JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

YMPÄRISTÖN STRATEGIAKYTKENTÄ

Yritysstrategiat, Pro gradu –tutkielma

Maaliskuu 2002

Laatija: Mika Oinonen

Ohjaaja: Professori Tuomo Takala

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5
1.1 Ympäristöasioiden ajankohtaisuus 5
1.2 Lähteet ja aikaisempi tutkimus 6
1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma 7
1.4 Tutkimuksen alkuasetelma ja aihepiirin rajaus 7
1.5 Kohdeyritys Valtra Oy 9
2 TUTKIMUSMENETELMÄ 11
2.1 Tutkimusote 11
2.2 Tiedonhankinta ja tutkimuksen eteneminen 15
3 STRATEGINEN VIITEKEHYS 19
3.1 Strategian käsite 19
3.2 Strategia-ajattelu 22
3.2.1 "Porterilaisuus" 23
3.2.1.1 Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät 24
3.2.1.2 Kolme perusstrategiaa 26
3.2.1.3 Ympäristötekijät 29
3.2.1.4 Arvoketju 29
3.3.1 Suunnittelukoulukunta 30
3.3.1 Suunnittelukoulukunta 31
3.3.1.1 Toimialastrategian neljä pääkohtaa 31
3.3.1.2 Kilpailustrategia 33
3.4.1 Liikeidea-ajattelu 34
3.5.1 Yrittäjyyskoulukunta 35
3.6.1 Vallankumous koulukunta ts. Hamelilaisuus 37
3.6.1.1 Ydinstrategia 38
3.6.1.2 Strategiset resurssit 39
3.6.1.3 Asiakaspinta 39
3.6.1.4 Arvoverkosto 40
3.6.1.5 Sillat liiketoimintakonseptia yhdistävänä tekijänä 40
3.3 Tiivistelmä strategisista koulukunnista 41
4 YMPÄRISTÖAJATTELUN NÄKÖKULMA 44

4.1 Viitekehysten muodostuminen ... 44
4.2 Yrityksen liiketoimintaympäristön muutos ... 46
4.3 Yrityksen ympäristövastuu ... 48
4.3.1 Yrityksen/Ihmisen ympäristöosaamisen kehitys ... 50
4.4 Organisaatiokulttuurin muutos ... 52
4.5 Ympäristöasiat yrityksen päätöksenteossa ... 54
4.6 Tiivistelmä ympäristöajattelusta ... 58
5 VALTRAN STRATEGINEN SUUNTA JA JOHTORYHMÄN JÄSENTEN MIELIPITEET YMPÄRISTÖASIOITA KOHTAAN ... 60
5.1 Valtra Oy:n strateginen suunta ... 60
5.2 Haastateltavien esittely ... 62
5.3 Ympäristöasiat moniselitteisenä ilmiönä ... 62
5.3.1 Ympäristöasioiden ajankohtaisuus ... 62
5.3.2 Ympäristöindikaattoreiden seuranta ja merkitys ... 64
5.3.3 Muutokset strategisessa liiketoimintaympäristössä ... 66
5.3.4 Yrityksen tavoiteasetanta ympäristön kannalta ... 68
5.3.5 Yrityksen kilpailuympäristö ... 69
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET ... 72
6.1 Ympäristöasioiden ja strategian vuorovaikutus ... 72
6.2 Tutkimuksen ja sen viitekehyksen kritisointi ... 79
6.3 Ajatuksia ympäristöstä ja strategiasta sekä jatkotutkimuksen aiheita ... 81
6.4 Loppusanat ... 82
LÄHTEET ... 83
LIITE 1 Kyselylomake ... 85

KUVIO 1. Valtran organisaatio 10
KUVIO 2. Tutkimusotteiden kartoitus 11
KUVIO 3. Tutkimusote 15
KUVIO 4. Strategia-ajattelun kolmio 22
KUVIO 5. Kilpailuun vaikuttavat tekijät 24
KUVIO 6. Kolme perusstrategiaa 28
KUVIO 7. Arvoketjuajattelu 30
KUVIO 8. Kasvuvektorin osatekijät 32
KUVIO 9. Strategia näkemisen kautta 36
KUVIO 10. Liiketoimintakonseptin uudistaminen 38
KUVIO 11. Ympäristöstrategian toimijat 46
KUVIO 12. Yrityksen suunnitteluprosessin vaiheet ja ympäristöjohtamisprosessin rakenne. 55
KUVIO 13. Elinkaarijohtamisen yhteisöulottuvuudet 56
KUVIO 14. Ympäristösuojelu työntää ja vetää 57
KUVIO 15. Ympäristösuuntautunut Porterin arvoketju 58
KUVIO 16. Valtran strateginen suunnittelu 61
KUVIO 17. Ympäristön strategiakytkentä 79

TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO, taloustieteellinen tiedekunta
Mika Oinonen
Ympäristön strategiakytkentä
Pro gradu –tutkielma, 85 s. ja liitteet 1 s.

Tutkimus käsittelee strategista-ajattelua, ympäristöajattelun tämän hetken näkökulmia sekä niiden yhteyttä yrityksen strategiaan. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella kattavasti ympäristöasioiden strategiakytkentää. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat teoriat strategisesta-ajattelusta ja ympäristö-ajattelun tämän hetken näkökulmat.

Tutkimuksessa perehdytään laajassa kontekstissa ympäristöasioiden huomioonottamisen tuomiin uusiin mahdollisuuksiin yrityksen strategisessa-ajattelussa. Kantavana teemana on pyrkiä selvittämään millaisia yhtymäkohtia haastatellut henkilöt näkevät ympäristöasioiden ja strategian välillä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös ympäristöasioiden merkityksen kehityssuuntia ja niiden tärkeyttä yrityksen luodessa uutta kilpailuperustaa toiminnalleen.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat neljän Valtra Oy:n johtoryhmänjäsenen haastatteluaineistot. Tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa, koska tutkimusaineiston muodostavat haastateltujen kokemuksen ja näkemykset ympäristöasioiden vaikutuksista yrityksen strategiaan. Empiirisen aineiston hankinta toteutettiin teemahaastatteluiden avulla kesä- heinäkuun aikana vuonna 2001. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tarjota konkreettisia työkaluja ts. menetelmiä, joiden avulla saavutetaan uusia ulottuvuuksia tulkita empiiristä tietoa.

Tutkimus osoittaa, että ympäristöasioiden ja yrityksen strategian välillä on varsin voimakas kytkentä ja ne sulautuvatkin toisiinsa melko saumattomasti esimerkiksi elinkaariarvioinnin ja arvoketjuajattelun kautta. Tutkimus osoittaa kuitenkin sen, että ympäristöasioita voitaisiin käyttää ponnekkaammin osana yrityksen strategiaa kun tavoitteena on luoda uutta kilpailuperustaa liiketoiminnalle. Haastatellut henkilöt kokivat tutkimuksen aiheen varsin mielenkiintoiseksi ja uskoivat ympäristöasioiden painoarvon voimistumiseen entisestäänkin tulevaisuudessa yritysten liiketoimintaympäristöissä.

Tämä tutkimus ilmentää ympäristöasioiden kokonaisvaltaisen tarpeen huomioonottamista yrityksen strategisessa ajattelussa. Tutkimuksessa esitetyt teoriat strategisesta-ajattelusta antavat sitä avointa tilaa luoda uusia ajatusmalleja ympäristön ja yrityksen strategisen ajattelun välille. Ympäristöasiat voitaisiin nähdä tulevaisuudessa enemmän mahdollisuutena kuin lainsäädännön asettamalta pakotteelta.

Avainsanat: mahdollisuus, ympäristöasioiden huomioonottaminen, strategia-ajattelu, tulevaisuus

1 JOHDANTO

1.1 Ympäristöasioiden ajankohtaisuus

Ympäristön ja kestävän kehityksen merkitys on noussut yhä tärkeämmäksi sekä suomalaisessa että kansainvälisessä yritystoiminnassa. Monet teollisuudenalat nostavat ympäristöasiat keskeiseen asemaan jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa ja ympäristöasioiden hallinta nähdään toimialoilla keskeiseksi kilpailutekijäksi. Suomalainen metsäteollisuus mm. investoi ympäristönsuojeluun voimakkaasti. Myös yrityksien sidosryhmät ovat nostaneet ympäristöasiat tärkeiden asioiden joukkoon kuten esimerkiksi sijoittajat ovat alkaneet valita investointikohteitaan eettisen perustein. Siten ympäristöasiat – päästörajoitukset, ympäristöverot ja sidosryhmien vaatimukset vaikuttavat yhä enemmän yritysten taloudelliseen menestykseen. Ympäristöarvot huomioon ottavalla toimintatavalla vaikutetaan tulevaisuudessa myös sijoituspäätöksiin. Myös Fortumin ympäristöjohtajan paikalta viestintäjohtajaksi siirtynyt Carola Teir-Lehtisen mukaan ympäristön merkitys sijoituksissa kasvaa, koska finanssimaailman vaateet kasvavat. Pankit ja rahoituslaitokset tekevät yrityksistä omia ympäristöriettauksiaan, ja erilaisten ympäristörahastojen määrä on kasvanut. Ei sovi myöskään unohtaa sitä, että eläkerahastot ovat merkittäviä sijoittajia koko maailman mittakaavassa.

Sveitsiläisen IMD (International Institute for Management Development) instituutissa työskentelevän professori Ulrich Stegerin mukaan yrityksen tulos on yhä enemmän riippuvainen ympäristöasioiden tasosta. Ympäristöstä huolehtiminen on kilpailuetu: asiakkaat haluavat "vihreämpiä ja puhtaampia" tuotteita, jotka on valmistettu mahdollisimman ekologisesti. Ideaalitapauksessa tuotteella on ns. suljetun kierron elinkaari: jo suunnitteluvaiheessa tuote on ekologisesti optimaalinen, sen toimitusketju on lyhyt ja sen käyttö ympäristöä säästävää. Elinkaari päättyy kierrätyksen jälkeen tuotteen valmistajan jätteenkäsittelyprosesseihin. (Intermetso 3/2001, 19.)

Ulrich Stegerin mukaan yritysten ympäristöajattelussa on tapahtunut merkittäviä mullistuksia viimeisten vuosien aikana. Ympäristönsuojelua ei nähdä enää pakollisena velvollisuutena täyttää lainkirjain, vaan se on tullut osaksi yritysten älykästä tapaa toimia. Ympäristöajattelu on nivottu tiukasti kiinni yritysten strategioihin ja johtamistapoihin. (Intermetso 3/2001, 19.) Myös Professori Juha Näsin mukaan ympäristöasiat työntyvät strategiseen ajatteluun. Hänen

mukaansa ympäristöasiat ilmiönä ovat saaneet enemmän huomiota viimeisen vuosikymmen aikana kuin yhdenkään aiemman vuosikymmenen aikana. Sekä akateemisessa että sosiaalisessa piirissä on noussut voimakas tietoisuus ja aktiivisuus koskien yritysten ja luonnon välistä vuorovaikutusta kohtaan (Näsi, Näsi, Savage).

Ympäristöasioiden hallinta perustuu siihen, että erilaisia päästöjä veteen ja ilmaan, jätteitä sekä energian ja raaka-aineiden kulutusta tarkastellaan samanaikaisesti niiden keskinäiset riippuvuussuhteet huomioon ottaen. Tavoitteena on tiettyyn toimintaan tai laitokseen liittyvien erilaisten päästöjen ja muiden kuormitustekijöiden sekä niiden keskinäisten vuorovaikutusten tunnistaminen ja niistä aiheutuvien haitallisten ympäristövaikutusten estäminen tai vähentäminen ympäristön kannalta parhaalla tavalla.

1.2 Lähteet ja aikaisempi tutkimus

Tämän tutkimuksen teoreettisen perustan muodostavat teoriat strategisesta ajattelusta ja tämän hetken ympäristöajattelun näkökulmat. Teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta tarkasteltuna ympäristöasioita yrityksen toiminnassa voidaan analysoida ja tarkastella strategisen ajattelun kautta. Esimerkiksi Hamel (2001) puhuu vallankumouksen aikakaudesta, jossa yrityksen nykyinen strategia voi vanhentua hetkessä ja niitä on pystyttävä vaihtamaan jatkuvasti uusiin. Ympäristöasioiden huomioiminen yrityksen strategisessa ajattelussa saattaa olla strategisen ajattelun uudistumisen väline.

Strategia ajattelua käsitteleviä koulukuntia on lukuisia. Tämän tutkimuksen strategisen ajattelun teoreettisen viitekehyksen muodostavat 1) Porterin, 2) Suunnittelukoulukunnan, 3) liikeidea-ajattelun, 4) yrittäjyyskoulukunnan ja 5) Hamelin koulukuntien teesit. Ympäristöajattelun tämän hetken näkökulmia tarkastellaan vaikutuksilla yrityksen liiketoimintaympäristön muutokseen, yrityksen ympäristövastuuseen, organisaatiokulttuurin muutokseen ja ympäristöasioiden vaikutukseen päätöksenteossa.

Tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, jotka sisältyivät strategiseen ajatteluun ja ympäristöajattelun tämän hetken näkökulmiin oli saatavissa varsin runsaasti tutkimusaineistoa. Tutkijana jouduin kuitenkin yllättävän ja odottamattoman ongelman eteen. Nimittäin peilatessani tutkimukseni näkökulmaa aihetta käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin törmäsin niiden näkökulmaeroihin verrattuna omaan tutkimukseeni.

Näkökulmaerolla tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että en löytänyt tarkoituksenmukaista tutkimusaineistoa oman tutkimukseni kannalta, joka käsittelisi kattavasti ympäristöasioiden ja strategisen ajattelun välistä kytkentää. Tässä vaikeassa tilanteessa päätin kuitenkin jatkaa tutkimukseni läpivientiä, vaikka aiemman tutkimusaineiston puuttuminen varjosti työtäni.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata neljän eri Valtra Oy:n johtoryhmään kuuluvan henkilön käsityksiä ja mielipiteitä ympäristöasioiden vaikutuksista ja kytkennöistä yrityksen strategiaan. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä ja pyrkiä yhdistämään empiirinen aineisto saumattomasti strategisen ja ympäristöajattelun teoreettiseen kenttään, siten että se muodostaa loogisesti ja selkeästi etenevän kokonaisuuden. Tutkimus pyrki myös luomaan ajatusmalleja joilla ympäristöasiat voitaisiin ottaa luontevasti mukaan strategiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa haasteellisuutta lisää kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenten konkreettiset vaikuttamismahdollisuudet niin yrityksen strategiaan kuin ympäristöasioihin. Tutkimuksen kantavana voimana on ollut myös kirjoittajan oma mielenkiinto ympäristöasioiden nykytilaan ja strategisen sekä ympäristöajattelun tämänhetkisen tilan voimakkaasti muuttuvassa ja kansainvälistyvässä yritysmaailmassa.

Tutkimuksen aiheen valintaa olen perustellut ympäristöjohtamisen merkityksen voimakkaalla lisääntymisellä viimeisten vuosien aikana yritysten strategisessa ajattelussa. Syynä ympäristöjohtamisen merkityksen lisääntymisen on ollut mm. yritysten ulkoisten sidosryhmien vaatimukset siitä, että yritysten on osoitettava ympäristövastuunsa. Yhä useammin myös yritykset ovat kohdistaneet oma-aloitteisesti systemaattisen huomionsa ympäristökysymyksiin ja tiedostaneet siitä saatavan kilpailuedun.
Tämän tutkimuksen tutkimusongelman laajuuden ja luonteen vuoksi olen kiteyttänyt tutkimusongelman yhden selkeän kysymyksen ympärille. *Millaisia yhtymäkohtia on löydettävissä ympäristöasioiden ja strategian välillä Valtra Oy:n liiketoiminnassa?*

1.4 Tutkimuksen alkuasetelma ja aihepiirin rajaus

Tämä Pro gradu tutkielma on laadittu yrityselämän tarpeita silmälläpitäen ja tutkimuskentän toimintaan on vaikuttanut kolme osapuolta. Nämä osapuolet ovat toimeksiantoyritys eli Valtra Oy, tutkija ja kolmantena osapuolena opinnäytetyön ohjaajat. Tutkimuksen aihe ja sen

asetanta ovat täysin tutkijan oman pohdinnan tulosta ja näin ollen tutkijalla ei ole ollut rajoitteita tutkimuksen toteuttamisessa.

Yritykset toimivat nykyisin voimakkaasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja niiden toimintaan vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti monet eri intressiryhmät. Tutkimuksen aihe on varsin laaja ja sitä voitaisiin tutkia monista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi sidosryhmien, johdon, julkisen vallan, keskijohdon ja ylimmänjohdon näkökulmista. Tässä tutkielmassa olen tarkastellut ympäristön strategiakytkentää neljän Valtran johtoryhmän jäsenen näkökulmasta.

Tutkimuksen tekee mielenkiintoiseksi se, että haastateltavilla on varmasti erilaiset näkökulmat peilatessaan ympäristöasioita yrityksen strategiseen ajatteluun. Tutkimuksen haasteellisuutta ja mielenkiintoisuutta lisää myös se, että yritysten ympäristö,- ja strategiset kysymykset ovat tämän päivän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä entistä merkittävämmässä asemassa. Tutkimuksessa pyritään löytämään mahdollinen ympäristön strategiakytkentä hyödyntämällä avoimesti ja laajasti strategia ajattelun teoreettista kenttää ja ottamalla myös tarkastelun alle vallitseva ympäristöajattelun näkökulmia.

Tutkimuksen alkuasetelmaa voidaan kuvata ajatusmallilla, jonka taustalla on ympäristöasioiden painoarvon voimistuminen yrityksien liiketoiminnassa. Tutkimuksessa päämääränä ei ole kuitenkaan ympäristöasioiden muutoksien tutkiminen vaan niiden kytkeneminen ne laajemmin yrityksen strategiseen konseptiin. Tällä on tärkeä merkitys yrityksen toiminnassa, koska oman tulkintani mukaan ympäristöasiat pitäisi integroida saumattomasti ja kiinteästi yrityksen strategiaan. Tutkimus edustaa avointa pohdintaa ja Valtran johtoryhmän jäsenten näkemyksiä siitä, kuinka voimakkaana he kokevat ympäristöasioiden ja yrityksen strategian välisen yhteyden.

