95 % vastaajista tilasi alihankintatyötä toisilta, joskin vain puolet toistuvasti. Reilu kolmannes vastaajista tilasi samanlaista työtä tai palvelua, jota itsekin tekee. Noin viidesosa vastaajista teki kumppaneidensa kanssa yhteisiä tarjouksia asiakkailleen. Kuva 6.

Kuva 6 Tekeekö yrityksenne toistuvasti yhteistyötä toisten yritysten kanssa seuraavissa toiminnoissa? Voit valita useamman vaihtoehdon. Vastaajia 265.



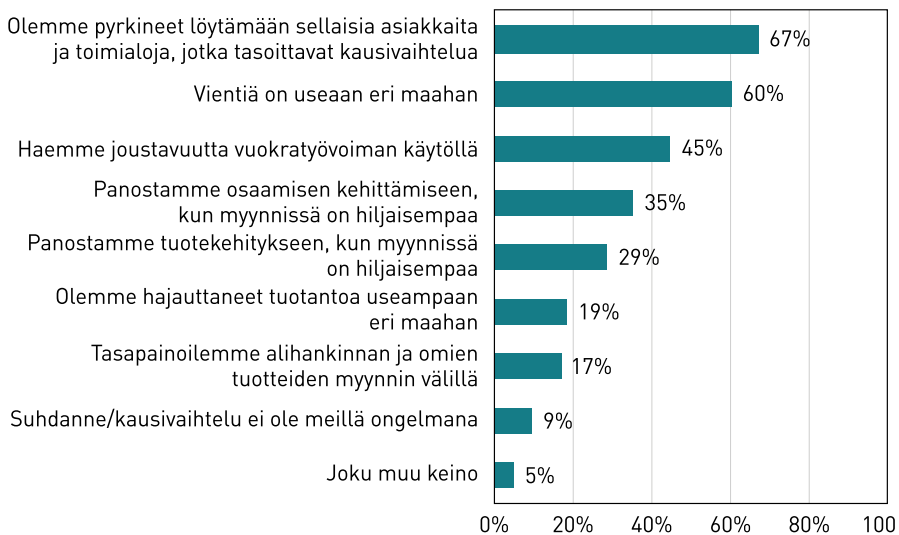
Suhdanne- ja kausivaihteluiden tasaamiseen yrityksillä on käytössä useita tapoja, joista yleisimmin käytössä ovat (kuva 7):

- On pyritty löytämään sellaisia asiakkaita ja toimialoja, jotka tasaittavat kausivaihteluita (67 % vastaajista)
- Harjoitetaan vientiä useaan maahan (60 % vastaajista)
- Haetaan joustoa vuokratyövoiman käytöllä (45 % vastaajista)
- Panostetaan oman osaamisen kehittämiseen, kun myynnissä on hiljaisempaa (35 % vastaajista)

Vain 9 % vastaajista koki, että suhdanne- ja kausivaihtelut eivät ole yrityksille ongelma.

Liiketoimintamallikyselyn tässä kysymyksessä sivuttiin liiketoimintallien kenelle- ja miten-ulottuvuuksia (ks. luku 6).

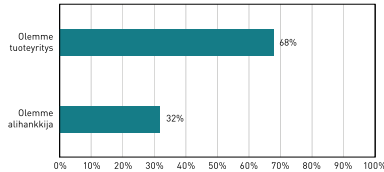
Kuva 7 Miten yrityksenne huomioi suhdanne- ja/tai kausivaihtelut liiketoiminnassa? Voit valita useamman vaihtoehdon. Vastaajia 275.



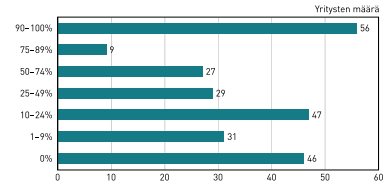
Työkirjatehtävä: liiketoimintamallikyselyn tulokset

Lähde liikkeelle nykytilanteesta ja löydä (rengasta) itsesi kyselyn tuloskuvista.

Kuva 3 Kumpi seuraavista lauseista kuvaa parhaiten yrityksenne identiteettiä? Vastaajia 275.



Kuva 4 Mikä on teillä ostetun alihankintayrityksen osuus yrityksenne liikevaihdosta? Arviot prosentteina liikevaihdosta. Vastaajia 245.



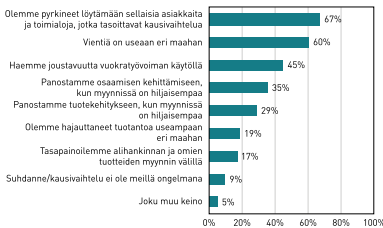
Kuva 5 Mitä liiketoimintamalleja yrityksellänne on käytössä? Voit valita useamman vaihtoehdon. Vastaajia 270.



Kuva 6 Tekeekö yrityksenne toistuvasti yhteistyötä toisten yritysten kanssa seuraavissa toiminnoissa? Voit valita useamman vaihtoehdon. Vastaajia 265.



Kuva 7 Miten yrityksenne huomioi suhdanne- ja/tai kausivaihtelut liiketoiminnassa? Voit valita useamman vaihtoehdon. Vastaajia 275.



Mitä ajatuksia liiketoimintamallikyselyn tulokset herättävät oman yrityksen toiminnasta, esimerkiksi voisiko niitä harkita sovellettavan omassa yrityksessä? (Jos herättävät, ne kannattaa kirjata tähän ja palata niihin luvussa 6, kun lähde-tään hahmottamaan strategisia vaihtoehtoja)



Luku 4

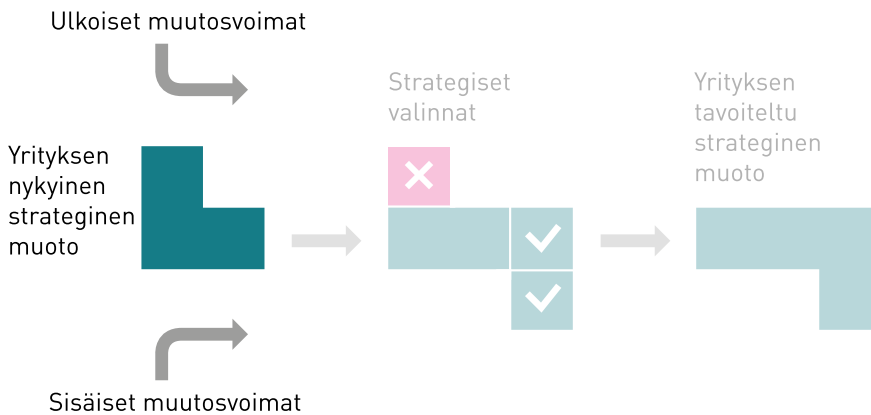
Valmistavan teollisuuden muutosvoimat

Maailma ympärillämme muuttuu vauhdilla. Algoritmit tuovat uusia mahdollisuuksia ja uhkia, ilmastonmuutos etenee, geopoliittinen tilanne muuttuu liki päivittäin. Mikä on valmistavan teollisuuden pk-yritysten asema tässä tilanteessa?

– Ville Voipio

Vaisala Oyj:n hallituksen pj. ja Teknologiateollisuus ry:n hallituksen pj.

Kuva 1 Työkirjan viitekehys



Johdanto muutosvoimat-lukuun

Luku 4 Valmistavan teollisuuden muutosvoimat muodostaa työkirjan ennakkoinfotiosion. Lukuun on pyritty kokoamaan keskeisiä, suomalaisen valmistavaan teknologiateollisuuteen kohdistuvia muutosvoimia ja niiden mahdollisia kehityssuuntia strategiatyökirjan laadintahetkellä. Luku keskittyy toimialalle yhteisten muutosvoimien tarkasteluun ja vielä rajattuna niin, että tarkasteluun on otettu muutosvoimia, joilla katsotaan olevan merkittäviä vaikutuksia juuri suomalaisille pk-yrityksille.

Luvussa esitettyjen toimialan yhteisten muutosvoimien lisäksi jokaiseen yritykseen kohdistuu sekä ulkopuolisia että sisäisiä yrityskohtaisia muutosvoimia. Sisäiset muutosvoimat sisältävät usein hyvin yrityskohtaisia tulevaisuuden kehityspolkuja. Siksi niitä ei tarkastella tässä luvussa erityisemmin, mutta

yrittäjien on hyvä tunnistaa ne itse ja ennakoita niille kehityspolkuja ja toimenpiteitä. Koska luku keskittyy toimialalle yhteisiin muutosvoimiin, luku ei anna tasapainoista ja oikeaa kuvaa yritykseen vaikuttavien ulkoisten ja sisäisten muutosvoimien keskinäisestä suhteesta ja muutosvoimien painoarvosta.

Ennen kuin siirrytään syvemmälle tähän lukuun, on hyvä palauttaa mieleen, mitä koko työkirjan johdantoluvussa 1 todettiin tulevaisuuden ennakkoinnista. Tulevaisuuden ennakkoinnilla pyritään tunnistamaan mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja ja varautumaan niihin. Ennakointi ei laske todennäköisyyksiä eikä veikkaa voittavaa hevosta, vaan sen kärki on varautumisessa erilaisiin tulevaisuuksiin. Ennakointitöissä pyritään yleensä kuvaamaan tulevaisuuden kehityskulkuja, joita pidetään hyvinkin mahdollisina. Näiden lisäksi saatetaan esittää niin sanottuja viljejä kortteja, joiden toteutumista pidetään sangen epätodennäköisinä mutta joiden merkitys toteutuessaan olisi hyvin suuri. Tässä luvussa ei tällaisia viljejä kortteja tarkastella vaan pitäydytään tunnistettujen muutosvoimien mahdollisissa kehityspoluissa. Näissäkin rajaudutaan kahteen erilaiseen mahdolliseen vaihtoehtoon.

Luvun 4 on tarkoitus tuottaa yrityksille tulevaisuuden ennakkointiymmärrystä tukemaan niin yrityksen lyhyen kuin pitkänkin aikavälin toiminnan suunnittelua. Luku toimii itsenäisenä ennakkointilukuna, tukee yrityksen lyhyen pitkän aikavälin toiminnan suunnittelua ja tuottaa syötettä yrityksen strategiatyöhön (luvut 5 ja 6).

Muutosvoimat ja työkirja

Esitettävät muutosvoimat kuvataan työkirjassa yksi kerrallaan. Monelle muutosvoimalle esitetään mahdolliset kehityspolut ja annetaan niiden huomiointiin liittyviä toimenpide-ehdotuksia. Silloin, kun muutosvoimalle annetaan kehityspolkuja, polkujen lukumäärä on rajattu kahteen. Nämä kaksi on tietoisesti kuvattu merkittävästi erilaisiksi tuomaan avaruutta ennakkointiajatteluun. Todellisuus saattaa hyvinkin olla esitetyn kahden vaihtoehdon välimaastossa. Muutaman muutosvoiman kehityspoluille annetaan lisäksi triggeriä, joiden avulla voi tunnistaa, kummalla kehityspolulla liikutaan.

Monilla muutosvoimilla on todellisuudessa keskinäisiä riippuvuuksia. Selkeyden vuoksi näitä riippuvuuksia ei ole kuvattu vaan voimat esitetään itsenäisinä. Työkirjan lukija pystyy kuitenkin monessa kohdassa tunnistamaan kytköksiä voimien välillä – etenkin mietittäessä, miten muutosvoimat vaikuttavat omaan yritykseen.

Jotkut muutosvoimista ovat sellaisia, että kenties ne eivät kohdistu suoraan omaan yritykseen, mutta jos ne kohdistuvat asiakaskuntaan, niillä on epäsuora vaikutus myös itselle. Esimerkiksi ongelmat materiaalien tai komponenttien

saatavuudessa voivat pysäyttää asiakkaan tuotannon, ja seisahdus heijastuu koko arvoketjuun. Toinen esimerkki epäsuorasta vaikutuksesta liittyy voimakkaaseen kasvuun jollain alalla (esim. laivanrakennus). Tällainen kasvu voi vetää puoleensa alihankintayrityksiä, mikä taasen synnyttää tilaa toimia toisaalla. Voimakas kasvu jollakin toimialalla tai markkinassa voi aiheuttaa ongelmia materiaalien saatavuudessa muualla sekä aiheuttaa osajapulaa toisilla toimialoilla ja markkinoilla. Näin voi käydä Suomessa esimerkiksi silloin, kun Ukrainan jälleenrakennus käynnistyy toden teolla.

Luvun lopussa esitetään työkirjatehtävä pohjustamaan strategisten vaihtoehtojen muodostamista ja valintojen tekemistä (luku 6). Tehtävä tukee myös yrityksen lyhyen aikavälin toiminnan suunnittelua, jota ei työkirjassa sen tarkemmin käsitellä. Tehtävässä pyydetään priorisoimaan luvussa esitettävistä voimista 4–7 yrityksen toiminnan ja tulevaisuuden kannalta keskeisintä muutosvoimaa ja kirjaamaan niihin liittyviä toimenpiteitä. Tehtävää on helpompi tehdä, jos luvun aikana kirjaa muistiin havaintojaan ja yritykselle olennaisia toimenpiteitä. Näille muistiinpanoille on varattu muutosvoimien yhteydessä oma tila.

Muistiinpanoille tarkoitettussa tilassa on myös paikka merkinnälle, onko kyseisellä muutosvoimalla suora ja merkittävä vaikutus yritykselle, epäsuorasti vaikuttava merkitys yritykselle vai onko muutosvoiman vaikutus yritykselle vähäpätöinen (ei vaikutusta). Tällainen luottaessa tehtävä pieni merkintä helpottaa asiaan palaamista myöhemmin. Jaottelu myös auttaa tehtävien priorisoinnissa. Jos voiman vaikutus nähdään yritykselle vähäpätöiseksi, muutosvoiman voi yksinkertaisesti ohittaa. Kaikki luvussa esitettävät muutosvoimat eivät vaikuta merkittävästi kaikkiin yrityksiin.

Muutosvoiman epäsuoran vaikutuksen tunnistaminen sen sijaan saattaa edellyttää muutosvoiman ja sen vaikutuksen laajempaa pohdintaa. Vaikutus voi olla epäsuora esimerkiksi silloin, jos muutosvoima kohdistuu suoraan tärkeään asiakkaaseen tai toimittajaan. Muutokset asiakkaan tai toimittajan toiminnassa saattavat heijastua jollain aikavälillä myös omaan toimintaan. Luvun lopun työkirjatehtävää tehdessä voi vapaasti yhdistellä tai muokata muutosvoimia, jos tämä ratkaisu palvelee paremmin yrityksen tarpeita. Mukaan tarkasteluun voi ottaa tässä työkirjassa käsiteltyjen voimien (Taulukko 1) lisäksi sellaisia muutosvoimia, joita ei tässä työkirjassa ole syvällisemmin käsitelty (kuten Taulukossa 2 listattuja tai sen ulkopuolelta nousevia voimia).

Lista käsiteltävistä muutosvoimista

Taulukossa 1 on lueteltu ne valmistavan teollisuuden yhteiset muutosvoimat, joita käsitellään tässä luvussa tarkemmin ja joille kuvataan mahdollisia kehityspolkuja. Seuraavat muutosvoima-ajurit ovat suuntaa antavia kuvauksia, jotka

on laadittu ajattelun tueksi. Ne eivät ole kattavia tai tieteelliseen tutkimukseen pohjautuvia analyysejä, vaan ne pyrkivät tarjoamaan yksinkertaistettuja kuvauksia mahdollisista kehityskuluista. Kuvaukset on tehty osana työkirjan laadintaprosessia, eivätkä ne edusta Teknologiateollisuus ry:n, sen jäsenyritysten tai muiden yksittäisten työkirjan laadintaan osallistuneiden tahojen näkemyksiä sellaisenaan.

Taulukko 1 | Lista työkirjassa käsiteltävistä muutosvoimista

- **Geopolitiikka**
 - Suurvaltakilpailu
 - Protektionismi
 - Kilpailu teknologioista
 - Kilpailu luonnonvaroista
 - USA:n kauppa
 - Kiinan kauppa
 - Venäjän kauppa
 - Sodat
- **EU:n tulevaisuus**
- **Kansantalouden tila**
- **Rahoitusmarkkinat**
- **Markkinat, joilla erityisen hyvät kasvunäkymät**
 - Puolustussektori
 - Meriteollisuus
 - Liikkuvat työkoneet
 - Ukrainan jälleenrakentaminen
- **Osaava työvoima**
- **Materiaalien ja komponenttien saatavuus**
- **Automaatioasteen nostaminen & tekoälyn hyödyntäminen**
- **Kyberturvallisuus ja digitaalinen infra**
- **Sähköinen kaupankäynti**
- **Vihreä siirtymä**
- **Resilienssin vahvistaminen**

Taulukkoon 2 on lueteltu sellaisia muutosvoimia, jotka saattavat kohdistua yritykseen mutta joita ei tässä työkirjassa ole tarkemmin käsitelty. Tähän luetteloon kuuluu yleisiä muutosvoimia, joiden ajatellaan kohdistuvan vain pieneen osaan yrityksistä. Luettelossa on myös muutosvoimia, jotka saattavat ilmetä yrityskohtaisesti hyvinkin eri tavalla ja joita ei tämä vuoksi työkirjassa tarkastella sen tarkemmin. Tämän työkirjan tarjoama malli tarkastella muutosvoimia auttaa yrityksiä itsenäisesti tarkastelemaan myös taulukon 2 muutosvoimia, tunnistamaan niille mahdollisia kehityspolkuja ja niihin liittyviä toimenpiteitä. Tulevaisuuden ennakointi ei ole vain alan ammattilaisille, vaan sitä kykenee jokainen jossain määrin tekemään. Alan ammattilaiset ovat maallikoita harjaantuneempia ennakointiajattelussa, ja heidän käytössään on työn tukena lähteitä ja työkaluja, joita kaikilla ei ole. Rajallisinkin keinoin voi silti saada paljon hyödyllistä aikaiseksi.

Listan kaikissa kohdissa pitää pohtia ennakoidun muutoksen vaikutusta omaan yritykseen ja sen liiketoimintaan sekä tarvittaessa tunnistaa muutosvoimaan liittyviä toimenpiteitä.

Taulukko 2 | Muutosvoimia, joilla on merkitys monelle yritykselle mutta joita ei työkirjassa käsitellä sen tarkemmin.

Baltian maiden kehitys

- Baltian maat ovat suomalaisille pk-yrityksille tärkeitä useassakin mielessä. Ne ovat monelle yritykselle tärkeä markkina-alue, ja osalla on niissä myös omaa tuotantoa. Toisaalta Baltiasta tulee kilpailijoita Suomen markkinoille, ja erityisesti Viron työmarkkinoiden kehitys heijastuu Suomeenkin. Taloudellinen integraatio Suomen ja Baltian maiden välillä jatkuu myös tulevaisuudessa.

Ruotsin taloudellinen kehitys

- Ruotsi on perinteisesti ollut hyvin tärkeä markkina-alue suomalaisille yrityksille. Ruotsin kansantalous on Suomea vahvempi ja talous ylipäättään monipuolisemmalla pohjalla kuin Suomessa. Ruotsin markkinoita ja niiden kehitystä kannattaa seurata tarkasti.

Saksan teollisuusinvestoinnit

- Saksasta on pitkään puhuttu Euroopan talouden veturina. Vaikka se onkin välillä yskähdellyt ja esimerkiksi autoteollisuuden yllä on synkkiä pilviä, Saksassa on tehty poliittinen päätös investoida suuria summia puolustusteollisuuteen ja vihreään siirtymään. Nämä ovat ajureita, joilla on vahva vaikutus myös suomalaiselle, näillä aloilla toimivalle, valmistavalle teollisuudelle.

Puolan taloudellinen kehitys

- Puola on Euroopan talousihme, ja maan talouden kasvunäkymät ovat edelleen hyvät. Maassa on vahva ja moderni teollisuus. Maa toimiiikin malliesimerkinä siitä, mitä hyvää Euroopan unionin rahoitukset voivat parhaimmillaan saada aikaan. Merkittävä osa maan teollisuustuotannosta viedään Saksaan. Suomalaisille valmistavan teollisuuden pk-yrityksille Puola tarjoaa monenlaisia yhteistyömahdollisuuksia.

Kotimainen rakentaminen ja rakennusteollisuus

- Moni kotimainen valmistavan teollisuuden pk-yritys toimittaa rakentamiseen tarvittavia tuotteita, komponentteja ja järjestelmiä. Rakentamisen käännettä parempaan on odotettu jo pitkään, mutta uusimpien arvioiden mukaan elpyminen etenee edelleen hitaasti ja erityisesti asuntorakentaminen pysyy vaisuna. Samaan aikaan korjausrakentamisen, infran, vähähiilisyden ja käyttötarkoitusten muutosten tarve kasvaa. Alalla onkin selvä tilaus uusille ratkaisuille asumisen, korjaamisen, omistamisen ja rakentamisen toteuttamiseen.

Kotimainen kulutuskysyntä

- Kotimainen kulutuskysyntä on ollut alempana kuin pitkään aikaan. Alhaiselle kysynnälle on esitetty monia syitä. Tässä työkirjassa esitetään kysymys, jos kyseessä onkin paradigman muutos ja paluuta entiseen kulutusyhteiskuntaan ei ole? Varttuneet kuluttajat eivät enää tarvitse uusia tuotteita samaan tapaan kuin ennen, ja kestävyysajattelu valtaa alaa kaikissa ikäryhmissä. Vaikka moni pk-yritys ei toimi suoraan kuluttajamarkkinoilla ja suurin osa tuotteista menee vientiin, niiden asiakaskunnassa on paljon yrityksiä, jotka toimivat kuluttajamarkkinoilla. Siksi asialla on laajempi merkitys.

Sähkön hinta ja saatavuus

- Suomi on hyötynyt eurooppalaisittain kilpailukykyisestä sähköstään, mutta sähkön hinnan vaihteluihin ja saatavuuden ennakoitavuuteen kohdistuu aiempaa enemmän paineita. Sähkön kysyntä kasvaa yhteiskunnan yleisen sähköistymisen sekä prosessiteollisuuden, energiateollisuuden ja digitaalisen teollisuuden (datakeskukset) investointien myötä. Samaan aikaan sähkön tuotantokapasiteetti kasvaa ennen kaikkea sään mukaan vaihtelevissa tuotantomuodoissa ja sähkövarastoissa, eikä verkkokapasiteetti kehity kaikkialla samaa tahtia. Tuotannon, kulutuksen ja siirtokapasiteetin alueellinen epätasapaino korostuukin lähivuosina erityisesti Etelä-Suomessa. Sähkön hinta, saatavuus ja liittymämahdollisuudet ovat myös pitkällä aikajänteellä entistä tärkeämpiä tekijöitä, kun arvioidaan uusien teollisten investointien perustamista ja sijaintia.

Digitalisaatio tuotemaailmassa

- IT-teknologia integroidaan yhä useampaan tuotteeseen myös sellaisilla aloilla, joilla sitä ei aiemmin ole pidetty tuotteen olennaisena osana. Tuotteista tulee entistä älykkäämpiä, verkottuneempia ja dataa hyödyntäviä, ja samalla niiden arvo muodostuu yhä useammin fyysisen tuotteen, ohjelmiston, datan ja palvelun yhdistelmästä. Kehitys näkyy teollisuudessa, kuluttajatuotteissa ja koko arvoketjussa aina suunnittelusta käyttöön, huoltoon, korjattavuuteen ja kierrätykseen asti. Digitaalinen tuotepassi on hyvä esimerkki tästä muutoksesta, sillä sen tarkoitus on koota tuotteesta sähköisesti saatavaa tietoa esimerkiksi alkuperästä, materiaaleista, vastuullisuudesta, huollosta ja vaatimustenmukaisuudesta.

Alla on luettelo asioista, jotka muutosvoimina ovat vahvasti yrityskohtaisia ja kuuluvat osaksi yrityksen strategista analyysia (luku 5). Jos työkirjaa käytetään vain ennakoitityön tukena, listan asioita ei silti kannata ohittaa, vaan ne on hyvä ottaa mukaan tarkasteluun. Siksi nämä ovat mukana mainintoina tässä muutosvoimalistassa. Ennakointitarkastelu pitää tehdä vahvasti yrityksen omista lähtökohdista.