Tutkimuksessa on haastateltu neljää Valtran Oy:n johtoryhmään kuuluvaa henkilöä. Valtra Oy valittiin kohdeyritykseksi, koska se toimii toimialalla jossa ympäristökysymykset ovat merkittävässä asemassa. Yritys edusti myös riittävän suurta organisaatiota ja sillä on sekä laatusertifiointi että ympäristösertifiointi toiminnassaan. Valintaan vaikutti myös se, että Valtra on ns. "iso peluri" toimialallaan ja sillä on merkittävä vaikutus toimialan rakenteeseen. Tutkimuksessa on toteutettu haastattelemalla seuraavia henkilöitä:

Jouko Tukiainen, toimitusjohtaja
Ritva Utukka, laatujohtaja
Pertti Haukkala, varatoimitusjohtaja
Hannu Niskanen, tiedotusjohtaja

1.5 Kohdeyritys Valtra Oy

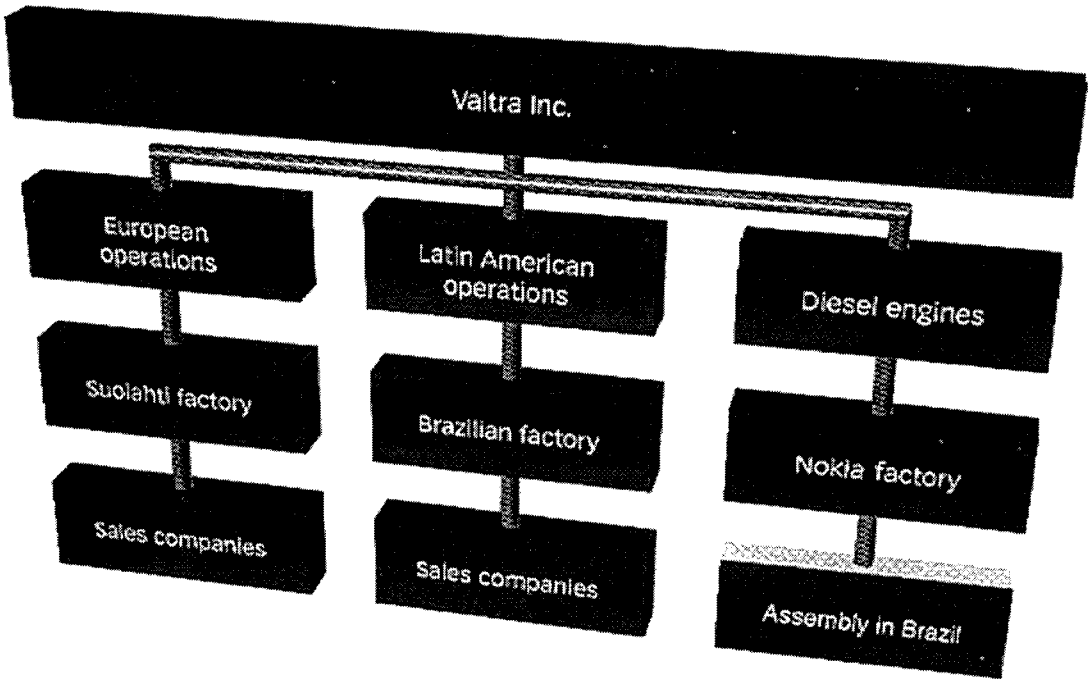
Valtra Groupin omistaa Partek osakeyhtiö, joka kehittää, valmistaa, markkinoi ja huoltaa Valtra Valmet- ja Valmet-merkkisiä traktoreita. Valmet alkoi valmistaa traktoreita Suomessa vuonna 1951 ja Brasiliassa yhdeksää vuotta myöhemmin eli vuonna 1960. Vuonna 1979 Valmet ja Volvo fuusioivat traktorituotantonsa. Traktorituotanto siirtyi vuonna 1994 Valmetilta Sisu osakeyhtiölle ja vuonna 1997 Sisu osakeyhtiö liittyi Partekiin ja samalla traktoritehtaan nimi muutettiin Valtraksi.

Valtra Oy:n Euroopan traktoritoimintojen liikevaihto vuonna 1998 oli 1986 miljoonaa markkaa ja traktorituotanto Suolahden tehtaalla oli 8400 traktoria. Henkilöstöä Suolahden tehtaalla ja Euroopan kymmenessä myyntiyhtiössä on yhteensä 945.

Valtralla on tehdas Suomessa sekä Brasiliassa. Valtra omistaa myös dieselmoottoreita valmistavan tehtaan Sisu Diesel Oy:n joka sijaitsee Nokialla. Tehdas valmistaa dieselmoottorit ja voimansiirrossa käytettävät komponentit sekä Partekin omiin tuotteisiin että yhtiön ulkopuolisille asiakkaille.

Valtra markkinoi tuotteitaan noin seitsemässäkymmenessä maassa ja suurimmat markkinat sijaitsevat Länsi-Euroopassa ja Etelä-Amerikassa. Yrityksen tuotannosta 75 % meneekin vientiin. Markkinointi on kanavoitu Valtran omien kahdentoista myyntiyhtiön kautta sekä yksityisten maahantuojien kautta. Traktoreiden myynti loppukäyttäjälle tapahtuu yksityisten jälleenmyyjien kautta, mutta Suomessa, Ruotsissa sekä osissa Tanskaa ja Brasiliaa traktorit myydään omien myyntiorganisaatioiden kautta.

KUVIO 1. Valtran organisaatio



Valtran toimialastrategiana on erikoistuminen ainoastaan traktorituotantoon ja siinä se on keskittynyt ylemmän luokan maataloustraktoreihin, teholtaan 60-200 hevosvoimaa. Valtra on kehittänyt toimintaansa intensiivisesti koko 90-luvun. Yhtiö otti ensimmäisenä Suomessa käyttöönsä joustavan valmistusjärjestelmän, joka sopii erityisesti moduloituihin tuotteisiin ja massaräätälöintiin. Valtran periaatteena onkin että kaikki avainkomponentit valmistetaan ja kehitetään itse, kuten moottorit, hydrauliikka ja voimansiirto. Yhteistyötä muiden valmistajien kanssa se tekee silloin, kun se hyödyttää molempia osapuolia.

Valtran toiminnan kulmakivenä on asiakastilaus, jota on kehitetty jo vuodesta 1993 lähtien. Syynä tähän on se, että nykyaikainen maatalous- ja urakointitraktori pitää räätälöidä käyttötarkoituksensa mukaan. Valtra ei tee eri tavoin varusteltuja traktoreita varastoon, kuten perinteinen toimintatapa edellyttäisi, vaan asiakas valitsee traktoriin myyjän kanssa mieleisen "paketin" toimintoja ja ominaisuuksia väriä myöten, ja traktori valmistetaan tämän tilauksen pohjalta.

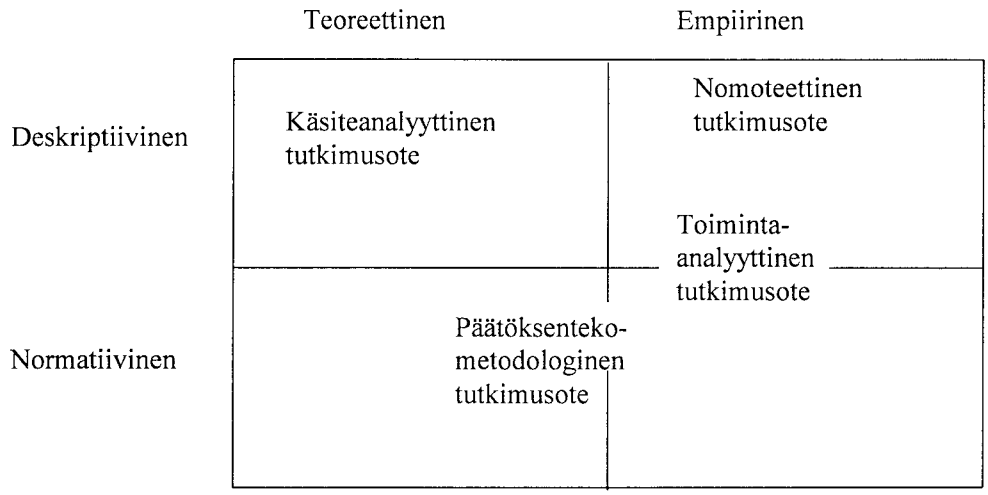
2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Tutkimusote

Tarkastelen tutkimuksessa käyttämiäni metodeja ja menetelmiä Kari Lukan kirjoittaman artikkelin kautta, joka esitettiin Liiketaloustieteellisessä Aikakauskirjassa vuonna 1991.

Tutkimuksen metodologiset perusratkaisut voidaan jakaa neljään, yleensä tutkimusotteeksi kutsuttuun, vaihtoehtoon. Ne ovat käsiteanalyyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-analyyttinen tutkimusote. (Lukka 1991, 166.)

KUVIO 2. Tutkimusotteiden kartoitus



Deskriptiivisenä pidetään tutkimusta, joka on kuvailevaa, selittävää tai ennustavaa ja pyrkii vastaamaan kysymyksiin "miten on?" ja "miksi on?". Teoreettisen tutkimuksen kontribuutio puolestaan perustuu olennaisesti ajattelun (päätellyn) metodin käyttöön, vaikka empiirinen aineisto voikin olla tutkimuksessa välillisesti mukana, esimerkiksi aikaisempien empiiristen tutkimusten hyväksikäytön kautta. Empiiriseksi luokitellaan tässä tutkimus, jossa perusaineisto hankitaan tavalla tai toisella, joko kentältä tai laboratoriosta. (Lukka 1991, 167.) Päätöksentekometodologinen tutkimusote saattaa olla joissakin tapauksissa merkittävässä määrin myös empiirinen, vaikka sitä onkin pidettävä ensisijaisesti teoreettisena tutkimusotteena. Toiminta-analyyttinen tutkimusote on tyypillisimmillään deskriptiivinen tutkimusote ja se saattaa joissakin tapauksissa olla merkittävässä määrin normatiivinen. (Lukka 1991, 167.)

Käsiteanalyysi voi olla itsenäinen tutkimusote, mutta myös muita tutkimusotteita tukevassa roolissa. Käsiteanalyyttinen tutkimusote voi olla läsnä kaikissa nelikentän ruuduissa, koska kaikissa tutkimuksissa on oltava suppea tai laajempi käsitteellis-teoreettinen osa. (Lukka 1991, 167.)

Nomoteettisen ja toiminta-analyyttisen tutkimusotteen välillä on perustavanlaatuisia perusolettamuksiin ja yleensäkin tieteelliseen maailmankuvaan liittyviä eroja, vaikka ne ovatkin samassa nelikentän solussa. (Lukka 1991, 167.) Toiminta-analyyttinen tutkimus on perusluonteeltaan empiiriseen aineistoon nojaava. Siina voi olla mukana käsiteanalyyttinen, argumentointityyppinen osa. Toiminta-analyyttisille tutkimuksille on ollut ominaista raportin "eläminen" tutkimuskohteen ja valittujen metodien mukaisesti. Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa ei ole välittömänä tavoitteena lainomaisten yleistysten löytäminen. Empiiriset aineistot käsittävät vain harvoja tutkimusyksikköjä.

Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa korostuu se seikka, että subjekti (tutkija) tutkii subjektia (tutkittava). Tutkijan vaikutusta tutkimuskohteeseen ei yleensä voida estää eikä sen suuruutta voida aina kovin tarkkaan arvioida. Tutkimuksen toistaminen jonkin toisen tutkijan toimesta ei yleensä voi tulla lainkaan kyseeseen. Usein toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa on jopa tarkoituksena juuri ainutkertaisten tai ainutlaatuisten ilmiöiden analysointi.

Toiminta-analyyttinen tutkimus törmää ulkoisen validiteetin ongelmaan, koska siinä ei yleensä voi olla kyse tilastollisesta otoksesta. Toiminta-analyyttinen tutkimus ei voi eikä sen tarkoituksena ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä. Sillä voi kuitenkin olla myös itsenäisen tutkimusotteen rooli. Se lähestyy yksittäisiä tai harvoja kohdeyksikköjä lähtien liikkeelle kokonaisvaltaisista kontekstin huomioon ottavista tapauskohtaisista kuvauksista. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen vahvuus on se, että perusluonteeltaan se on nimenomaan yksittäisen ja erityisen syvällistä, subjektiivista tutkimista. (Lukka 1991, 167 – 177.)

Tutkimukseni on deskriptiivinen, koska se pyrkii kuvailemaan ja selvittämään millaisia yhtymäkohtia on löydettävissä ympäristöasioiden ja strategian välillä. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1998, 161.)

Alasuutarin (1994) mukaan kvalitatiivisessä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein myös kokonaisuutena; sen ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Silloinkaan, kun aineisto koostuu erillisistä tutkimusyksiköistä, vaikkapa yksilöistä yksilöhaastatteluissa, argumentaatiota ei voi rakentaa yksilöiden eroihin eri "muuttujien" suhteen, ja näiden erojen tilastollisiin yhteyksiin muihin muuttujiin. Kvalitatiivinen analyysi vaatii tilastollista tutkmusta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon tai mysteeriin kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Kvalitatiivesessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. (Alasuutari 1994, 29-30.)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tälläisen erottelun voi tehdä vain analyyttisesti; kätännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä voi erottaa kaksi osaa. Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta "olennaista", vaikka samassakin tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Joka tapauksessa näin analyysin kohteena oleva tekstimassa tai vaikkapa kuva-aineisto pelkistyy hieman hallittavammaksi määräksi erillisiä "raakahavaintoja". Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. (Alasuutari 1994, 30-31.)

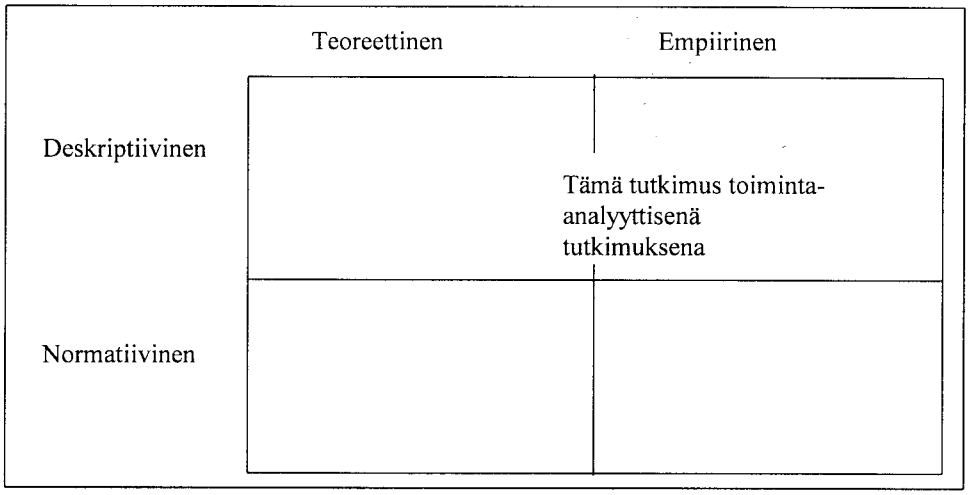
Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen. Vastaavaa aihetta nimitetään usein myös tulosten tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa johtolankoina ei käytetä vain pelkistämisen vaiheen pohjalta muotoiltuja, absoluuttisesti aineistosta päteviä havaintolauseita. Toisin kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa, empiiristä

aineistoa tai ”raakahavaintoja” ei tässäkään vaiheessa unohdeta, vaan niistä etsitään vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja koko arvoituksen ratkaisemista varten. (Alasuutari 1994, 30-34-37.)

Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1998, 161.)

Tutkijana toimin ulkopuolisena tarkkailijana ja pyrin analysoimaan ainutkertaisia ilmiöitä. Tarkoituksenani ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkimuksessa yhdistyvät sekä teoria että empiria. Teoriaosaa ovat teoriat strategia- ja ympäristöajattelusta sekä teoriat johtamisesta. Teoria ja empiria liittyvät toisiinsa tutkimustulosten tulkinnassa.

KUVIO 3. Tutkimusote



2.2 Tiedonhankinta ja tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi on valittu avoin haastattelu. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jota voidaan kuvata interaktioksi haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tarkoituksena on saavuttaa validia ja reliaabelia tietoa. Haastattelut voivat vaihdella tilapäisistä keskusteluista tai lyhyistä kysymyksistä enemmän formaaleihin, pitkiin vuorovaikutustilanteisiin. Formaalit haastattelut ovat joskus tarpeellisia tutkimuksessa, jotta haastattelun aihee ja yleiset kysymykset voitaisiin standardisoida. Kaikkein tärkein aspekti haastattelijan toiminnassa liittyy sen ajatuksen välittämiseen, että tutkittavan antama informaatio on hyväksyttävää ja arvokasta. (Soininen 1995, 112.)

Avoimella haastattelulla on ehkä eniten nimityksiä. Käytettyjä nimityksiä ovat vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaalinen haastattelu, ei-johdettu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Avoimen haastattelun tarkoituksena on, että haastattelija pyrkii saamaan selville haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä siinä järjestyksessä kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Aihe on myös mahdollista vaihtaa keskustelun kuluessa. Kaikista lähimpänä keskustelua on avoin haastattelu Haastattelussa ei ole useinkaan kiinteää runkoa jolloin tilanteen ohjailu jää haastattelijan vastuulle. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1998, 161.)

Tutkimuksessa on haastateltu neljää Valtran johtoryhmän jäsentä ja heille on annettu mahdollisuus kertoa haastateltavasta aiheesta laajasti. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 34.)

Vastauksien saannin apuna on esitetty tarpeen mukaan johdattelevia lisäkysymyksiä. Tutkimus pohjautuu haastateltavien kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka luovat mielestäni selkeän perusteen käyttää haastattelumenetelmää tiedon ja tutkimusongelman luonteen mukaan.

Tutkimus etenee yleismaailmallisesta tarkastelusta kohti yksityiskohtaisempaa pohdintaa. Ensimmäisessä luvussa luotiin katsaus ympäristöasioiden ajankohtaisuuteen, selvitettiin tutkimuksen tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimusongelma sekä perehdyttiin kohdeyritykseen. Toisessa luvussa perehdytään ja analysoidaan eri tutkimusotteita sekä perehdytään tämän tutkimuksen tutkimusmetodin käyttöön ja valintaan. Samassa luvussa perehdytään myös tiedonhankintaprosessiin ja käydään läpi tutkimuksen eteneminen.

Kolmannessa luvussa perehdytään strategisen ajattelun teoreettiseen kenttään ja pyritään tarkastelemaan tätä kenttää mahdollisimman laajasta perspektiivistä jotta voisimme muodostaa kattavan kuvan strategia ajattelusta. Samassa luvussa käydään läpi myös teorioita, joita on sovellettu myös ympäristöajattelun puolella, esimerkiksi Porterin arvoketjua ja Hoffmanin ympäristöstrategia mallia. Kolmannessa luvussa vertailtiin myös eri strategisia koulukuntia toisiinsa ja pyritään löytämään niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Neljännen luvun sisällön muodostivat tämän hetken ympäristöajattelun näkökulmat. Ympäristöajattelun näkökulmiin perehdytään varsin laajassa kontekstissa, koska sen kenttä elää ja muuttuu kaiken aikaa. Ympäristöajatteluun perehdyttiin tarkastelemalla yritysten liiketoimintaympäristön muutoksia, yrityksen ympäristövastuuta, yrityksen ja ihmisen ympäristöosaamisen kehitystä ja organisaatiokulttuurin muutosta. Luvussa perehdyttiin myös ympäristöasioihin yrityksen päätöksenteossa. Lopuksi laaditaan yhteenveto tämän hetken ympäristöajattelun näkökulmista.

Luvussa viisi perehdytään ja havainnollistetaan Valtran strateginen suunta. Tuloksia käsittelevässä osuudessa merkittävään asemaan nousivat haastateltujen suorat lainaukset joiden kautta saatiin kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Suorat lainaukset toivat tutkimustuloksiin myös omat ominaispiirteet joiden kautta pystyttiin pureutumaan paremmin tutkittavan ilmiön ytimeen. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa syvennyttiin vastausten analysointiin, pohdintaan ja vastataan tutkimuskysymykseen. Luvussa tarkastellaan myös kriittisesti tutkimusta, sen viitekehystä ja saatuja tuloksia. Tutkimuksen lopuksi tuodaan esiin ajatuksia ympäristöasioista, strategioista ja esitetään varteenotettavia jatkotutkimuksen aiheita.

Tutkimusprosessi alkoi helmikuussa 2001 katsauksella kirjallisuuden pariin ja samalla hahmotettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kirjoitusprosessi käynnistyi myös samaan aikaan ja eteni omaan verkkaiseen tahtiinsa samalla aihepiiriin tutustuen ja asioita pohtien. Kohdeyrityksen valintaperusteena käytettiin yrityksen kokoa ja toimialaa. Yrityksen kokoa valintaperusteena käytettiin ja perusteltiin sillä, että tällä hetkellä ympäristö ja laatujärjestelmät löytyvät pääsääntöisesti kookkaammista yrityksistä jolloin se mahdollistaa tutkittavan ilmiön kuvaamisen laajemmasta näkökulmasta. Haastateltu kohderyhmä edusti Valtran johtoryhmän jäseniä joista jokaisella oli laajaa asiantuntemusta ja vaikutusta yrityksen strategiaa ja ympäristöä koskeviin asioihin. Haastattelupyynnöt lähetin ensin sähköpostitse jossa osoitin haastattelun ja tutkimuksen tärkeyden. Tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat erittäin yhteistyöhaluisia ja motivoituneita antamaan oman panoksensa tutkimuksen toteuttamiseen ja etenemiseen. Sähköpostiyhteydenottojen jälkeen otin haastateltuihin henkilökohtaisesti yhteyttä puhelimitse, jolloin sovimme haastatteluajankohdat. Haastattelut toteutettiin Valtra Oy:llä Suolahdessa ja Jyväskylässä kesä-heinäkuun aikana.

Haastattelut muodostivat tutkimuksen ehdottomasti antoisimman ja syvimmälle tutkittavaan ilmiöön luotaavan osuuden. Jokainen neljästä haastattelusta kesti keskimäärin tunnista puoleentoista tuntiin. Jokainen haastateltava suostui haastatteluiden nauhoittamiseen sekä haastattelun aikana tehtyihin kirjallisiin muistiinpanoihin. Nauhoituksen käyttöä perustelin sillä että silloin pystyn keskittymään paremmin haastattelutilanteeseen. Nauhoituksen käyttöä puolusti myöskin se seikka, että tietoa pystyttiin analysoimaan tehokkaammin kun se oli nauhoitetussa muodossa. Tulokset purettiin teemahaastattelurungon määrittelemässä muodossa ja sieltä poistettiin tarpeettomat tauot ym. jotka eivät sisältäneet tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota. Haastattelu on purettu kirjalliseen muotoon

mahdollisimman tarkasti, koska siten pyrittiin välttämään tiedon sisällön tarpeetonta muuttumista. Haastatteluiden tulokset purettiin lähes välittömästi haastatteluiden jälkeen, koska haastattelutilanne oli vielä haastattelijan muistissa mikä, helpotti tulosten purkamis- ja analysointivaihetta.

3 STRATEGINEN VIITEKEHYS

3.1 Strategian käsite

Strategian käsite juontaa juurensa ehkä pidemmälle menneisyyteen kuin mitä osaamme kuvitella. Kiistelty kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu, jonka olemassaoloa ei ole varmuudella pystytty todistamaan käytti strategiaa apunaan noin 2000-2500 vuotta sitten johtaessaan menestyksellisesti armeijaansa. Sun Tzunin mukaan voimme ymmärtää strategian seuraavasti. Strateginen doktriini perustuu harhaanjohtamiseen, väärien ilmaisujen luomiseen vihollisen saattamiseksi ymmälle ja harhauttamiseksi, epäsuoraan lähestymistapaan, valmiuteen mukautua vihollisen tilanteeseen, joustavaan ja koordinoituun erilaisten ryhmittymien käyttöön ja nopeaan keskittämiseen heikkoihin kohtiin. (Sun Zsu 1998, 20.)

Carl von Clausewitz on vaikuttanut myös merkittävällä tavalla strategiseen ajatteluun ja hänen teesejään käytetään tänäkin päivänä yritystoiminnan johtamisessa. Hänen ajattelunsa pohjan muodostivat mielestäni vankka empiirinen kokemus sodankäynnistä yhdistettynä hänen tieteelliseen ajatteluunsa ja lähestymistapaansa. Clausewitzin mukaan strategian tarkoittaa taistelun käyttämistä sodan päämäärän tavoitteluun; sen on siis asetettava koko sotilaalliselle toiminnalle tavoite, joka vastaa tätä pyrkimystä. Se siis laatii sotasuunnitelman, ja siinä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi ja kytkee yhteen sarjan toimintoja, joiden tarkoituksena on johtaa tuohon tavoitteeseen. Clausewitzin mukaan strategian on seurattava mukana sotatoimien kentälle järjestelläkseen yksityiskohdat kulloisenkin tilanteen mukaan ja tehdäkseen kokonaissuunnitelmaan tarpeelliset muutokset, joita joudutaan koko ajan tekemään. Se ei siis voi hetkeksikään irrottaa kättään tehtävästään. Clausewitz on todennut, että strategiaa ei ole aina ymmärretty näin kokonaisuuden käsittelyn osalta. Usein on vallalla ollut sellainen tapa, joka pitää strategian hallitsijan kabinetin käsissä antamatta sitä armeijan päätettäväksi. (Clausewitz 1998, 101.)

Clausewitzin mukaan kaikki on strategiassa varsin yksinkertaista, mutta kaikki ei silti ole suinkaan helppoa. Hän on perustellut tämän siten, että kun valtioiden suhteiden perusteella on määritelty, mitä sodalla pitää ja voidaan saada aikaan, löydetään tie tulokseen helposti. Tämän tien järkähtämätön kulkeminen, suunnitelman toteuttaminen joutumatta muuttamaan sitä tuhannesti ja tuhannesta syystä, vaatii suuren luonteenlujuuden lisäksi suurta älyn selkeyttä ja varmuutta, ja tuhannesta erinomaisesta ihmisestä, joista joku voi olla erittäin älykäs, toinen

tarkkasilmäinen, joku muu hyvin rohkea tai lujaluontoinen, ei ehkä yhdelläkään ole sellaista ominaisuuksien yhdistelmää, joka kohottaisi hänen sotapäällikön uralla keskinkertaisuuden yläpuolelle. (Clausewitz 1998, 102-103.) Clausewitzin ajatukset strategiasta ja sen soveltamisesta sodankäynnistä saattavat ehkä joidenkin mielestä kuulostaa vaikeasti sovellettavilta tämän päivän yritysten ja organisaatioiden strategiseen johtamiseen. Itse näen selvän yhteyden Clausewitzin ajatusmallien ja sen strategisen ajattelun välillä, jota sovelletaan tänä päivänä yritysmaailmassa. Clausewitzin käyttämille termeille, kuten esimerkiksi sotasuunnitelma, taistelu, sotapäällikkö ja aseet, voidaan helposti löytää vastineet ja yhtymäkohdat kun tutkimme yritysten ja organisaatioiden tapaa toimia ja olla olemassa.

Vaikka strategia on käsitteenä tunnettu jo kauan armeijassa ja politiikassa, niin sillä on kuitenkin ollut hyvin lyhyt elinkaari liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa sitä on käsitelty vähemmän kuin neljäkymmentä vuotta. Ensimmäisen kymmenen vuoden aikana strategiakonsepti eteni hitaasti. Ensimmäiset henkilöt jotka toivat sen mukanaan liikkeenjohtoon oli Chandler (1962), Ansoff (1965) ja Andrew (1971). Seitsemänkymmentäluku kiihdytti strategia konseptin yleistymistä liikkeenjohdon kirjallisuudessa ja kielessä. Pian se ohitti pitkän aikavälin, yritys, ja ylemmän liikkeenjohdon suunnittelun. Kahdeksankymmentäluvulla strategiakonseptin yleistyminen kiihtyi entisestään ja pian strateginen liikkeenjohto esiintyi samalla viivalla yrityspolitiikan kanssa. (Näsi 1991, 26.)

Strategian käsite voidaan määritellä seuraavasti. Strategia on tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä. Organisaation voimme ymmärtää seuraavasti. Organisaatiot ovat aikaan sidottuja, sosiaalisia instituutioita, joiden jäseniä me olemme. (Macintosh 1994, 3.) Sosiaalisuus tarkoittaa, että organisaatiolla on useampia kuin yksi jäsen. Muita organisaation ominaisuuksia ovat jatkuvuus ja vakaisuus toiminnassa, työnjako sekä koordinointi ja yksiselitteinen käsitys siitä, kuka on organisaation jäsen. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 1994, 117.) Igor Ansoff on ryhmitellyt säännöt neljäksi erilliseksi lajiksi. 1) Mittari, jolla arvioidaan yrityksen nykyistä ja tulevaa suorituskykyä. Laadullisia mittareita kutsutaan yleensä päämääriksi, määrällisiä tavoitteiksi. Säännöt, jotka määrittelevät yrityksen 2) suhdetta sen ulkoiseen ympäristöön: mitä tuotteita tai teknologiaa yritys kehittää, minne ja keille yritys aikoo myydä tuotteitaan, miten yritys aikoo luoda kilpailuedun. Näitä määritteitä kutsumme tuote/markkina- tai liiketoimintastrategiaksi (business strategy). Säännöt, jotka määrittelevät 3) yrityksen sisäiset suhteet ja

työjärjestyksen; tätä osakokonaisuutta kutsumme organisaatiokäsitteeksi (organizational concept). Viimeisempänä lajina Ansoff mainitsee säännöt jotka, 4) ohjaavat yrityksen päivittäistä toimintapolitiikkaa (operating policies). (Ansoff 1984, 52-53.)

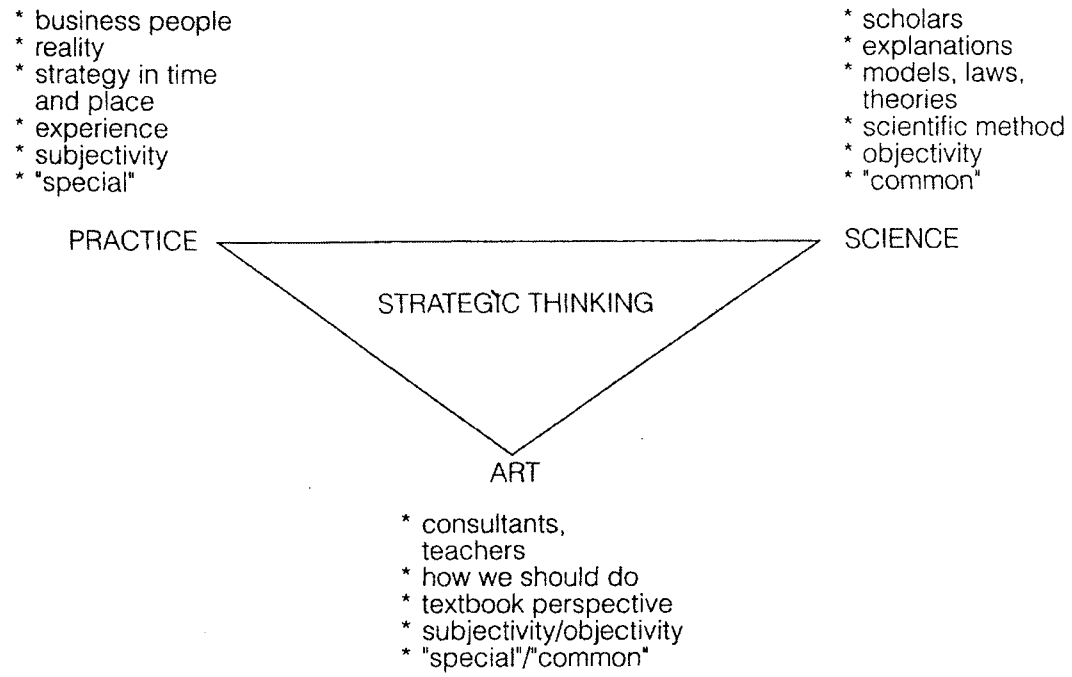
Strategia on monimuotoinen ja oikein käytettynä tehokas työkalu yritykseen nykyisin kohdistuvien epäjatkuvuuksien hallitsemiseksi, mutta strateginen kehitysprosessi on monimutkainen, kallis alittaa ja kallis ylläpitää. On olemassa kiistatonta, vaikkakin osittaista näyttöä siitä, että strategia kannattaa. Strategia on merkittävä apuneuvo yrityksille, jotka kohtaavat ympäristöhäiriöitä; yliopistoille, joiden perinteinen rooli on katoamassa; lainsäätäjille, joiden ongelmana ovat lisääntyneet rikkomukset; niille, jotka joutuvat ratkomaan terveyshuollon tehottomuuden tai kaupunkien ahtauden ja huonon toimivuuden ongelmia. (Ansoff 1984, 59.)

Strategiakirjallisuudessa on tarkasteltu eri strategisia tasoja, joista usealla liiketoiminta-alueella toimivan yrityksen kokonaisstrategian katsotaan muodostuvan. Tällöin erotetaan usein toisistaan 1)yritysstrategia ja 2)liiketoimintastrategia. Yritysstrategia määrittelee ja rajaa ne liiketoiminta-alueet, joilla yritys toimii. Liiketoimintastrategian tehtävänä on määritellä yrityksen kilpailuedun turvaamisen edellytykset tietyllä liiketoiminta-alueella. (Kasanen, Virtanen, Laine & Matinpalo 1993, 30.)

3.2 Strategia-ajattelu

Professori Juha Näsi on kehittänyt oman kolmiomallinsa avuksi hahmottamaan strategista ajattelua. Hänen mallissaan käytäntö (practice) muodostaa perustan ja siinä kohderyhmä muodostuu käytännön liikeihmisistä ja ihmisistä, jotka tarvitsevat strategioita liike-elämässä ja laativat niitä. Heidän strategiansa on aina tarkoin määrätty ja laadittu heidän yritystään varten. Heidän loputon tehtävänsä on ymmärtää strategista tilannetta ja yrittää laatia sellainen erityinen strategia, jotta se soveltuisi tähän tilanteeseen. Kolmion toisen elementin muodostaa tiede (science), joka on perusta sille, kuinka tutkijat tarkastelevat strategiaa. Heidän tehtävänsä on yleistää asioita niin paljon kuin he vain pystyvät ja heidän ajatuksensa ovat yleismaailmallisia. He pyrkivät selittämään ja kuvaamaan strategiaa sen tiedon ja tietämyksen mukaan, joka on esitetty laissa, malleissa ja teoriassa. Kolmatta ja viimeistä komponenttia mallissa Näsi kutsuu taiteeksi (art) Se on yritys opastaa ja kuvata kuinka strategia muodostuu ja kuinka se viedään organisaation läpi. Tämän osion kohderyhmän muodostavat konsultit ja opettajat, mutta hyvin usein myös käytännön sekä teoreettisen alan ihmiset. Heidän tarkoituksenaan on muodostaa viitekehys, kuinka analysoida ympäristöä, asettaa päämäärät ja kehittää strategiaa. (Näsi 1991, 27-28.)

KUVIO 4. Strategia-ajattelun kolmio



3.2.1 "Porterilaisuus"

Positioningkoulukunnan keskeinen ajatus on, että muutama perusstrategia sopii käytettäväksi teollisuuden alasta riippumatta esimerkiksi asemointistrategia. Tällä strategialla yritys puolustautuu nykyisiä ja tulevia kilpailijoita vastaan. Jokainen puolustuskeinon käyttö takaa yritykselle paremman voittomarginaalin kuin toisille yrityksille samalla teollisuudenalalla. Positioning koulukunnan ajatukset voidaan kiteyttää seuraavaan muotoon. Strategiat ovat geneerisiä ja identifioivat yrityksen aseman markkinoilla, ja markkinoiden täytyy olla taloudelliset ja kilpailukykyiset. Strategian muodostamisprosessi pohjautuu analyyttiseen laskentaan ja analyytikot ovatkin merkittävässä asemassa tässä prosessissa. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 83-85.)

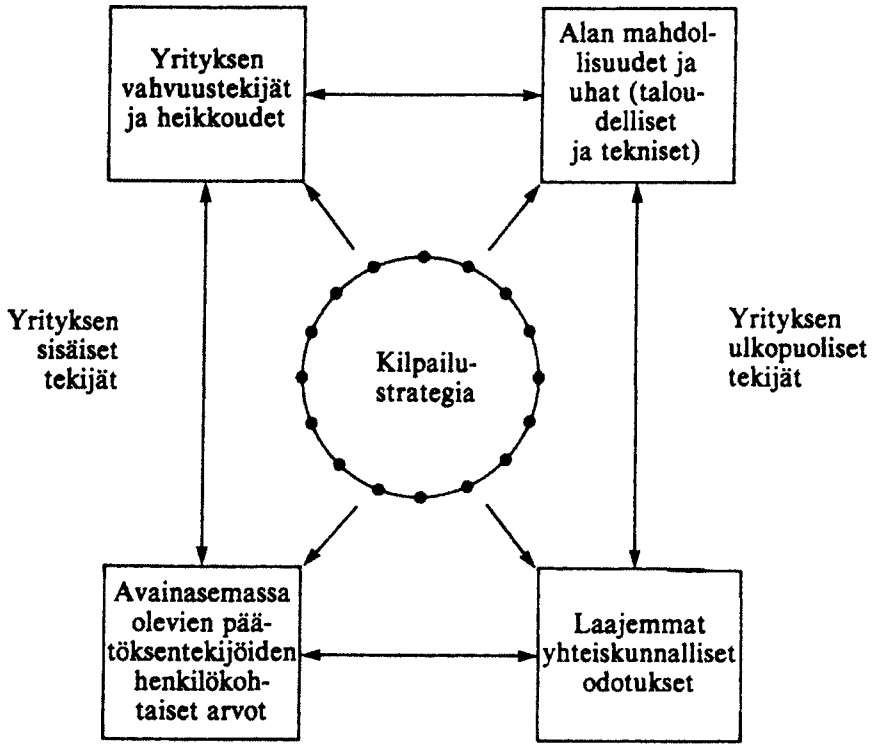
Michael E. Porterilla on ollut merkittävä vaikutus positioning koulukunnan strategia-ajatteluun. Hän on tehnyt uraauurtavaa työtä yritysstrategian ja organisaatioiden talouden opetuksen ja tutkimuksen parissa Harvard Business Schoolissa.

Porterin mukaan kilpailustrategian kehittäminen on olennaisesti sitä, että kehitetään hyvin kattava malli siitä, miten yritys tulee kilpailemaan, mitkä yrityksen päämäärien pitäisi olla ja mitä menettelytapoja tarvitaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Kilpailustrategian formulointi käsittää kaikkein laajimmalla tasolla neljän avaintekijän tarkastelun. Nämä määrittävät ne rajat, jotka yritys voi menestyksellisesti saavuttaa. Yrityksen heikkoudet ja vahvat kohdat muodostuvat sen resurssien ja valmiuksien profiilista suhteessa kilpailijoihin, kuten esim. rahoitusmahdollisuuksista, teknologisesta asemasta jne. Organisaation henkilöarvoja ovat niiden avainasemassa olevien johtajien ja muiden toimihenkilöiden motivaatiot ja tarpeet, jotka toimeenpanevat valitun strategian. (Porter, 17-18.)

Yrityksen vahvat ja heikot kohdat yhdessä arvojen kanssa määrittävät sisäiset rajat, jotka yritys voi omaksua kilpailustrategian luomiseksi. Yrityksen ala ja sen laajempi ympäristö määrittää ulkoiset rajat. Alalla vallitsevat katetekijät ja mahdollisuudet määrittävät kilpailuympäristön riskeineen ja mahdollisine palkintoineen. Sosiaaliset odotukset heijastuvat yrityksen viranomaisten toimenpiteissä, sosiaalisissa velvollisuuksissa ja erilaisissa moraalivelvoitteissa yms. tekijöissä. Nämä neljä tekijää täytyy ottaa huomioon ennen kuin yritys voi kehittää realistisen ja käyttökelpoisen järjestelmän päämäärilleen. (Porter, 18-19.)

Porterin mukaan kilpailustrategian määrittelyssä olennaisin periaate on suhteuttaa yritys ympäristöönsä. Toimialan kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää ja kilpailustrategian päämääränä onkin etsiä sellainen asema yritykselle, jossa se voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai vaikuttaa niihin.

KUVIO 5. Kilpailuun vaikuttavat tekijät



3.2.1.1 Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät

Uudet tulokkaat muodostavat toimialalle uhkan, koska yleensä heidän mukanaan tulee uutta kapasiteettia ja heidän intressinsä on usein myös vallata markkinaosuutta. Yleensä tämä johtaa siihen, että hinnat laskevat ja yritysten kannattavuus heikkenee. Porterin mukaan kilpailu jollakin alalla vaikuttaa tavallisesti niin, että se pyrkii vähentämään sijoitetulle pääomalle kertyvää tuottoa kohden minimituottoa, tai tuottoa saadaan taloustieteilijöitten määrittelemän "täydellisesti kilpailevan" alan mukaisesti. Tämä minimituotto tai "vapaiden markkinoiden" tuotto on suurin piirtein sama kuin pitkäaikaisten valtionobligaatioitten tuotto lisättynä pääomanmenetyksen riskillä. (Porter, 25.)