Asiakkaat

- Miten asiakkaiden tarpeiden ennakoidaan muuttuvan.

Kilpailijat

- Miten kilpailijoiden toiminnan odotetaan kehittyvän.

Markkinat

- Miten yrityksen markkinoiden odotetaan kehittyvän. Tarkastele yrityksen nykyisten markkinoiden lisäksi myös muita kiinnostavia markkinoita.

Toimitusketju

- Miten yrityksen toimitusketjun odotetaan kehittyvän tai muuttuvan.

Poliittinen toimintaympäristö

- Onko yleisessä poliittisessa toimintaympäristössä (esimerkiksi verotus tai investointikannusteet) ennakoitavissa muutoksia, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan.

Ekonomiset tekijät

- Onko muissa ekonomisissa tekijöissä kuin kansantalouden tila (kuten inflaatio, korot, rahoituksen saatavuus, verot, tuet) ennakoitavissa muutoksia, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan.

Sosiaaliset tekijät

- Onko yleisissä sosiaalisissa tekijöissä (kuten ihmisten arvot, asenteet, kulutustottumukset, osaaminen) ennakoitavissa muutoksia, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan.

Teknologiset tekijät

- Onko muissa teknologisissa tekijöissä kuin automaatio, tekoäly, kyberturvallisuus ja komponenttien saatavuus ennakoitavissa muutoksia, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan.

Ekologiset tekijät

- Onko ympäristöön ja luontoon liittyvillä tekijöillä, kuten luonnon monimuotoisuus, ilmasto, luonnonvarojen käyttö ja saatavuus sekä rakennettu ympäristö, ennakoitavissa vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Lainsäädännön kehitys

- Onko tiedossa sellaisia lainsäädännön ja sääntelyn kehitykseen liittyviä asioita, joilla on merkitystä yrityksen toimintaan.

Standardoinnin kehitys

- Miten yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden standardien tai standardoinnin odotetaan kehittyvän.



Muutosvoimien kuvaukset

Geopolitiikka | Suurvaltakilpailu

Suurvaltojen politiikka on yhä enemmän geopolitiittisten tavoitteiden ja niitä tukevien taloudellisten keinojen sävyttämää. Geopolitiikan ytimessä on maantieteellisiin tosiasioihin, kuten etäisyyksiin, perustuva kilpailu, jossa valta, talous, resurssit, teknologia ja turvallisuus ovat kietoutuneet vahvasti toisiinsa. Tämä kokonaisuus vaikuttaa suoraan myös yritysten toimintaympäristöön, minkä vuoksi sitä tarkastellaan tässä työkirjassa useiden erillisten muutosvoimien kautta.

Maailma on jäsentymässä suurvaltavetoisiin blokkeihin, mutta jako ei ole yksiselitteinen eikä pysyvä. Nämä blokit eivät enää noudata perinteisiä jakolinjoja idän ja lännen välillä, vaikkakin näitä nimityksiä voi edelleen käyttää. Blokeilla on vahvan kilpailuasetelman lisäksi myös vahvoja keskinäisiä taloudellisia sidonnaisuuksia, ja blokit muotoutuvat eri kysymyksissä eri tavoin.

Yhdysvallat toimii edelleen länsiblokin keskeisenä johtavana voimana, joskin sen politiikassa korostuu enenemässä määrin omien strategisten intressien ajaminen yhteisten arvojen puolustamisen sijasta. Tämä kehitys on omiaan lisäämään jännitteitä Euroopan ja Yhdysvaltojen välillä, vaikka yhteinen arvopohja ja turvallisuusyhteistyö säilyvät vahvoina.

Kiina on noussut keskeiseksi globaaliksi vastapainoksi Yhdysvalloille. Sen ympärille rakentuva kokonaisuus, johon kuuluu vaihtelevasti muun muassa BRICS-maita ja niin sanottua globaalia etelää, on kasvattanut vaikutusvaltaansa. Tätä ryhmää yhdistää yhtenäistä arvopohjaa enemmän intressi tasapainottaa länsiblokin vaikutusvaltaa, mikä tekee siitä rakenteellisesti hajanaisemman.

Kaikki maat eivät asetu selkeästi näihin blokkeihin, vaan osa toimii joustavasti niiden välillä ja puolta vaihtaen kulloisenkin intressin mukaan. Tämä lisää

kansainvälisen järjestelmän moninapaisuutta ja ennakoimattomuutta, mutta näitä maita ei tarkastella tässä työkirjassa enempää, koska ne eivät synnytä geopoliittisia jännitteitä.

Globalisaatio on muuttamassa muotoaan, ja olemme siirtymässä kohti pirstaleisempaa, vapaita markkinoita eri tavoin rajoittavaa ja etenkin isojen maiden strategisia valintoja heijastelevaa globalisaatiota. Myös kansainvälinen sääntöpohjainen järjestelmä on murroksessa, jossa suurvaltojen omat intressit menevät monessa kohden yhteisten sääntöjen edelle. Tämä asettaa kansainvälisessä toiminnassa erityisesti Suomen kaltaiset pienet maat hankalaan asemaan.

Geopolitiikka muokkaa myös globaaleja toimitusketjuja, kun esimerkiksi suunnittelua ja valmistusta siirtyy maasta toiseen. Osa yrityksistä pyrkii aktiivisesti vähentämään Kiina-riskiä. Pelätään, että Kiina omilla poliittisilla toimillaan toisaalta rajoittaa ulkomaisten yritysten toimia maassa ja toisaalta kasvattaa kontrollia joidenkin kriittisten materiaalien ja komponenttien toimittamisessa maasta ulos.

Geopoliittiset riskit näkyvät myös pk-yritysten arjessa. Julkisen velan korkea taso, geopoliittiset jännitteet ja markkinoiden pirstaloituminen lisäävät liiketoiminnan epävarmuutta.

Geopoliittiseen kilpailuun liittyy myös kasvava kiinnostus arktiseen alueeseen ja siellä avautuviin taloudellisiin mahdollisuuksiin. Tämä avaa suomalaisille yrityksille monenlaisia mahdollisuuksia, sillä Suomi on arktinen maa ja arktisen teknologian osaajia.

Toimenpiteet

- Tunnista liiketoimintasi geopoliittiset riippuvuudet ja yritysvaluuttaseen vaikuttavat tekijät. Tunne arvoketjusi.
- Seuraa relevanttien markkinoiden kauppapolitiikkaa. Missä toiminta markkinassa helpottuu, missä vaikeutuu?
- Selvitä asiakkaittesi suhtautuminen toimintaasi eri maissa. Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin?
- Varaudu siihen, että joudut jossain vaiheessa valitsemaan, minkä geopoliittisen blokin kanssa harjoitat liiketoimintaa. Vienti- ja tuontikiellot voivat estää liiketoiminnan molempien blokkien kanssa. Puolustussektorilla tämä on todellisuutta jo nyt.
- Hajauta toimintaasi, koska jokin markkina voi sulkeutua kohtalokkaasti poliittisen päätöksenteon tuloksena.
- Ole aktiivinen, kun valmistusta siirretään Aasiasta takaisin Eurooppaan. Suomeenkin voi palautua jo menetettyä valmistusta. Asiakkaat voivat arvostaa eurooppalaista valmistusta.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Protektionismi

Markkinoilla on selviä piirteitä käynnissä olevasta siirtymästä globaalista vapaakaupasta kohti protektionismia. Kauppapolitiikasta on tullut keskeinen väline geopolitiittisten tavoitteiden edistämiseksi, mikä tekee politiikkatoimista aiempaa nopeampia, kohdennetumpia ja vaikeammin ennakoitavia.

Protektionistisia toimenpiteitä ovat muun muassa suojatullit, valtiontuet, vienti- ja tuontirajoitukset sekä kiintiöt. Myös sääntelyä ja standardeja voidaan käyttää protektionistisesti.

Suomalaisen teollisuuden näkökulmasta protektionismilla on ainakin seuraavat kolme keskeistä vaikutusta:

1. Protektionismin seurauksena globaaleja markkinoita jaetaan uudelleen ja yrityksen markkina-asema voi muuttua merkittävästi lyhyessä ajassa. Vastaavasti yritykselle voi avautua markkinoiden uudelleenjaon epäsuorana seurauksena uusia markkinoita muualta (esim. Yhdysvaltain tullit Kiinalle voivat parantaa eurooppalaisten tuotteiden suhteellista kilpailukykyä). Markkinoiden uudelleenjaon nettovaikutusta on vaikea arvioida yleisellä tasolla, koska vaikutus määräytyy pitkälti toimialan ja yrityksen omien toimien mukaan.
2. Protektionismin seurauksena globaaleja toimitusketjuja järjestellään uudelleen ja valmistusta siirtyy maasta toiseen. Valmistusta siirtyy sinne, jossa toiminta koetaan taloudellisesti suotuisaksi ja vähemmän riskipitoiseksi. Esimerkki tällaisesta kehityksestä on tuotannon palauttaminen Eurooppaan Kiina-riskin pienentämiseksi. Toisaalta protektionistiset suojatullit voivat luoda suomalaisyritykselle kannusteen sijoittaa tuotantoa lähelle asiakasta.
3. Investoinnit kohdistuvat erityisesti suuryrityksillä yhä useammin maihin, joissa tarjotaan merkittäviä tukia tai muita kannusteita investoinneille. Kilpailu valtiontuista kiristyy myös EU:n sisällä.

Toimenpiteet

- Hae aktiivisesti markkinoita, joissa olet kilpailukykyinen.
- Minimoi toimitusketjuissa geopolittisia ja yritysvastuuseen liittyviä riskejä.
- Mieti, voitko hyötyä protektionismista. esimerkiksi pystyttämällä omaa tuotantoa protektionismin kannalta suotuisaan paikkaan tai hyödyntämällä paikallisia kumppaneita siirtämättä kuitenkaan kriittistä osaamista.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Kilpailu teknologioista

Kilpailu teknologioista on jälleen noussut keskeiseksi osaksi kansainvälistä politiikkaa ja taloutta. Vielä 2000-luvun alkupuolella teknologioiden saatavuus ja hyödyntäminen näyttäytyivät ennen kaikkea taloudellisina kysymyksinä, vaikka vientirajoituksiakin oli käytössä. Nyt teknologioista on tullut aiempaa selvemmin myös poliittisen kilpailun väline.

Kilpailua on esimerkiksi seuraaviin aihealueisiin liittyvistä teknologioista:

- Digitaaliset teknologiat ja syväteknologiat: puolijohteet, mikroelektroniikka, fotonikka, tekoäly, suurteholaskenta, pilvi- ja reunalaskenta, kvanttilaskenta, kvanttiviestintä, kyberturvallisuus, digitaaliset alustat, digitaaliset identiteetit, IoT, virtuaalitodellisuus, 5G/6G ja muut turvalliset tietoliikenneteknologiat
- Vihreä siirtymä ja energiateknologiat: aurinkosähkö, energiavarastot, akut, älyverkot, vety ja uudet polttoaineet, ydinergergia, fuusioteknologiat sekä muut nettonollateknologiat
- Avaruus-, puolustus- ja kaksikäyttöteteknologiat: satelliittijärjestelmät, maan havainnointi, turvallinen satelliittiviestintä, paikannus, navigointi, ajastusratkaisut, propulsiojärjestelmät, hypersoniset teknologiat sekä sensoritekologiat
- Kehittynyt havainnointi, valmistus ja materiaalit: tutka- ja elektro-optiset sensorit, kemialliset ja biologiset sensorit, robotiikka, autonomiset järjestelmät, droonit, lisäävä valmistus, mikro- ja tarkkuusvalmistus,

nanomateriaalit, älymateriaalit, edistyneet keraamit sekä turvalliset ja kestävät materiaalit

- Bioteknologiat ja terveysteknologiat: geeniteknologiat, uudet genomiteknikat, synteettinen biologia, biomassa- ja entsyymiprosessit, lääkekehitys, diagnostiikka ja muut biopohjaiset tuotantoteknologiat
- Kriittisten raaka-aineiden jalostus ja kierrätys: kriittisten mineraalien talteenotto, prosessointi, kierrätys ja niihin liittyvät erotus- ja puhdistusteknologiat.

Samalla kamppaillaan teknologisesta suvereniteetista eli kyvystä hallita ja turvata kriittisiä teknologioita ja digitaalista infrastruktuuria riittävän itsenäisesti.

Data, sen sijainti ja hallinta, kytkeytyy läheisesti geopolitiiseen kilpailuun teknologioista ja teknologiseen suvereniteettiin. Suuret globaalit yritykset hallitsevat tällä hetkellä valtaosaa alustoista, joissa suomalaistenkin yritysten datat sijaitsevat. Suomalaisilla yrityksillä on käytössä myös kiinalaista laitekantaa, ja aina silloin tällöin nousee ilmoille kysymyksiä näiden laitteiden tietoturvallisuudesta.

Euroopassa on herännyt keskustelua, pitäisikö eurooppalaisen datan olla eurooppalaisten toimijoiden hallinnassa. Poliittisena tavoitteena on myös vahvistaa eurooppalaista teknologista kyvykkyyttä edellä mainituilla aloilla, jotka EU on tunnistanut itselleen strategisesti tärkeiksi ja kriittisiksi suhteessa Yhdysvaltoihin ja Kiinaan.

Kilpailussa teknologioista olennaisia ovat osaaminen, tuotanto- ja toimitusketjut sekä päätösvalta. Pk-yrityksille tärkeää on tunnistaa, miten oma liiketoiminta, asiakkaat, teknologiat tai toimitusketjut voivat kytkeytyä osaksi tätä laajempaa kilpailua.

Toimenpiteet

- Tunnista mahdolliset nykyisen toiminnan kytkennät näihin aihealueisiin ja teknologioihin ja tarvittaessa mieti, minkälaisia vaikutuksia geopolitiisella teknologiakilpailulla voi olla yrityksellesi. Onko toiminnan kehittämiseen saatavilla esimerkiksi julkista tukea?
- Mieti, voisiko yritys olla jollain tavalla mukana teknologioiden tai niiden tarvitsemien työkalujen kehityksessä tai valmistuksen arvoverkostossa.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Kilpailu luonnonvaroista

Kriittisten raaka-aineiden saatavuudesta on tullut keskeinen osa geopolitiittista kilpailua ja teollisuuspolitiikkaa. Olennaista ei ole vain se, missä luonnonvaroja sijaitsee, vaan myös se, kuka hallitsee niiden tuotantoa, jalostusta, kierrätystä ja kauppareittejä. Suurvallat ja talousalueet vahvistavat asemiaan raaka-aineketuissa teollisuuspolitiikan, kumppanuuksien ja vientirajoitusten avulla.

Niukkuus ei useinkaan tarkoita, etteikö raaka-aineita olisi olemassa, vaan sitä, että niiden käyttöönotto on hidasta, kallista tai poliittisesti, sosiaalisesti tai ympäristön kannalta vaikeaa. Keskeinen kysymys ei siksi ole vain raaka-ainevarojen määrä, vaan tärkeää on koko arvoketjun toimivuus etsinnästä jalostukseen, kierrätykseen ja osaamiseen.

Kysynnän kasvu lisää paineita erityisesti niissä teollisuusmineraaleissa ja perusmetalleissa, joita tarvitaan sähköistymisessä, puhtaan siirtymän teknologioissa, digitaalisessa infrastruktuurissa ja puolustusteollisuudessa. Samalla tarjonta on monissa arvoketuissa yhä vahvasti keskittynyttä. Erityisen herkkiä ovat harvinaiset maametallit, joissa riippuvuus liittyy ennen kaikkea jalostukseen ja jatkojalosteisiin. Siksi raaka-ainepolitiikassa korostuvat toimituslähteiden monipuolistaminen, eurooppalaisen jalostuksen vahvistaminen, kierrätys ja korvaavien ratkaisujen kehittäminen.

Harvinaiset maametallit eivät useimmiten näy valmistavan teollisuuden pk-yrityksen omassa tuotannossa suoraan, mutta niiden merkitys välittyy arvoketjujen kautta. Monet pk-yritykset toimivat osana toimitusketjuja, joiden asiakkaat ovat riippuvaisia harvinaisista maametalleista esimerkiksi kestopagneettien tai puolijohteiden takia. Jos näiden materiaalien saatavuudessa syntyy häiriöitä, vaikutukset eivät rajoitu vain niitä suoraan käyttäviin yrityksiin, vaan ne heijastuvat laajemmin tuotantokatkoksin, toimitusviiveinä ja kustannuspaineina koko arvoketjuun. Siksi kysymys on tärkeä myös niille pk-yrityksille, jotka eivät itse käytä harvinaisia maametalleja omassa tuotteissaan.

Kierrätysmateriaalien käyttöä on pitkään pidetty neitseellisten raaka-aineiden käyttöä täydentävänä ratkaisuna, mutta eteneminen on jäänyt tavoitteita hitaammaksi. Globaalisti vain alle seitsemän prosenttia talouteen syötettävistä materiaaleista on kierrätettyjä, ja tämä kehityssuunta on viime vuosina pikemminkin heikentynyt kuin vahvistunut. Samaan aikaan EU:ssa nähdään kiertota-

lous tärkeänä keinona vähentää luonnonvarojen kokonaiskulutusta, vahvistaa huoltovarmuutta ja pienentää riippuvuutta kolmansista maista tuotavista raaka-aineista.

Käytännössä siirtymää hidastaa se, että monilla aloilla kiertotaloustratkaisujen kannattavuus on edelleen heikko. Uusiomateriaalien markkinat toimivat puutteellisesti, taloudelliset kannusteet ovat riittämättömiä ja neitseelliset raaka-aineet ovat usein edelleen liian kilpailukykyisiä suhteessa kierrätettyihin vaihtoehtoihin. Tästä huolimatta siirtymä lineaaritaloudesta kohti kiertotaloutta on pitkällä aikavälillä välttämätön.

Pk-yrityksen näkökulmasta luonnonvarakilpailu näkyekin usein materiaalien, komponenttien ja tuotantopanosten saatavuutena, hintana ja toimitusvarmuutena. Siksi tähän muutosvoimaan liittyvät kehityspolut ja toimenpiteet on luontevaa tarkastella muutosvoiman Materiaalien ja komponenttien saatavuus yhteydessä.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Yhdysvaltain-kauppa

Yhdysvallat säilyy jatkossakin yhtenä tärkeimmistä ja houkuttelevimmista markkinoista suomalaiselle teollisuudelle. Markkinoiden koko, ostovoima, innovaatioympäristö ja investointikyky tekevät siitä keskeisen kasvun lähteen myös tulevaisuudessa.

Toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut rakenteellisesti. Yhdysvaltain kauppapolitiikka ei perustu enää ensisijaisesti globaalin järjestelmän ylläpitämiseen, vaan yhä selvemmin kansallisen etuun ja kilpailukykyyn kehitykseen, Kiinan uhan torjumiseen sekä puolustuksellisen ja teknologisen johtoaseman vahvistamiseen. Tämä muutos on pitkäaikainen ja erot puolueiden tai hallitusten välillä ovat ensi sijassa siinä, miten muutosta viedään käytäntöön. Sisäpoliittisesti Yhdysvallat on yhä jakautuneempi, mikä lisää sisäistä epävakautta.

Yhdysvaltain hallinnon keskeisenä työkaluna ovat erilaiset tariffitoimenpiteet ja -tutkinnat, jotka ulottuvat tuotteisiin ja raaka-ainepitoisuuksiin. Yhdysvallat pyrkii turvaamaan kotimaisen tuotannon kilpailukyvyyn ja estämään esimerkiksi sen, että ulkomaiset yritykset myyvät ylituotantoaan sen markkinoille alihintaan.

Pitkällä tähtäimellä myös Yhdysvaltain dollarin arvoon ja asemaan maailmanmarkkinoilla liittyy epävarmuuksia. Vaikka dollari on tällä hetkellä vielä selvästi hallitseva, Kiinan renminbin on lähtenyt haastamaan dollarin asemaa maailmanvaluuttana. Työkirjan laatimishetkellä renminbi on maailmanvaluuttana vielä marginaalissa, mutta tilanne voi tulevaisuudessa muuttua. Lisäksi Yhdysvaltain omat poliittiset toimet vaikuttavat dollarin vaihtoarvoon euroissa. Dollarin vaihtokurssilla on kohtalaisen suuri merkitys monen valmistavan teollisuuden pk-yritykseen tulokseen Suomessa.

Epävarmuuden ajassa on tärkeää ymmärtää, että Yhdysvaltain markkinat tarjoavat tulevaisuudessakin kaikissa tilanteissa suuria mahdollisuuksia suomalaisille valmistavan teollisuuden yrityksille. Markkinoilla on paikoin kovaakin kilpailua, mutta ne pysyvät vetovoimaisina.

Toimenpiteet

- Tarkastele liiketoimintaasi Yhdysvaltain markkinoilla pitkällä tähtäimellä.
- Älä säästä juristissa. Yhdysvaltain markkinoilla liikejuridiikan merkitys ja siihen liittyvät riskit ovat korostuneet.
- Vältä tekemästä lyhyen aikavälin reaktiivisia päätöksiä, koska Yhdysvaltain markkinoilla toimiminen vaatii malttia.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Kiinan-kauppa

Kiina on noussut haastamaan Yhdysvaltoja maailmantalouden veturina. Kiina ei ole enää halpatuotantomaa, vaan se on korkean teknologian kehittäjä, joka kykenee valmistamaan laadukkaita tuotteita länsimaisten markkinoiden tarpeisiin. Kiina ei kuitenkaan ole markkinatalous länsimaisessa merkityksessä, eikä sen toimintaa ohjaa länsimainen arvopohja. Valtio ohjaa voimakkaasti mark-

kinoiden toimintaa erityisesti strategisesti valituilla aloilla, kuten sähköautoissa ja akuissa, uusiutuvassa energiassa, teollisessa automaatiassa sekä digitaalisissa ratkaisuissa ja tekoälyssä. Strategisesti tärkeitä aloja tuetaan suoralla ja epäsuoralla politiikalla.

Kiina on vahvistanut otettaan myös strategisista resursseista ja logistisista yhteyksistä rajojensa ulkopuolella erilaisin järjestelyin. Keskeisin näistä on Belt and Road -aloite, jonka avulla Kiina on kasvattanut taloudellista, logistista ja poliittista vaikutusvaltaansa eri puolilla maailmaa. Samalla Kiinan ja muun maailman välille on muodostunut vahva taloudellinen keskinäisriippuvuus. Olemme riippuvaisia Kiinan tuotantokyvystä, sillä se tarjoaa tuotteita ja raaka-aineita, joita on vaikea saada muualta ainakaan kilpailukykyiseen hintaan. Samalla Kiinan talous nojaa vientituloihin ja jatkuvaan talouskasvuun. Tämä keskinäisriippuvuus vaikuttaa siihen, miten pitkälle olemme valmiita sietämään Kiinan geopolittisesta toiminnasta kumpuavia jännitteitä blokkien välillä. Kiinan toimiin suhtaudutaan yhä monin paikoin pidättyvästi, ja myös EU on alkanut tarkastella Kiinaa aiempaa varovaisemmin ja entistä strategisemmasta näkökulmasta.

Kiina on jatkossakin Suomelle tärkeä kauppakumppani. Lähes kaikissa valmistavan teollisuuden pk-yritysten tuotteissa tai tuotantolaitteissa on kiinalaisperäisiä materiaaleja, komponentteja tai laitteita. Geopolitiikan seurauksena Kiinan kauppaan liittyvät riskit ovat kuitenkin nousset – on kyse sitten Kiinasta markkinana, Kiinasta tuontimaana tai Kiinasta tuotanto- tai teknologiayhteistyöympäristönä. Kiinan valtion poliittinen ohjaus voi nopeastikin muuttaa sääntely- ja lupaympäristöä sekä kilpailuasetelmaa. Lisäksi suomalaisen yrityksen kiinasidokset voivat myös estää liiketoimintaa EU:n sisämarkkinoilla joillain liiketoiminta-alueilla, kuten puolustusteollisuudessa. Näitä näkökumia on avattu tarkemmin muiden geopolitiikan alla olevien muutosvoimien käsittelyn yhteydessä. Menestyksekkäs Kiinan-kauppa (tuonti, vienti, oma tuotanto Kiinassa) vaatii jatkossa aiempaa tarkempaa riskienhallintaa, geopolittista lukutaitoa ja selkeitä strategisia valintoja.

Toimenpiteet

- Arvioi, kuinka suuri liiketoimintariski Kiina-riippuvuus on yrityksellesi.
- Arvioi, ovatko teknologia-, data- ja toimitusketjuriskit hallinnassa. Elleivät ole, rakenna tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet.
- Suunnittele vaihtoehtoisia hankintakanavia.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Venäjän-kauppa

Venäjä on ollut Suomelle tärkeä kauppakumppani. Sieltä on tuotu meille erityisesti raaka-aineita sekä energiaa, ja sinne on viety jalostettuja lopputuotteita. Myös monella pk-yrityksellä on ollut Venäjällä tuotantoa. Venäjän aggressiivinen hyökkäyssota Ukrainaan niitä seuranneine pakotteineen romahduttivat Venäjän-kaupan. Muutos on rakenteellinen, eikä paluuta sota edeltäneeseen tilanteeseen ole realistista odottaa, vaikka poliittinen tilanne tulevaisuudessa muuttuisikin.

Rajan yli tehdään yhä kauppaa, mutta vahvasti rajoitettuna. Toimiminen Venäjällä voi estää yritystä toimimasta länsimarkkinoilla. Jossain vaiheessa vienti- ja tuontirajoituksia lähdetään purkamaan, jolloin Venäjän-kauppa jälleen mahdollistuu. Kaupan avautumiseen annetaan tässä kaksi mahdollista kehityspolkua, joiden väliin jää liuta välimuotoja.

Venäjän toimintaympäristöön liittyy jatkossakin merkittäviä poliittisia, taloudellisia ja oikeudellisia riskejä. Näihin kuuluvat muun muassa ennakoimaton sääntely, heikko oikeusvaltiokehitys, poliittinen ohjaus taloudessa ja vastapakotteet.

Kehityspolku | Pakotteiden alainen kauppa

Kehityspolku Pakotteiden alainen kauppa kuvaa tilannetta, jossa Ukrainaan on kehittynyt jäätynyt konflikti. Tässä jäätyneen konfliktin tilanteessa Venäjään kohdistuvia pakotteita ei poisteta tai niitä poistetaan vain osittain.

Pakotteiden alaisessa Venäjän-kaupassa tuonti ja vienti on mahdollista vain rajatuilla tuotteilla ja raaka-aineilla. Erityisesti viennin harjoittaminen merkitsee geopolittisen blokin valintaa, ja se voi aiheuttaa ongelmia, mikäli yritys haluaa toimia samalla myös länsimarkkinoilla.

Toimenpiteet

- Venäjän-kaupan harjoittaminen, jos sitä halutaan tehdä, edellyttää yritykseltä isoa strategista valintaa, koska se voi samalla sulkea toisia markkinoita.
- Selvitä ennen kauppaa huolellisesti, mitä pakotteet tarkoittavat yrityksesi tuotteiden, asiakkaiden ja toimitusketjujen kannalta. Pakotteiden rikkominen

tai niiden kiertäminen voi johtaa ankariin seuraamuksiin.

- Tunne asiakkaasi. Vältä tilanne, jossa tuotteitasi päätyy Venäjälle kolmansien maiden kautta.

Kehityspolku | Pakotteet kokonaan pois

Kehityspolku Pakotteet kokonaan pois kuvaa tilannetta, jossa Ukraina on saatu rauha. Rauhan seurauksena Venäjän-kaupan pakotteet on poistettu.

Venäjän yhteiskunta ja sikäläinen toimintaympäristö ovat kehityspolussa hyvin epävakaita, jos niitä verrataan tilanteeseen ennen sotaa Ukrainassa. Siksi ei tule ajatella, että kehityspolku olisi jollain tapaa paluu entiseen aikaan. Siitä ei ole kysymys. Venäjä on muuttunut.

Toimenpiteet

- Varaudu siihen, että pakotteiden purku on hidas, osittainen ja epävarma prosessi. Toimenpiteinä korostuvat jatkuva sääntelyn seuranta, skenaarioiden, kumppaneiden ja toimitusketjujen huolellinen arviointi sekä kyky joustaa ja reagoida tarvittaessa.
- Harkitse pitkäaikaisia sitoumuksia (kuten investoinnit) erityisen huolellisesti.
- Raaka-aineiden tuonti Venäjältä on mahdollista, samoin tuotteiden vienti sinne.
- Tytäryhtiöiden ja tuotannon perustaminen Venäjälle, jos tätä halutaan tehdä, ovat isoja strategisia valintoja, koska riskit ovat suuret Venäjän yhteiskunnan ja sikäläisen toimintaympäristön epävakauden vuoksi.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Geopolitiikka | Sodat

Saimme Euroopassa nauttia pitkästä rauhan ajasta ennen Venäjän hyökkäystä Ukraina. Jossain päin maailmaa on kuitenkin koko ajan ollut sota käynnissä. Monesti nämä kaukana käytävät taistelut eivät ole näkyneet arjessamme millään tapaa. Lähi-idän kriisit ovat menneinä vuosikymmeninä hetkellisesti näkyneet Suomen teollisuudessa kohonneina öljyn ja energian hintoina.

Globalisaatio ja globaalit tuotantoketjut ovat tehneet teollisuudesta aiempaa haavoittuvamman muualla käytävien sotien vaikutukselle. Sotien vaikutukset eivät enää rajoitu energian hintaan, vaan ne heijastuvat laajasti toimitusketjuihin, markkinoihin, rahoitukseen, teknologioihin ja sääntelyyn.

Sodat ovat muuttuneet luonteeltaan myös moniulotteisemmiksi. Perinteisen sotalaallisen toiminnan rinnalla keskeiseen rooliin ovat nousseet hybridi- ja kyberuhkatoiminta, informaatiovaikuttaminen, taloudellinen painostus sekä kriittisten resurssien hallinta. Näiden vaikutukset ulottuvat suoraan myös yritysten toimintaympäristöön.

Yritysten näkökulmasta keskeistä ei ole yksittäisten konfliktien ennustaminen, vaan kyky tunnistaa altistuminen erilaisille kriiseille sekä varautua niiden suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin.

Suomessa valmistavan teollisuuden kannattaa sotiin liittyen varautua kahteen kehityspolkuun, jotka kummatkaan eivät ole toivottuja mutta voivat pahimmassa tapauksessa toteutua. Kehityspolut eroavat toisistaan sen mukaan, kuinka lähellä Suomea sota on.

Kehityspolku | Sota kauempana

Kehityspolussa Sota kauempana nostetaan esille kolme käynnissä olevaa tai mahdollista sota- tai konfliktialuetta, joilla kaikilla on merkittävä vaikutus suomalaiselle teollisuudelle. Näiden konfliktien yksityiskohtainen analyysi ei ole tässä yhteydessä keskeistä, sillä vaikutukset vaihtelevat toimialoittain ja yrityskohtaisesti. Tärkeintä on ymmärtää, että konfliktin toteutuessa suorat ja epäsuorat vaikutukset voivat näkyä yrityksen arjessa lähes heti. Joillekin tämä muutos voi merkitä uusien liiketoimintamahdollisuuksien avautumista, toisille uhkaa nykyisen liiketoiminnan toiminnan jatkuvuudelle.

Ukraina

Sota Ukrainassa päättyy aikanaan, mutta lopputulokseen ja rauhan ehtoihin liittyy suuria epävarmuuksia. Ratkaisu vaikuttaa joka tapauksessa laajasti Euroopan turvallisuusjärjestelyihin ja talouteen. Vaikutukset heijastuvat useiden tässä työkirjassa kuvattujen muutosvoimien kautta, minkä vuoksi niitä ei tarkastella tässä erikseen syvällisemmin.

Lähi-itä

Lähi-idän alueella konfliktit ovat rakenteellisia ja pitkäkestoisia, ja jännitteet eri toimijoiden välillä jatkuvat. Tilanne vaihtelee ajoittain eskaloituvien kriisien ja vakaampien jaksojen välillä. Perinteisesti vaikutukset ovat näkyneet erityisesti energiemarkkinoiden kautta, mutta jatkossa vaikutukset voivat ulottua

laajemmin esimerkiksi logistiikkaan, kauppareitteihin, energian hintaan ja turvallisuusympäristöön.

Taiwan

Kiina on asettanut tavoitteekseen Taiwanin valtaamisen, ja ennemmin tai myöhemmin puheet kääntyvät tekoihin. Taiwan on tällä hetkellä maailman johtava puolijohdekomponenttien valmistaja. Muu maailma on tässä suhteessa riippuvainen Taiwanista vielä pitkään, vaikka Yhdysvallat ja EU pyrkivät strategisilla toimilla vähentämään riippuvuutta. Konflikti aiheuttaisi globaaliin talouteen häiriön, joka vaikuttaisi kauppaan laajasti, ei vain puolijohdeisiin. Taiwanin strategisen roolin takia asiantuntijat ovat analysoineet tätä vaihtoehtoa laajasti, ja erilaisia arvioita löytyy runsaasti.

Toimenpiteet

- Sodat kauempana, erityisesti Ukrainassa, lisäävät kaikenlaisten puolustusmateriaalien, aseiden, ammusten ja siviilien suojaamiseen käytettävien välineiden kysyntää, mikä avaa liiketoimintamahdollisuuksia niitä valmistaville yrityksille.
- Suojaa liiketoimintaa esimerkiksi rahtien hintojen vaihtelulta ja hyödynnä mahdolliset kysyntäpiikit.
- Vahvista yrityksesi resilienssiä kohdata äkillisiä kriisejä (ks. Resilienssin vahvistaminen)

Kehityspolku | Sota lähialueella

Kehityspolku Sota lähialueella toteutuu tilanteessa, jossa Venäjä haastaa Naton kollektiivisen puolustuksen uskottavuutta esimerkiksi pohjoisilla alueilla, tai Ukrainan sota eskaloituu avoimeksi konfliktiksi Venäjän ja Naton välillä.

Tämän kehityspolun vaikutukset Suomeen ja suomalaisiin yrityksiin riippuvat ratkaisevasti konfliktin maantieteellisestä laajuudesta ja kohdistumisesta. Mikäli Suomi säilyy sotatoimien ulkopuolella, vaikutukset näkyvät ensisijaisesti epäsuorina häiriöinä. Jos Suomi sen sijaan ajautuu osaksi konfliktia, toimintaympäristö voi muuttua nopeasti kohti sotatalouden kaltaista tilannetta.

Toimenpiteet

- Sota lähialueella lisää kaikenlaisten puolustusmateriaalien, aseiden ja siviilien suojaamiseen käytettävien välineiden kysyntää, mikä avaa liiketoimintamahdollisuuksia niitä valmistaville yrityksille.
- Kehitä kriisinkestävyyttä ja jatkuvuussuunnittelua.
- Sotatalouteen siirtyminen voi rajata joidenkin yrityksen mahdollisuuksia toimia haluamallaan tavalla. Vahvista yrityksesi resilienssiä kohdata äkillisiä kriisejä (ks. Resilienssin vahvistaminen)



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Omat havainnot ja muistiinpanot

Euroopan unionin tulevaisuus

EU on usein vahvistunut kriisien seurauksena, mutta nykytilannetta leimaavat useat samanaikaiset jakolinjat. Strategiatyökirjan laatimishetkellä eroja jäsenmaiden välillä näkyy muun muassa Ukrainan tukemisen pitkäjänteisyydessä, vihreän siirtymän etenemisvauhdissa, puolustusyhteistyön laajuudessa sekä yhteisen ulkopoliittikan, rahoituksen ja velkavastuun hyväksyttävyydessä. Näissä kysymyksissä ei puhuta vain poliittisista näkemyseroista, vaan niihin vaikuttavat myös erilaiset talousrakenteet, turvallisuuspoliittiset asemat ja kansalliset intressit. Siksi EU-tason päätöksenteko on monessa asiassa hidasta ja kompromissihakuista, vaikka paine yhteisiin ratkaisuihin samalla kasvaa.

EU on Suomelle ja suomalaisyrityksille tärkein yhteistyökumppani ja markkina-alue. EU tarjoaa yhteisiä pelisääntöjä läpi Euroopan yrityskehityksen, se tavoittelee yhtä yhtenäistä EU-markkinaa (single market) ja sen kautta saadaan kohdennettuja, merkittäviä panostuksia maanosan kannalta kriittisiin hankkeisiin. Kaikki EU:n ideat eivät kuitenkaan toteudu tänään, ja tilanne voi edelleen kehittyä monella eri tavoin.

Työkirjassa esitetään EU:lle kaksi kehityspolkua: EU voi kehittyä liittovaltion suuntaan tai kansallisvaltiot voivat nostavaa rooliaan. Kumpikin kehityspolku on esitetty ääriesimerkkinä, tarkoituksena nostaa esiin kehitysuunnan ominaisuuksia. Osana jälkimmäistä kehityspolkua EU:n sisälle syntyy uudenlaisia yhteistyöjärjestelyjä unionin rakenteiden ulkopuolella. Niin kutsuttu halukkaiden koalitiotukemassa Ukrainaa on esimerkki tällaisesta uudenlaisesta yhteistyöjärjestelystä.

Yritystoiminnan kannalta eri kehityspolut merkitsevät jonkinasteista muutosta, joka voi ilmetä joko mahdollisuutena tai uhkana, ja vaikutus saattaa olla hyvinkin yritys- ja asiakohtainen. Siksi muutosvoimaan liittyviä toimenpide-ehdotuksia ei esitetä kehityspolkuhaasteisesti vaan muutosvoimalle yhteisinä.

Kehityspolku | EU:sta liittovaltio: syvenevä ja toimintakykyisempi EU

Tässä kehityspolussa EU syvenee kohti nykyistä yhtenäisempää ja toiminta-

kykyisempää unionia. Käytännössä EU:n toimintavaltuuksia laajennettaisiin. Päätöksenteko tehostuisi ja siirryttäisiin käyttämään laajemmin määränemmis-
töpäätöksiä. Samalla EU:n kyky toimia yhtenäisesti vahvistuisi esimerkiksi teol-
lisuuspolitiikassa, puolustuksessa, energiassa ja teknologiassa. Päätöksentekoa
ei välttämättä keskitetä Brysseliin, vaan tavoitteena on tehdä päätöksiä nykyistä
johdonmukaisemmin oikealla tasolla ja varmistaa, että jäsenmaat noudattavat
yhdessä sovittuja sääntöjä.

Valmistavan teollisuuden pk-yrityksille kehityspolku voisi avata uusia mah-
dollisuuksia erityisesti silloin, kun EU vahvistaa strategisia kyvykkyksiään
esimerkiksi puolustuksessa tai uusissa teknologioissa. Muutoksen myötä myös
Euroopan sisämarkkina toimisi paremmin, mikä toisi suomalaisyrityksille uusia
mahdollisuuksia.

Kehityspolku | Kansallisvaltioiden nousu: pirstaloituneempi ja sisäisten blokkien EU

Tässä kehityspolussa EU säilyy muodollisesti entisellään, mutta poliittinen
toimintakyky heikkenee ja jäsenvaltioiden omat intressit korostuvat aiempaa
enemmän. EU:n sisällä voisi olla eri asioiden ympärillä erilaisia tiiviimpiä
liittoumia, jotka vaikeuttaisivat yhteistä päätöksentekoa edelleen. Tämän
tyyppinen kehitys voi myös vaikuttaa Euroopan komission kykyyn panna
täytäntöön ja valvoa sovittuja linjauksia.

Valmistavan teollisuuden pk-yrityksille tällainen kehitys voisi merkitä aiempaa
vaikeammin ennakoitavaa toimintaympäristöä. Vaikka EU:n perusrakenteet
säilyisivät, käytännön toimintaa voisivat yhä enemmän ohjata kansalliset tuet,
maakohtaiset painotukset, eriytyvä sääntelyn tulkinta sekä alueelliset verkostot
ja hankkeet. Tämä voisi vaikeuttaa kasvua sisämarkkinoilla, lisätä tarvetta
maakohtaisiin ratkaisuihin ja vahvistaa asemia sellaisille suuremmille yrityksille,
joilla on kykyä toimia useissa poliittisissa ympäristöissä ja sääntely-ympäris-
töissä samanaikaisesti. Johdon näkökulmasta korostuisivat markkinakohtainen
tilannekuva, kyky tunnistaa alueellisia yhteistyörakenteita sekä valmius sopeut-
taa investointi-, kumppanuus- ja markkinavalintoja tilanteessa, jossa Eurooppa
toimii yhä vähemmän yhtenäisenä kokonaisuutena.

Kehityspolussa on todennäköistä, että EU:n sisälle syntyy uudenlaisia yhteistyö-
järjestelyjä unionin rakenteiden ulkopuolella. Voidaan ajatella esimerkiksi, että
EU:ssa olevat Pohjoismaat ja Baltian maat tiivistävät taloudellista yhteistyötään
ja syntyy uusi Kalmarin unioni vahvistamaan pohjoisten valtioiden vaikutta-
vuutta ja yhteisiä taloudellisia intressejä EU:n sisällä. Tällainen talousunioni
avaisi suomalaisille pk-yrityksille uusia mahdollisuuksia toimia sen sisällä.

Muutosvoimalle yhteiset toimenpiteet

- Seuraa kehitystä, missä maassa investointi- ja verokannustimet suosivat

paikallista tuotantoa ja missä avautuu uusia markkinoita. Ole valmis tarvittaessa reagoimaan.

- Seuraa, missä tehdään politiikkaa valtionhallinto- ja missä yritysten liiketoimintatarpeet edellä ja ole valmis tarvittaessa reagoimaan.
- Seuraa miten teknologia-, maatalous - ja ympäristöpolitiikka kehittyvät ja ole valmis tarvittaessa reagoimaan. Nämä muutokset voivat luoda uusia tarpeita koneille ja laitteille tai vaikuttavat merkittävästi niiden kysyntään.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Kansantalouden tila

Suomen talouskasvu oli pitkään vahvasti vientivetoista, mutta finanssikriisin jälkeen kasvu on jäänyt vaimeaksi ja kansainvälisessä vertailussa hitaaksi. Keskeinen taustatekijä on työn tuottavuuden heikko kehitys sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Vaikka Suomessa on otettu nopeasti käyttöön uutta teknologiaa, on sen vaikutus talouskasvuun jäänyt meillä monia verrokkimaita vähäisemmäksi.

Strategiatyökirjan laatimishetkellä talouden kuva on edelleen varovainen. Elpymisen merkkejä on nähtävissä, mutta kasvu on hidasta ja epävarmaa. Luottamuksen heikkous, kotimarkkinoiden vaisuus ja ulkoisen kysynnän epävarmuus jarruttavat kehitystä, vaikka teollisuudessa on nähtävissä myös myönteisiä signaaleja. Teknologiateollisuuden verkkosivustolta löytyy aina ajantasaista taloustietoa.

Pitkän aikavälin näkymiä kuormittavat lisäksi väestön ikääntyminen, julkisen talouden paineet sekä heikohko investointitahti ja tuottavuuskehitys. Samalla yritysten toimintaympäristö eriytyy aiempaa selvemmin alueittain. Kuntien ja alueiden kyky tarjota yrityksille toimivia palveluja, osaavaa työvoimaa, sujuvaa kaavoitusta, liikenneyhteyksiä ja investointeja tukevaa päätöksentekoa vaikuttaa yhä enemmän, miten houkuttelevina alueet näyttäytyvät yrityksille.

Kehityspolku | Hidas kasvu

Vientiteollisuuden kasvu nostaa kansantalouden takaisin kasvu-uralle. Tätä tukevat innovaatiot ja työn tuottavuuden nousu. Kasvu ei kuitenkaan ole voimakasta vaan hidasta, koska nouseva väestöllinen huoltosuhde ja kasvanneet puolustusmenot rasittavat kansantaloutta.

Kehityspolku | Pitkittynyt talouden pysähtyneisyyden aika

Viennin määrä ja työn tuottavuuden kasvu eivät riitä nostamaan kansantaloutta takaisin kasvu-uralle. Kuntien talous on heikko, mikä näkyy esimerkiksi kunnan kyvyssä ylläpitää julkista infraa ja nykyisen kaltaista palvelutasoa. Julkisen sektorin toimijat, jotka muodostavat tärkeän asiakaskunnan monelle pk-yritykselle, vähentävät hankintoja. Tällä on omat negatiiviset vaikutuksensa yksittäisille yrityksille, vaikka teknologiateollisuuden tuotannosta 85–90 prosenttia menee vientiin.

Toimenpiteet:

- Riippumatta kansantalouden tilasta, huolehdi oman yrityksesi kilpailukykyvyyttä. Investoi tulevaisuuteen esimerkiksi TKI-toiminnan avulla.
- Kasvun aikana viennin veto tuo alihankintayrityksille töitä edellyttäen, että tuotteet, osaaminen ja kustannustaso ovat kunnossa. Huolehdi näiden kilpailutekijöiden riittävän vahvasta tahosta. Ja vaikka tilauskirjat olisivatkin täynnä, kannattaa miettiä strategisia kasvun mahdollisuuksia.
- Talouden pysähtyneisyyden aikana tilauskirjat eivät ole monellakaan täynnä. Tämä on erityinen strategian päivityksen hetki. Mieti, mitä tulisi tehdä toisin, jotta yritys menestyisi.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Rahoitusmarkkinat

Rahoitusmarkkinoiden toiminta vaikuttaa yritysten strategiaan valintoihin joko valintoja mahdollistavana tai niitä estävänä muutosvoimana. Strategiset valinnathan usein edellyttävät merkittäviä investointeja – tapahtuvat ne sitten

tuotannon laajentamisena, uudistamisena, merkittävänä tuotekehityksenä tai yritysostona.

Rahoitusmarkkinoiden kehitystä on kuitenkin vaikea ennustaa usean vuoden päähän, mikä tulee käytännössä esiin mittavien investointien yhteydessä. Siksi yritysten on vain varauduttava erilaisiin kehityspolkuihin rahoitusmarkkinoilla. Lisävaikeutta rahoitusmarkkinoiden kehityksen ennakointiin tuo se, että uuden globaalin tai eurooppalaisen finanssikriisin mahdollisuutta ei voi sulkea pois. Monet maat velkaantuvat voimakkaasti, ja taloudessa voi olla kuplia, joita saattavat ruokkia epärealistiset odotukset esimerkiksi tekoälyn voittokulusta. Tästä huolimatta on hyvin mahdollista myös se, että rahoitusmarkkinat kehittyvät suotuisasti.

Rahoitusmarkkinoiden kehitykselle annetaan tässä työkirjassa kaksi kehityspolkuja, jotka voivat käytännössä tapahtua peräkkäin.

Kehityspolku | Epäsuotuisia kehitys

Kehityspolku vastaa pitkälti työkirjan laatimishetkellä vallinneen tilanteen jatkumista. Rahoituksen saaminen on vaikeaa, koska pankkien kyvykkyys ja halukkuus rahoittaa investointivaltaisia pk-yrityksiä heikkenee edelleen. Rahoituksen kokonaishinta on korkea, hyväksytyt vakuudet rajallisia ja liiketoimintaa haittaavat kovenantit lisääntyvät.

Jos lisäksi tulee uusi finanssikriisi, tilanne voi vaikeutua entisestään. Silloin rahoituksen saaminen investointeihin olisi hyvin vaikeaa, mikä pahimmassa tapauksessa pysäyttäisi uudet investoinnit.

Kehityspolku | Suotuisa kehitys

Kehityspolku vastaa tilannetta, jossa rahoitusmarkkinoiden ongelmia on pk-yritysten näkökulmasta saatu korjattua. Rahoitusmarkkina monipuolistuu, ja sinne on tullut uusia toimijoita. Järkeviin ja hyvin perusteltuihin investointeihin on hyvin saatavilla rahoitusta kohtuullisin ehdoin.

Toimenpiteet:

- Yrityksen vakuuksien suunnittelu ja kehittäminen, ja myös kovenantit, ovat tärkeitä molemmissa kehityspoluissa.
- Yrityksellä tulee olla rahoitustiekartta, jossa on suunniteltu rahoitusstrategian toimeenpanoon ja jossa on huomioitu muutosvoimien mahdollisesti aiheuttamia rahoitustarpeita. Tiekartalla varmistetaan, että yritys on rahoituskelpoinen oikealla hetkellä.
- Yrityksen tulee kehittää resilienssiä kestäämään nopeatkin muutokset rahoitusmarkkinoilla (ks. Muutosvoima resilienssin vahvistaminen).