Uusien tulokkaiden uhkaa säätelee alalle pääsyn esteet. Taloudellinen koko muun muassa muodostaa useasti alalle pääsyn esteen tai kynnyksen. Taloudellisella koolla on vaikutusta tuotteen yksikköhintaan, joka alenee koska absoluuttinen volyymi jaksolla lisääntyy. Tämä johtaa siihen, että tulokkaat joutuvat kasvattamaan tuotantojaan ja ottamaan riskin, että jo alalla toimivilta yrityksiltä tulee vastatoimia. Toinen vaihtoehto uusilla tulokkailla on tulla mukaan pienellä kapasiteetilla, mutta tämäkin vaihtoehto on huono, koska siitä seuraa epäedullinen kustannustaso.

Kilpailun intensiteetti alalla toimivien yritysten kesken johtaa useasti siihen, että kilpailukeinoina käytetään hintakilpailua, mainostaistelua, uusien tuotteiden tuomista markkinoille ja parannettua asiakaspalvelua ja takuita. Kilpailua esiintyy, koska yksi tai useammat kilpailijat tuntevat paineen tai näkevät tilaisuuden asemansa parantamiseen Useimmilla aloilla yhden yrityksen kilpailutoimet vaikuttavat usein sen kilpailijoihin huomattavassa määrin ja voivat siten aiheuttaa vastatoimia tai pyrkimyksiä kääntää toimenpidettä päinvastaiseksi, ts. yritykset ovat keskenään riippuvaisia. (Porter, 38.)

Porterin mukaan toimialan sisäiseen kilpailuun vaikuttaa mm. toimialan hidas kasvu. Mikäli toimialan kasvu on hidasta, johtaa se kilpailun markkinaosuuspeliksi yritysten välillä jotka tavoittelevat laajentumista markkinoilla. Korkeat kiinteät kustannukset edesauttavat myös omalta osaltaan toimialan sisäisen kilpailun intensiteetin astetta. Korkeat kiinteät kustannukset johtavat yleensä hinnanalennuksiin, mikäli yrityksillä on ylimääräistä tuotantokapasiteettia käytössään. Suuret lisäykset kapasiteetissä aiheuttaa myös epäedullisen tilanteen toimialan sisäisessä kilpailussa. Useasti kapasiteetin lisäys johtaa siihen että toimialan tarjonta ja kysyntä kohtaavat epätasapainon. Differoinnin puute johtaa useasti entistä kovempaan hinta-, palvelu- ja huoltokilpailuun, koska kuluttajien ostopäätöksen perusteena on pääasiassa hinta tai palvelu.

Korvaavat tuotteet rajoittavat toimialan yritysten potentiaalista tuottoa, koska ne asettavat hintakaton hinnoittelulle. Substituuttituotteet, joihin on kiinnitettävä eniten huomiota ovat Porterin mukaan ne, jotka ovat alttiina erilaisille trendeille , jotka parantavat niiden hintatasoa suhteessa alan tuotteeseen tai joita suuren voiton omaavat alat valmistavat.

Ostajien vaikutusvalta korostuu silloin, kun ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria volyymeja suhteessa myyjän myyntiin. Ostajat kilpailevat painamalla hintoja alas, vaatimalla

korkeampaa laatua tai enemmän palveluja ja vertailemalla kilpailijoita, ja he tekevät tämän kaiken toimialan kannattavuuden kustannuksella. Jokaisen alan tärkeän ostajaryhmän vaikutusvalta on riippuvainen joistakin sen markkinatilanteen piirteissä sekä sen ostojen suhteellisessa merkittävyydessä suhteessa kokonaisliiketoimintaan. (Porter, 46.)

Ostajien vaikutusvaltaa lisää myös mikäli tuotteet joita, he alalta ostavat, muodostavat merkittävän osan sen kustannuksista tai ostoista. Alhaisilla voitoilla on vaikutusta myös ostajien halukkuuteen ostokulujensa pienentämisessä. Ostajien tieto markkinoilla vallitsevista esimerkiksi markkinahinnoista kasvattaa myös heidän vaikutusvaltaansa. Informaation lisääntyminen antaa heille suuremman tinkimismahdollisuuden, kuin mikäli informaatiotilanne olisi heikko. Mikäli ostajilla on tietoa tavarantoimittajien kustannuksista voivat he kiistää toimittajien väitteet, että heidän toimintansa kannattavuus on uhattuna.

Yrityksillä on kuitenkin myös mahdollisuuksia ostajien vaikutusvallan vähentämiseen liiketoiminnassaan. Yritys voi parantaa strategista asemaansa hankkimalla ostajia, joilla on vähiten voimaa vaikuttaakseen yritykseen haitallisesti, toisin sanoen on harjoitettava ostajien valintaa. Vain harvoin on kaikilla ostajaryhmillä, joille yritys myy, yhtäläinen vaikutusvalta. Vaikka yritys myisi vain yhdelle ainoalle alalle, alalla on kuitenkin segmenttejä, joilla on vähemmän valtaa ja jotka niin ollen ovat vähemmän sensitiivisiä hinnoille. (Porter, 48.)

Toimittajien vaikutusvalta korostuu heidän pyrkimyksissään uhata nostaa hintojaan tai vaikuttaa tuotteiden laatuun. Tämä johtaa siihen, että suuret toimittajat pystyvät heikentämään alan kannattavuutta, jos alalla toimivat yritykset eivät pysty kattamaan kustannusten lisääntymistä omilla hinnoillaan.

3.2.1.2 Kolme perusstrategiaa

Portterin mukaan edellä mainittujen viiden kilpailuun vaikuttavan voiman kanssa on mahdollista käyttää kolmea perusstrategiaa, joilla yritys pärjää kilpailussa. Nämä perusstrategiat ovat keskittyminen, differointi ja kustannusjohtajuus. Mikään näistä kolmesta strategiasta ei sulje pois toisiaan eli yrityksen on mahdollista käyttää useampaa kuin yhtä strategiaa samanaikaisesti toiminnassaan. Porterin mukaan nämä kolme perusstrategiaa ovat lähestymistapoja, joita sovelletaan kilpailijoiden voittamiseksi.

Keskittyminen tarkoittaa toiminnan fokusoimista tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai maantieteelliselle alueelle. Strategia perustuu olettamukselle, että yritys pystyy täten palvelemaan kapea-alaista strategista kohdetta tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka kilpailevat laajemmalla alueella. Tämän tuloksena yritys saavuttaa joko suuremman differoinnin tietyn kohteen tarpeiden paremmasta tyydyttämisestä johtuen tai alhaisemmat kustannukset tätä kohdetta palveltaessa, tai se voi saavuttaa molemmat tavoitteet. Vaikka strategian kohteena ei ole alhaisten kustannusten tai differoinnin saavuttaminen kokonaismarkkinoita silmälläpitäen, se kuitenkin saavuttaa jommankumman näistä tavoitteista suhteessa kapeaan markkinakohteeseen. (Porter, 62.)

Differointi eli erilaistaminen edustaa toista Porterin kolmesta perusstrategiasta. Differoinnin pyrkimyksenä on, että yritys pystyisi luomaan jotain ainutlaatuista toimialalle. Differointistrategiaa käyttävän yrityksen on kuitenkin syytä tiedostaa, ettei se voi jättää ottamatta huomioon liiketoiminnan mukanaan tuomia kustannuksia, vaikka ne eivät olekaan priorisoituneet strategian tärkeimmäksi tavoitteeksi.

Differointi, jos se saavutetaan, on varsin elinkykyinen strategia keskimääräistä parempien tuottojen saavuttamiseksi, koska sen avulla voidaan aikaansaada puolustusasema viiden kilpailuvoiman suhteen. (Porter, 61.)

Differoinnin avulla yritys voi lisätä marginaaleja, joilla se voi kontrolloida paremmin tavarantoimittajien vaikutusvaltaa. Tavarantoimittajien vaikutusvalta pienenee tuotteiden vaikeamman vertailtavuuden myötä. Differointi johtaa myös asiakasuskollisuuden voimistumiseen, jonka seurauksena yritys on paremmin varustautunut substituuttituotteiden uhkan varalle.

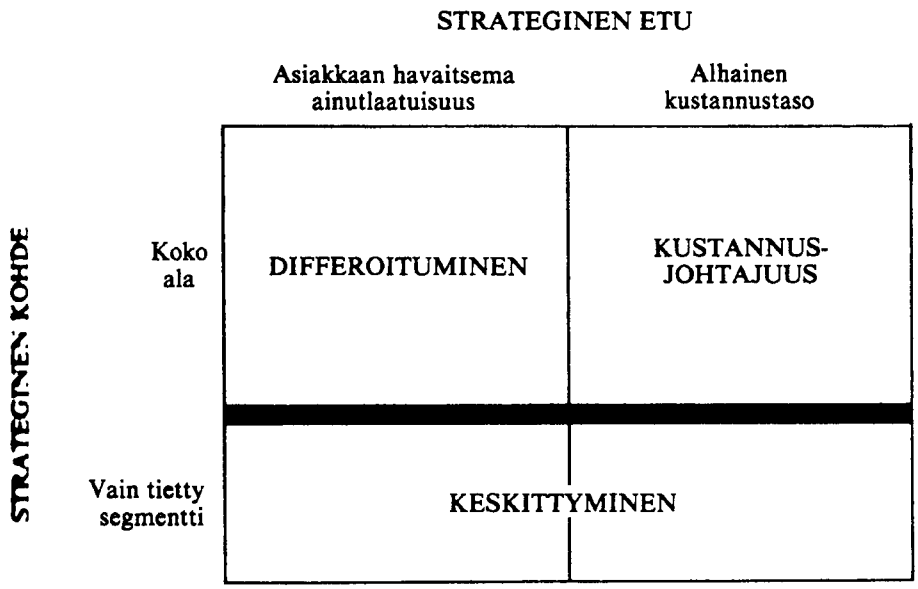
Differointistrategian onnistuminen saattaa joissakin tapauksissa edellyttää korkeaa markkinaosuutta. Useimmiten esiin nousee kuitenkin, että differoinnin saavuttaminen vaatii jonkinlaisia sopeutustoimia kustannuksiin nähden, jos differointiin vaadittavat toiminnot ovat luonnostaan kalliita esimerkkinä tuotesuunnittelu.

Kustannusjohtajuusstrategia edustaa viimeistä kolmesta Porterin perusstrategiasta. Kaiken perustana kustannusjohtajuuden saavuttamiseen on soveltaa entistä kokemusta, seuraamalla kustannusten kehittymistä, välttämällä marginaalisia asiakastilejä ja minimoimalla

kustannuksia mm. tuotekehityksessä ja huoltotoiminnassa. Porterin mukaan alhainen kustannustaso suhteessa kilpailijoihin on koko strategiaa kuvaava, vaikka laatua, palvelua ja muita vastaavia alueita ei voidakaan sivuuttaa. Alhainen kustannustaso yrityksen toiminnassa edesauttaa sitä, että yrityksen on mahdollista saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa verrattuna kilpailijoihin. Alhainen kustannustaso suojaa myös yritystä voimakkaita ostajia vastaan, koska ostajat voivat pudottaa hintoja tasolle, jota seuraavaksi tehokkain kilpailija käyttää. Kustannusjohtajuusstrategia kuten aiemmin mainittu differointistrategia suojaa yritystä myös substituuttituotteiden muodostamaa uhkaa vastaan.

Porterin mukaan kolme perusstrategiaa edustavat vaihtoehtoisia lähestymistapoja kilpailuvoimiin vaikutettaessa. Näiden kolmen perusstrategian vastakohtana Porter näkee yrityksen, joka ei kykene kehittämään strategiaansa vähintään yhteen näistä kolmesta suunnasta. Yrityksen strateginen asema on heikko, mikäli se juuttuu keskivaiheille. Yleensä keskivaiheille juuttuminen merkitsee yritykselle huonoa kannattavuutta ja sekavaa yritysimagoa.

KUVIO 6. Kolme perusstrategiaa



3.2.1.3 Ympäristötekijät

Porterin strategia-ajattelussa on tärkeässä asemassa alan ympäristön perustekijät jotka huomioonottaen yritys voi määrittää kilpailustrategiansa tehokkaammin. Porter jakaa kilpailuympäristön hajaantuneisiin, käynnistyviin, kypsiin, taantuviin ja globaaleihin aloihin.

Hajaantuneilla aloilla yhdelläkään yrityksellä ei ole huomattavaa markkinaosuutta eikä yksikään yrityksistä voi voimakkaasti vaikuttaa alan lopputulokseen. (Porter, 229.) *Käynnistyvät* alat ovat vasta äskettäin muodostettuja tai uudelleen muotoiltuja aloja, jotka ovat syntyneet teknologisten innovaatioiden, suhteellisissa kustannussuhteissa tapahtuneiden siirtymien, uusien kuluttajatarpeiden tai muiden taloudellisten ja sosiaalisten muutosten seurauksena, jotka nostavat uuden tuotteen tai palvelun mahdollisen elinkelpoisen yritystoiminnan harjoittamisen tasolle. (Porter, 252.) Monet toimialat siirtyvät nopeiden kasvukausien jälkeen vaatimattomamman kasvun vaiheeseen, jota kutsutaan yleisesti alan *kypsyysvaiheeksi.* Kypsyysvaiheessa yritys huomaa kilpailuympäristössään perusteellisia muutoksia, jotka vaativat strategisia vastatoimia yritykseltä.

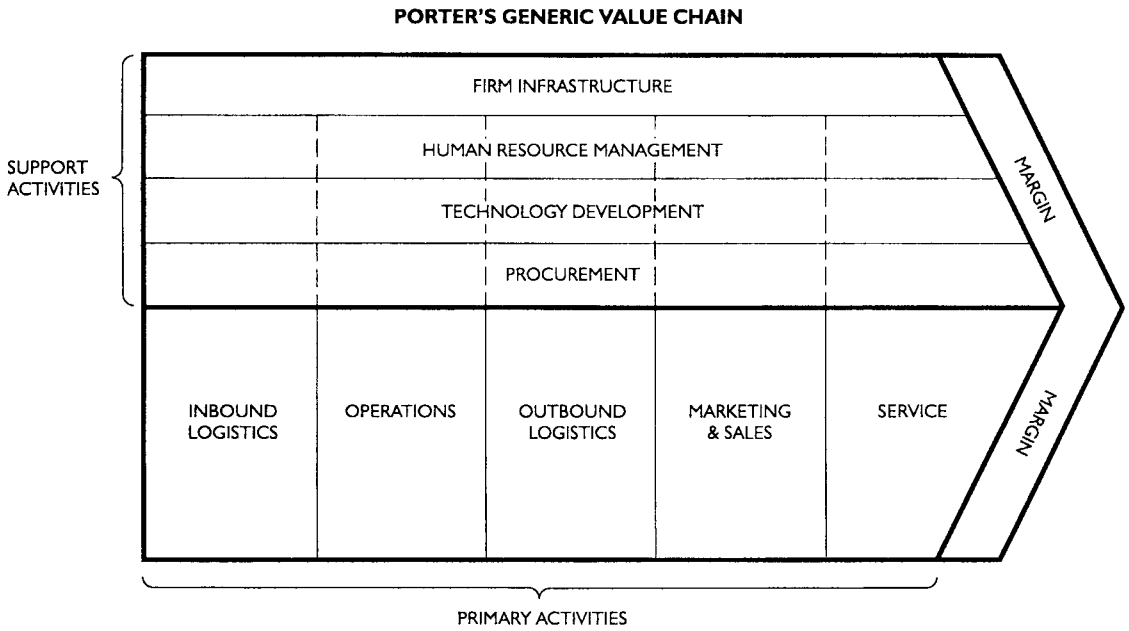
Taantuvat alat tarkoittavat aloja, jotka ovat kokeneet absoluuttisen yksikkömyynnin laskun pitkään kestäneenä ajanjaksona. Porterin mukaan liiketoiminnan taantumista kuvaavat kutistuneet marginaalit, heikentynyt tuotekehittely, karsiutuneet tuotevalikoimat ja kilpailijoiden väheneminen. Usein taantumavaiheessa yrityksen strategisena vaihtoehtona on yleensä ns. sadonkorjuustrategia, jonka avulla karsitaan investointeja ja yritetään saada aikaan maksimaalinen kassavirta, jonka jälkeen vetäydytään markkinoilta. *Kilpailu globaalisilla* aloilla edustaa Porterin viimeistä kilpailuympäristöä. Globaalisilla aloilla yrityksen täytyy kilpailla maailmanlaajuisella koordinoidulla perustalla. (Porter, 311.)

3.2.1.4 Arvoketju

Porter esitteli arvoketjunviitekehyksen vuonna 1985 ja se nimensä mukaisesti havainnollistaa sitä arvonmuodostumista jota yritys omalta osaltaan tuo mukanaan tuotteeseen tai palveluun. Porter on jakanut arvoketjun ensisijaisiin toimintoihin ja tukitoimintoihin. Ensisijaiset toiminnot sisältyvät suoraan tuotteiden virtaan asiakkaalle. Siihen kuuluvat yrityksen 1) sisäinen logistiikka kuten tuotteiden vastaanotto ja varastointi 2) Toiminnot, 3) ulkoinen logistiikka kuten esimerkiksi tilausten vastaanotto ja tuotteiden fyysinen jakelu 4) markkinointi ja myynti 5) huoltopalvelut. Porterin mallin yläosan muodostavat yrityksen

tukitoiminnot joiden tarkoituksena on tukea ensisijaisia toimintoja. Yrityksen ensisijaiset toiminnot sisältävät hankinnan, teknologisen kehityksen, henkilöstö voimavarojen johtamisen ja yrityksen infrastruktuurin. Mallin oikeassa reunassa oleva marginaali kuvaa sitä voittoa, joka pohjautuu yrityksen kykyyn hallita ja johtaa arvoketjun eri toimintoja ja muodostaa siitä yritykselle arvoa tuottava väline. Mallin yläosassa olevien katkoviivojen tarkoituksena on osoittaa, että kaikki yrityksen tukitoiminnot ovat yhdistyneet yhtä poikkeusta lukuun ottamatta ensisijaisiin toimintoihin ja niiden tarkoitus on tukea koko arvoketjua. Yrityksen infrastruktuuria Porter ei erottele tukemaan mitään yksittäistä toimintoa, vaan se vaikuttaa koko arvoketjuun. Arvoketjun idea on osoittaa kuinka yrityksen eri osat toimivat ja kuinka ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 104.)

KUVIO 7. Arvoketjuajattelu



Source: From Porter (1985:3).

3.3.1 Suunnittelukoulukunta

Suunnittelukoulukunnan keskeinen viesti sopii puhtaasti yhteen sen trendin kanssa joka vallitsee johtamiskoulutuksessa ja suurien yritysten liiketoiminnassa kuin myös suurien hallituksien toimissa: formaalisine toimeenpanoineen, formaalisine harjoitteluineen, formaalisine analyysein runsain numeroin. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 104.)

Kaikista eniten suunnittelukoulukunta on saanut vaikutteita H. Igor Ansoffin vuonna 1965 kirjoittamasta kirjasta Corporate Strategy. Igor Ansoff onkin yksi suurimmista strategeista menneinä vuosikymmeninä. Hän on sopeuttanut ja kehittänyt teorioitaan vastatakseen kolmen viimeisen vuosikymmenen mukanaan tuomiin ajan haasteisiin. Ansoffin kehittämien teorioiden ja mallien arvoa nostaa myös se, että hän on ollut aina hyvin riippumaton muiden teoreetikkojen kehittämistä teorioista ja malleista. Hänen mallejaan leimaakin yksilöllisyys, koska hän rakentaa ne itse ja niissä näkyy hänen oma ajattelunsa ja kielensä.

Igor Ansoffin strategia-ajattelun mukaan yrityksen nykyisessä liiketoiminnassa käytetään kahta strategian tyyppiä kuvaamaan yrityksen strategisia pyrkimyksiä. Ensimmäistä kutsutaan tässä toimialastrategiaksi ja toista kilpailustrategiaksi. (Ansoff 1989, 112.)
Ansoffin mukaan yritys voidaan ymmärtää selvien strategisten liiketoiminnan alueiden koosteeksi. Jokainen alue on erilainen tulevan kasvun ja kannattavuuden mahdollisuuksien kannalta ja kukin niistä edellyttää erilaisten kilpailukeinojen käyttöä. Yksi toimialastrategian luomisen menetelmä on pyrkimys määritellä ne strategiset liiketoiminnan alueet, joilla yritys tulevaisuudessa aikoo olla mukana, minkä lisäksi määritellään näiden alueiden keskinäiset suhteet. (Ansoff 1989, 112.)

3.3.1.1 Toimialastrategian neljä pääkohtaa

Alueellinen kasvuvektori, joka määrittelee yrityksen tulevan liiketoiminnan laajuuden ja suunnan. Markkinoille pääsy kuvaa kasvusuuntaa, joka saavutetaan lisäämällä markkinaosuutta nykyisillä tuotemarkkinoilla. Markkinoiden kehittämisellä pyritään etsimään uusia tarpeita yrityksen tuotteille. Tuotekehityksellä luodaan uusia markkinoita yrityksen tuotteille. Viimeisenä tekijänä diversifikaatio poikkeaa edellistä siinä, että sekä tuotteet että tarpeet ovat yrityksen kannalta uusia. Katso kuvio 9. (Ansoff 1989, 112.)

KUVIO 8. Kasvuvektorin osatekijät

Tuote / Tehtävä	Nykyinen	Uusi
Nykyinen	Markkinoiden valtaus	Tuotekehittely
Uusi	Markkinoiden kehittäminen	Diversifiointi

Toimialastrategian toisena päätekijänä on *kilpailuetu*, johon yritys pyrkii kullakin liiketoiminnan alueellaan. Toimialastrategian kolmantena päätekijänä on *synergia* johon yritys eri alueillaan pyrkii.

Yrityskirjallisuudessa synergiaa kuvataan usein "2 + 2=5" –vaikutuksella, jolla korostetaan, että yritys etsii sijaansa tuotemarkkinoilta sellaisin toimenpitein, joiden kokonaisvaikutus on suurempi kuin osien summa

Toimialastrategien neljäs päätekijä on kaikkien *toimialojen strateginen joustavuus*. Strategiseen joustavuuteen päästään kahdella tavalla. Näistä ensimmäinen suuntautuu yrityksen ulkopuolelle, kun pyritään monipuolistamaan yrityksen maantieteellistä toiminta-aluetta, tyydytettyjä tarpeita ja käytettyä tekniikkaa siten, että minkään liiketoiminnan alueen yllättäväkään muutos ei vaikuta kovin vahingollisesti yrityksen suorituskykyyn. Strategisen joustavuuden toinen tapa on yrityksen toiminta-alueiden valinta sellaisten resurssien ja taitojen mukaan, että niitä voidaan helposti siirtää strategisilta liiketoiminnan alueilta toisille. Jos yhteisellä tuotantotavalla voidaan tyydyttää kaikkia toiminta-alueita, on tällainen kokonaisuus paljon turvatumpi strategisten yllätysten suhteen kuin kokonaisuus, jonka kukin osa edellyttää erillisiä ja yhteensopimattomia tuotannon taitoja. (Ansoff 1989, 112-115.)

3.3.1.2 Kilpailustrategia

Ansoffin mukaan kilpailustrategiassa määritellään ne keinot, joita yritys aikoo käyttää menestyäkseen kullakin strategisen liiketoiminnan alueella. Mikrotalousteorian mukaan menestyminen markkinoilla riippuu kokonaan tuotteen tai palvelun hinnasta. Väitteen perusteluna on, että halvin hinta mahdollistaa yritykselle hallitsevan markkinaosuuden. Tulos eli myynnin suuri määrä puolestaan alentaa yksikkökustannuksia, mikä puolestaan auttaa yritystä saavuttamaan koko alan matalimmat tuotantokustannukset. Yritys kykenee siis maksimoimaan sekä myynnin että katteensa. Mikrotalousteorian kaksi perusolettamusta ovat:

1. Asiakkaille tarjotut tuotteet tai palvelut ovat muuttumattomia, ja 2. Asiakkaan ostopäätöksen ainoa peruste on kustannusten minimointi. (Ansoff 1989, 115-116.)

Yrityksien menestymisen tekijät ovat muuttuneet huomattavasti 1900 luvun loppupuoliskolla. Asiakkaat eivät enää etsineet standardituotteita halvimmalla hinnalla, vaan edellyttivät, että tuotteilla oli erilaisia piirteitä tai ominaisuuksia, jotka vastasivat kunkin omaa makua, sosiaalista asemaa, ostovoimaa jne. Tästä johtuen joidenkin asiakasryhmien määrättyjä tarpeita vastaavien tuotteiden tarjoaminen muodostui käänteentekeväksi menestystekijäksi ja tuotteiden monipuolistaminen oli kilpailustrategian tärkeä osa. (Ansoff 1989, 116.)

Ansoffin mukaan viimeisen neljännesvuosisadan aikana menestyksen tärkeimpiä strategioita ovat olleet.

1. (Jo aikaisempi) markkinaosuuden maksimointi
2. Yrityksen tulevan kasvun takaava kasvustrategia
3. Markkinoiden monipuolistamisen strategia, jolla luodaan mahdollisille asiakkaille mielikuva yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista.
4. Tuotteiden tai palveluiden monipuolistamisen strategia, jolla omien tuotteiden ominaisuuksia pyritään kehittämään erilaisiksi kuin kilpailijoiden tuotteet. (Ansoff 1989, 117.)

Seitsemänkymmentäluvulla koulukunta kuitenkin koki takaiskun ja sen vaikutusvalta heikentyi. Suurimpana syynä tähän oli strategisen suunnittelun kirjallisuuden raju kasvu, mutta laadullisesti koulukunnan ajatukset eivät kehittyneet juuri lainkaan.

Perinteinen strategisen suunnittelun malli koostuu pääosin SWOT mallista joka jaetaan puhtaasti hahmoteltuihin vaiheisiin, artikuloidaan näistä jokainen yhdessä tarkastuslistoja ja tekniikoita apuna käyttäen. Tämän jälkeen kiinnitetään huomio tavoitteiden asettamiseen, yksityiskohtaiseen budjetointiin ja toimintasuunnitelmiin. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 31.)

Suunnittelukoulukunnan teesien peruslähtökohdat:
Strategia on tulosta kontrolloidusta ja tietoisesta suunnittelusta joka on hajotettu selviin vaiheisiin. Vastuu koko prosessista on pääasiassa organisaation toimitusjohtajalla. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 57-58.)

3.4.1 Liikeidea-ajattelu

Richard Normanin seitsemänkymmentä luvulla luomaa strategista ajattelua voidaan kuvata hänen pyrkimyksellään korostaa siinä luovuutta, joustavuutta ja strategiaa pieninä askeleina. Normanin luoman koulukunnan ydin ajatuksena voidaan pitää liikeideaa joka on markkinoiden, tuote linjan ja liiketoiminnan yhdistelmä. Liikeidea poikkeaa yrityksen missiosta ja uskosta siinä että, se ei ole ainoastaan tarkoita että, "me haluamme" vaan että se on realiteetti "me olemme".

Liikeidea-koulukunta eroaa ajattelultaan muiden klassisien tutkijoiden näkökulmista. Koulukunta eroaa esimerkiksi Igor Ansoffin teeseistä kolmella tavalla. Ensimmäiseksi Ansoff näkee strategiavalinnan ja politiikan määrittelyn pääasiallisesti päätöksentekoprosessina, joka alkaa tavoitteiden asettelulla, tuottaa tämän jälkeen (erilaisten analyyttisten tekniikkojen välityksellä) vaihtoehtoja ja sitten "edelleen analyyttisten tekniikoiden avulla" valitsee näistä vaihtoehdoista mahdollisesti tavoitteiden tiettyjen tarkentamisten jälkeen. (Luova s 21) Liikeidea koulukunta näkee, että edellämainittuja prosesseja voidaan ymmärtää ja hallita paremmin mikäli niitä käsitellään oppimistapahtumina.

Toiseksi koulukunta eroaa Ansoffin teeseissä siitä, että se on myös organisaatioteoreettisesti suuntautunut. Organisaatioteoreettista suuntautumista koulukunta perustelee sillä, että organisatorisen rakenteen muotoilu mukaan luettuna organisaation ohjausjärjestelmät vaikuttaa tapaan, jolla oppiminen tapahtuu ja päätöksiä tehdään. Lisäksi koulukunta pitää kohtuuttomana yrittää ohjata, kuvata tai ymmärtää yrityksen kasvuprosessia ottamatta

huomioon yrityksen valtajärjestelmän vaikutuksia, ts. johtavien hahmojen valtajärjestelmiä, arvostuksia ja näkemyksiä käsitteistä, joita Ansoff ei mainitse. Kolmanneksi koulukunta pitää Ansoffia liian yleistävänä. (Luova s. 21)

Liikeidean ollessa koulukunnan ydinajatuksena on syytä hieman täsmentää mitä organisaation liikeidea pitää sisällään. Normannin mukaan liikeidean perusominaisuudet voidaan määritellä seuraavasti. Liikeidealle on ominaista systeeminäkemys, ts. siihen kuuluu suuri joukko erilaisia osia, jotka muodostavat monimutkaisen kaavan – järjestelmän. Liikeidea kuvastaa tämän järjestelmän "kokonaisuutta". Liikeidea on yrityksen tapa toimia ja Normannin mukaan sitä ei ole olemassa ennen kuin se on toteutettu. Organisaation ylivoimainen osaaminen tai ylivoimainen kyky edustavat myös liikeideaa. Liikeidea on historiallinen tuote, jota sen monimutkaisuuden vuoksi on vaikea matkia. Liikeideasta puhuttaessa törmäämme myös harmonian ja yhteensopivuuden käsitteisiin, koska sitä voidaan verrata hyvin sisään ajettuun koneistoon, jossa kaikki osat sopivat toisiinsa ja yhdessä muodostavat kokonaisuuden. (Luova s. 55)

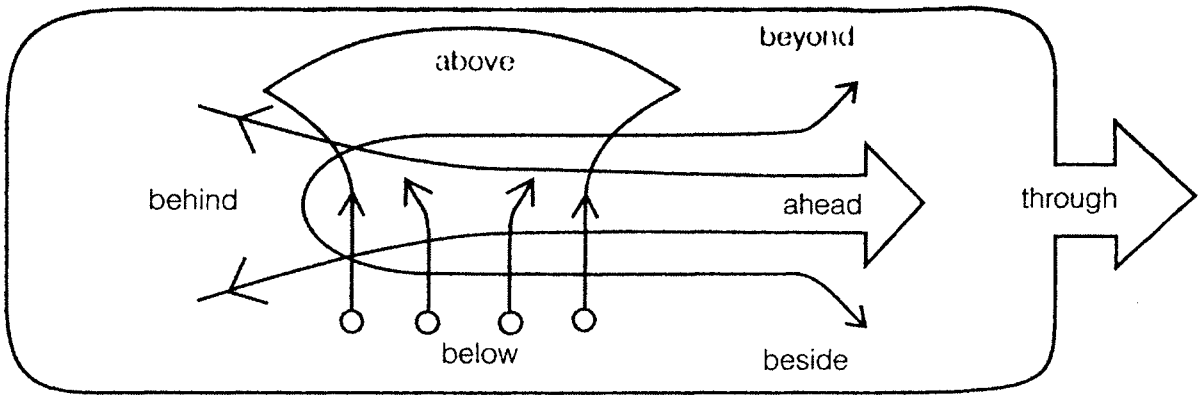
Organisaation pyrkiessä saavuttamaan hallitsevan aseman reviirillään kehittämällä jonkinlaisen ylivoimaisen kyvyn eli liikeidean on sen käytävä Normannin mukaan seuraavanlainen prosessi: Ensimmäinen vaihe on nimeltään keihäänkärkivaihe jossa, organisaatiolla on käsitys kehityssuunnasta. Keihäänkärkivaihe johtaa kehittämisvaiheeseen, jossa keskitytään organisaation osaamisen kehittämiseen. Kolmas vaihe on markkinoiden valtaaminen, joka sisältää voimavarojen keräämisen ja organisaation luomisen reviirin valtaamiseksi. Reviirin valtaamisen jälkeen siirrytään hyväksikäyttöön ja vakiinnuttamiseen, jossa pureudutaan kiinni reviiriin ja korjataan vaativan ja kalliin kehitystyön sato. Prosessin viimeisenä vaiheena on liikeidean lopettaminen tai sen vaiheittainen uudelleenkäärittely.

3.5.1 Yrittäjyyskoulukunta

"Yrittäjyyskoulukunta" näkee strategian muodostumiseen vaikuttavan johtajan synnynnäinen älykkyys, intuitio, päätökset, toivomukset ja kokemukset. Tämä tuo strategian muodostumiseen uuden perspektiivin ja säilyttää vision strategian takana. Visiosta muodostuu keskeinen käsite tämän koulukunnan teeseissä. Visio palvelee inspiraation lähteenä, mutta se myös osoittaa idean että mitä pitäisi tehdä.

Henry Mintzbergin mukaan strategia ajatteluun kannattaa syventyä ajattelemaan ensin, että mitä strategia ajattelu ei ole. Hänen mukaansa se ei ole mikään valmis resepti, mitä yritykset noudattavat tai se ei myöskään ole kilpailijoiden strategioiden kopiointia. Strategia-ajattelua ei ole myöskään ne toimintavat, joita olemme aina noudattaneet. Mintzberg näkee strategia ajattelijoiden olevan visionäärejä, mutta hän mukaansa strategia ajattelu on kuitenkin enemmän näkemistä eteenpäin/tulevaisuuteen kuin ajattelua. Henry Mintzberg on muodostanut strategia-ajattelun viitekehyksen integroimalla seitsemän eri komponenttia yhteen. (Näsi 1991, 21.)

KUVIO 9. Strategia näkemisen kautta



Mintzbergin mukaan strategia-ajattelu tarkoittaa näkemään eteenpäin (seeing ahead), mutta se ei onnistu mikäli olemme kykenemättömiä näkemään taaksepäin (see behind). Hän perustelee tätä sillä, että kaikki hyvät tulevaisuuden visiot perustuvat menneisyyden ymmärtämiseen. Mintzbergin mukaan strategisessa ajattelussa pitää oleellinen erottaa epäoleellisesta eli nähdä metsä puilta. Tätä hän kutsuu mallissaan yläpuolelta näkemiseen (seeing above). Mintzbergin mielestä on vaikea saada todellista kokonaiskuvaa, mikäli tarkastelemme strategia ajattelua vain yläpuolelta. Havainnollisesti voi sanoa, että kuten metsä näyttää tasaiselta matolta katsottaessa sitä esimerkiksi ylhäältäpäin lentokoneesta, mutta mikäli menemme kävelemään sinne, se ei näytä siltä ollenkaan. Sama näkökulma pätee myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka ovat vastuussa yrityksen strategiasta, jos he vain pysyttelevät yhtiön pääkonttorissa eivätkä perehdy organisaatioon toimintaan lähemmin. Mintzbergin mukaan ei ole olemassa mitään isoa ja valmista kuvaa tai kaavaa strategiasta, vaan jokaisen strategistin täytyy muodostaa se itse. Hänen mukaansa strategia ajattelua on induktiivista ajattelua, koska strategian ylhäältäpäin tarkastelu täytyy olla tuettu alhaaltapäin tarkastelulla (seeing below). (Näsi 1991, 21.)

Strategia-ajattelijat näkevät asiat eri tavalla kuin toiset ihmiset eli he pystyvät poimimaan arvokkaat "jalokivet", jotka toiset ihmiset menettävät. Strategia-ajattelijat asettavat kyseenalaiseksi tavanomaisen käsityksen perinteisestä strategiasta. Mintzberg kutsuu tätä viereen katsomiseksi (seeing beside). Maailmassa on enemmän luovia ideoita kuin mitä pystymme käsittelemään ja siten strateginen ajattelu vaatii myös enemmän kuin pelkästään ajattelemaan vierelle. Siten strategia-ajattelijoiden täytyy nähdä myös kauemmaksi toisellekin puolelle (see beyond). Strategia-ajattelu ei ole vielä täydellinen näiden edellä mainittujen komponenttien jälkeen, tarvitaan vielä yksi tärkeä aines. Strategia-ajattelijan täytyy nähdä tämän kokonaisuuden läpi (throught). (Näsi 1991, 23-25)

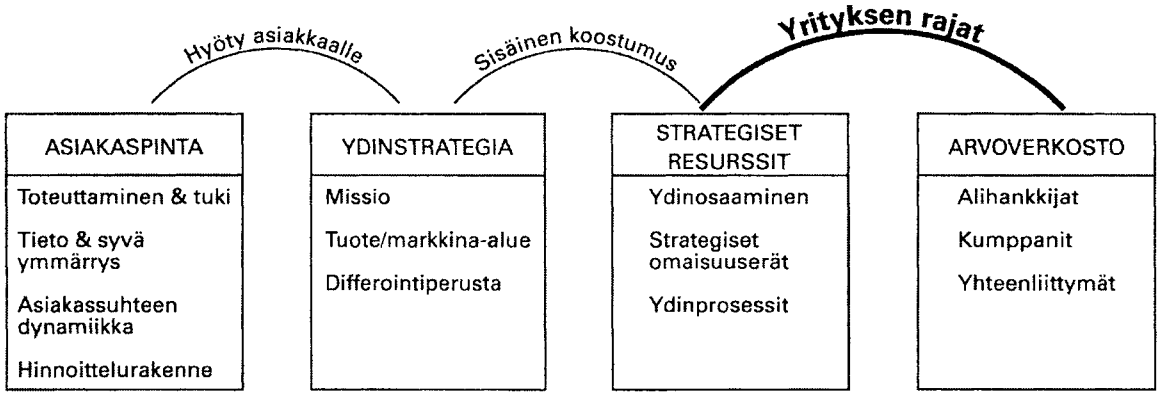
3.6.1 Vallankumous koulukunta ts. Hamelilaisuus

Gary Hamel on ehkä tämän hetken vaikutusvaltaisimpia henkilöitä strategia-ajattelun parissa. Hänen omaperäinen tapansa pureutua yritysten liiketoimintamalleihin pohjautuu yrityksen kykyyn innovoida, keksiä ja uudistaa toimintojaan. Hänen mukaansa yrityksien pitäisi uudistua jatkuvasti uusien innovaatioin kautta ja siten luoda kilpailuetua itselleen. Hamelin mukaan yrityksien liiketoimintaympäristöissä on tapahtunut valtavasti muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Tällä hetkellä yrityksen mahdollisuutta vakiinnuttaa asemansa markkinoilla on entistä vaikeampaa, koska taloudellinen yhdentyminen on pyyhkäissyt suojatut markkinat auki. (Hamel, 2001, 20.) Hamel puhuukin vallankumouksen aikakaudesta, jossa yrityksen strategia voi vanhentua hetkessä. Hänen mukaansa yritykset eivät voi enää pitää kiinni samoista strategioistaan vuosi vuoden jälkeen, vaan niitä on pystyttävä vaihtamaan uusiin jatkuvasti. Yrityksien strategisessa uudistumisessa keskeisessä asemassa on liiketoimintakonseptien uudistaminen. Hamel toteaakin, että alan vallankumoukselliset yritykset lähtevät koko liiketoimintakonseptin uudistamisesta eivätkä keskity ainoastaan tuotteen tai palvelun uudistamiseen. Useasti on ajateltu, että tekniikka on avainasemassa liiketoimintakonseptin uudistamisessa, mutta Hamel on todennut että sillä on usein hyvinkin vähän tekemistä uuden tekniikan kanssa. (Hamel 2001, 29-30.)