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Markkinat, joilla erityisen hyvät kasvunäkymät

Seuraavaksi esitetään muutosvoimana useampi markkina, joilla ennakoidaan erityisen hyviä kasvunäkymiä. Kunkin markkinan erityispiirteitä kuvataan tarkemmin muutosvoiman kuvauksen yhteydessä, mutta ennen siirtymistä näihin kuvauksiin tuodaan esiin näkökulmia, jotka ovat yhteisiä kaikille muutosvoimille.

Kasvumarkkinoilla toimiminen edellyttää usein kykyä skaalata toimintaa ylöspäin. Skaalauksen on mahdollisesti tapahduttava vieläpä nopeasti, sillä kilpailija voi viedä asiakkuudet, jos se pystyy skaalaamaan toimintaansa nopeammin. Tuotannon skaalaus ei välttämättä ole pelkästään koneiden lukumäärän tai kapasiteetin kasvattamista. Jos skaalaustarve on suuri, eteen voi tulla tarve muuttaa koko tuotantoprosessia. Suuret muutokset edellyttävät osaavaa projektipäällikköä, jolle on annettu riittävästi resursseja muutosprosessin läpiviemiseen. Tästä tullaankin monesti kriittiseen tekijään: toiminnan skaalaus vaatii riittävästi pääomaa.

Kysynnän kasvun aikana huomio saattaa keskittyä liiaksi vain tuotannon volyymin kasvun mahdollistamiseen. Viisautta on kuitenkin samalla miettiä, mitä sitten, jos kasvu hiipuu? Löytyykö korvaavaa kysyntää, onko tuotannon skaalaus alas tai onnistunut exit mahdollista?

Vaikkei yritys olisikaan itse kiinnostunut toimimaan tässä työkirjassa mainituilla kasvumarkkinoilla, niillä voi olla merkittävä epäsuora vaikutus. Meriteollisuus ja suurten laivatilausten imu on hyvä esimerkki epäsuorasta vaikutuksesta. Silloin, kun laivatilausten aikaansaamaa kysyntää ei meriteollisuuden alihankintayrityksille ole, ne hakeutuvat toimimaan muille toimialoille. Silloin, kun meriteollisuus taas tarjoaa tilauksia, nämä yritykset saattavat poistua muilta markkinoilta ja näin vähentää kilpailua muualla. Tämänkaltaisten epäsuorien vaikutusten tunnistaminen avaa mahdollisuuksia, joita kannattaa huomioida strategista analyysia tehtäessä ja strategisia vaihtoehtoja tunnistettaessa. Yksi

tapa tunnistaa yrityksiä, jotka saattavat poistua muilta markkinoilta ja siirtyä toimimaan vain jossain tietyssä kasvumarkkinassa, on tutkia toimialayhdistysten jäsenlistoja.

Kasvumarkkinat | Puolustussektori

Eurooppa ja monien muiden alueiden maat investoivat lähivuosina voimakkaasti turvallisuuteen ja sotilaalliseen puolustukseen. Pidemmällä aikavälillä investointivolyyymiä sen sijaan on vaikea ennustaa. Tähän vaikuttaa pitkälti se, millaisiksi sotilaalliset jännitteet etenkin Euroopassa muodostuvat.

Poliittinen tahto puolustuksen vahvistamiseksi Euroopassa on siis olemassa. Tahtotilan toimeenpanossa rahaa suuremmaksi pullonkaulaksi nousee se, onko toivottujen järjestelmien ja materiaalien valmistukseen riittävästi kapasiteettia ja kyvykkyyttä. Puolustussektorin tarvikkeiden ja materiaalien kysyntä oli kylmän sodan jälkeen niin heikkoa, että valmistusta ajettiin laajalti alas. Nyt, kun kysyntää olisi, valmistuskapasiteetti ei kykene vastaamaan. Pullonkaulan poistamiseksi on käynnistetty EU-tason toimenpiteitä, mutta uuden kapasiteetin rakentaminen vie aikaa.

Puolustusteollisuuden ekosysteemi rakentuu tänä päivänä pitkälti suurten järjestelmätoimittajayritysten ympärille. Hankintaketjut voivat olla pitkiä. Suomalaisille yrityksille on tarjolla hyvät mahdollisuudet päästä mukaan näille kasvaville markkinoille omilla tuotteillaan ja palveluillaan, mutta ilman puolustusalan sertifikaatteja, turvallisuusselvityksiä ja standardien täyttämistä sekä sääntöjen tuntemista ei ole asiaa tarjouskilpeluihin. On myös hyvä ymmärtää, että puolustusteollisuusmarkkina poikkeaa mekanismeiltaan muista. Päämiehiä on vähän ja puolustusmarkkinat ovat vahvasti politisoituneet.

Geopolitiikan muutosvoimien yhteydessä mainitsimme, että yrityksille voi tulla eteen tarve valita, missä geopoliittisessa blokissa haluaa toimia. Puolustussektorin hankintaketjuissa tämä valinta on totta jo työkirjan laatimishetkellä. ”Punaisia lippuja” mukaanpääsulle puolustussektorin hankintaketjuihin ovat muun muassa kiinalais- tai venäläisomistus tai osaomistus yrityksessä. Esteen muodostaa myös se, mikäli yrityksen avainrooleissa on henkilö tai henkilöitä, jotka eivät läpäise turvaselvitystä. Jopa älykkään tuotantolaitteen valmistusmaalla voi olla merkitystä siihen, onko tuotannollinen yhteistyö mahdollista vai ei.

Sotilaallisen puolustuksen rinnalla myös siviilejä suojelevien ratkaisujen, kuten väestönsuojien, markkinat kasvavat. Tämä tarjoaa merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia valmistavan sektorin yrityksille.

Muutosvoiman kehityspolut tulevat siitä, kasvaako sektori vain lähivuosina (esim. 10 vuotta) vai onko vahva varustautuminen pysyvä tila. Kehityspolkuja ei

tässä kuitenkin tarkastella tässä sen enempiä. Todetaan vain, että ns. kaksoiskäyttöteknologioihin pohjautuvat ratkaisut lisäävät mahdollisuuksia toiminnan skaalaamiselle ja kysynnän tasaamiselle: jos puolustussektorin kysyntä tasaantuu tai jossain vaiheessa hiipuu, samoille tai melkein samoille ratkaisuille voi etsiä markkinoita siviilipuolelta.

Toimenpiteet

- Täytä muodolliset vaatimukset. Moni organisaatio tarjoaa tähän apua.
- Verkostoidu ja hakeudu osaksi alihankintaekosysteemejä – hyödynnä olemassa olevia kontakteja, mikäli vain mahdollista.
- Tarjoa lisäarvoa. Älä tyydy standardiratkaisujen tai -valmistuspalvelujen tarjoamiseen.
- Varaudu, että joudut erottamaan osa yrityksen toiminnasta asiakaskohtaisiin erityisvaatimukset täyttäviin tiloihin.
- Varaudu henkilöstön turvallisuusselvityksiin.
- Kaksoiskäyttöteknologioihin pohjautuvat ratkaisut lisäävät mahdollisuuksia toiminnan skaalaamiselle ja kysynnän tasaamiselle
- Huolehdi jatkuvuuden hallinnastasi ja varautumisestasi.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Kasvumarkkinat | Meriteollisuus

Suomen meriteollisuuden näkymät ovat hyvät pitkälle tulevaisuuteen. Vaikka offshore-ratkaisut näyttävät isona markkinana, tuottavat risteilyalukset eniten tekemistä alihankintayrityksille. Risteily kasvaa matkustusmuotona ja Euroopan telakoilla on pitkät tilauskannat risteilyalusten rakentamiseksi. Arktisen alueen merkitys geopolitiikassa tulee korostumaan. Tämä merkitsee kysyntää jäänmurtajille sekä muille jäissä kulkeville aluksille. Jokaisen uuden tilauksen työllistävä vaikutus suomalaisen alihankintateollisuuteen on merkittävä. Lisäksi alalla toimii laaja verkosto erityyppisiä yrityksiä (laite- ja järjestelmätoimittajat, kokonaistoimittajat, materiaalityöntekijät, suunnittelutoimistot, ohjelmistoyritykset ja niin edelleen), joilla on oma alihankintaverkostonsa.

Vaikka etenkin arktisten olosuhteiden alusten valmistusta tultaneen jatkossa siirtämään osittain Suomen ulkopuolelle, tilausten työllistävä vaikutus suomalaiselle valmistavalle teollisuudelle on jatkossakin merkittävä. Suomalaisen meriteollisuuden vahvuus on ekosysteemisen tuotannon osaamisessa ja kyvykkyydessä, eikä sitä ole helppoa siirtää ulkomaille, vaikka alusten kokoonpano tapahtuisikin muualla.

Laivanrakennuksessa on korkeat laatuvaatimukset. Tämä koskee työn laatua, työssä käytettäviä materiaaleja ja projekti aikatauluissa pysymistä. Nämä kaikki voi nähdä mahdollisuuksina. Näihin kaikkiin voi liittyä myös epäsuoria vaikutuksia. Suuret laivaprojektit houkuttelevat työvoimaa, jolla on erityisosaamista, kuten projektipäälliköitä ja hitsaajia. Suuret laivaprojektit voivat myös tuoda ongelmia joidenkin erityismateriaalien saatavuuteen tai ainakin nostaa niiden hintaa. Toimiala julkaisee vuoden 2026 aikana vuoteen 2035 ulottuvan kansallisen strategian. Tämä työ avaa lisää sitä, miten toimiala uskoo kehityksen ja kasvun tapahtuvan maassamme.

Toimenpiteet

- Verkostoidu ja hakeudu osaksi telakoiden laajoja alihankintaekosysteemejä.
- Kotimaisten referenssien turvin hakeudu osaksi globaaleja alihankintaekosysteemejä.
- Kehitä osaamista, tuotteita ja palveluita. Niin arktisen alueen alukset kuin loistoristeilijätkin ovat täynnä huippuosaamista ja innovaatioita. Vaatimukset ovat korkeat kaikelle työlle ja materiaaleille.
- Kehitä projektiosaamista. Toimialalla on korkeat vaatimukset aikataulusanktioineen.
- Tutustu alan sääntelyyn. Huomioi erityisvaatimukset esimerkiksi materiaalien keveydelle ja paloturvallisuudelle.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Kasvumarkkinat | Liikkuvat työkoneet

Kotimaiset liikkuvien työkoneiden valmistajat ovat viime vuosina tiivistäneet yhteistyötään tutkimuksessa, kehityksessä ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa.

sa. Tämä on vahvistanut toimialan kykyä vastata globaaliin kilpailuun, teknologiseen murrokseen ja markkinoiden nopeisiin muutoksiin. Yhteistyötä on rakennettu erityisesti yritysten, tutkimusorganisaatioiden ja koko ekosysteemin kesken, mikä tukee alan uudistumista ja kansainvälistä kasvua.

Toimialan vuonna 2025 julkaisema kasvustrategia asettaa tavoitteeksi liikevaihdon kolminkertaistamisen vuoteen 2035 mennessä. Kasvun ajureina nähdään erityisesti automaatio, autonomia, koneiden kommunikointikyky, dataan perustuvat palvelut, sähköistyminen ja muut vähäpäästöiset käyttövoimaratkaisut. Tavoitteena on vahvistaa Suomen asemaa älykkäiden, tuottavien ja kestävien työkoneratkaisujen kehittäjänä globaaleilla markkinoilla.

Vaikka työkoneiden käyttökohteet vaihtelevat toimialoittain, niissä hyödynnetään yhä enemmän yhteisiä teknologioita, alustoja ja osaratkaisuja. Tämä avaa pk-yrityksille mahdollisuuksia kehittää skaalautuvia komponentteja, ohjelmistoja, ohjausjärjestelmiä, anturointia, energiaratkaisuja ja muita teknologioita useiden valmistajien tarpeisiin. Juuri tällaisissa yhteisissä ratkaisuisa voi syntyä merkittävää uutta kasvua myös koko arvoketjuun.

Toimenpiteet

- Verkostoidu ja hakeudu osaksi työkonevalmistajien innovaatio- ja alihankintaekosysteemejä – määritä oma roolisi arvoketjussa.
- Kehitä osaamista, tuotteita ja palveluita. Nykyaikaiset liikkuvat työkonet ovat täynnä huippuosaamista ja innovaatioita. Vaatimukset osien kulutuskestävyydelle ovat korkeat.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Kasvumarkkinat | Ukrainan jälleenrakentaminen

Venäjänsotaa Ukrainaan loppuu ennemmin tai myöhemmin, ja maahan saadaan jonkinlainen rauha. Se voi merkitä joko aitoa rauhaa tai jäänytynyt konfliktia, jossa taistelut ovat tauonneet, mutta jännitteet maiden välillä säilyvät. Aktiivisten sotatoimien loputtua alkaa maan täysipainoinen jälleenrakentaminen.

Ukrainassa on tuhoutunut valtavat määrät asuintaloja, kouluja, sairaaloita, teollisuuslaitoksia, energian tuotantoa ja muuta infraa, jota rakennetaan uudelleen tai korjataan ja korjaamisen yhteydessä modernisoidaan. Odotettavissa on, että jälleenrakennus lähtee liikkeelle perusinfran korjaamisesta ja uudelleenrakentamisesta sekä teollisuuden tuotantokyvyn uudistamisesta.

Jälleenrakentamisen kustannusten maksajat ovat vielä jossain määrin avoinna, mutta ainakin EU on sitoutunut olemaan mukana jakamassa kustannuksia tavalla tai toisella. Ukrainan jälleenrakentaminen merkitsee isoja liiketoimintamahdollisuuksia monen eri alan yritykselle ja kokonaisille arvoverkostoille, joskin rahoituksen antaja saattaa asettaa vaatimuksia työn toteuttajille.

Jälleenrakentaminen vaatii myös valtavia määriä materiaaleja, koneita ja osaavaa työvoimaa, josta osa siirtyy muista maista Ukrainaan. Tässä näkyy suuren liiketoimintamahdollisuuden kääntöpuoli. Uhkana on, että Ukrainan jälleenrakentamisen sivuvaikutuksena me Suomessa joudumme kärsimään pulaa monista jälleenrakentamisessa käytettävistä materiaaleista ja taitavista erikoisosaajista, kuten hitsaajista. Näitä uhkia ei tämän muutosvoiman yhteydessä kuitenkaan tarkastella tämän enempää, vaan keskitymme muutosvoiman tarjoamiin liiketoimintamahdollisuuksiin.

Toimenpiteet

- Verkostoidu sellaisten koti- ja ulkomaisten tahojen kanssa, jotka suunnittelevat osallistuvansa jälleenrakentamiseen tavalla tai toisella. Hyödynnä paikallisia tai paikalliset olosuhteet hyvin tuntevia kontakteja, joilla on Ukrainan kielen taito. Paikallinen kumppani tai tytäryhtiö on pidemmän päälle välttämättömyys.
- Tunnista mahdolliset kaupan rahoittajat, luo suhteet ja tarjoa heille referenssit.

Triggerit

Rauhan tai pitkäaikaisen tulitauon lisäksi triggerinä muutosvoimalle toimii EU:n ja/tai kansallisen tason päätökset jälleenrakennuksen rahoituksesta.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Osaava työvoima

Osaava työvoima on muutosvoima, johon sisältyy useita eri ulottuvuuksia. Työikäisten määrän kokonaiskehitys näyttää väestöennusteiden pohjalta suhteellisen vakaalta 2040 asti, tosin vain siinä tapauksessa, että työikäisten maahanmuutto säilyy korkealla tasolla. Pk-yrityksen näkökulmasta merkittävää on ennen kaikkea se, missä määrin tarjolla on työvoimaa, jolla on tarvittava osaaminen, ja missä määrin ne kykenevät työllistämään maahanmuuton kautta Suomeen tulevia. Pelkästään nuorten palkkaaminen oppilaitoksesta voi olla jatkossa yhä vaikeampaa, kun 18–24-vuotiaiden ikäluokan odotetaan pienenevän noin viidenneksellä vuoteen 2050 mennessä.

Muutosvoimalla on useita ajureita, jotka ovat osaltaan synnyttämässä pulaa tarvittavan osaamisprofiilin työntekijöistä:

- Teollisuudesta eläköitytty monilla aloilla vuosittain enemmän osaajia kuin uutta koulutettua työvoimaa on tarjolla.
- Koulutus ei välttämättä anna riittäviä taitoja työelämään.
- Valmistava teollisuus ei ole tämän ajan nuorille yhtä houkutteleva ala kuin aiemmille sukupolville.
- Työn merkityksellisyyden kokemus korostuu uusien sukupolvien uravalinnoissa aiempia sukupolvia enemmän, mikä edellyttää myös teollisuudelta työn vaikuttavuuden näkyväksi tekemistä.
- Automaation ja tekoälyn kehitys asettavat uusia osaamisvaatimuksia työvoimalle, mutta toisaalta tukevat työtehtävissä suoriutumista.
- Kaupungistuminen vie nuoria kasvukeskuksiin ja on osa globaalia ilmiötä. Kasvukeskusten ulkopuolella olevien pk-yritysten on kuitenkin mahdollista houkuttaa työntekijöitä ja perheitä halvemmalla ja väljemmällä asumisella, kunhan paikkakunnan palvelut ovat riittäviä.
- Työperäisen maahanmuuton tulevaisuuteen liittyy monia epävarmuuksia, kuten mikä on Suomen houkuttelevuus tulevaisuudessa.

Muutosvoiman strategiseen merkitykseen vaikuttaa muutoksen nopeus. Jos muutos tulee hitaasti, osaajat oppivat tarvittavia taitoja työn ohessa tai kouluttamalla, mutta jos muutos tapahtuu hyvin nopeasti, osaajien voi olla vaikea pysyä kehityksen tahdissa. Aiemmin kilpailuetua tuonut osaaminen voi muuttua nopeasti perusosaamiseksi, jolloin pulmaksi tulee uuden kilpailuetua tuottavan osaamisen hankkiminen. Esimerkiksi tekoälyosaaminen voi tänään tuottaa edelläkävijöille kilpailuetua, mutta lähitulevaisuudessa

sama osaaminen voi muuttua perusosaamiseksi, jota tarvitaan kaikissa yrityksissä.

Kehityspolkujen muutosvoima määräytyy sen mukaan, onko suurempi pula ammattiosaajista, kuten hitsaajista ja koneistajista, vai korkeakoulutetuista osaajista, kuten suunnittelijoista ja tekoälyohjelmoijista. Hallitseva kehityspolku voi olla yrityskohtainen.

Kehityspolku | Hallitsevana niukkuus osaavista ammattilaisista

Tälle kehityspolulle on ominaista, että työvoimaa on sinänsä tarjolla, mutta sen osaamistaso sekä kyky ja halukkuus vaativiin käytännön tuotantotehtäviin ovat matalia. Osaavista ammattilaisista, kuten hitsaajista ja koneistajista, on merkittävä pula. Tämä osaamisen niukkuus muodostuu yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta keskeiseksi pullonkaulaksi.

Toimenpiteet

- Yritysten tulee ottaa aktiivinen rooli osaamisen kehittämisessä ja jatkuvan oppimisen kulttuurin ylläpitämisessä järjestämällä esimerkiksi sisäisiä koulutuksia ja hyödyntämällä yhteishankintakoulutuksia (rekry-, muunto- ja täsmäkoulutukset).
- Hyvä yhteistyö paikallisten ammatillisten oppilaitosten kanssa sekä tarjotut harjoittelu- ja kesätyöpaikat kasvattavat tulevaisuuden osaajia. Nämä hyvin hoidettuna yhdessä vastuullisen työnantajuuden kanssa parantavat sekä oman yrityksen että toimialan houkuttelevuutta.

Kehityspolku | Hallitsevana niukkuus korkeakoulutetuista osaajista

Tässä kehityspolussa tuotannon digitalisaatio, tekoälyn hyödyntäminen ja automaation kasvava rooli lisäävät korkeakoulutettujen osaajien tarvetta valmistavan teollisuuden pk-yrityksissä. Samalla kokeneiden suunnittelijoiden ja tuotekehittäjien eläköityminen kasvattaa osaamisvajetta. Tämä työvoiman laadullinen niukkuus muodostuu yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta keskeiseksi pullonkaulaksi.

Toimenpiteet

- Yhteistyötä korkeakoulujen kanssa muunto- ja täydennyskoulutuksessa. Myös avoimet ammattikorkeakoulu ja yliopisto tarjoavat hyviä oppikokonaisuuksia.
- Mentorointi ja kummitoiminta voivat olla matalan kynnyksen yhteistyötä korkeakoulun kanssa.
- Yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa. Tarjoa harjoittelupaikkoja jo 1–2 vuoden opiskelijoille. Huomioi apurahat ja stipendit.

Yhteiset toimenpiteet muutosvoiman molemmissa kehityspoluissa

Panosta hyvään johtamiseen ja vetovoimaisuuteen

- Yrityksen on ennakoitava ja tunnistettava tulevaisuuden osaamistarpeet sekä tehtävä suunnitelma osaamisen kehittämiseksi ja/tai hankkimiseksi. On myös tärkeä pohtia, onko jostain osaamisesta syytä luopua.
- Jatkuvaa oppimista, uudistumista ja luovuutta tukevaa kulttuuria on hyvä tietoisesti edistää. Jokaisen työntekijän pitäisi osata toimia useammassa eri tehtävässä.
- Uusien teknologioiden ja laitteiden käyttöönotto voi muuttaa osaamisia, työtapoja tai prosesseja ja aiheuttaa muutosten myötä huolta, jota on hyvä ratkoa yhdessä henkilöstön kanssa.
- Yrityksen tulee kehittää työnantajakuvaansa ja markkinoida teollisuustyötä kestävyyttä edistävänä ja tätä kautta merkityksellisenä sekä siistinä työpaikkana. Yrityksen pitää itse profiloitua hyvänä työpaikkana ja edustaa aidosti sitä mitä markkinoi.
- Vinkkipalkkioiden käyttö rekrytoinnissa.
- Yrityksessä on hyvä olla toimivat käytännöt osaamisen jakamiselle ja yhdessä oppimiselle. Työntekijöiden hiljainen tieto ja kokemus tulee dokumentoida ja digitalisoida helposti saatavaksi, esimerkiksi työohjeiksi ja digitaalisiksi oppaiksi.
- Yrityksen tulee aktiivisesti vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä, jotta paikkakunta pysyisi elinvoimaisena ja houkuttelevana työntekijöille.
- Investoinnit automaatiotason nostoon.

Panosta oppilaitosyhteistyöhön

- Panosta oppilaitosyhteistyöhön. Yrityksen tulee laatia tavoitteellinen suunnitelma oppilaitosyhteistyölle. Tavoitteena voi olla tehdä yritys tunnetummaksi opiskelijoiden keskuudessa (riippumatta oppilaitoksen koulutusjärjestelmän tasosta).
- Harjoittelupaikat ovat työnantajalle tapa houkutellessa ja sitouttaessa hyviä tulevaisuuden osaajia.

Ulkomaisten työvoiman käyttö on yrityksen strateginen kyvykkyys

- Yrityksen tulee suunnitelmallisesti rakentaa ja vahvistaa strategista kyvykkyytään käyttäen ulkomaista työvoimaa. Yrityksen tulee kehittää osaamistaan kansainvälisten osaajien rekrytointiin ja heidän kotouttamiseensa pienille paikkakunnille. Tee näissä asioissa yhteistyötä kunnan kanssa.
- Työntekijöiden houkuttelu ulkomailta Suomeen on pk-yritykselle iso panostus. Vetovoiman lisäksi pitää huomioida pitovoima, eli miten yritys pystyy pitämään työvoimasta myös kiinni.
- Jo ensimmäinen ulkomainen osaaja rikastuttaa työyhteisöä, ja usein hänen kauttaan saadaan rekrytoitua lisää osaajia.