Hamelin nähdessä liiketoimintakonseptin uudistamisen avainasemassa yrityksen strategisessa uudistumisessa on syytä pureutua liiketoimintakonseptiin lähemmin. Hamelin mukaan liiketoimintakonsepti muodostuu 1) ydinstrategiasta, 2) strategisista resursseista, 3) asiakaspinnasta ja 4) arvoverkosta. Jokainen näistä edellä mainituista tekijöistä sisältää myös alarakenteita. Hamel on liittänyt liiketoimintakonseptin osatekijät yhteen "siltojen"

välityksellä. Asiakaspintaa ja ydinstrategiaa yhdistää hyöty asiakkaalle. Ydinstrategian ja strategiset resurssit yhdistyvät toisiinsa sisäisen koostumuksen avulla. Viimeisenä siltana yrityksen rajat yhdistää strategiset resurssit ja arvoverkoston toisiinsa. Liiketoimintakonseptin tukijalan muodostaa neljä tekijää, joiden avulla yrityksen ansaintakyky määräytyy. Nämä tekijät ovat tehokkuus, ainutlaatuisuus, yhteensopivuus ja tuloksenteon vauhdittajat. (Hamel 2001, 82-83.)

KUVIO 10. Liiketoimintakonseptin uudistaminen



3.6.1.1 Ydinstrategia

Ydinstrategiassa tiivistyy yrityksen valitsema kilpailutapa ja sen alakohtia ovat *missio*, *tuote-markkina-alue* ja *differointiperusta*. Missio on tärkeä osatekijä, koska se sisältää strategian kokonaistavoitteen. Missio osoittaa suunnan, jonne yrityksen täytyy pyrkiä ja kriteerit etenemisen mittaamiseen. Vaikka yrityksen missio muuttuisikin ajan myötä esimerkiksi uuden kilpailijan markkinoille tulon myötä, niin se ei kuitenkaan tarkoita koko liiketoimintakonseptin uudistamisen tarvetta. Tuotemarkkina-alue määrittelee sen missä yritys kilpailee esimerkiksi maantieteelliset alueet ja tuotesegmentit. Hamel näkee tuote-markkina-alueen merkittävänä uutena innovatiivisenä liiketoimintakonseptin lähteenä silloin, kun se poikkeaa muiden perinteisten kilpailijoiden asetelmasta. Viimeisempänä alarakenteena ydinstrategiassa on differointiperusta, joka pitää sisällään sen tiedon kuinka yritys kilpailee ja miten sen kilpailukeinot eroavat toisten yritysten keinoista. (Hamel 2001, 83-86.)

3.6.1.2 Strategiset resurssit

Strategiset resurssit sisältävät ne voimavarat, jotka yrityksellä on käytössään. Strategisten resurssien alakohtia Hamelin mukaan ovat ydinosaaminen, strategiset omaisuuserät ja ydinprosessit. Ydinosaaminen on yrityksessä olevaa osaamista ja tietoa, joiden avulla yritys luo itselleen vahvan kilpailuaseman markkinoilla. Ydinosaaminen ei ole useinkaan materiaalista pääomaa vaan henkilökunnan taitoja ja ainutlaatuisia kykyjä. Strategiset omaisuuserät ovat puolestaan asioita, jotka yritys useimmiten omistaa. Omaisuuseriä voivat olla esimerkiksi infrastruktuuri, patentit ja tuotemerkit. Mikäli yritys pystyy löytämään uudenlaisen käyttötavan näille omaisuuserille, voi se Hamelin mukaan johtaa uuteen innovatiiviseen liiketoimintakonseptiin. Kolmantena ja viimeisenä strategisten resurssien alakohtana on ydinprosessit. Ne ovat menetelmiä ja rutiineja, joiden avulla muutetaan panokset tuotoksiksi. Ydinprosessien avulla muutetaan esimerkiksi osaamista asiakkaalle tarjottavaksi arvoksi. (Hamel 2001, 87-89.)

3.6.1.3 Asiakaspinta

Asiakaspinta rakentuu neljästä alarakenteesta, joita ovat toteuttaminen ja tuki; tieto ja syvä ymmärrys; asiakassuhteen dynamiikka ja hinnoittelurakenne. Toteuttamisen ja tuen avulla yritys tavoittaa asiakkaansa ja se on myös osoittaa yrityksen tavan mennä markkinoille. Sen avulla yritys myös määrittelee minkälaista asiakastukea se tarjoaa ja minkä tasoista sen palvelu on. Tieto ja syvä ymmärrys on asiakaspinnan tietosisältöä. Se on asiakkailta kerättävää tietoa, joka myös käytetään asiakkaiden hyväksi. Avainasemassa asiakaspinnan tietosisällön hyödyntämisessä on yrityksen kompetenssi muuttaa tieto ymmärrykseksi. Sen avulla pystytään tarjoamaan uusia asiakkaan haluamia uusia asioita. Asiakassuhteen dynamiikka on tuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta tai oikeastaan vuorovaikutuksen luonnetta. Vuorovaikutus voi olla suoraa, epäsuoraa, jatkuvaa tai ajoittaista. Hinnoitturakenne muodostaa viimeisen asiakaspinnan alarakenteista. Se on lyhyesti sanottuna yrityksen keino periä saataviaan. Keinoja tähän on periä maksu asiakkaalta suoraan tai epäsuorasti kolmannen osapuolen kautta. Yritykset käyttävätkin mitä moninaisempia keinoja periä maksu asiakkaalta ja tämä tarjoaakin uudenlaisen mahdollisuuden uudistaa omaa liiketoimintakonseptia. (Hamel 2001, 92-97.)

3.6.1.4 Arvoverkosto

Arvoverkosto on viimeinen neljästä tekijästä, jotka muodostavat liiketoimintakonseptin. Arvoverkoston tarkoituksena on omien voimavarojen täydentäminen ja laajentaminen. Sen alarakenteita ovat alihankkijat, partnerit ja yhteenliittymät. Alihankkijoiden käyttö on varsin yleistä tällä hetkellä yritysmaailmassa. Hamelin mukaan, mikäli yrityksellä on oikeus jonkun tietyn hankkijan käyttöön, niin se voi olla uuden liiketoimintamallin keskeinen osatekijä. Kumppanit täydentävät yrityksen lopullista tuotetta tai ratkaisua. Alihankkijoiden ja kumppaneiden välinen ero on, että kumppanit ovat vähemmän horisontaalisesti erikoituneempia ja vähemmän vertikaalisesti integroituneita suhteessa tuottajiin kuin alihankkijat. Yhteenliittymät edustavat arvoverkoston viimeistä osatekijää ja se edustaakin ehkä viimeisintä suuntausta yritysten välisessä toiminnassa. Useasti yritysten väliset yhteenliittymät ovat rakentuneet samanmielisistä kilpailijoista, joiden avulla pyritään jakamaan liiketoiminnan riskiä. (Hamel 2001, 99-102.)

3.6.1.5 Sillat liiketoimintakonseptia yhdistävänä tekijänä

Kuten aiemmin mainitsin niin Hamel liittää liiketoimintakonseptin osat toisiinsa kolmen sillan välityksellä. 1) Sisäisen koostumuksen avulla yhdistetään toisiinsa ydinstrategia ja strategiset resurssit. Koostumuksella Hamel tarkoittaa ainutlaatuista tapaa, jolla osaaminen, varat ja prosessit on yhdistetty ja yhteydessä toisiinsa tukemaan tiettyä strategiaa, joka on yrityksellä. 2) Hyöty asiakkaalle silta yhdistää ydinstrategian ja asiakaspinnan. Yrityksen tehtävä on vastata asiakkaiden määrittelemiin perustarpeisiin ja toiveisiin. 3) Viimeisenä siltana on yrityksen rajat, joka yhdistää strategiset resurssit ja arvoverkoston. Tämän sillan avulla yritys tekee päätöksiä, joiden avulla se määrittelee, että mitä se tekee itse ja mitä se ulkoistaan arvoverkostolleen. (Hamel 2001, 90-103.)

Jotta liiketoimintakonseptista saataisiin mahdollisimman tehokas, jolla olisi positiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan, niin on syytä pureutua vielä tekijöihin joista muodostuu liiketoimintakonseptin tukijalka. Hamel käyttää tukijalasta myös termiä liiketoimintakonseptin varauspotentiaali, jonka määrittämisessä on neljä tekijää. 1) Tehokkuus merkitsee sitä, että asiakkaiden hyödylle antama arvo ylittää hyödyn tuottamiskustannukset. Tällä hetkellä näemme ympärillämme useita ns. uuden talouden yrityksiä, joiden hyödyn tuottamiskustannukset ovat moninkertaiset verrattuna tuotteista tai palveluista kertyviin tuottoihin. 2) Ainutlaatuisuus on Hamelin mukaan asiakkaan arvostamaa ainutlaatuisuutta liiketoimintakonseptissa. Mikäli yritysten liiketoimintakonseptit muistuttavat

liian paljon toisiaan on siitä seurauksena, että yrityksillä on vähemmän mahdollisuuksia keskimääräistä parempaan tuottoon. 3) Yhteensopivuus on liiketoimintakonseptin osien saumatonta vuorovaikutusta ilman sisäistä kitkaa. Tavoitteena tulee olla yhteinen päämäärä jota kohti kaikki liiketoimintakonseptin osat pyrkivät. 4) Tuloksenteon vauhdittajat ovat niitä muuttujia, joiden tarkoituksena on maksimoida yrityksen voitot. Hamel jakaa ne kasvavaan tuottoon, kilpailijoiden sulkemiseen ulkopuolelle, strategiset edut ja strateginen jousto. (Hamel 2001, 105-108.)

Hamel kuvaa kasvavaa tuottoa yksinkertaisesti tilanteeksi, jossa rikkaat rikastuvat ja köyhät köyhtyvät. Yritys, joka on joskus löytänyt menestymisen siemenen on useasti menestyvä yritys myöskin tulevaisuudessa. Kilpailijoiden sulkeminen alalta on seurausta läpikotaisin hiotuista liiketoimintamalleista. Omasta reviiristä taisteleminen on arkipäivää alalla kuin alalla tämän päivän turbulentissa kilpailuympäristössä. Strategiset edut ovat Hamelin mukaan seurausta liiketoimintamallista, kun esimerkiksi tehokkuus on seurausta operatiivisesta paremmuudesta. Viimeinen muuttuja tuloksenteon vauhdittajista on strateginen jousto, joka auttaa yritystä olemaan entistä joustavampi nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Hamel 2001, 109-123.)

3.3 Tiivistelmä strategisista koulukunnista

Eri strategisten koulukuntien ajatukset kuulostavat ja näyttävät hyvinkin erilaisilta toisiinsa verrattuna. Kun perehdymme syvemmin koulukuntien teeseihin, niin vaikuttaa siltä, että jokainen niistä tavoittelee samaa päämäärää. Keinot ovat hiukan erilaiset, mutta perusajatus on mielestäni sama. Koulukuntien teesejä voisi kuvailla osuvasti aiemmin mainitsemani Sun Tzunin mukaan joka kuvasi strategian seuraavasti. Strategia on harhaanjohtamista, vihollisen saattamista ymmälle ja harhauttamista. Se on myös epäsuoraa lähestymistä, valmiutta mukautua kilpailijan tilanteeseen, joustavaa ja koordinoitua toimintaa ja nopeaa keskittämistä kilpailijoiden heikkoihin kohtiin.

Henry Mintzberg ja Gary Hamel painottavat omissa strategisissa teeseissään strategian luovuutta, joustavuutta ja sitä, että se ei ole mikään valmis resepti, vaan mukautuu kilpailutilanteen vaatimusten mukaan. Mintzbergin mukaan strategia-ajattelu on enemmän näkemistä eteenpäin kuin ajattelua. Hänen mukaansa on tärkeää kuitenkin nähdä taaksepäin, koska tulevaisuuden visiot perustuvat menneisyyden ymmärtämiseen. Hamel puolestaan

puhuu toimialan vallankumouksellisista oman aikansa visionääreistä jota termiä myös Mintzberg on käyttänyt. Heillä kummallakin on vahva näkemys siitä, että strategiaa pitää tarkastella kokonaisuutena eikä yrittää muodostaa siitä käsitystä vain yksittäisten tekijöiden perusteella. Minzberg painottaa sitä, että ei ole olemassa mitään varmaa ja valmista strategiaa vaan jokaisen meistä täytyy muodostaa se itse. Strategian muodostamista edesauttaa kyseenalaistaminen ja luovat ideat. Mintbergin mukaan on tärkeää se että osaamme nähdä eri strategisten komponenttien läpi jotta saisimme strategiasta kokonaiskuvan.

Hamelin puhuessa toimialan vallankumouksellisista se tarkoittaa hänen mukaansa innovatiivista strategista ajattelua. Avainasemassa on Hamelin mukaan liiketoimintakonseptit jotka täytyy nähdä kokonaisuuksina jotta voisimme olla alallamme vallankumouksellisia. Hamel on pilkkonut liiketoimintamallin pieniin osatekijöihin, jotka jokaisen omalta osaltaan saattavat auttaa yritystä olemaan omalla toimialallaan vallankumouksellinen. Strategisen muuttujan ei tarvitse olla Hamelin mukaan iso, kun se saattaa ravistella koko yritystä ja kumota vallalla olevia strategisia malleja. Hänen mukaansa suurissa kansainvälisissä yrityksissä on esimerkkejä, että strateginen uudistus on lähtöisin hyvinkin pienestä ja vähäpätöiseltä tuntuvasta asiasta, jota yrityksen ylin johto ei ole noteerannut ollenkaan.

Vaikka Minzbergillä ja Hamelilla onkin toisiinsa nähden hieman erilaiset lähestymistavat strategiseen ajatteluun, niin yhtäläisyyksiäkin niistä löytyy. Kummatkin painottavat innovatiivisuuttä, luovuutta, oma-aloitteisuutta ja omaperäisyyttä strategian luontiprosessissa.

Richart Normanin strategisessa ajattelussa on myös samoja komponentteja kuin Minzbergin ja Hamelin strategiateorioissa. Norman painottaa strategiassa luovuutta, joustavuutta ja strategian etenemistä pieninä askeleina. Hänen strategia-ajattelunsa konkretisoituu liikeidea käsitteen kautta, joka on markkinoiden, tuotelinjan ja liiketoiminnan yhdistelmä. Liikeidea on realiteetti, joka konkretisoi, mitä organisaatio todella on. Liikeidea on Normanin mukaan yrityksen tapa toimia ja sitä ei ole ennen kuin se on toteutettu. Norman on prosessoinut liikeidean keihäänkärki-, kehittämis ja markkinoiden valtaamisvaiheeksi. Verratessamme Normanin strategia-ajattelua Minzbergin ja Hamelin teorioihin, niin Norman näyttää olevan samoilla linjoilla heidän kanssaan, koska hänen mielestään yritys tarvitsee myös ylivoimaisen kyvyn menestyäkseen. Normanin strategisessa ajattelussa on mielestäni mielenkiintoista se, kuinka hän ottaa valtajärjestelmät huomioon yrityksen kasvuprosessissa.

Michael Porterin strategia-ajattelua leimaa voimakkaasti mallintaminen jonka ympärille yritys rakentaa oman kilpailustrategiansa. Porterin mukaan kilpailustrategian määrittämisen olennaisin vaihe on suhteuttaa yritys ympäristöönsä. Tässä ympäristössä vaikuttaa viisi kilpailuvoimaa, joilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. Nämä kilpailuvoimat, jotka muodostavat uhkan tai mahdollisuuden yritykselle ovat uudet tulokkaat, kilpailun intensiteetti alalla toimivien yritysten kesken, substituuttituotteet, ostajien vaikutusvalta ja toimittajien vaikutusvalta. Näiden edellämainittujen kilpailuvoimien kanssa voidaan Porterin mukaan käyttää keskittyminen,- differointi ja kustannusjohtajuusstrategiaa. Yrityksen olisi löydettävä näistä kolmesta strategiasta käyttökelpoisin, koska jos se jää jonkun näiden strategian välimaastoon niin menestymisen eväät kilpailun kentällä ovat rajalliset. Porterin strategia-ajattelussa on tärkeässä asemassa myös ympäristötekijät, jotka huomioonottamalla yritys voi määrittää kilpailustrategiansa tehokkaammin. Porter on luonut myös paljon käytetyn ja eteenpäin jalostetun arvoketjuajattelun. Arvoketjuhan osoittaa sen kuinka paljon yritys voi lisätä omalta osaltaan palvelun tai tuotteen arvoa asiakkaalle. Arvoketju havainnollistaa myös sen, että kuinka yrityksen eri osat toimivat ja kuinka ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Igor Ansoffin strategia-ajattelua on leimannun aina yksilöllisyys, joka ei ole ollut riippuvainen muiden teoreetikkojen ajatuksista. Ansoffin strategia-ajattelun viitekehyksen muodostaa toimialastrategia ja kilpailustrategia, jotka kuvaavat yrityksen strategisia pyrkimyksiä. Hänen mukaansa toimialastrategiassa määritellään ne strategiset liiketoiminnan alueet joissa yritys aikoo olla mukana tulevaisuudessa. Toimialastrategiassa määritellään tulevan liiketoiminnan laajuus ja suunta, kilpailuetu johon yritys pyrkii, synergia johon yritys eri alueillaan pyrkii ja viimeisenä kohtana on toimialojen strategien joustavuus. Kilpailustrategiassaan yritys puolestaan määrittelee ne keinot, joita se ajattelee käyttävänsä kullakin liiketoiminnan alueella.

4 YMPÄRISTÖAJATTELUN NÄKÖKULMA

4.1 Viitekehysten muodostuminen

Ympäristöstrateginen viitekehys on jakautunut win-lose ja win-win näkökulmien ympärille. Win-lose-näkökulma on perinteinen kaava kehitettäessä ympäristölainsäädäntöä. Se pohjautuu vertailuun tuloista, jotka muodostuvat saastepäästöjen kontrolloinnin toimintatavoista ja niistä menoista, jotka se aiheuttaa teollisuudelle. Tästä muodostuu nolla-summa peli, kun taloudelle aiheutuvien menojen ja ympäristölle koituvien hyötyjen välille löydetään tasapaino. Win-win-näkökulma lähtee puolestaan liikkeelle molemminpuolisesta hyödystä, joka muodostuu ympäristönsuojelun ja taloudellisen kasvun osapuolten välille. Win-win-näkökulman kannattajat perustelevat tätä sillä, että taloudellinen ja ympäristönsuojelullinen suhde on väärin kahtia jaettu silloin kun tätä tarkastellaan vain kustannus-hyöty mallin näkökulmasta. He eivät näe mitään kompromissia näiden kahden välillä. Win-win-koulukunnan mukaan kustannuksista, jotka muodostuvat ympäristönsuojelu määräysten noudattamisesta, voidaan minimoida tai peräti poistaa kokonaan yritysten kehittämien innovaatioiden kautta. Innovaatioiden kautta yrityksen parantavat kilpailukykyään ja sitä kautta pystyvät kattamaan kustannukset, jotka muodostuvat ympäristönsuojelu normien noudattamisesta. (Hoffman 1998, 5-6.)

Tästä on ollut yritysmaailmassa esimerkkejä yritysten kohdalla, joiden ongelmat ovat johtuneet ympäristön suojelullisten määräysten tiukkenemisen johdosta. Ratkaisemalla ympäristönsuojelulliset ongelmat toiminnassaan nämä yritykset ovat pystyneet parantamaan tuottavuuttaan ja voitokkuuttaan samaan aikaan. Tämä johtaa myös siihen, että yritys voi saada hetkellisen strategisen ylivoimatekijän, jota ei välttämättä ole sen kilpailijoilla. Se voi yksinkertaisesti johtaa yrityksen ylivoimaan ja ainutlaatuisuuteen, jolla erottautua kilpailijoiden harmaasta massasta. Win-win-koulukunnan kannattajat näkevät yrityksille taloudellisesti kannattavaksi myös siirtyä pois perinteisten kustannus-hyöty-mallien käytöstä. Yritysten ajatellessa toimintaansa siitä näkökulmasta, että ne toimivat parantaakseen ympäristönsuojelullista toimintaansa ne voivat säästää merkittäviä kustannuksia verrattuna niiden aiempiin tapoihin toimia. Win-win-ajatusmallikaan ei ole täydellinen ilman sen puutteita. Aina ei ole mahdollista, että päädytään tilanteeseen, jossa molemman osapuolet voittavat, koska ympäristönsuojelun aiheuttamat kustannukset ovat menoerä yrityksille sillä hetkellä kun niihin investoidaan. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun yrityksen toimintaa ja

sen esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoa tarkastellaan lyhyellä aikavälillä. Ulottamalla tarkastelun aikahorisonttia pidemmälle aikavälille, yrityksen ja ympäristön tasapainosuhteilla on suurempi mahdollisuus kohdata toisensa. (Hoffman 1998, 5-6.)