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Omat havainnot ja muistiinpanot

Materiaalien ja komponenttien saatavuus

Valmistavan teollisuuden tarvitsemien materiaalien ja komponenttien saatavuus ei ole tulevaisuudessa itsestäänselvyys, vaan se edellyttää yrityksiltä aiempaa enemmän ennakkointia, vaihtoehtoisten hankintakanavien rakentamista ja onnistuneita strategisia valintoja. Saatavuushaasteet liittyvät yhä useammin globaaliin kilpailuun kriittisistä raaka-aineista, komponenteista ja jalostusketjuista, joiden merkitys on erityisen suuri vihreässä siirtymässä, digitalisaatiossa ja turvallisuuteen liittyvissä teknologioissa. Samalla toimitusketjuihin vaikuttavat geopoliittiset jännitteet, kaupapoliittiset ratkaisut, vastuullisuusvaatimukset ja toimitusketjujen läpinäkyvyys.

Myös yllättävät häiriöt (kuten koronapandemia ja Ever Given -konttilaivan jumiutuminen Suezin kanavaan) voivat katkaista materiaalivirtoja nopeasti, minkä vuoksi yritysten on tärkeää varautua poikkeamiin. Yritysten pitäisi tunnistaa markkinoilla mahdollisesti liikkuviin väärennettyihin materiaaleihin ja komponentteihin liittyvät riskit. EU pyrkii vahvistamaan kriittisten raaka-aineiden saatavuutta ja toimitusketjujen kestävyyttä muun muassa kriittisiä raaka-aineita koskevalla sääntelyllä.

Vaikka saatavuusongelmat eivät kohdistuisi suoraan yrityksen omaan tuotantoon, niiden vaikutukset voivat välittyä nopeasti koko arvoketjuun. Yhdenkin toimijan häiriöt voivat näkyä toimitusviiveinä, kustannuspaineina tai tuotannon pysähtymisenä muualla ketjussa, myös asiakkaalla. Siksi materiaalien ja komponenttien saatavuuden hallinta on yhä useammin koko verkoston yhteinen kilpailukykykysymys eikä vain yksittäisen yrityksen hankintatehtävä.

Kiertotalouden merkitys kasvaa tässä kehityksessä selvästi. Se tarjoaa yrityksille keinon vahvistaa materiaalien saatavuutta, pienentää riippuvuutta neitseellisistä raaka-aineista ja rakentaa uutta, kilpailukykyistä liiketoimintaa. Kiertotalous on paljon enemmän kuin materiaalien kierrätystä, sillä siihen kuuluvat myös koko tuotteen elinkaaren huomioon ottava suunnittelu, korjaus, huolto, uudelleenkäyttö, uudelleenvalmistus, jakamis- ja alustaratkaisut sekä palveluliiketoiminta, joissa arvoa tuotetaan yhä enemmän esimerkiksi suorituskyvyn ja datan avulla tapahtuvan elinkaaren hallinnan kautta.

Kiertotalous nähdäänkin sekä luonnonvarojen käytön vähentämisen että talouskasvun, huoltovarmuuden ja uusien markkinoiden näkökulmasta merkittävänä mahdollisuutena. Sen yleistyminen edellyttää kuitenkin ennakoitavaa sääntelyä, toimivia sisämarkkinoita ja kannustavaa toimintaympäristöä, jotta ratkaisuisista syntyy kannattavaa liiketoimintaa.

Uudelleenvalmistus nousee uusien tuotteiden valmistukseen nähden yhä tärkeämmäksi rinnakkaiseksi toimintamalliksi. Siinä tuote rakennetaan uudelleen alkuperäistä vastaaviin vaatimuksiin hyödyntämällä käytettyjä, kunnostettuja ja uusia osia sekä korjaamalla tai vaihtamalla kuluneita komponentteja ja moduuleja. Tämä vahvistaa tuotteiden arvon säilymistä, pidentää materiaalien käyttöikää ja avaa valmistavalle teollisuudelle uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia.

Uudelleenvalmistuksen merkitys voi vaihdella kehityspoluittain, mutta sen rooli osana laajempaa kiertotaloutta todennäköisesti kasvaa.

Kehityspolku | Niukkuus hallitsee monien kriittisten materiaalien ja komponenttien saatavuudessa

Kehityspolussa niukkuus monien kriittisten materiaalien ja komponenttien saatavuudessa on toistuvaa tai jatkuvaa. Kiertotalous ei ole kehittynyt riittävästi korvaamaan vajetta. Näiden seurauksena on pakottava tarve muuttaa materiaaleja, suunnitelmia tai toimitusketjuja, jotta tuotteita voidaan ylipäättään valmistaa. Tässä tilanteessa ja tuotevariaatioiden lukumäärän kasvaessa tuotekonfiguraatioiden hallinnan tärkeys korostuu.

Toimenpiteet

- Suunnittele tuotteet ja rakenna toimitusketjut siten, että myös kriittisille materiaaleille ja komponenteille on vaihtoehtoja.
- Korvaavien materiaalien, komponenttien ja suunnitteluratkaisujen hyväksyttäminen.
- Keskitä huomio varaston hallintaan: kun erilaisten tuotteiden määrä kasvaa, se voi johtaa varastoon sitoutuneen pääoman kasvuun. Selvitä mahdollisuutta siirtää varastokustannuksia asiakkaalle.
- Panosta tuotekonfiguraatioiden hallintaan.
- Panosta toimittajien varastotilanteiden seurantaan.
- Panosta materiaali- ja komponenttiväarennösten tunnistamiseen.

Triggeri

Kriittisten materiaalien ja komponenttien saatavuudessa on usein toistuvia tai kroonisia ongelmia, mikä aiheuttaa pitkiä tuotantokatkoja.

Kehityspolku | Kehittynyt kiertotalous ja uudelleenvalmistus hallitsevat

Kehityspolussa kiertotalous on kehittynyt paikkaamaan niukkuutta neitseellisten materiaalien ja komponenttien saatavuudessa synnyttäen samalla uutta liiketoimintaa. Lisäksi uudelleenvalmistus on vallannut alaa, minkä seurauksena korjattavuuden tärkeys tuotesuunnittelussa kasvaa.

Toimenpiteet

- Suunnittele tuotteet ekosuunnittelusääntelystä tulevien periaatteiden mukaisesti siten, että kierrätettävien materiaalien ja helposti vaihdettavien komponenttien osuus lopputuotteesta on korkea ja että tuotteet itsessään ovat kierrätettäviä.
- Huomio kierrätettävien materiaalien ja vaihdettavien komponenttien käyttö asiakasvaatimuksissa ja hyväksynnöissä.
- Harkitse strategista siirtymistä uudelleenvalmistukseen ja huoltopalveluihin sekä muihin kiertotaloutta edistäviin liiketoimintamalleihin.

Triggeri

Kiertotalouden kautta on saatavilla lähes kaikkea tarvittavaa ja/tai asiakkaat alkavat enenevässä määrin kysyä uudelleenvalmistusta.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Automaatio ja tekoäly

Automaatiokehitys jatkuu valmistavassa teollisuudessa robottien (erityisesti humanoidirobottien) ja niiden ohjelmitavuuden kehittymisen kautta. Erilaisten robottien hyödyntämisestä valmistuksessa ihmisen työparina tulee aiempaa realistisempi vaihtoehto.

Myös tekoälyn hyödyntäminen arkipäiväistyy valmistavassa teollisuudessa. Toki koneoppimista on hyödynnetty jo pitkään, mutta hyödynnettävän ja laadukkaan datan määrän kasvu sekä generatiivinen tekoäly avaavat uusia sovelluskohteita tekoälyn hyödyntämiselle. Tekoälyn käyttö muuttaa työtä ja työn tekemisen prosesseja läpi yrityksen. Tekoälylle tulee enenevässä

määrin sovelluskohteita 1. toimistotyössä, 2. tuotannossa ja 3. tuotteissa ja palveluissa.

Ensivaiheessa tekoälyä hyödynnetään tehostamaan nykyisiä prosesseja. Tekoäly nopeuttaa radikaalisti koneiden ohjelmointia ja lyhentää tahtiaikoja. Tekoäly voi myös opastaa työntekijää uusissa työtehtävissä. Toisessa vaiheessa generatiivinen ja agenttipohjainen tekoäly muuttavat työn tekemisen prosesseja, erityisesti mitä ihminen tekee osana tuotantoprosessia.

Sekä automaatioasteen nostamista että tekoälyn laajamittaista hyödyntämistä ajavat samat tekijät:

- Tarve tehostaa toimintaa ja tätä kautta nostaa työn tuottavuutta
- Osaajapula

Teollisessa toimintaympäristössä koneet ja laitteet ovat keskeinen väylä automaatioasteen nostoon ja tekoälyn hyödyntämiseen. Kannattaa seurata alan kehitystä messuilla ja kone- ja laitetuottajien tapahtumissa, vaikka investointi ei olisikaan juuri sillä hetkellä ajankohtainen.

Kehityspolut muutosvoimassa tulevat siitä, miten nopeasti automaatioasteen nostaminen ja tekoälyn hyödyntäminen muuttavat valmistavaa teollisuutta. Koska muutosvauhdista ei tule hidasta, emme lähde tässä työkirjassa erittelemään kehityspolkuja, vaan esitämme muutosvoiman toimenpide-ehdotukset yhteisinä riippumatta siitä, kuinka nopea muutoksesta tulee.

Toimenpiteet

- Seuraa kehitystä, verkostoidu, kokeile rohkeasti, opi kokeiluista.
- Ota laajempaan käyttöön vasta kokeilujen jälkeen, kun tiedät, aidot hyödyt. Kokeilut ovat tärkeitä erityisesti tekoälyn hyödyntämisessä.
- Muista, että taloudellinen hyöty tulee usein vasta, jos muutetaan samalla prosesseja.
- Harkitse asiantuntijoiden ottamista mukaan hallitukseen neuvonantajiksi tai jäseniksi.
- Onnistunut tekoälyn hyödyntäminen edellyttää monissa tilanteissa, että laadukasta dataa on riittävästi olemassa. Huolehdi, että sitä on.
- Pohdi, mahdollistaako tekoälyn ja datan hyödyntäminen uutta liiketoimintaa esimerkiksi huollon piiristä.
- Seuraa humanoidirobottien kehitystä ja harkitse, milloin on oikea aika panostaa ensimmäisen robotin hankintaan.

Omat havainnot ja muistiinpanot

Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Kyberturvallisuus ja digitaalinen infra

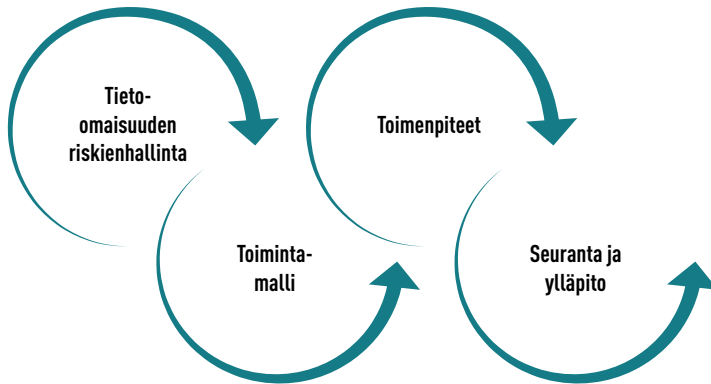
Digitaaliteknologioiden nopea kehitys muuttaa myös turvallisuuskenttää, ja väärinkäytettyinä ne uhkaavat yrityksen olemassaoloa. Monimuotoisten kyberturvallisuusriskien listaamisen sijasta olennaista on havaita, että yritysten kyberturvallisuusriskien hallinta tähtää toimitusvarmuuden ja taloudellisen kannattavuuden varmistamiseen. Yrityksen näkökulmasta kyberturvallisuus tarkoittaa käytännössä digitaalisiin tietojärjestelmiin ja dataan kohdistuvien rikosten estämistä sekä digitaalisen tiedon luottamuksellisuuden, saatavuuden ja eheyden turvaamista. Kyberturvallisuuden uhkatilanne on työkirjan laadintahetkellä korkea.

Tietoturvaloukkaukset ovat aina vahingollisia kohteelleen. Siksi tehokkaimmat riskienhallintakeinot perustuvat laajasti eri toimijoiden hallussa olevin tietojen ja tietojärjestelmien jokapäiväiseen suojaamiseen eli tietoturvallisuudesta huolehtimiseen. Tietoturvaluustoimilla ei suojata vain tietokoneita, vaan yrityksen toimitusvarmuutta (kollektiivisesti yhdistyen huoltovarmuudeksi), taloudellista kannattavuutta, mainetta (myös suhteessa yhteiskunnassa esiintyviin pelkoihin) ja siten koko yhteiskuntaa.

Erityisiä riskikohteita yrityksissä ovat:

- vanhat järjestelmät, joiden kyberturvallisuus ei vastaa viimeisimpiä turvallisuuskriteerejä,
- sellaisten tekoälysovellusten käyttö, joiden kyberturvaa ei ole varmistettu,
- eri järjestelmien välinen tiedonsiirto yritysten toimitusketjussa,
- työntekijöiden heikko ymmärrys kyberturvallisuuden tärkeydestä.

Moderni kyberturvallisuuden riskienhallinta perustuu soveltuvan riskienhallintamallin käyttöön. Näin yritys huolehtii myös investointi- ja ylläpitokustannusten hallinnasta sekä helpottaa yhteistyötä toimittajien kanssa.



Riskienhallinta on suositeltavaa perustaa kyberturvallisuuden prosessimalliin:

1. Tunnistamiskyky: organisaation kyberturvallisuusriskien, resurssien ja ympäristön tunnistaminen ja ymmärtäminen.
2. Suojauskyky: kriittisiä palveluita ja tietoja suojaavien toimenpiteiden toteuttaminen.
3. Havaintokyky: kyberturvallisuuspoikkeamien nopean havaitsemisen mahdollistavien toimenpiteiden kehittämien ja toteuttaminen.
4. Reagointikyky: kyberturvallisuuspoikkeamien tehokkaan käsittelyn mahdollistavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen.
5. Palautumiskyky: kyberturvallisuuspoikkeamien jälkeistä palautumista ja toimintojen jatkuvuutta kehittävien ja toteuttavien toimenpiteiden tukeminen.
6. Hallintakyky: kyberturvallisuuden hallinto, joka sisältää muun muassa organisaation riskienhallintaprosessin, politiikat ja menettelyt, vastuut ja roolit sekä sidosryhmien tehtävät.

Kyberturvallisuus ei ole pelkästään uhka, vaan se voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Korkea kyberturvallisuuden taso ja vahva kyberturvallisuuskulttuuri vahvistavat yrityksen kilpailukykyä ja voivat joissain tapauksissa olla yritykselle jopa kilpailuetu.

Toimenpiteet

- Nosta kyberturvallisuuden hallintakyky ja sen osana kyberturvallisuuskulttuuri yrityksessä samaan asemaan kuin työturvallisuudella nyt on.
- Huolehdi, että toimivalla johdolla ja henkilöstöllä on riittävä ja ajantasainen

osaaminen yrityksen kyberturvallisuuden hallintakäytännöistä.

- Pohdi, voiko korkeaan kyberturvallisuuteen panostaminen luoda yrityksellesi kilpailuetua sellaisissa asiakkuuksissa, joissa toimittajien toimitusvarmuus ja luotettavuus on tärkeää tai kyberturvavaatimukset ovat muusta syystä korkeat.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Sähköinen kaupankäynti (e-commerce)

Sähköisellä kaupankäynnillä tarkoitetaan kauppaa, joka hoidetaan kokonaan digitaalisesti internetin välityksellä käyttäen digitaalisia tunnistautumisvälineitä. Kuluttajaliiketoiminnassa verkkokauppa on ollut vakiintunut toimintatapa jo pitkään, mutta sitä harjoitetaan myös yritykseltä-yritykselle (B2B) liiketoiminnassa tuotteiden ja palveluiden ostamisessa ja myymisessä.

B2B-verkkokauppa on voimakkaassa kasvussa ja korvaa perinteisiä liiketoimintamalleja. Kasvua vauhdittaa sukupolvi, joka on varttunut kuluttajaverkko-kaupan aikakautena. Kasvua kiihdyttää myös tekoälyagenttien yleistynyt käyttö kaupankäynnissä.

B2B-verkkokauppa eroaa kuluttajaverkkokaupasta esimerkiksi siinä, millaisia maksutapoja ja -ehtoja on tarjolla yritysasiakkaille, miten tuotteet toimitetaan ja miten tuotteet on hinnoiteltu. B2B-verkkokaupan kautta voidaan tilata/toimittaa suuriakin eriä, mutta ostamisen helppous voi ajaa myös aiempaa pienempiin toimituksiin.

Sähköinen kaupankäynti muuttaa asiakaskäyttäytymistä. Se helpottaa toimittajien vertailua eikä tunne maantieteellisiä rajoja samalla tapaa kuin perinteinen kaupankäynti. Menestyäkseen kilpailussa yrityksen pitää olla jossain asiassa erityisen hyvä, mikä korostaa kilpailuedun kasvavaa merkitystä yrityksen liiketoiminnassa. Asiakaskäyttäytymisen muutos voi olla tekoälyagenttien käytön myötä hyvinkin nopeaa. Ihmiseltä-ihmiselle vuorovaikutus vähenee automatisoituvan kaupankäynnin myötä. Kaikki nämä voivat näkyä yritykselle

mahdollisuuksina tai uhkina sen mukaan, miten yritys toimii ja millainen valmius sillä on sähköiseen kaupankäyntiin.

Toimenpiteet

- Ellet jo osta/myy tuotteita, komponentteja tai raaka-aineita B2B-verkkokaupassa, harkitse vakavasti sellaisen perustamista; arvioi menetätkö asiakkaita, jollet harjoita sähköistä kaupankäyntiä, ja voisitko saada uusia asiakkaita sen avulla?
- Valitse, siirrytkö monikanavaiseen kaupankäyntiin, jossa verkkokauppa toimii perinteisen kaupankäyntimallin rinnalla, vai puhtaaseen sähköisen kaupankäyntiin.
- Valitse B2B-verkkokauppaan kehitetty kaupankäyntialusta, joka täyttää sähköisen kaupankäynnin tarpeesi.
- Keskitilauksen koon mahdollinen pieneneminen voi edellyttää yritykseltä prosessien muuttamista, jotta se pystyy kannattavasti valmistamaan ja toimittamaan myös pieniä eriä. Tekoäly tarjoaa apua myös näihin asioihin.
- Muista, että verkkokaupan olemassaolo ei poista tarvetta perinteisille myynti- ja markkinointiponnisteluille.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Vihreä siirtymä

Vihreällä siirtymällä tarkoitetaan talouden ja yhteiskunnan uudistumista kohti vähäpäästöisiä, luonnonvaroja säästäviä ja kiertotaloutta vahvistavia ratkaisuja. Käytännössä tämä näkyy erityisesti energiajärjestelmän puhdistumisena, teollisuuden ja liikenteen sähköistymisenä, vedyn ja sen johdannaisen käyttöönottona sekä tuotannon ja kulutuksen ohjautumisena kestävämpään suuntaan. Päästöjen vähentämisen lisäksi tavoitteena on rakentaa uutta teknologiaa ja kilpailukykyistä teollisuutta sekä houkutellessa investointeja.

EU:n ilmastokehitys antaa muutokselle selkeän päämäärän: sisämarkkinoilla tavoitteena on ilmastoneutraalius vuoteen 2050 mennessä, vähintään 55 prosentin

nettopäästövähennys vuoteen 2030 mennessä vuoden 1990 tasoon verrattuna ja 90 prosentin nettopäästövähennys vuoteen 2040 mennessä.

Vihreän siirtymän ratkaisut avaavat yrityksille merkittäviä uusia markkinoita. Monilla aloilla teknologiat ovat jo olemassa, mutta markkinoiden kasvu määräytyy sen mukaan, kuinka nopeasti investointeja tukeva markkinakysyntä, energiainfrastruktuuri ja toimintaympäristö vahvistuvat. Tässä sääntelyllä on tärkeä rooli. Oikein kohdennettuna ja ajoitettuna se ei ainoastaan aseta vaatimuksia, vaan se synnyttää myös niin sanottuja lead-markkinoita, jotka vauhdittavat puhtaiden ratkaisujen käyttöönottoa, investointeja ja skaalautumista. EU:ssa tätä tavoitetta tukevat esimerkiksi vihreän kehityksen ohjelma eli niin sanottu Green Deal ja puhtaan teknologian teollista kapasiteettia vahvistavat toimet.

Euroopan vihreän kehityksen ohjelma ja sitä täydentävä teollisuuspolitiikka ovat tehneet vihreästä siirtymästä myös eurooppalaisen teollisuuden kilpailukykyhankkeen. Tavoitteena on samanaikaisesti vähentää päästöjä, lisätä investointeja puhtaaseen teknologiaan ja vahvistaa Euroopan omaa teollista perustaa. Suomelle tämä luo mahdollisuuksia erityisesti siellä, missä osaaminen, puhdas energia, teolliset arvoketjut ja teknologiaratkaisut kohtaavat. Vihreää siirtymää korostava politiikka ja lainsäädännön muutokset synnyttivät odotuksia kasvavasta markkinakysynnästä kestäville ratkaisuille. Markkinat eivät kuitenkaan ole kehittyneet odotetusti, sillä teollisuutta uudistavien investointien toteutuminen on viivästynyt eikä asiakkailta ole vielä laajasti halua maksaa tuotteissa ympäristöpremiota. Joka tapauksessa vihreä siirtymä etenee, mutta todennäköisesti eri sektoreilla eri tahdissa.

Yrityksille kestävät tuotteet, vähäpäästöiset ja energiaa säästävät tuotantotavat sekä vastuulliset arvoketjut ovat yhä useammin paitsi vaatimustenmukaisuutta myös kilpailuetu. Sääntely, standardit ja asiakkaiden odotukset ohjaavat markkinoita tähän suuntaan, mutta samalla ne palkitsevat edelläkävijöitä, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkailleen puhtaampia, tehokkaampia ja tulevaisuuden vaatimukset täyttäviä ratkaisuja.

Kehityspolku | Poliittikkavetoinen nopea siirtymä

Kehityspolussa EU:n vihreän kehityksen ohjelma etenee poliittisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ne vihreän siirtymän ratkaisut, jotka ovat liiketoiminnan kannalta välttämättömiä tai taloudellisesti kannattavia, yleistyvät joka tapauksessa. Sen sijaan toistaiseksi perinteisiä vaihtoehtoja kalliimpien tai vähemmän kustannustehokkaiden ratkaisujen laajempi käyttöönotto edellyttää sääntelyn ohella julkisia tukitoimia ja investointeja esimerkiksi infrastruktuuriin. Kehityspolun toteutumisen ratkaisee osin se, missä määrin tällaisia edellytyksiä kyetään luomaan. Jos ne jäävät riittämättömiksi, vihreä siirtymä voi edetä hitaammin.

Toimenpiteet

- Kehitä ratkaisuja, jotka vastaavat kehittyvään sääntelyyn ja joilla on positiivinen ympäristökädenjälki eli ne tuottavat ympäristöhyötyjä asiakkaille.
- Luo aktiivisesti markkinoita edelläkävijäasiakkaiden kanssa ja kaupallista ratkaisujasi.
- Panosta yritys vastuullisuuteen ja läpinäkyvyyden lisäämiseen koko arvoketjussa.

Triggeri

Politiikkavetoiselle vihreälle siirtymälle on asetettu tavoiteaikatauluja, joiden toteutumista tulee seurata.

Kehityspolku | Markkinavetoinen hidas siirtymä

Vihreä siirtymä etenee ilman voimakasta poliittista ohjausta, koska osa kuluttajista ja yrityksistä suosii energiatehokkaita ja vähäpäästöisiä ratkaisuja sekä on valmis maksamaan niistä enemmän. Markkinavetoinen eteneminen on kuitenkin todennäköisesti vaiheittaista ja kehittyy pitkälti sen mukaan, miten kysyntä laajenee valtavirran markkinoille. Niin kauan kuin hinta on valinnoissa keskeisin tekijä, kalliimpien kestävien ratkaisujen yleistymisen voi jäädä hitaaksi. Toisaalta myös kuluttajien ja yritysten arvostukset, sääntely-ympäristö sekä teknologioiden kustannuskehitys voivat ajan myötä muuttaa valintaperusteita ja vauhdittaa siirtymää.