Organisaatioiden muuttumisesta ympäristömyönteiseen käyttäytymiseen voidaan erottaa sosiaalinen ja teknologinen ulottuvuus. Ympäristömyönteisyys on voidaan nähdä sosiaalisena liikkeenä ja sitä voidaan verrata tai nähdä yhtä merkittävä asiana kuin esimerkiksi ihmisoikeudet. Organisaatioiden muuttumista ympäristömyönteisemmiksi vaikeuttaa se, että kuuluminen ympäristömyönteiseen liikkeeseen on epämääräinen. Verrattaessa organisaatioiden suhteita työntekijäjärjestöihin on olemassa selvä instituutio, jonka kanssa esimerkiksi neuvottelut käydään ja ketkä organisaatiota edustavat. Ympäristömyönteisyyden kenttä on monimuotoinen toimintaympäristö ja siellä on monia eri sidos- ja intressiryhmiä, jotka vaikuttavat sen kehitykseen. Yleensä nämä sidosryhmät ovat voittoa tavoittelemattomia ympäristöjärjestöjä. Ympäristömyönteisyys vaikuttaa kuitenkin sosiaalisella, taloudellisella ja demografisella tasolla jolloin toimintaympäristön vaikutusryhmät laajenevat entisestään. Omia intressejä ympäristönsuojelullisiin asioihin on mm. työntekijäryhmillä, työntekijäjärjestöillä, kuluttajilla, ympäristöaktivisteilla, investoijilla ja kilpailijoilla. Näitäedellä mainittuja sidosryhmiä voidaan kutsua myös ympäristöasioiden puolestapuhujiksi, jotka kontrolloivat ja vaikuttavat organisaatioiden ympäristömyönteiseen kehitykseen.

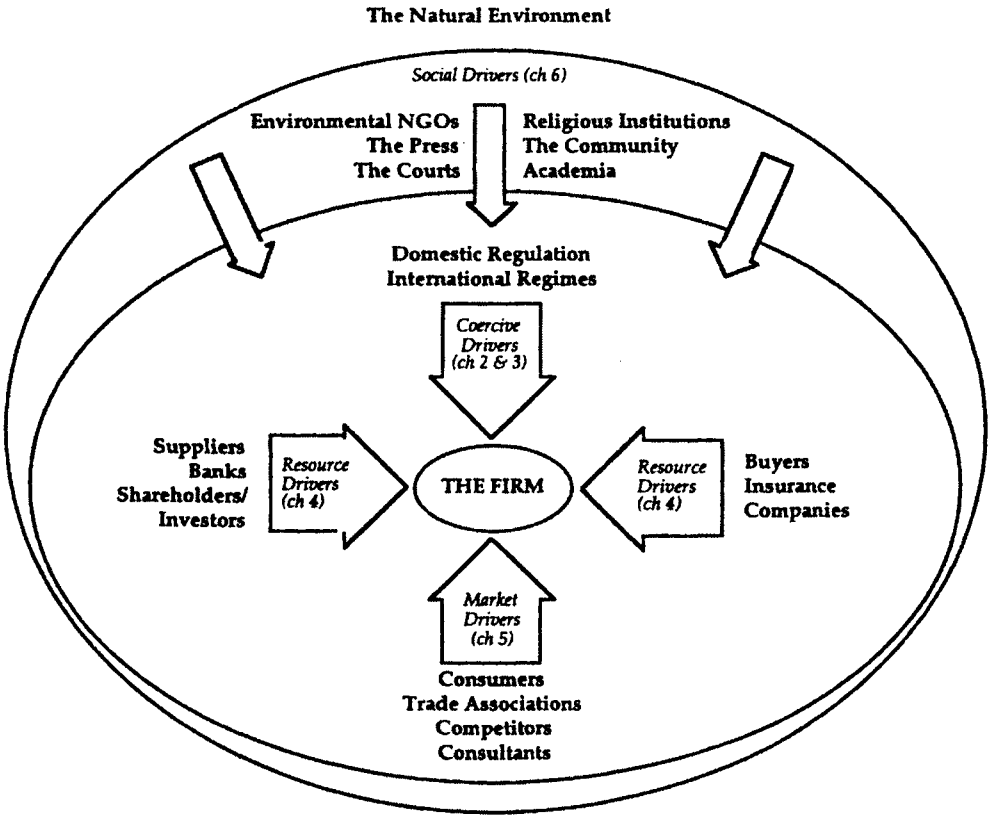
Teknologisessa ulottuvuudessa ympäristömyönteisyys ulottuu organisaatioiden tuotantoprosesseihin ja tuo niille uuden haasteen mm. jätteiden käsittelyssä ja kierrätyksessä. Kuusikymmentäluvun alusta lähtien ympäristömyönteisyyden asettamat vaatimukset ovat ulottuneet myös yritysten tuotekehittelyyn asti. Yritysten on täytynyt entistä enemmän alkaa mitata ja kontrolloida ympäristöpäästöjään. Tämä kehitys ei ole koskettanut mitään yhtä teollisuudenalaa tai yritystä, vaan se on ulottunut yrityksestä ja alasta riippumatta koskemaan lähes kaikki yrityksiä. Yritykset ovat olleet pakotettuja keräämään informaatiota tuotantoprosessistaan ja tuotteistaan ympäristönsuojelua silmälläpitäen, mikä ei välttämättä ole perusteltua strategisesti. Tuotekehittelyn parissa toimivat ihmiset ovat myös uuden haasteen edessä, koska heidän on ymmärrettävä sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja kulttuurinen konteksti heidän työssään. (Hoffan 1998, 11-13.)

Organisaatioiden pyrkiessä kohti ympäristöystävällisempää toimintaa vaikuttaa se vääjäämättä niiden teknologiseen sekä taloudelliseen rakenteeseen. Julkisuudessa on ollut paljon keskusteluja ympäristönsuojelun aiheuttamista kustannuksista taloudelle, mutta esimerkiksi kasvihuonekaasujen päästötjen vähentäminen ei ole aiheuttanut taloudellisia menetyksiä. (Hoffman 1998, 12-13.)

4.2 Yrityksen liiketoimintaympäristön muutos

Historiallisesti tarkasteltuna teollinen yhteiskunta on aina nähnyt ympäristön omaavan rajattomia resursseja ja olevan pohjaton kaivo, jonne voidaan upottaa jätteet. Nykyään mielipiteet niin poliittisissa, taloudellisissa ja sosiaalisissa järjestelmissä ovat muuttamassa tätä ajatusmallia. Organisaatiot ovat tämän myötä joutuneet väistämättä uusien haasteiden eteen ja niiden liiketoimintaympäristö on myös muuttunut ajan myötä. Andrew J. Hoffman on ympäristöstrategia mallissaan jakanut liiketoimintaympäristössä toimijat neljään kategoriaan. (Hoffman 1998, 29.)

KUVIO 11. Ympäristöstrategian toimijat



Coercive drivers, johon kuuluvat kansalliset, ja kansainväliset ympäristömääräykset ja normit. Ympäristömääräysten kontrollointi on lisännyt sitä toimintaympäristön kompleksisuutta, jonka muutosta ovat tukeneet teollisuus sekä hallitus. Vaikka toimintaympäristön monimuotoisuus onkin kasvanut, ei ympäristömääräyksiä pidä nähdä vain rajoituksina markkinoilla, vaan käyttää niitä ikään kuin työkaluina, joiden avulla haetaan yrityksen kasvua markkinoilla. (Hoffman 1998, 49-50.)

Market drivers ovat osa sitä arvoketjua, johon kuuluvat mm. vakuutusyhtiöt, pankit ja sijoittajat. Nämä arvoketjun jäsenet usein vaativat yrityksien tuotteilta ympäristöystävällisiä ominaisuuksia ja yrityksien on vastattava niihin kuten mihin tahansa markkinamahdollisuuteen. Eräs keino yrityksien mahdollisuuksiin vastata ympäristömarkkinoiden vaatimuksiin on tarkkailla julkisen keskustelun kehitystrendejä. Tutkimukset ihmisten mielipiteistä ovat osoittaneet, että he kantavat huolta ympäristön tilasta ja se vaikuttaa heidän tekemiinsä ostopäätöksiin. Esimerkiksi vuonna 1989 Yhdysvalloista tehdyssä tutkimuksessa 77% vastaajista kertoi, että yrityksen ympäristömaineella on vaikutusta heidän ostopäätöksiinsä. Vuonna 1995 puolestaan Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa 76% vastaajista kertoi halustaan maksaa 25 senttiä enemmän gallonasta polttoainetta, mikäli se on saastepäästöjä vähentävää polttoainetta. Vaikka kyselytutkimusten perusteella voidaankin tehdä varsin pitkälle meneviä johtopäätöksiä kuluttajien käyttäytymisestä, niin ns. vihreät kuluttajat muodostavat kuitenkin heterogeenisen alasegmentin, jonka käyttäytyminen on monimutkaisempaa. (Hoffman 1998, 85-86.)

Resource drivers, joka sisältää toimittajat, pankit, osakkeenomistajat, sijoittajat, ostajat ja vakuutusyhtiöt. Ostajat ja toimittajat kuuluvat siihen arvoketjun osaan jotka kontrolloivat raaka-aineiden hankintaa sekä tuotteiden kulutusta. Heillä on yleensä suuri vaikutus yrityksen ympäristöstrategisiin päätöksiin. Vakuutusyhtiöt puolestaan ovat alkaneet rinnastaa ympäristöriskit kasvaneisiin taloudellisiin riskeihin. (Hoffaman 1998, 70-81.)
Sosial drivers, ovat ei kaupallinen organisaatio, joka muodostuu lehdistöstä, tuomioistuimesta, uskonnolliset järjestöistä, yhteisöstä ja akateemisesta piiristä. Organisaatiolla on huomattava vaikutus kaikkeen ympäristökeskusteluun ja sen vaikutusta yritysten toimintaan ei voi kieltää. Heidän vaikutuskeinojaan on esimerkiksi vaikuttaa asioihin julkisen mielipiteen kautta. Organisaation vaikutus voi olla suora tai epäsuora vaikuttaminen ja se voi perustua tieteeseen, politiikkaan, lakiin tai talouteen. Lehdistöllä on ollut aina poikkeuksellisen suuri vaikutus tuodessaan ympäristökysymyksiä esille niin

yhteiskunnallisessa kuin teollisessa yhteydessä. Joissakin tapauksissa lehdistön rooli ei ole ollut vain informoida yhteiskunnallista keskustelua vaan myös ohjata sitä.

4.3 Yrityksen ympäristövastuu

Yrityksen ympäristövastuu koskettaa ja kiinnostaa meitä kaikkia ehkä lähemmin kuin koskaan aiemmin. Yrityksellä voimme ymmärtää tässä kontekstissa seuraavaa: Yritys on pysyväksi tarkoitettua ja organisoitua ihmisten yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on tarpeiden tyydyttäminen ja, jonka tulokset ohjataan ihmisille vaihdannan so. markkinoiden kautta. (Kettunen 1989, 15.) Ympäristönsuojeluun on varmasti syynä kuluttajien "aito" kiinnostus ympäristömme tilasta, sekä entistä parempi tietous siitä. Kuluttajien kiinnostuksen ja samanaikaisesti pelon ympäristömme tilasta ymmärtää varsin helposti, koska onhan tiedossamme lukuisia enemmän tai vähemmän vakavia ekokatastrofeja. Saasteet ja luonnon tuhoutuminen eivät ole kuitenkaan mikään uusi asia. Jo 1600-luvulla espanjalaiset valloittajat tekivät havainnoin, että Los Angelesia vaivaava savu oli peräisin Intiaanien leiritulista. (Dorfman & Dorfman 1977, 42.)

Yrityksen ympäristövastuut vaihtelevat varmasti riippuen siitä, että mitä ja millaisia markkinoita tarkastelemme. Markkinat muodostuvat kaikkialle, missä kysyntä ja tarjonta kohtaavat, hyödykkeitä tai tuotannontekijöitä vaihdetaan ja muodostuu hinta. (Pekkarinen, Sutela 1986, 17.) Ympäristövastuu voidaan nähdä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun yhdeksi osa-alueeksi, jonka painoarvo lisääntyy yleisen ympäristötietoisuuden kautta. Ympäristövastuun oleellinen ulottuvuus on tulevaisuus, ja tulevien sukupolvien elinmahdollisuuksien turvaaminen on sijoitettava yrityksen tavoitteistoon jossain konkreettisessa muodossa. (Takala,27.)

Ympäristöjohtamisen ottaminen osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa koskettaa yhtälailla niin pieniä, keskisuuria, kuin suuriakin yrityksiä. Mielestäni on selvää, että minkään kokoisella yrityksellä ei ole enää varaa olla jättämättä ympäristöasioita yritysstrategian ja liiketoimintastrategian taka-alalle. Yritysstrategia määrittelee ja rajaa ne liiketoiminta-alueet, joilla yritys toimii. Liiketoimintastrategian tehtävänä on määritellä yrityksen kilpailuedun turvaamisen edellytykset tietyllä liiketoiminta-alueella. (Kasanen, Virtanen, Laine, Matinpalo 1993, 30.)

Jos tarkastelemme ympäristönsuojelua yritysjohdon näkökulmasta tulemme väistämättä tilanteeseen, jossa johto ajattelee sen kannattavuutta tai pikemminkin niitä summia, jotka yritykset ympäristönsuojeluun uhraavat. Ympäristönsuojeluun tehdyt investoinnit ovat pitkäaikaisia ja pitkävaikutteisia. Näistä investoinneista ei yleensä pystytä osoittamaan tuottoja lyhyellä aikavälillä. (Linnanen, Boström, Miettinen 1994, 22.) Mielestäni vaikka perinteinen kustannuslaskenta antaakin ympäristönsuojelusta varsin tuottamattoman kuvan, niin useasti olemme kuitenkin tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin täyttää ympäristönsuojelun asettamat vaatimukset. Ensinnäkin yritys saattaa törmätä liiketoimintansa vaatimiin erilaisiin lupiin, jotka edellyttävät, että yritys täyttää ympäristönsuojelun asettamat vaatimukset.

Yritysjohdon on otettava kaikenaikaa huomioon kuluttajien yritykseen kohdistamat ympäristövaatimukset, koska mm. kuluttajajärjestöillä ja ympäristönsuojelu organisaatioilla on voimakas vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen. William L. Wilkie on määritellyt kuluttajakäyttäytymisen mentaalisiksi, emotionaalisiksi ja fyysisiksi aktiviteeteiksi, kun ihmiset valitsevat, ostavat ja käyttävät tuotteita ja palveluita tyydyttääkseen tarpeensa ja halunsa (Wilkie 1995, 14.) Kuluttajakäyttäytymisen muutosta kuvastaa se, että yli puolet kuluttajista kuuluvat aktiivisten ja tietävien ryhmiin. Kuluttajat eivät enää valitse ympäristöystävällisiä tuotteita muiden joukosta niihin törmätessään, vaan he etsivät näitä tuotteita aktiivisesti. Tämä johtaa sellaisten yritysten sellaisten yritysten myynnin kasvuun, jotka pystyvät näitä tuotteita toimittamaan. (Markkanen, Ilmonen, s.44)

Ympäristökysymykset ovat osa nykyistä monimuotoista toimintaympäristöä. Julkinen ympäristökeskustelu vaihtaa nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti kohdettaan, ja yritykset ovat alituisesti pakotettuja reagoimaan uusiin aiheisiin. Ei riitä se, että yritykset tuntevat ympäristövastuunsa, vaan sen lisäksi niiden on pystyttävä rakentamaan ympäristömaineensa.

Ympäristöargumentein markkinointi ei tarkoita sitä, että tuotteet aina olisivat syvänvihreitä "luomutuotteita". Markkinointi voidaan määritellä seuraavasti. Markkinointi on sosiaalinen ja liikkeenjohdollinen prosessi, jossa yksilöt ja/tai ryhmät hankkivat, mitä haluavat ja/tai tarvitsevat. Prosessissa he haluavat ja vaihtavat tuotteita tuottaen arvoa toisilleen. (Kotler 1994, 3.) Yritys- tai tuotekuvan rakennusaineita voidaan sekoittaa oikeassa suhteessa. Ympäristöystävällisyys voi olla vain yksi monista tekijöistä – ehkä juuri se, joka saa hintatietoisen asiakkaan valitsemaan kahdesta edullisesta tuotteesta juuri meidän yrityksemme

tuotteen. (Markkanen, Ilmola, 133.) Yrityksen lähtiessä systemaattisesti rakentamaan ympäristömainettaan olisi mielestäni syytä pitää muistissa, että maineen menettämien on helpompaa ja nopeampaa kuin sen rakentaminen tai ansaitseminen. On sanomattakin selvää, että mikäli yritys ei ole maineensa arvoinen, niin se leviää kulovalkean tavoin tiedotusvälineiden kautta.

Kun puhumme yrityksen ympäristövastuusta, niin silloin meidän on otettava tarkasteluun mukaan myös yrityksen sidosryhmät eli keiden kanssa se on vuorovaikutuksessa. Ympäristöosaamisen näkökulmasta yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne osapuolet, joita yrityksen toiminta ja toimintaan liittyvät ympäristöongelmat puhuttelevat. Kullakin sidosryhmällä on oma erityinen tehtävänsä kestävän kehityksen toimintaympäristössä, joten jokainen ryhmä tarvitsee erilaista, sitä erityisesti kiinnostavaa tietoa. (Markkanen, Ilmola, 76.)

Tiukimmat ympäristövaatimukset tulevat usein yrityksen muilta sidosryhmiltä kuin asiakkailta. Omistajat ja rahoittajat ovat kiinnostuneita siitä, miten ympäristöasiat vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Viranomaiset valvovat yrityksen toimintaa ja valvovat ja myöntävät tarvittavat luvat. Viestimet ovat varsin kiinnostuneita ympäristöasioista. Jos yritys toimii alalla, johon liittyy merkittäviä ympäristövaikutuksia, on yrityksen kyettävä julkisesti osoittamaan, että ympäristöasiat ovat hallinnassa. Naapurit ja naapuriyhteisöt ovat kiinnostuneita oman paikkakuntansa tuotantolaitosten ympäristövaikutuksista. Ympäristöjärjestöjen vaikutusvalta on merkittävä. Niiden suurin saavutus on maailmanlaajuisen ympäristötietoisuuden herättäminen. Vakuutuslaitokset ovat lähinnä kiinnostuneita yritysten riskienhallinnasta. Alihankkijat ja tavarantoimittajat ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita, joiden ympäristöosaamiseen yrityksen perehtyä. Kilpailijoiden ja toimialajärjestöjen kanssa yrityksen tulisi toimia yhteistyössä kehittääkseen alan ympäristövaatimuksia järkevään suuntaan. (Markkanen, Ilmola, 76-79.)

4.3.1 Yrityksen/Ihmisen ympäristöosaamisen kehitys

Ihmisten suhtautuminen ympäristönsuojelullisiin asioihin on muuttunut vuosien saatossa. Viisikymmentäluvulla tehtaiden savupiiput vaikuttivat ihmisiin siten, että ne kuvasit ihmisten mielissä työtä, taloudellista kehitystä ja teollisen tuotannon vahvuutta. Kuusikymmentäluvulla tehtaiden savupiiput merkitsivät jotakin muuta ja vähemmän miellyttävää. Ne symbolisoivat rumuutta ja haisivat epämiellyttävälle. Seitsemänkymmentäluku toi mukanaan yhteiskunnan

kontrollin teollisuuden ympäristöpäästöihin. Kahdeksankymmentäluvulla kiinnitettiin huomiota myrkyllisiin päästöihin, jotka voivat olla haitallisia ihmisten terveydelle. Yhdeksänkymmentäluvulla viisikymmentäluvun teollisen vahvuuden symbolit savupiiput puolestaan merkitsivät tuhlattua rahaa ja hukattuja resursseja. (Hoffman 1998, 18-19.)