Toimenpiteet

- Kehitä vihreän siirtymän ratkaisuja. Saat kilpailuetua, jos ne tuovat lisäksi kustannussäästöjä tai toiminnallisia parannuksia vihreiden arvojen lisäksi.
- Tee strateginen valinta, milloin ja miten tuot niitä markkinoille: oletko kehityksen kärjessä vai nopea seuraaja.
- Ymmärrä tuotteen kustannuksen ja markkinahinnan suhde, kun se tuotetaan kestävästi kehityksen mukaisilla tavoilla. Toimi, kun arvioit markkinoilta saatavan hinnan olevan riittävän korkea.
- Panosta vaatimustenmukaisuuteen ja läpinäkyvyyden lisäämiseen koko arvoketjussa.

Triggerit

Muutos politiikkavetoisesta nopeasta siirtymästä kohti markkinavetoista tapahtuu, jos regulaatio ja julkinen tuki investoinnille eivät pysty ylläpitämään nopean siirtymän tavoiteaikatauluja.

Fossiilisten polttoaineiden ja energian hinta ovat keskeisiä markkinavetoisen siirtymän vauhdin määrittäjiä. Korkea hinta ohjaa käyttäjiä hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja päinvastoin.

Yhteiset toimenpiteet muutosvoiman molemmissa kehityspoluissa

- Yrityksen tulee tunnistaa oma hiilijalanjälkensä ja tarvittaessa minimoida sitä. Yrityksellä pitää myös olla valmius tarvittaessa raportoida oman toimintansa kestävydestä ja vastuullisuusteoista.
- Yrityksen tulee omaksua kattavasti positiivinen asenne ympäristökäden jälkeen ja pyrkiä pienentämään asiakkaidensa toiminnasta aiheutuvaa ympäristökuormaa.
- Vihreä siirtyminen saattaa vaatia yritykseen uutta osaamista, jota sillä ei vielä ole.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta

Resilienssin vahvistaminen

Yrityksen resilienssillä tarkoitetaan sen kykyä ylläpitää toimintakykyään, sopeutua muutoksiin ja palautua häiriöistä siten, että liiketoiminta voi jatkua myös poikkeavissa tilanteissa. Resilienssi rakentuu ennakoinnista, varautumisesta, jatkuvuudenhallinnasta ja kokemuksista oppimisesta. Se ei liity vain kielteisiin häiriöihin, vaan myös tilanteisiin, joissa toimintaympäristö muuttuu nopeasti myönteiseen suuntaan, esimerkiksi kysynnän tai tilausten kasvaessa äkillisesti. Varautumista ja jatkuvuudenhallintaa pidetäänkin yhä enemmän osana organisaation normaalia johtamista ja toimintakyvyn turvaamista.

Resilienssi ei olekaan vain yksittäisiin uhkiin valmistautumista, vaan sen on laajempaa kyvykkyyttä hallita häiriöitä ja jatkaa toimintaa erilaisissa oloissa. Tarve tälle on ollut olemassa aina, mutta keskinäisriippuvuuksien, geopoliittisten jännitteiden, kyberuhkien ja muiden samanaikaisten riskien vuoksi sen merkitys on korostunut. Suomessa kansallisessa varautumisessa sovelletaan niin sanottua kokonaisturvallisuuden ajattelua, jossa painotetaan yhteistyöhön pohjautuvaa toimintaa. Mallissa vahvistetaan kriisinkestävyttä varautumisen lisäksi myös yhteistyöllä, tilannekuvalla, harjoittelulla ja kyvyllä vastata häiriöihin käytännössä.

Yrityksen kannalta keskeisiä varautumiskohteita voivat olla esimerkiksi

- äkilliset ja voimakkaat markkinamuutokset,
- toimitusketjujen ja materiaalisatavuuden häiriöt,
- kauppapoliittiset muutokset, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa esimerkiksi kilpailijoiden tai asiakkaiden käyttäytymiseen markkinassa,
- rahoituksen saatavuuden heilahtelut,
- energia- ja tietoliikennekatkot,
- kyberhyökkäykset ja
- avainhenkilöihin liittyvät riskit.

Näitä ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella toisistaan irrallisina ilmiöinä, vaan huomioida ne osana yrityksen kokonaisriskikuvaa ja keskinäisriippuvuuksia.

Resilienssiä vahvistetaan sekä strategisilla valinnoilla että käytännön operatiivisilla toimilla. Siihen vaikuttavat esimerkiksi liiketoimintamalli, toimittaja- ja asiakasrakenne, henkilöstön osaaminen, tilannekuvan seuranta, varajärjestelyt, harjoittelu ja palautumiskyky. Tässä mielessä resilienssi eroaa monista muista muutosvoimista, sillä se ei ole vain yksi erillinen kehityskulku, vaan se on läpi-leikkaava kyvykyys. Resilienssin kehittäminen tukee yrityksen mahdollisuuksia toimia silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti tai samanaikaisesti useasta suunnasta.

Toimenpiteet

- Ota huomioon henkilöstön resilienssi ja pyri vahvistamaan sitä. Miten voit vähentää henkilöstön henkistä kuormaa poikkeustilanteissa, miten tukea heidän kykyänsä toimia?
- Tunnista omasta liiketoimintamallista asiat, jotka eivät ole omassa kontrollissa: mitä riskejä voit liiketoiminnallisesti järkevästi minimoida? Esimerkiksi:
 - * Vähennä riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista ja toimialoista, jotta riskit jakautuvat tasaisemmin. Hallitse siis asiakasportfoliota.
 - * Kaikille toiminnoille ja hankinnoille tulee olla vaihtoehtoiset ketjut, jotta häiriötilanteisiin voidaan varautua.
 - * Neuvottele rahoitusratkaisut hyvinä aikoina ja rakenna puskuria huonimpien aikojen varalle. Rahoituksen monipuolistaminen ja ennakoiva varautuminen ovat olennaisia.
 - * Harjoita jatkuvaa tai vähintään vuosittaista strategista ennakointia markkinoiden ja toimintaympäristön kehityksen arvioimiseksi.
- Tunnistamista voi helpottaa, jos tarkastelet erikseen operatiivista toimintaa ja sen käyttökuluja (OPEX) ja strategisia investointimenoja (CAPEX).

Teknoliateollisuus ry kehittää ja ylläpitää aktiivisesti työkaluja erityisesti pk-yrityksien käyttöön. Työkalujen avulla yritykset voivat tunnistaa omaan

toimintaansa liittyviä riskejä ja haavoittuvuuksia sekä suunnitella niihin liittyviä toimenpiteitä. Linkit aina ajankohtaisiin materiaaleihin löytyvät Teknologiateollisuus ry:n verkkosivustolta.

Omat havainnot ja muistiinpanot



Suora vaikutus



Epäsuora vaikutus



Ei vaikutusta



Työkirjatehtävä: teollisuuden muutosvoimat

Priorisoi yrityksellesi viereiseen taulukkoon 4–7 tärkeintä muutosvoimaa ja tunnista 1–3 niihin liittyvää tärkeintä toimenpidettä. Toimenpiteet voivat olla strategisia, pitkän aikavälin ja/tai operatiivisia lyhyen aikavälin toimia.

Voit halutessasi muokata tai yhdistellä voimia, mikäli ne siten palvelevat paremmin yrityksesi kehittämisen tarpeita. Voit ottaa tarkasteluun mukaan myös sellaisia muutosvoimia (ks. taulukko 2), joita ei luvussa ole tarkasteltu, mutta joilla on yrityksesi toiminnalle suuri vaikutus.

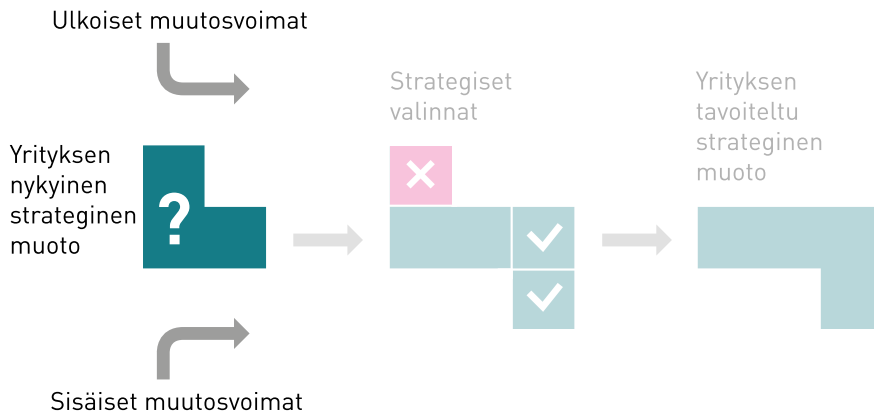
Tässä priorisoituja muutosvoimia huomioidaan myöhemmin tehtäessä yrityksen strategista analyysiä luvussa 5 ja mahdollisesti tehtäessä strategisia valintoja ja toimenpiteitä luvussa 6.

Muutosvoima	Toimenpide 1	Toimenpide 2	Toimenpide 3



Luku 5

Strateginen analyysi



Yrityksen strategisessa analyysissä tarkastellaan yrityksen nykyistä strategista muotoa (ts. nykyinen visio, kilpailuetu, liiketoimintamalli tai -mallit) ja sitä, miten sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä muutosvoimat pyrkivät haastamaan ja muovaamaan nykyistä strategista muotoa.

Luvussa 4 esitettyjen, koko toimialaa koskevien muutosvoimien lisäksi tarkasteluun tulee liuta yleisiä yrityskohtaisia tekijöitä ja muutosvoimia, joiden vaikutus on vahvasti yrityskohtaista. Tästä esimerkkinä on vaikkapa kilpailijoiden vaikutus.

Strateginen analyysi luo pohjan strategisten valintojen tekemiselle. Mitä perusteellisemmin analyysi on tehty, sitä selkeämpää on valintojen tekeminen. Tässä työkirjassa strateginen analyysi tehdään hyödyntäen SWOT-ajattelua täydennettynä keskeisten epävarmuuksien tunnistamisella. Termi SWOT tulee englannin kielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities, ja threats.

Strategisessa analyysissä tarkastellaan:

1. Ulkoisten tekijöiden ja muutosvoimien aiheuttamia mahdollisuuksia, uhkia ja epävarmuuksia nykyiselle ja mahdolliselle uudelle liiketoiminnalle.
2. Yrityksen sisäisten tekijöiden ja muutosvoimien tuomia vahvuuksia, heikkouksia ja keskeisiä epävarmuuksia nykyisen ja mahdollisen uuden liiketoiminnan kannalta.

Strateginen analyysi on hyvä testi nykyisen strategian toimivuudelle tulevaisuudessa. Strategiatyön myöhemmässä vaiheessa, kun tehdään strategisia valintoja, analyysi tarjoaa puitteet arvioida ja vertailla keskenään erilaisia strategisia vaihtoehtoja.

Strategisen analyysin osa-alueet

Yrityksen strategisen analyysin ulkoisten tekijät sisältävät yrityksen suorat asiakkaat, tärkeimmät kilpailijat, markkinat, joilla toimitaan tai joilla kenties halutaan toimittavan, toimitusketjun, sekä yrityksen yleiseen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Yrityksen strategisen analyysin sisäiset tekijät sisältävät yrityksen sisäiseen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä, yritykselle kilpailuetua tuovia sekä muita yrityksen strategiaan valintoihin vaikuttavia tekijöitä. Strategisen analyysin osa-alueet on kuvattu hivenen tarkemmin Taulukossa 3 ja yksityiskohtaisemmin seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 3 | Yrityksen strategisen analyysin osa-alueet

Ulkoinen analyysi

Asiakkaat

- Segmentit, motiivit, täyttämättömät tarpeet

Kilpailijat

- Tärkeimmät kilpailijat eri markkinoilla, niiden vahvuudet ja heikkoudet kilpailussa

Markkinat

- Markkinoiden koko, kasvu, kannattavuus, trendit, kilpailun kovuus per markkina, kynnykset markkinoille tulon ja siellä olemiseen

Toimitusketju

- Luotettavuus, suoriutuminen, kilpailukyky

Yleinen toimintaympäristö

- Yrityksen toimintaan vaikuttavat poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädännölliset tekijät

Sisäinen analyysi

Yrityksen suorituskyyky

- Liiketoiminnan kannattavuus, asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja tuotannon laatu, työntekijöiden osaaminen ja suorittaminen

Kilpailuetekijät

- Kestävän kilpailuedun muodostuminen, muut kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät

Muut strategiaan valintoihin vaikuttavat tekijät

- Nykyinen strategia, yrityksen kulttuuri, organisatoriset kyvykkyydet ja rajoitteet, taloudellinen tilanne ja rahoituksen saatavuus

Ohjeita strategisen analyysin tekemiseen

Työkirjassa käydään yksitellen läpi kaikki Taulukon 3 osa-alueet. Kullekin osa-alueelle annetaan ensin tarkempi kuvaus, jonka jälkeen tulee osa-alueeseen liittyvä työkirjatehtävä. Tehtävässä on aina useampi kysymys, jotka muodoltaan toistuvat osa-alueesta toiseen. Käy läpi osa-alueet kohta kohdalta ja kirjaa työkirjatehtävien kysymysten mukaisesti niihin liittyvät mahdollisuudet, uhat, vahvuudet, heikkoudet, epävarmuudet. Mahdollisuudet ja uhat liittyvät ulkoiisiin tekijöihin ja vahvuudet ja heikkoudet sisäisiin tekijöihin. Epävarmuuksia tarkastellaan niin ulkoisista kuin sisäisistä tekijöistä.

Tarkastele nykytilanteen lisäksi ennakoituja kehityspolkuja. Luku 5 antaa tähän syötettä, joskin tätä on tarpeen täydentää yrityskohtaisella ennakointinäkömällä. Harva pk-yritys harjoittaa systemaattista strategista ennakointia, mistä ei pidä tehdä kynnyskysymystä ennakointinäkömien integroimiseksi mukaan strategiseen analyysiin. Jokaisen yrityksen johto kuitenkin poikkeuksetta miettii mahdollisia tulevaisuuden kehityspolkuja – tätä vain ei tehdä järjestelmällisesti. Omat ja johtoryhmän näkemykset kehityksestä ovatkin monesti riittäviä strategisen analyysin tarpeisiin.

Tee analyysi tarkoituksenmukaisen tarkasti. Asioita voi pohtia loputtomiin, mutta syvälinen analyysi on harvoin tarpeen strategiatyön näkökulmasta. Ensivaiheessa riittää usein varsin pintapuolinen analyysi, jota voi myöhemmin tarkentaa. Monesti analyysia kannattaa tarkentaa vielä strategiatyön myöhemmässä vaiheessa, kun strategisia vaihtoehtoja määritellään ja niiden välillä tehdään valintoja.

Kirjaa ylös keskeiset havainnot osa-alueittain. Ensivaiheessa kerätään havainnot. Silti saattaa hyvinkin riittää, että kirjaa kuhunkin kohtaan tärkeimmän vastauksen. Kirjauksia voi aina täydentää, mikäli kokee sen tarkoituksenmukaiseksi. Luvun lopussa priorisoidaan ja kirjataan kaikista tärkeimmät havainnot yhteen näkymään (SW + OT).

Monilla tässä esitetyistä osa-alueista on vahvoja keskinäisiä sidoksia (esim. asiakkaat – kilpailijat – markkinat). Analyysi näiden osa-alueiden kautta auttaa varmistamaan, että tärkeät näkökulmat tulevat huomioiduiksi myöhemmin strategisia valintoja tehtäessä.

Huom. Luvussa 5 tehdään vasta analyysiä. Toimenpiteiden pohtimisen aika tulee myöhemmin luvussa 6.

Strateginen analyysi osa-alueittain

Strateginen analyysi: asiakkaat

Kohdassa tarkastellaan asiakasryhmittäin yrityksen asiakkaiden motiiveja ja täyttymättömiä tarpeita. Asiakasryhmittely voidaan tehdä usealla eri tavalla: voidaan tarkastella erikseen suurimpia asiakkaita, kannattavimpia asiakkaita, potentiaalisia uusia asiakkaita, tai tehdä tarkastelu markkinoittain tai liiketoimintamalleittain. Olennaista on ryhmitellä asiakkaat niin, että ryhmien väliset erot asiakkaaksi tulemisen syissä ja yrityksen nykyiseen toimintaan liittyvissä täyttymättömissä tarpeissa tulevat selvästi esiin.

Asiakkaiden motiivien tunnistaminen auttaa ymmärtämään, kuinka relevantti ja vahva yrityksen nykyinen kilpailuetu on suhteessa nykyisiin asiakkaisiin ja onko kilpailuetua tarpeen vahvistaa. Motiivit voivat liittyä esimerkiksi johonkin tiettyyn elementtiin yrityksen tuotteissa tai palveluissa. Yhtä tärkeää kuin nykytilanteen tunnistaminen on pystyä ennakoimaan mahdollisia muutoksia asiakkaiden motiiveissa.

Asiakkaiden täyttymättömät tarpeet taas ovat mahdollisuuksia uusille strategisille avauksille ja samalla uhkia nykyiselle toiminnalle, mikäli kilpailija kykenee tarpeen täyttämiseen.

Työkirjatehtävä: asiakkaat

Kirjaa yrityksen nykyiset asiakassegmentit eli asiakasryhmät, joilla on yhteisiä piirteitä:

Kirjaa (tarvittaessa erikseen kullekin ryhmälle)

- Miksi ne ovat yrityksesi asiakkaita?

- Mitä ratkaisemattomia ongelmia tai täyttämättömiä tarpeita niillä on?

Mitä strategisia mahdollisuuksia liittyy osa-alueeseen asiakkaat?

Mitä uhkia suhteessa nykyiseen strategiaan liittyy osa-alueeseen asiakkaat?

Mitkä ovat asiakkaisiin liittyvät keskeiset epävarmuudet yrityksesi kannalta, ja mitä on mahdollista tehdä epävarmuuden pienentämiseksi?

Strateginen analyysi: kilpailijat

Kohdassa tarkastellaan yrityksen tärkeimpiä kilpailijoita eri markkinoilla, erityisesti heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan kilpailussa.

Yrityksen kilpailijoita voi analysoida loputtomiin ja saada tästä arvokasta oppia. Samalla on hyvä muistaa, että kilpailuetu syntyy tekemällä jotain kilpailijoita paremmin, ei kopioimalla. Se, mikä aidosti tuo hyötyä yrityksen strategiseen pohdintaan, on tärkeimpien kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Strategiatyön kautta on mahdollista hyödyntää kilpailijoiden heikkouksia ja neutraloida heidän vahvuuksiaan markkinoilla.

Yritysten vahvuudet ja heikkoudet nousevat yleensä seuraavista osa-alueista:

- Tuotteiden ja palveluiden erinomaisuus
- Valmistuksen kyvykkyys
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Johtaminen
- Markkinointi
- Asiakkuudet

Työkirjatehtävä: kilpailijat

Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat eri markkinoilla?

Kirjaa kullekin kilpailijalle

- Niiden tärkeimmät vahvuudet markkinoilla

- Niiden keskeisimmät heikkoudet markkinoilla

Mitä strategisia mahdollisuuksia liittyy osa-alueeseen kilpailijat?

Mitä uhkia suhteessa nykyiseen strategiaan liittyy osa-alueeseen kilpailijat?

Mitkä ovat kilpailijoihin ja niiden toimintaan liittyvät keskeiset epävarmuudet yrityksesi kannalta ja mitä on mahdollista tehdä epävarmuuden pienentämiseksi?

Strateginen analyysi: markkinat

Kohdassa tarkastellaan sekä yrityksen nykyisiä että mahdollisia uusia markkinoita. Tarkastelun kautta pyritään saamaan ymmärrys kyseisen markkinan houkuttelevuudesta yritykselle.

Houkuttelevuus ei yksinään vielä tue päätöstä markkinoille siirtymisestä, vaan lisäksi vaaditaan ymmärrys yrityksen kilpailukyvystä sekä mahdollisesta kilpailuedusta kyseisellä markkinalla. Ymmärtäminen vaatii tuekseen laajempaa strategista analyysia – eritoten analyysia yrityksen omista vahvuuksista ja heikkouksista.

Toinen markkina-analyysin keskeinen tavoite on saada ymmärrys markkinoiden dynamiikasta. Toisin sanoen, millä keinoin voidaan menestyä?

Markkina-analyysissä voi tarkastella esim. seuraavia osa-alueita:

- Markkinoiden koko ja niiden ennustettu kasvu
- Toiminnan kannattavuus, johon vaikuttavat mm. kilpailutilanne markki-

noilla ja kustannusrakenne. Lisäksi pitää pohtia, onko kannattavuuteen näköpiirissä merkittäviä muutoksia.

- Markkinatrendit
- Jakelukanavat
- Menestystekijät markkinassa ja onko niihin ennakoitavissa muutoksia?
- Markkinoille pääsyn esteet

Työkirjan luvussa 4 tuotiin esiin joitain markkinoita, joille on yleisesti tunnistettu voimakasta kasvua tulevina vuosina. Jos niistä jokin tai jotkut koetaan yritykselle houkutteleviksi, ne kannattaa sisällyttää tähän analyysiin.

Työkirjatehtävä: markkinat

Millä markkinoilla yritys nyt toimii? (vastaa mahdollisimman tarkasti)

Onko tunnistettavissa mahdollisia uusia markkinoita yritykselle, jos kyllä niin mitä?

Tarkastele erikseen kutakin tunnistettua markkinaa

- Ovatko kyseessä kasvavat, kooltaan vakiintuneet vai pienenevät markkinat?
- Onko toiminta markkinoilla kannattavaa?
- Onko tunnistettavissa erityisiä trendejä?
- Onko markkinoiden jakelukanavissa/jakeluketjussa jotain erityistä strategiin valintoihin vaikuttavaa?
- Millä keinoin markkinassa menestytään?

Yhteenvetona, mitä strategisia mahdollisuuksia liittyy osa-alueeseen markkinat?

Yhteenvetona, mitä uhkia suhteessa nykyiseen strategiaan liittyy osa-alueeseen markkinat?

Mitkä ovat osa-alueeseen markkinat liittyvät keskeiset epävarmuudet yrityksesi kannalta, ja mitä on mahdollista tehdä epävarmuuden pienentämiseksi?

Strateginen analyysi: toimitusketju

Kohdassa tarkastellaan yrityksen toimitusketjua yläjuoksulle päin, ts. materiaalien, komponenttien ja varaosien ostamisen ja saatavuuden suuntaan. Tarkastelussa kiinnitetään huomioita toimitusketjun luotettavuuteen, suoriutumiseen sekä kilpailukykyyn niin kustannus- kuin laatuksymyksissä. Osana tarkastelua kannattaa huomioida myös mahdolliset, tai jopa ennakoitavat, muutokset toimittajien strategioissa ja niiden vaikutukset omaan toimintaan. Vaikka otsikossa puhutaan ketjusta, tuo mukaan tarkasteluun myös vaihtoehtoiset toimittajat.

Toimitusketjua ei ole perinteisesti pidetty strategisena kysymyksenä, ja esimerkiksi materiaalien, komponenttien ja tuotantolaitteiden saatavuutta on pitkään pidetty itsestään selvyytenä. Luvun 4 muutosvoimien tarkastelun yhteydessä kävi ilmi, että näin ei välttämättä ole tulevaisuudessa. Siksi toimitusketju on yhtenä osa-alueena mukana strategisessa analyysissä.

Osa-alueella on kytköksiä esimerkiksi kilpailukykyyn kautta markkinoiden kannattavuustarkasteluihin sekä luotettavuusnäkökulmassa yrityksen resilienssiin.

Työkirjatehtävä: toimitusketju

Kuvaa yrityksen toimitusketju yläjuoksun (toimittajien) suuntaan niin pitkälle kuin kykenet tunnistamaan.



Mitä uhkia/riskejä voit tunnistaa toimitusketjun luotettavuudessa ja suoriutumisessa (esim. raaka-aineet, komponentit, tuotantolaitteiden saatavuus)?

-
-
-
- Miten voit hallita näitä riskejä tai jopa kääntää uhat mahdollisuuksiksi?

Mikä on nykyisen toimitusketjun kilpailukyky niin kustannus- kuin laatuksymyksissä?

-
-
-
- Muodostaako nykyinen kilpailukyky strategisen mahdollisuuden vai uhan, ja jälkimmäisessä tapauksessa, mitä tulisi tehdä tilanteen parantamiseksi?

Mitkä ovat osa-alueeseen toimitusketju liittyvät keskeiset epävarmuudet yrityksen kannalta, ja mitä on mahdollista tehdä epävarmuuden pienentämiseksi?

Strateginen analyysi: yleinen toimintaympäristö

Kohdassa tarkastellaan yrityksen yleistä toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvaa kehitystä. Kohdassa haetaan vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä mahdollisuuksia yleisen toimintaympäristön kehitys voi avata yritykselle nykyisen liiketoiminnan kasvattamiseen tai uuden liiketoiminnan synnyttämiseen?
- Mitä uhkia yrityksen nykyiselle liiketoiminnalle on kehityksen takia tunnistettavissa?
- Mitä yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisiä epävarmuuksia on tunnistettavissa yleisessä toimintaympäristössä?

Toimintaympäristöä tarkastellaan PESTEL-kehikon kautta (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lailliset tekijät). Tarkoitus ei kuitenkaan ole löytää kehikon jokaiseen kohtaan mahdollisuuksia, uhkia ja epävarmuuksia. Kirjaa tehtävässä ylös vain asioita, joilla näet olevan merkittävä vaikutus yrityksellesi, ja jätä kohta tyhjäksi, mikäli tällaista vaikutusta ei ole näköpiirissä. PESTEL-kehikko tarjoaa ainoastaan systemaattisen tavan lähestyä yleistä toimintaympäristöä, jonka hahmottaminen saattaa muutoin jäädä abstraktiksi. Luku 4 antaa paljon syötettä yleisen toimintaympäristön analyysiin, mutta yhtä lailla luvun ulkopuolelta löytyy varmasti yritykseen vaikuttavia asioita ja kehityssuuntia.

Moni muutosvoima liittyy useampaan PESTEL-tekijään. Olennaista ei ole se, mihin kohtaan tekee kirjauksen, vaan että kirjaa ylös asiat, joilla on yritykselle merkitystä.

Työkirjatehtävä: yleinen toimintaympäristö

Poliittisten tekijöiden (geopolitiikka eri näkökulmineen, maan hallituksen politiikka, verotus, vakaus, jne) kehitykseen liittyvät

- Keskeiset mahdollisuudet yritykselle?

- Keskeiset uhat yrityksen nykyiselle toiminnalle?



-
-
- Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet?

Ekonomisten tekijöiden (talouskasvu, inflaatio, korot, markkinamuutokset, jne.) kehitykseen liittyvät

- Keskeiset mahdollisuudet yritykselle?

- Keskeiset uhat yrityksen nykyiselle toiminnalle?

- Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet?

Sosiaalisten tekijöiden (ihmisten arvot, asenteet, kulutustottumukset, osaaminen, työkyky, eläköityminen, jne.) kehitykseen liittyvät

- Keskeiset mahdollisuudet yritykselle?

-
- Keskeiset uhat yrityksen nykyiselle toiminnalle?

- Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet?

Teknologisten tekijöiden (automaatio, tekoäly, kyberturvallisuus, eri teknologiat, komponenttien saatavuus, e-commerce, jne.) kehitykseen liittyvät

- Keskeiset mahdollisuudet yritykselle?

- Keskeiset uhat yrityksen nykyiselle toiminnalle?

- Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet?

Ekologisten tekijöiden (ilmastonmuutos, luonnonvarat, biodiversiteetti, vihreä siirtymä, jne.) kehitykseen liittyvät

- Keskeiset mahdollisuudet yritykselle?

- Keskeiset uhat yrityksen nykyiselle toiminnalle?

- Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet?

Laillisiin tekijöihin (toimialakohtainen lainsäädäntö ja sääntely, työlainsäädännön ja työehtosopimusten muutokset) sekä standardointiin ja näiden kehitykseen liittyvät

- Keskeiset mahdollisuudet yritykselle?

- Keskeiset uhat yrityksen nykyiselle toiminnalle?

- Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet?

Strateginen analyysi: yrityksen suorituskyky

Strategisessa analyysissä siirrytään nyt yrityksen sisäisiin asioihin, joita tarkastelemalla pyritään löytämään niin yrityksen vahvuuksia kuin heikkouksiakin. Keskeisten epävarmuuksien tunnistaminen on tärkeää myös yrityksen sisäisissä asioissa. Kaikki nämä antavat tärkeää syötettä strategiatyöhön.

Yrityksen suorituskyvyn kannalta keskeisiä tarkastelukohteita ovat seuraavat:

- Liiketoiminnan kannattavuus
- Myyntitoiminto
- Asiakastyytyväisyys
- Tuotteiden ja tuotannon laatu
- Työntekijöiden osaaminen ja suorittaminen

Näiden lisäksi yritys voi halutessaan ottaa tarkasteluun muitakin suorituskykyyn suoraan vaikuttavia sisäisiä kohteita. Kaikkia edellä mainittuja asioita mitataan (tai ainakin pitäisi mitata), joten dataa tarkastelun tueksi on saatavilla. Tarkastelun voi halutessaan tehdä markkinoittain ja/tai liiketoimintamalleittain, jolloin päästään vielä paremmin tunnistamaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet.

Tarkastelun alla ovat sekä nykyinen mitattu suorituskyky että näkemys tulevaisuuden suorituskyvystä, mikäli jatketaan nykyisellä strategialla. Epätyydyttävät havainnot indikoivat mahdollista tarvetta strategisille muutoksille yrityksessä. Luvussa 4 tehty ennakkointityö voi antaa tukea näkemyksille tulevaisuuden suorituskyvystä, mutta näkemyksien ei pidä rajautua luvun 4 pohdintoihin.

Työkirjatehtävä: yrityksen suorituskyky

Liiketoiminnan kannattavuus

- Kannattavuuteen liittyvät yrityksen vahvuudet:

- Kannattavuuteen liittyvät yrityksen heikkoudet:



- Kannattavuuden kannalta keskeiset epävarmuudet:

- Näkemys kannattavuuden kehitykselle markkinoittain/
liiketoimintamalleittain:

Myyntitoiminto

- Myyntitoimintoon liittyvät yrityksen vahvuudet:

- Myyntitoimintoon liittyvät yrityksen heikkoudet:

- Myyntitoiminnon kannalta keskeiset epävarmuudet:

- Näkemys myynnin kehitykselle markkinoittain/liiketoimintamalleittain:

Asiakastyytyväisyys

- Asiakastyytyväisyyteen liittyvät yrityksen vahvuudet:

- Asiakastyytyväisyyteen liittyvät yrityksen heikkoudet:

- Asiakastyytyväisyyden kannalta keskeiset epävarmuudet:

- Näkemys asiakastyytyväisyyden kehitykselle markkinoittain/
liiketoimintamalleittain:

Tuotteiden ja tuotannon laatu

- Laatuasioihin liittyvät yrityksen vahvuudet:



- Laatuasioihin liittyvät yrityksen heikkoudet:

- Laatuasioiden kannalta keskeiset epävarmuudet:

- Näkemys laadun kehitykselle markkinoittain/liiketoimintamalleittain:

Työntekijöiden osaaminen ja suorittaminen

- Työntekijöihin liittyvät yrityksen vahvuudet:

- Työntekijöihin liittyvät yrityksen heikkoudet:

- Työntekijöiden kannalta keskeiset epävarmuudet:

- Näkemys työntekijöiden osaamisen ja suorittamisen kehittymisestä:
-
-
-

Strateginen analyysi: muut strategisiin valintoihin vaikuttavat tekijät

Yrityksen suorituskykyyn suoraan vaikuttavien tekijöiden lisäksi on olemassa muita yrityksen sisäisiä tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus yrityksen strategian toimivuuteen – on kyse sitten nykyisestä strategiasta tai sitten uudesta strategiasta.

Tässä työkirjassa tarkastellaan erityisesti seuraavia tekijöitä

- **Nykyinen strategia**
Nykyinen strategia toimii aina lähtökohtana. Jos sitä lähdetään uudistamaan, uuden strategian tulee onnistuakseen olla looginen jatkumo edelliselle. Nykyisen strategian toimeenpanoon voi myös liittyä todettuja ongelmia, jotka ovat tässä hyvä nostaa esille.
- **Yrityksen kulttuuri**
Yrityksen strategian tulee onnistuakseen olla sopusoinnissa yrityksen kulttuurin kanssa. Yrityskulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta se on tavattoman hidasta.
- **Organisatoriset kyvykkyydet ja rajoitteet**
Strategia muutetaan toiminnaksi yrityksen organisatoristen rakenteiden kautta. Rakenteita tulee tarvittaessa muuttaa tukemaan strategian toimeenpanoa.
- **Taloudellinen tilanne ja rahoituksen saatavuus**
Strategian toimeenpano edellyttää investointeja aina, kun ollaan luomassa jotain uutta. Strategian muutoksen kautta on myös mahdollista vapauttaa ja saada taloudellisia resursseja silloin, kun ollaan luopumassa jostain. Vahva tase siis kannustaa strategisiin investointeihin ja kasvuun, ja heikko tase mahdollisesti luopumaan jostain.

Kaikki epätydyttävät havainnot edellä mainituissa asioissa indikoivat mahdollista tarvetta strategisille muutoksille yrityksessä

Työkirjatehtävä: muut strategiaan valintoihin vaikuttavat tekijät

Muista strategiaan valintoihin vaikuttavista yrityksen sisäisistä tekijöistä (kuten nykyisen strategian toimeenpano, yrityksen kulttuuri, organisatoriset kyvykkyydet ja rajoitteet, taloudellinen tilanne ja rahoituksen saatavuus nousevat

- Yrityksen vahvuudet:

- Yrityksen heikkoudet:

- Keskeiset epävarmuudet:

Strateginen analyysi: yhteenveto

Edellä on tarkasteltu monipuolisesti yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Nyt strategisen analyysin lopuksi tehdään yhteenveto ja poimitaan havainnoista kaikista oleellimmat näkökulmat.

Oleellisimpia näkökulmia valittaessa tehtyjä havaintoja verrataan yrityksen nykyiseen strategiaan ja strategiseen muotoon (nykyinen visio, kilpailuetu, liiketoimintamalli tai -mallit):

- Mitkä ovat olennaisimmat ulkoisten tekijöiden ja muutosvoimien luomat mahdollisuudet ja uhat nykyiselle sekä mahdolliselle uudelle liiketoiminnalle?
- Mitkä ovat yrityksen sisäisten tekijöiden ja muutosvoimien tarjoamat vahvuudet ja aiheuttamat heikkoudet suhteessa nykyiseen sekä mahdolliseen uuteen liiketoimintaan?
- Mitkä ovat nykyisen strategian toimivuuden kannalta keskeiset ulkoiset ja sisäiset epävarmuudet?

Yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia kannattaa arvioida myös suhteessa kilpailijoihin sikäli, kun ne ovat tiedossa. Vertailu tuo perspektiiviä sille, mikä on aidosti vahvuutta ja mikä ei – mistä voi tulla kilpailuetua ja mistä ei.

Työkirjatehtävä: strategisen analyysin yhteenveto

Ulkoisen analyysin yhteenveto tekijöistä asiakkaat, kilpailijat, markkinat, toimitusketju ja yleinen toimintaympäristö (sivut 85–95):

- Mitkä ovat olennaisimmat ulkoisten tekijöiden ja muutosvoimien luomat mahdollisuudet nykyiselle sekä mahdolliselle uudelle liiketoiminnalle?

- Mitkä ovat olennaisimmat ulkoisten tekijöiden ja muutosvoimien aiheuttamat uhat nykyiselle liiketoiminnalle?

- Mitkä ovat nykyisen sekä mahdollisen uuden liiketoiminnan kannalta keskeiset epävarmuudet liittyen ulkoiisiin tekijöihin?

Sisäisen analyysin yhteenveto kohdista yrityksen suorituskyky ja muut sisäiset tekijät (sivut 96–101):

- Mitkä ovat yrityksen keskeisimmät sisäiset vahvuudet nykyisessä liiketoiminnassa?



- Mitkä ovat yrityksen olennaisimmat sisäiset heikkoudet nykyisessä liiketoiminnassa?

- Mitkä ovat nykyisen ja mahdollisen uuden liiketoiminnan kannalta keskeiset sisäisiin tekijöihin liittyvät epävarmuudet?

Muistiinpanoja



Luku 6

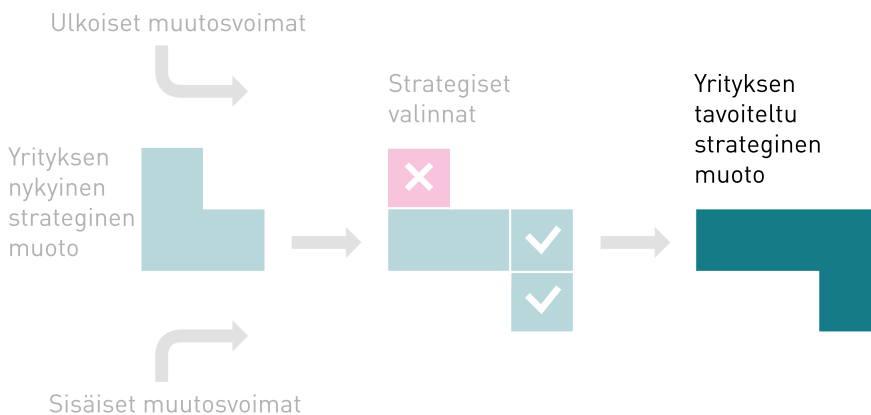
Strategisten valintojen tekeminen

Strategiatyön hyvä puoli on, että erilaisia skenaarioita voi käydä läpi ilman, että se käytännössä maksaa juuri mitään. Voi kysyä, mitä tapahtuu, jos markkina muuttuu, jos nykyinen toimintatapa ei enää riitä tai jos pitäisi uskaltaa luopua jostakin. Jo vaihtoehtojen läpikäynti voi vahvistaa nykyistä suuntaa tai osoittaa muutostarpeen.

– Tuomas Pere

Pintos Oy:n omistajayrittäjä ja TT-säätiön hallituksen pj.

Analyysistä strategiaan



Luvun 5 strateginen analyysi antaa hyvän pohjustuksen strategisten valintojen tekemiselle ja strategian päivitykselle tai kokonaan uuden strategian laadinnalle. Voi olla, että analyysin jälkeen strategisten valintojen tekeminen on suoraviivaista ja selvää, mutta yhtä hyvin voidaan olla tilanteessa, jossa tavoiteltu suunta on edelleen epäselvä. Mikäli tavoiteltu suunta on ei ole selvä, asiassa kannattaa edetä tunnistamalla 2–3 mahdollista vaihtoehtoa yrityksen tavoitelluksi strategiseksi muodoksi (visio, kilpailuetu, liiketoimintamalli tai -mallit). Strateginen analyysi antaa eväät näiden vaihtoehtojen hahmottamiseksi. Tunnistettuja vaihtoehtoja kannattaa arvioida soveltaen luvun 5 tehtäviä relevanteilta osin.

Huom. Strategiatyössä käsitellään liiketoimintamalleja hyvin yleisellä, strategisella tasolla, jossa avainkysymyksiin (mitä, kenelle, miten, miksi) vastataan kuhunkin hyvin kiteytetysti 1–3 lauseella. Myöhemmässä vaiheessa, kun valittua strategiaa aletaan toteuttaa, liiketoimintamallia on tarkennettava kohti operatiivisia vaatimuksia. Tämä vaihe ei enää kuulu työkirjaan.

Analyysistä strategiaan on lineaarisesti etenevä prosessi vain silloin, kun valintojen tekeminen on suoraviivaista ja selvää. Yleensä se on iteratiivinen prosessi, jossa ollaan vuoroin strategisten vaihtoehtojen luomisessa ja vuoroin analysoimassa eri vaihtoehtoja. Riittävä ymmärrys strategisten valintojen tekemiselle saavutetaan kuitenkin aina jossain vaiheessa, ja silloin strategia on kypsä muotoiltavaksi selkeästi kommunikoitavaan muotoon.

Tässä luvussa on kaksi osiota: strategisten vaihtoehtojen hahmottaminen ja strategisten valintojen tekeminen. Strategian toimeenpanon onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat vaiheet tehdään yhdessä laajemman ryhmän kanssa, oli kyse sitten yrityksen johtoryhmästä tai muusta kokoonpanosta. Laajempi osallistaminen strategiatyöhön antaa tälle ryhmälle ymmärryksen lopputuloksen lisäksi niistä perusteluista, jotka johtivat lopputulokseen eli yrityksen strategiaan. Ymmärryksen lisäksi yhdessä tekeminen sitouttaa toteuttamaan yhdessä laadittua strategiaa vahvemmin kuin ”ylhäältä annettu” strategia. Yhdessä tekeminen ei tarkoita, etteikö omistajien ääni kuuluisi vahvasti valintoja tehtäessä.

Strategisten vaihtoehtojen hahmottaminen

Strategiset vaihtoehdot



Yrityksen tavoiteltu strateginen muoto

Tämä osiossa annetaan opastusta yrityksen vaihtoehtoisten strategisten muotojen luomiseen eli opastusta seuraaviin asioihin:

- Miten määrittää visio
- Miten tunnistaa yrityksen kilpailuetu
- Miten hahmottaa strategisella tasolla yrityksen liiketoimintamalli, ts. mitä tarjotaan, millä markkinoilla / kenelle, miten tämä tehdään ja miksi se toisi ansaintaa

Opastus tapahtuu kuitenkin hyvin yleisellä tasolla. Tämä työkirja ei ole oppikirja yrityksen vision luomiseen eikä yrityksen kilpailuedun tai liiketoimintamallin rakentamiseen. Samasta syystä emme anna hyviä tai huonoja esimerkkejä näistä asioista. Esimerkit saattaisivat myös väärällä tavalla ohjata yritysten strategisten vaihtoehtojen luomistyötä ja altistaa yritykset unohtamaan omat lähtökohtansa

(vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat, keskeiset epävarmuudet) strategiatyölle.

Strategisia vaihtoehtoja hahmoteltaessa luonteva lähtökohta on yrityksen nykyinen strategia ja sen pohjalta tunnistettava nykyinen strateginen muoto, tarvittaessa paranneltuna. Sen rinnalle voidaan ottaa tarkasteluun 1–2 tästä poikkeavaa variaatiota. Luvun 5 strateginen analyysi (erityisesti analyysin yhteenvetotehtävä) antaa hyvää syötettä strategisten vaihtoehtojen luomiseen ja tarkasteluun.



Visio

Strategiatyökirjan johdannossa määrittelimme, että yrityksen visio kuvaa tulevaisuuden tavoitetilän eli millaiseksi yrityksen halutaan tulevan. Hyvä visio ei ole pelkkä kaunis lause, vaan se toimii suuntaviivana sille, mitä yrityksessä tehdään. Se auttaa luomaan merkityksellisyyden tunnetta sekä omistajille että henkilöstölle. Visiolla voi olla monia vaihtoehtoisia ulottuvuuksia. Yrityksen visio voi liittyä markkina-asemaan, asiakaskokemukseen, osaamiseen, liiketoiminnan volyyymiin jne.

Hyvä visio on

- Inspiroiva ja tavoitteellinen: Se innostaa henkilöstöä, antaa merkitystä työhön ja ohjaa toimintaa kohti jotain suurempaa kuin pelkkä taloudellinen voitto.
- Pitkäaikainen: Se ulottuu useiden vuosien päähän tulevaisuuteen ja antaa selkeän kuvan tavoitetilasta.
- Suuntaa antava: Se toimii kuin rasti suunnistajalle: se näyttää päämäärän, johon saavutaan toteuttamalla strategiaa onnistuneesti.

Sanamuotoa tärkeämpää visiossa on, että yrityksen tulevaisuuden tavoitetila on ylipäättään selkeästi kuvattu ja kirjattu.

Luvussa 5 tunnistetut ulkoiset mahdollisuudet ja sisäiset vahvuudet antavat inspiraatiota vision määrittämiselle (ks. työkirjatehtävä: strategisen analyysin yhteenvedo).

Huom. Yrityksen olemassa oleva visio saattaa edelleen olla relevantti tavoite, vaikka strategiaa eli keinoja tavoitteen saavuttamiseksi muokattaisiinkin. Visiota ei ole syytä muuttaa vain muodon vuoksi ilman perusteltua syytä.



Työkirjatehtävä: yrityksen visio

Mikä on yrityksen nykyinen tavoitetila eli visio?

Onko nykyinen visio vielä relevantti, vai onko sitä tarpeen päivittää?

Jos tarvetta on, millainen visio voisi olla edellä esitetty opastus huomioon ottaen?

Voit kirjoittaa 2–3 vaihtoehtoista kuvausta ja tuoda ne laajempaan keskusteluun yrityksen sisällä.

Kilpailuetu

Työkirjan johdannossa määrittelimme, että yrityksen kilpailuetu on jokin sen ainutlaatuinen piirre, joka antaa yritykselle mahdollisuuden suoriutua kilpailijoita paremmin. Kilpailuetu voi syntyä tarjoamalla asiakkaille parempaa arvoa (kuten alhaisempia hintoja, tai parempaa laatua, tai ainutlaatuisia ominaisuuksia/palvelua) tai toimimalla tehokkaammin, mikä johtaa suurempiin voittoihin. Kilpailuetu ei ole absoluuttinen yrityksen piirre, vaan se määrittyy aina suhteessa kilpailijoihin. Aito kilpailuetu on vaikeasti kopioitavissa ja turvaa pitkän aikavälin menestystä.

Huomaa, että alhaisempi hinta voi tuoda kestäväää kilpailuetua vain, jos yritys kykenee toimimaan kilpailijoita tehokkaammin. Muutoin tuloksena on vain verinen hintakilpailu, joka syö toiminnan kannattavuutta. Samoin uusi tuotantokone voi tuoda kilpailuetua vain niin kauan, kunnes kilpailija tekee vastaavan investoinnin. Laiteinvestointi voi silti olla perusteltu, jos sillä turvataan yrityksen kyky toimia markkinoilla.

Luvun 5 sisäisien vahvuuksien tarkastelu yhdistettynä kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tarkasteluun tuo ymmärrystä, mikä on yrityksen kestävä kilpailuetu (ks. työkirjatehtävät strategisen analyysin yhteenvedo sekä kilpailijat).

Huom. Yrityksellä voi olla useampi kuin yksi kilpailuetu. Tämä pätee varsinkin silloin, kun yritys toimii eri markkinoilla ja/tai eri liiketoimintamalleilla.



Työkirjatehtävä: kilpailuedut

Mitkä ovat yrityksen nykyiset kilpailuedut, tai mitkä ne ovat suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin?

Ovatko kilpailuedut kestäväällä pohjalla, vai onko tehtävä strategisia toimenpiteitä niiden ylläpitämiseksi? Jos kyllä, niin mitä?

Onko tulevaisuudessa haettava kilpailuetua muualta kuin nyt? Jos kyllä, niistä ja mitä toimenpiteitä se vaatii?

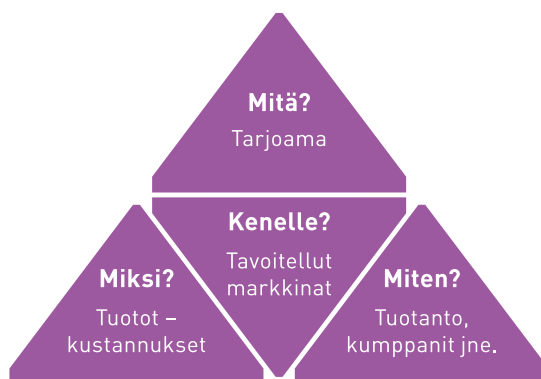
Liiketoimintamalli

Työkirjan johdannossa määrittelimme, että yrityksen liiketoimintamalli on pelkistetty kuvaus siitä, miten yritys toimii ja miten se toteuttaa strategiaa arjessa. Liiketoimintamalli kuvaa, miten yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ja miten tämä on järjestetty yritykselle ansaintaa tuottavaksi malliksi.

Strategisella tasolla liiketoimintamalli vastaa pelkistetysti (1–3 lauseella per kohta) kysymyksiin:

- Mitä yritys tarjoaa?
- Kenelle eli missä markkinassa yritys toimii?
- Miten se tämän tekee?
- Miksi toiminta tuo ansaintaa?

Kuva 8 Liiketoimintamallin neljä ulottuvuutta.

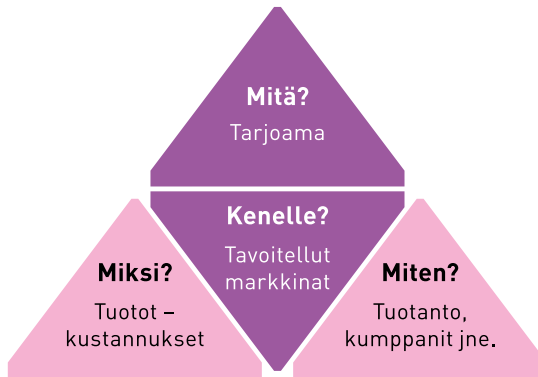


Nämä neljä kysymystä ja niiden vastaukset muodostavat liiketoimintamallin neljä keskeistä ulottuvuutta. Luvun 4 muutosvoimien tarkastelu sekä luvussa 5 tehty strateginen analyysi antavat syötettä kaikkiin neljään kysymykseen ja niiden vastauksiin.

Huom. Yrityksellä voi olla samanaikaisesti käytössä useita liiketoimintamalleja joko samoilla tai eri markkinoilla.

Strategisten vaihtoehtojen tunnistaminen ja vaihtoehtojen arviointi liittyy erityisesti näihin liiketoimintamallin neljään keskeiseen kysymykseen. Näihin paneudumme seuraavaksi tarkemmin.

Strategian ytimessä ovat valinnat, millä markkinoilla yritys haluaa toimia ja millä tarjoamalla. Yhtä lailla ytimeen kuuluu valinnat siitä, missä ei toimita ja mitä ei tehdä. Joskus nämä poisvalinnatkin on hyvä kirjata näkyviin strategiaan – varsinkin, jos kyse on luopumisesta jostakin, jota on aiemmin harjoitettu. Valintoja (kyllä – ei) tulee tehdä, jotta yritys kykenee kohdentamaan resurssinsa oikein ja olemalla kilpailukykyinen siellä, missä se haluaakin olla.



Pohdintaan, millä markkinoilla yritys haluaa toimia ja millä tarjoamalla, kuuluu usein myös valinta, kuinka voimakkaasti yritys haluaa erikoistua? On kyse sitten tarjoamasta tai markkinoista. Toisinaan kuulee sanottavan, että yrityksen ei kannata laittaa kaikkia munia samaan koriin. Yhtä perusteltua on väittää, että erikoistuminen vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Näihin kysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Kyse on aina strategisista valinnoista, ja ennen valintoja kannattaa pitää vaihtoehtoja esillä.

Vaihtoehtojen puntaroinnin tueksi esitetään tässä yksi taulukko (Kuva 9). Siinä vaaka-akseli kuvaa tarkastellun markkinan houkuttelevuutta. Siihen, millaisena pitää markkinan houkuttelevuutta, antaa tukea luvussa 5 tehty markkina-analyysi (työkirjatehtävä markkinat). Pystyakseli taas kuvaa yrityksen arvioitua kilpailukykyä kyseisessä markkinassa. Tähän arviointiin antaa tukea luvun 4 sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (työkirjatehtävä strategisen analyysin yhteenveto) sekä kilpailijoiden analyysi (työkirjatehtävä kilpailijat). Selkeän kilpailuedun tunnistaminen vahvistaa yrityksen kykyä kilpailla kyseisillä markkinoilla ja päinvastoin.

Kuva 9 Markkinan houkuttelevuus suhteessa yrityksen kykyyn kilpailla markkinoilla.

Markkinoiden houkuttelevuus

		↓	→	↑
Yrityksen kyky kilpailla markkinoilla	↑	2	1	1
	→	3	2	1
	↓	3	3	2

Taulukon soluihin on kirjattu numeroita seuraavin merkityksin:

1. Toimi täällä, investoi & kasva
2. Lupa toimia, mutta harkitse tarkkaan investointeja.
Toimimista ja investointeja puoltaa erityisesti, jos toimenpiteet tasoittavat kausi- ja suhdannevaihteluita tai jos nähdään potentiaalia nousta myöhemmin 1-tasolle
3. Luovu ja likvidoi, jos mahdollista

Strategian kautta yritys hakee usein kasvua. Silloin tulee eteen myös valinta mitä? eli millä tarjoamalla millekin markkinalle? Vaihtoehtojen puntaroinnin tueksi esitetään tässä nelikenttä (kuva 10), jonka solut ovat:

- Haetaan kasvua nykyisillä tuotteilla ja/tai palveluilla nykyisiltä markkinoilta
- Haetaan kasvua nykyisillä tuotteilla ja/tai palveluilla uusilta markkinoilta
- Tuodaan nykyisille markkinoille uusia tuotteita ja/tai palveluita
- Laajennutaan uusille markkinoille uusilla tuotteilla ja/tai palveluilla

Kuva 10 Yrityksen kasvun vaihtoehtoiset mallit

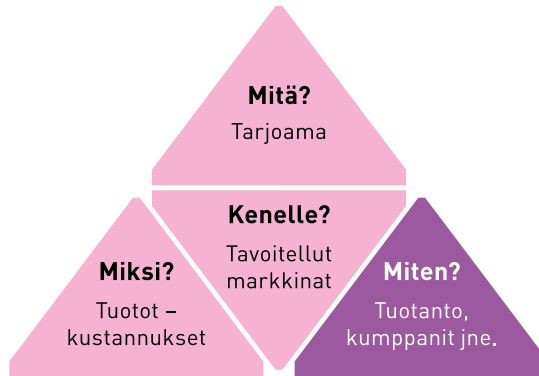
	Nykyiset tuotteet ja/tai palvelut	Uudet tuotteet ja/tai palvelut
Nykyiset markkinat ja asiakkaat	Markkinaosuuden kasvu	Tarjoaman laajentaminen
Uudet markkinat ja asiakkaat	Laajeneminen uusille markkinoille	Uusi liiketoiminta

Vaihtoehtoja kannattaa puntaroida yhdessä markkinoiden houkuttelevuus-arvioinnin ja sieltä nousevien markkinavaihtojen kanssa, koska yhtenevyudet markkinoiden ja kasvuvaihtoehtojen välillä ovat ilmeiset. Vaihtoehtojen puntarointiin tulee kytkeä lisäksi niiden edellyttämät tarpeet investoinneille ja yrityksen mahdollisuudet toteuttaa tarvittavia investointeja. Tarvittavat investoinnit voivat liittyä esimerkiksi T&K-panostuksiin, tuotannon laajentamiseen ja yrityskauppoihin.

Luvussa 4 tunnistetut ulkoiset mahdollisuudet ja uhat sekä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analyysi antavat myös tukea eri vaihtoehtojen puntarointiin (kts. työkirjatehtävä strategisen analyysin yhteenveto). Luvun 3 esitys yritysten liiketoimintamalleista ja siihen liittynyt työkirjatehtävä voivat myös herättää ajatuksia yrityksen liiketoimintamalleja koskevista strategisista vaihtoehdoista.

Tuoteyrityksen kannalta on tärkeää, että tuotteen kilpailukyky markkinoilla säilyy. Immateriaalioikeudet ovat yksi tapa tukea oman tuotteen kilpailukykyä, ja niistä patentit ovat vahvin suojauskeino – kielto kilpailijoille käyttää samaa ratkaisua. Tehokas immateriaalioikeuksien hyödyntäminen on tärkeä osa yrityksen strategista muotoa.

Liiketoimintamallin mitä ja kenelle -ulottuvuudet ovat strategisten vaihtoehtojen ytimessä, mutta valintojen tekeminen vaatii tuekseen miten ja miksi -ulottuvuuksien tarkastelua.

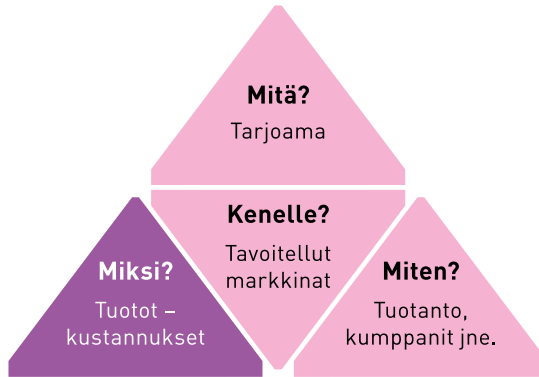


Miten-ulottuvuuden tarkastelussa on oikeastaan kaksi näkökulmaa: sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen näkökulma tarkastelee yrityksen omaa kyvykkyyttä tuottaa mitä-kohdassa pohdittuja vaihtoehtoja markkinoille (kenelle?); Onko kyvykkyys olemassa vai pitääkö sitä rakentaa? Jos pitää rakentaa, mitä se edellyttää ja mikä olisi investointikustannus? Olisiko kyvykkyyden rakentaminen ylipäättään realistista?

Ulkoinen näkökulma tarkastelee toimitusketjua; Löytyykö nykyisestä toimitusketjusta tarvittava kyvykkyys liittyen mitä-kysymykseen? Antaako pohdinnan alla oleva tarjoama houkuttelevan vaihtoehdon yrityksen laajentumiselle toimitusketjussa joko ylä- tai alajuoksun suuntaan? Jos antaa, miten laajentuminen tulisi tehdä ja mikä olisi lopputulos?

Tukea pohdinnolle löytyy mm. muutosvoimaluvun 4 työkirjayhteenvetotehtävästä, strategisen analyysin yhteenvetotehtävästä, toimitusketjun analyysistä (työkirjatehtävä toimitusketju). Pohdintojen ei kuitenkaan tule rajoittua näihin syötteisiin.

Strategian toimeenpanoon liittyy yleensä tarve investoinneille (paitsi silloin, kun strategialla haetaan toiminnon hallittua ja menestyksestä alasajoa). Siksi strategisten vaihtoehtojen puntarointiin tulee aina liittää tarkastelu, miksi tarkasteltava vaihtoehto tuottaisi ansaintaa?



Miksi-kysymys on strategisten vaihtoehtojen tarkastelun haastavin osio. Siksi tämä tarkastelu kannattaa tehdä huolellisesti. Osion haastavuus nousee kahdesta tekijästä:

- Vaihtoehtoja arvioitaessa on yleinen taipumus yliarvioida saatavissa olevat tuotot.
- Vaihtoehtoja arvioitaessa on yleinen taipumus aliarvioida toiminnan kustannukset.

Koska ansainta tulee tuottojen ja kustannusten erotuksesta, tulee niin tuottojen kuin kustannustenkin arvioinnissa huomioida kaikki olennaiset niihin vaikuttavat tekijät. Kenelle-kysymyksen huolellinen tarkastelu tuo lisäymmärrystä mahdollisista tuotoista. Miten-kysymyksen huolellinen tarkastelu tuo lisäymmärrystä kustannuksista.



Työkirjatehtävä: liiketoimintamalli – markkinat (kenelle?)

Millä markkinoilla yritys haluaa tulevaisuudessa toimia ja onko nykyisissä toiminnoissa jotain, josta kannattaisi luopua?

Tarkastele markkina kerrallaan kuvan 9 taulukon avulla sekä nykyisiä että mahdollisia tulevia markkinoita?

Kuva 9 Markkinan houkuttelevuus suhteessa yrityksen kykyyn kilpailla markkinoilla.

		Markkinoiden houkuttelevuus		
		↓	→	↑
Yrityksen kyky kilpailla markkinoilla	↑	2	1	1
	→	3	2	1
	↓	3	3	2

Mitkä mahdollisista markkinoista ovat 1-kategorian, mitkä 2-kategorian ja mitkä 3-kategorian markkinoita (ks. tarkentavia ohjeita sivulta 115)?

1- ja 2-kategorian vaihtoehtoihin liittyviä mahdollisuuksia kannattaa tarkentaa pohtimalla mitä-, miten- ja miksi-kysymyksiä.

Työkirjatehtävä: liiketoimintamalli – tarjoama (mitä?), toiminta (miten?), ansainta (miksi?)

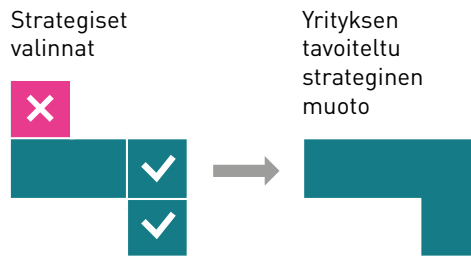
Kuva 10 Yrityksen kasvun vaihtoehtoiset mallit

	Nykyiset tuotteet ja/tai palvelut	Uudet tuotteet ja/tai palvelut
Nykyiset markkinat ja asiakkaat	Markkinaisuuden kasvu	Tarjoaman laajentaminen
Uudet markkinat ja asiakkaat	Laajeneminen uusille markkinoille	Uusi liiketoiminta

Mitä tuotteita ja/tai palveluita yritys voisi tarjota missäkin markkinassa?
 Mistä hakea kasvua? Miten eri vaihtoehdot voitaisiin toteuttaa? Mikä on tarve investoinneille? Voiko vaihtoehto tuottaa ansaintaa? (ks. tarkentavia ohjeita sivulta 115–116)

Strategisten valintojen tekeminen

Strategiset valinnat ja toimenpiteet



Kun eri strategisia vaihtoehtoja on tunnistettu riittävästi ja niitä on arvioitu tarkoituksenmukaisen perusteellisesti, on aika tehdä strategiset valinnat analyysin pohjalta. Valintojen ytimessä ovat vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on yrityksen visio eli tavoiteltu tulevaisuuden tila?
- Mistä muodostuu yrityksen tulevaisuuden kilpailuetu tai kilpailuedut?
- Millä markkinoilla yritys haluaa tulevaisuudessa toimia ja mistä kenties luopua?
- Millä tuotteilla ja/tai palveluilla yritys haluaa toimia missäkin markkinassa?
- Onko nykyisissä keskeisissä tuotteissa ja/tai palveluissa jotain, josta tulee luopua?

Markkinoihin ja tarjoamaan liittyvät kysymykset ovat suuria ja niihin vastaaminen kaipaavaa monesti tuekseen joitain kriteerejä tukemaan valintoja. Näihin kysymyksiin liittyvien strategisten valintojen valintakriteereihin vaikuttaa moni asia, joista tässä työkirjassa tarjotaan esimerkkeinä:

- Yrityksen kasvuhaluus
- Yrityksen kyky kasvaa tai toimia tulevaisuudessa nykyisellä volyyymillä nykyisillä markkinoilla (sisäiset vahvuudet vs. heikkoudet)
- Mahdollinen tarve fokusoida toimintaa
- Tarve tasapainottaa suhdanne- ja kausivaihteluita
- Valintojen toimiminen loogisena jatkeena yrityksen historialle, asiakkuuksille, osaamiselle jne.

Yritys voi tarvittaessa itse täydentää valintakriteereitä ja näin saattaa ne tarkoituksenmukaisiksi.

Kun valinnat on tehty, yrityksen pitää määrittää keskeiset toimenpiteet, joita strategisten valintojen tekemisestä seuraa eli strategiset toimenpiteet, joiden kautta vision mukainen tulevaisuuden tavoitetilä uskotaan saavutettavan. Strategisiin toimenpiteisiin liittyvät keskeiset kysymykset ovat:

- Mitä toimenpiteitä on tarpeen tehdä, jotta yrityksen tulevaisuuden kilpailuetu tai kilpailuedut saavutetaan ja/tai pidetään yllä?
- Mitkä ovat keskeiset toimenpiteet ja investoinnit, jotta yritys voi toimia menestyksekkäästi ja kannattavasti valituilla markkinoilla valittujen tuotteiden ja/tai palveluiden kera?

Valitun strategian kirjaaminen

Strategia on johtamisen väline. Selkeästi kirjattu ja kommunikoitu strategia auttaa ja motivoi niin yrityksen omistajia, johtoa kuin sen työntekijöitäkin arjen toiminnassa. Strategia toimii kommunikaation välineenä myös monille yrityksen sidosryhmille, kuten rahoittajille. Siksi strategia tulee kirjoittaa selkeään muotoon ja niin, että se sisältää mahdollisimman konkreettisia ja todennettavissa olevia asioita.

Strategian kirjauksen tulee sisältää kuvaus tavoitetilasta (visio) ja antaa suunnitelma, jolla tämä tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. Toisin sanoen strategian tulee kertoa, missä yritys haluaa olla hyvä ja mitä toimenpiteitä, mukaan lukien resurssien kohdentamiset, sen tulee tehdä saavuttaakseen tavoitteensa.

Valintoja tehtäessä ja niitä kirjatessa on hyvä kirjata ylös myös poisvalinnat, eli mitä ei tehdä, sekä poisvalintoihin mahdollisesti liittyvät toimenpiteet.

Poisvalintojen ja niihin mahdollisesti liittyvien toimenpiteiden kirjaaminen on tärkeää erityisesti silloin, kun luovutaan jostain tai halutaan tietoisesti sulkea pois joitain vaihtoehtoja.

Strategian toimeenpano ja seuranta

Strategia itsessään on vain kirjaimia paperilla. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta ratkaisevaa on, miten strategiaa lähdetään toimeenpanemaan ja miten toimeenpanoa seurataan. Toimeenpanoa ja seurantaa helpottaa se, miten konkreettiseksi strategia on kirjattu. Strategiaa kirjattaessa on silti hyvä muistaa, että yrityksen strategisen tason suunnittelu ei ole sama asia kuin yrityksen operatiivisen toiminnan suunnittelu. Strateginen taso antaa suuntaviivat operatiiviselle toiminnalle menemättä yksityiskohtiin.

Strategiset valinnat tehdään sen hetkisen parhaan ymmärryksen mukaan. Yrityksen toiminta- ja kilpailuympäristö on kuitenkin koko ajan muutoksessa. Siksi on tarpeen säännöllisin väliajoin arvioida olemassa olevan strategian toimivuutta. Tämä on hyvä tehdä vuosittain ja aina, mikäli toimintaympäristössä tai yrityksessä on tapahtunut jokin äkillinen yrityksen liiketoimintaan voimakkaasti vaikuttava muutos.

Strategian uudelleen arvioinnin ja päivitystarpeen tunnistamista helpottaa, jos strategian yhteyteen on kirjattu, mitä oletuksia, riippuvuuksia tai heikkoja lenkkejä suunnitelmassa on, ja jos on rakennettu triggereitä, joiden avulla voi huomata suunnitelman pohjan murenevan. Tällainen lisä saattaa tuntua strategiatyön yhteydessä ylimääräiseltä työltä, mutta se voi myöhemmin osoittautua arvokkaaksi yhtenä liiketoimintariskien minimointikeinona. Lisä voi olla myös arvokas tuki yrityksen hallituksen työskentelylle. Tämä kirjaus strategiasuunnitelman taustalla olevista oletuksista, riippuvuuksista, epävarmuuksista ja niihin liittyvistä triggereistä voi olla kirjattu joko suoraan strategiadokumenttiin tai omaan erilliseen lisädokumenttiin.



Työkirjatehtävä: yrityksen strategia

Kirjaa, mikä on yrityksen tavoiteltu tulevaisuuden tila (visio)?

Mitä tärkeitä, strategiaan kirjattavia, poisvalintoja liittyy yrityksen strategiaan, eli mitä yritys ei tee tulevaisuudessa?

Mitkä ovat poisvalintoihin mahdollisesti liittyvät keskeiset strategiaan kirjattavat toimenpiteet?

Mitä keskeisiä oletuksia, riippuvuuksia, heikkoja lenkkejä suunnitelmassa on?

(Voit hyödyntää näiden tunnistamisessa strategisen analyysin yhteenvetotehtävään kirjattuja epävarmuuksia. Älä kuitenkaan rajoitu tunnistamisessa näihin epävarmuuksiin.)

Mitä triggereitä voit rakentaa huomaamaan varhaisessa vaiheessa muutoksia, jotka voivat edetessään aiheuttaa yrityksen strategisen suunnitelman pättämisen?

 **Muistiinpanoja:**

Kiitokset

Haluamme esittää lämpimät kiitoksemme seuraaville henkilöille, jotka ovat tukeneet työkirjan syntyä monin tavoin, muun muassa kommentoimalla tekstiä sen eri vaiheissa. Kaikki mahdolliset virheet ja tulkinnat ovat luonnollisesti kirjoittajien omia, eivät esimerkiksi työtä kommentoineiden mielipiteitä tai kantoja.

Tuukka Ahoniemi, Tampereen yliopisto	Tero Niemelä, Brione Oy
Tuoko Apajalahti, Teknologiateollisuus ry	Jyrki Nissilä, ulkoministeriö
Päivi Brunou ja Metsta ry:n asiantuntijat	Vesa Nurminen, Finnsonic Oy
Jan Ekblom, Sacotec Components Oy	Heli Nykänen, Tehden Oy
Sami Ensio, Innofactor Oyj	Tero Nättiaho, Stairon Oy
Marko Haapala, Keskipakovalu Oy	Niko Olanterä, Hellmanin Konepaja Oy
Ville Haataja, Peiron Oy	Harri Orko, Uudenkaupungin rautavalimo Oy
Pasi Hatakka, Mariachi Oy	Tomi Parmasuo, Meconet Oy
Eero Hiidenvuori, Teknologiateollisuus ry	Karoliina Partanen, AI Finland
Markus Hyryläinen, Katko Oy	Pontus Paturi, Propria Oy
Mikko Hörkkö, Elinar Oy	Ville Peltola, Teknologiateollisuus ry
Kari Joki-Hollanti, Lemonsoft Oyj	Tuomas Pere, Pintos Oy
Tuija Karanko, Puolustus- ja Ilmailuteollisuus PIA ry	Tuija Pietinen, Brione Oy
Pauli Karjalainen, Joros Oy	Janne Pulkkinen, Paramet Oy
Jussi Kivioja, Nakkila Works Oy	Anna Ranki, Teknologiateollisuus ry
Tomi Koskinen, Katsa Oy	Kari Rantamaa, Tormets Oy
Harri Kulmala, DIMECC Oy	Juha-Matti Rantapää, Sähkö-Rantek Oy
Akseli Koskela, Teknologiateollisuus ry	Hannu Sarja, Wideflow Oy
Mats Kronholm, Javasko Oy	Helena Soimakallio, Teknologiateollisuus ry
Timo Kylä-Nikkilä, Stairon Oy	Kari Sorjonen, Tasowheel Oy
Ville Laine, Lojer Oy	Hans Suhonen, Brione Oy
Erkki Lehtonen, Lehtosen Konepaja Oy	Peter Sund, Kyberala ry
Jouni Lievonen, Kavika Healthcare Oy	Jukka Teiskonen, HT Laser Oy
Reeta Luomanpää, Teknologiateollisuus ry	Jari Tikkala, Merimet Oy
Janne Makkula, Teknologiateollisuus ry	Yrjö Trög, Norrhydro Oyj
Tommi Matikainen, ITA Nordic Oy	Paula Varpomaa, Teknologiateollisuus ry
Juha Mikkola, Janavallo Oy	Ville Voipio, Vaisala Oyj
Hanne Mikkonen, Teknologiateollisuus ry	Timo Vuori, EK
Kimmo Määttänen, Entop Oy	Heikki Zitting, Sacotec Components Oy

Ruorissa vai ajopuuna käsittelee teollisten pk-yritysten kannalta tärkeää kysymystä: miten yrityksen strategista johtamista voi vahvistaa nopeasti muuttuvassa maailmassa?

Kirja tarjoaa käytännön näkökulmia ja esittää kysymyksiä työkirjanomaisesti. Lukija saa mahdollisuuden pohtia erilaisia strategisia vaihtoehtoja ja tunnistaa, miten yritys voi parantaa kilpailukykyään, varautua muutoksiin ja menestyä.

Kirja auttaa yritystä muodostamaan näkemyksen suunnasta, johon se haluaa edetä – olemaan muutosvoimien keskellä ruorissa eikä ajopuuna virran vietävänä.