Yritysten ympäristöosaamisen kehitystä voimme puolestaan tarkastella tuotanto-, tuote-, ja tarvekeskeisestä näkökulmasta. Tuotantokeskeisyys edustaa näistä suuntauksista ensimmäistä ja se alkoi 1960-70 –lukujen taitteessa. Keskeisimpänä ajatuksena olivat ympäristöteknologiset ratkaisut ja viranomaisvaatimusten täyttäminen yrityksen toiminnassa. Työkaluina käytettiin yleisesti ympäristöjärjestelmiä ja vaikutusalueena oli tuotantolaitoksen ympäristö. (Fakta 2001, 56.)

Tuotekeskeisyys edusti ympäristöosaamisen toista aaltoa ja sen vaikutusaika alkoi 1980-90 – lukujen vaiheessa. Tuotekeskeisyydessä pyrittiin hahmottamaan tuotteen elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset ja toiminnan tavoitteena oli tuotteen ekokilpailukyvyn parantaminen. Vaikutukset olivat hyvin laajat ja yritysten huomio kiinnittyi entistä enemmän tuotekehityksen ympärille. Työkaluina käytettiin elinkaariarviointia ja ympäristömerkkejä. (Fakta 2001, 56.)

Viimeisintä ympäristöosaamisen vaihetta edustaa tarvekeskeinen ympäristönsuojelu. Siinä tyypillisimpiä piirteitä ovat kulutustottumusten ja toimintarakenteiden muutokset. Toiminnan kantavana voimana on kestävänkehityksen turvaaminen, ja huomio siirtyy globaaleiden tarpeiden tyydyttämiseen materiaalisen hyvinvoinnin sijasta. Yritysten päällimmäiseksi tavoitteeksi tulee luonnonvarojen käytön tehokkuuden vaatimukset. (Fakta 2001, 56.)

Professori Lassi Linnasen mukaan yritysten lähestymistapoja ympäristöasioihin on kolme. Hänen mukaansa ympäristöjohtaminen liikkuu talouden ja ekologian välisellä akselilla ja se määritellään usein yrityksen sisäiseksi ympäristötoiminnaksi ja se edustaa myös suppeinta ympäristötoimintaa yrityksen puitteissa. Ympäristöosaaminen puolestaan on laajempi käsite ja ulottuu myös yrityksen ulkopuolelle. Kolmantena lähestymistapana ympäristöasioihin on kestävä kehitys joka on näistä lähestymistavoista mutkikkain ja laajin. Linnasen mukaan se tarkoittaa muun muassa yrityksen mahdollisimman saumatonta sopeutumista ympäristöönsä pitkällä aikavälillä. Ympäristöosaamisen kannattaa panostaa koska, se tuo mukanaan

kustannussäästöjä, uusia markkinamahdollisuuksia, parantaa yrityskuvaa ja mahdollistaa hyvän johtamiskäytännön. (Fakta 2001, 56.)

4.4 Organisaatiokulttuurin muutos

Yritysten huomioidessa entistä intensiivisemmin ympäristöasiat osana organisaation toimintaa ja pyrkimyksenä kohti kestävää kehitystä edellyttää se mahdollisesti myös organisaatiokulttuurin asteittaista muuttumista.

Gorpe määrittää organisaation ihmisten yhteenliittymäksi, joka työskentelee yhteisen päämäärän hyväksi. (Gorpe 1984, 9.) Hofstede puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. (Hofstede 1993, 258.)

Organisaatiokulttuurin perustana on ajatus siitä, että organisaation menestys tai erinomaisuus perustuu opittuihin yhteisiin ajatus-, tuntemis- ja toimintatapoihin. Organisaatio on erilainen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta johtuen siitä, että organisaation jäsenillä on yleensä ollut jokin mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon liittymiseensä, kuulua siihen vain työaikana ja mahdollisuus lähteä siitä. (Hofstede 1993, 38.)

Määriteltäessä organisaatiokulttuuria törmäämme väistämättä eri yhteyksissä erilaisiin määritelmiin. Tietynlainen yksimielisyys on kuitenkin löydettävissä. Puhuttaessa organisaatiokulttuurista viitataan yleensä organisaation jäsenten yhteisiin asenteisiin, arvoihin, normeihin, uskomuksiin ja organisaatiossa esiintyviin myytteihin, riitteihin ja rituaaleihin. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 1997, 198-199.)

Edgar H. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa seuraavaa perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 1997, 199.)

Edgar H. Schein on myös jakanut organisaatiokulttuurin eri tasoihin artefaktit ja luomukset, arvot ja perusoletukset. Scheinin mukaan artefaktit ja luomukset edustavat kulttuurin näkyvintä tasoa. Artefakteilla ja luomuksilla tarkoitetaan ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Arvot edustavat selvempää tiedostamisen tasoa. Viimeisemmän eli kolmannen tason muodostavat perusoletukset. Perusoletuksilla Schein tarkoittaa, että jotkut asiat muuttuvat itsestäänselvyyksiksi organisaation jäsenille.

Organisaatiokulttuuri, jota yrityksissä kutsutaan yrityskulttuuriksi, selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Se kertoo sitä, millaiset olettamukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja millaiset sidokset pitävät organisaation yhdessä. Jokaisella yrityksellä on oma aikojen saatossa kehittynyt yrityskulttuurinsa. Joskus yrityskulttuurin kokee vain olemalla yrityksessä pidempään, mutta joskus se on niin vahva, että satunnainen vierailijakin voi sen huomata. (Strömmer 1999, 56.)

Hyvin usein organisaatiota tutkittaessa törmäämme organisaatiokulttuurin voimakkuutta käsitteleviin asioihin. Yleisesti voimakasta organisaatiokulttuuria on pidetty yrityksen menestyksen perustana ja vastaavasti heikkoa organisaatiokulttuuria huonona asiana. Kulttuurin vahvuutta voidaan mitata kahdella tekijällä: kattavuudella ja intensiteetillä. Kattavuudella voidaan käsittää sitä, missä määrin organisaation jäsenillä on samat perusarvot. Intensiteetti voidaan määritellä että miten sitoutuneita jäsenet ovat näihin perusarvoihin. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 1997, 203.)

Organisaatiokulttuurin muutoksesta puhuttaessa muutos voidaan jakaa spontaaniin eli evolutiiviseen ja suunniteltuun eli manipulatiiviseen muutokseen. Evolutiivisessa muutoksessa on kyse hallitsemattomasta ja pitkälle tiedostamattomasta muutoksesta, joka tapahtuu työyhteisön sosiaalisissa ryhmäprosesseissa. Yhteisiä ajattelu- ja tulkintatapoja esittämällä organisaation jäsenet pyrkivät saamaan työyhteisöönsä ennustettavuutta ja hallittavuutta. Tätä kautta syntyy kokemuksia siitä, mikä onnistuu ja mikä ei, jolloin aikaisempiin uskomuksiin ja normeihin voi tulla muutosta. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 1994, 188)

Manipulatiivinen organisaatiokulttuurin muuttaminen tarkoittaa suoraa tai epäsuoraa kulttuurin vaikuttamista, jonka tarkoituksena on muuttaa kulttuuria halutunlaiseksi. Koska organisaatiokulttuuri ei ole irrallinen ilmiö, vaan kyse voi olla monella yrityksen tasolla

esiintyvä moniulotteinen asia, on organisaatiokulttuurin muuttaminen vaikeampaa kuin organisaation strategioiden tai tuotantolaitosten muuttaminen. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 1994, 188 –189.)

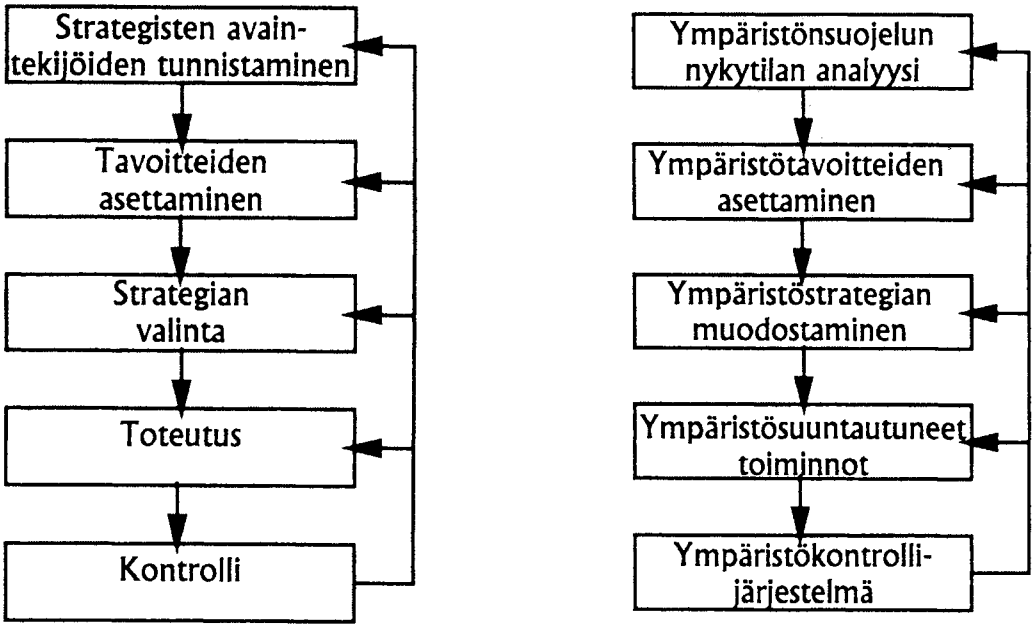
Kulttuurin muuttaminen on hankalaa. Organisaation kriisin tai muu nopeisiin muutoksiin pakottava ilmiö voi muuttaa kulttuuria lyhyellä aikavälilläkin. (Strömmer 1999, 59 – 60.)

4.5 Ympäristöasiat yrityksen päätöksenteossa

Ympäristöasioiden huomioonottaminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa vaatii niiden integrointia kokonaispäätöksentekoon. Ympäristöjohtaminen pitää nähdä kokonaisvaltaisena lähestymistapana jonka ensisijaisena tarkoituksena on ympäristöasioiden integroiminen kattavasti päätöksentekoon. Ympäristöjohtaminen voidaan määritellä seuraavasti. Se ottaa ympäristönsuojelulliset tavoitteet huomioon kaikessa yrityksen suunnittelussa, toteutuksessa ja kontrolloinnissa pyrkimyksenä ympäristökuormituksen vähentäminen ja välttäminen sekä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen. (Linnanen, Borström , Miettinen 1994, 68.)

Yrityksen johtamistoiminnot voidaan jakaa seuraavasti: 1) Normatiivinen johtamiseen, joka antaa suunnan jonne yritys haluaa pyrkiä. Se käsittelee niitä yleisiä periaatteita, normeja ja pelisääntöjä, jotka tähtäävät yrityksen selviytymis- ja kehittymiskyvyn turvaamiseen pitkällä aikavälillä. 2) Strategiseen johtamiseen jolla pyritään fokusoimaan voimavaroja yrityksen menestyspotentiaalin rakentamiseen, hoitamiseen ja hyödyntämiseen. 3) Operatiiviseen johtamiseen joka on yrityksen reaali-, raha- ja informaatiovirtojen hallintaa. Operatiivinen johtamisen tarkoituksena on yrityksen jatkuva kehittäminen. (Linnanen, Borström , Miettinen 1994, 67.)

KUVIO 12. Yrityksen suunnitteluprosessin vaiheet ja ympäristöjohtamisprosessin rakenne



Ympäristöjohtamiseen kytketään kuuluvaksi seuraavat tekijät:

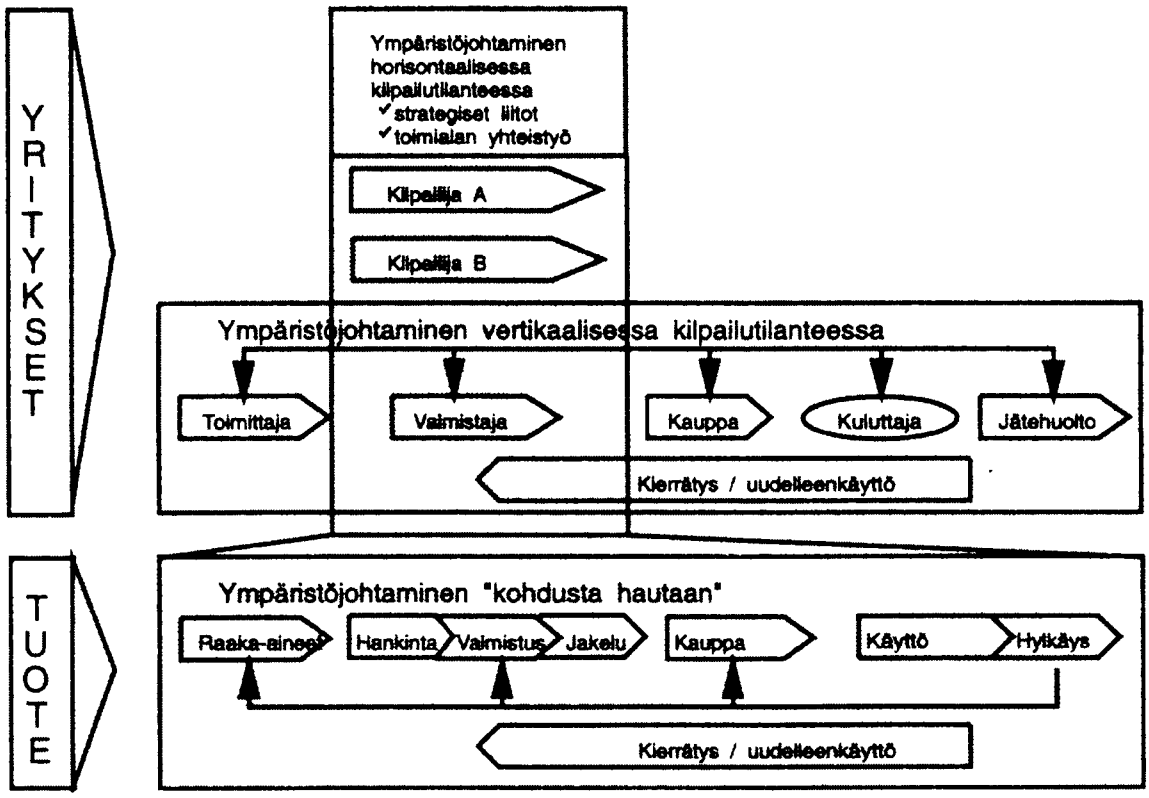
1. Aikaulottuvuus
2. Yritysten väliset toiminnalliset rajat ylittävä luonne
3. Yrityksen sisäiset toiminnalliset rajat ylittävä luonne
4. Tavoitteellisuus

Aikaulottuvuudella tarkoitetaan ympäristönsuojelullisten toimenpiteiden aloittamista yrityksessä ja kuinka pitkän ajanjakson päähän vaikuttavia päätöksiä ympäristöasioihin liittyen tehdään. Aikaulottuvuuteen liitetään ennakoivuus ja reaktiivisuus. Ennakoivuudella tarkoitetaan ympäristönsuojelullisten toimenpiteiden suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa ennen ulkoisten vaatimusten ilmaantumista ja voimistumista. Reaktiivisuudella puolestaan tarkoitetaan toimintaa ympäristöasioissa esimerkiksi tiukentuneiden ympäristövaatimusten ja määräysten täyttämiseksi. (Linnanen, Borström , Miettinen 1994, 67.)

Yritysten väliset toiminnalliset rajat ylittävää luonteeseen kuuluu yritysten välinen yhteistyö. Yritysten välinen vertikaalinen yhteistyön tarkoituksena on hallita ja minimoida tuotteen elinkaaren aikana syntyvät kumulatiiviset ympäristövaikutukset. Vertikaalisen tarkastelunäkökulman keskeinen käsite on arvoketjun kiertokulkuperiaate, jossa tarkastellaan materian palautumista takaisin jalostusketjuun. Yritysten horisontaalinen yhteistyö tarkastelee

koko alan yhteisiä toimenpiteitä ympäristöongelmien ratkaisemiseksi. Strategiset allianssit mm. tuovat mahdollisuuden alan ympäristöongelmien ratkaisemiseksi. Allianssien avulla on mahdollista laatia toimialan yhteiset ympäristöohjelmat ja pitää yllä yhteistyösuhteita kuluttaja- ja viranomaisorganisaatioihin. (Linnanen, Borström , Miettinen 1994, 67-70.)

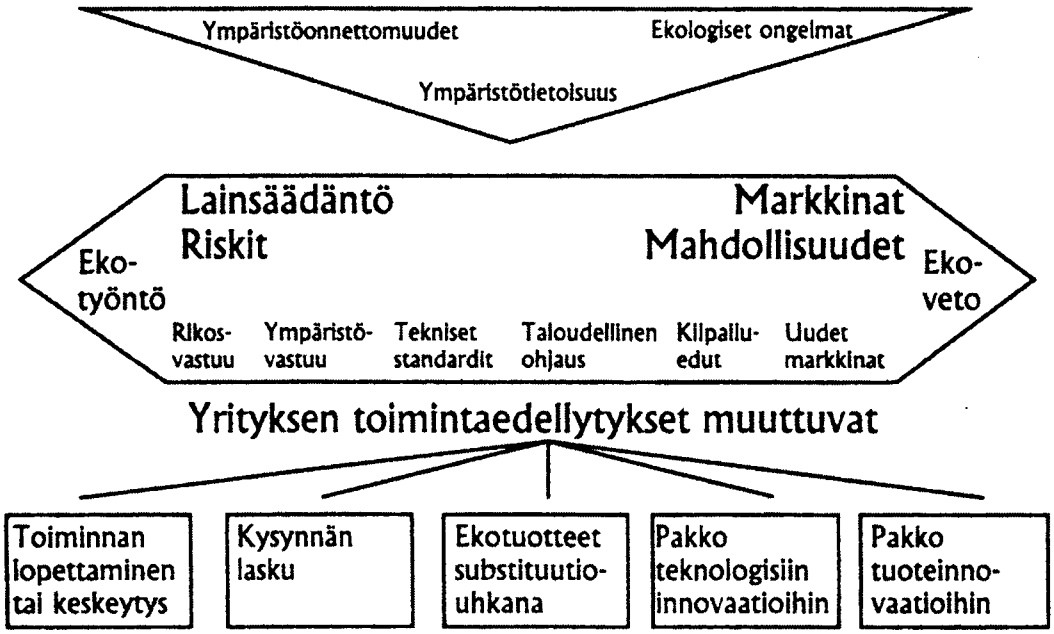
KUVIO 13. Elinkaarijohtamisen yhteisöulottuvuudet



Yrityksen sisäisten toiminnallisten rajojen ylittämisellä tarkoitetaan sitä, että ympäristöongelmat eivät kosketa vain osaa yrityksen toiminnoista. Yrityksen pitää olla ekologisesti orientoitunut kaikissa sen toiminnoissa esimerkiksi varastoinnissa ja hankinnoissa. Ympäristönsuojeluasioiden koordinointi kuuluu johdon tehtäväkenttään, jolloin se pystyy kontrolloimaan yhteistyötä kaikkien yrityksessä toimivien osapuolten välillä. *Tavoitteellisuudella* tarkoitetaan ympäristökysymysten kääntämistä yrityksen kilpailueduiksi. Kun ympäristönsuojelulliset tekijät sisällytetään kilpailustrategisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin, voidaan kumota väittämä, että ympäristönsuojelu on pelkkä kustannusten aiheuttaja. (Linnanen, Borström , Miettinen 1994, 67-68.)

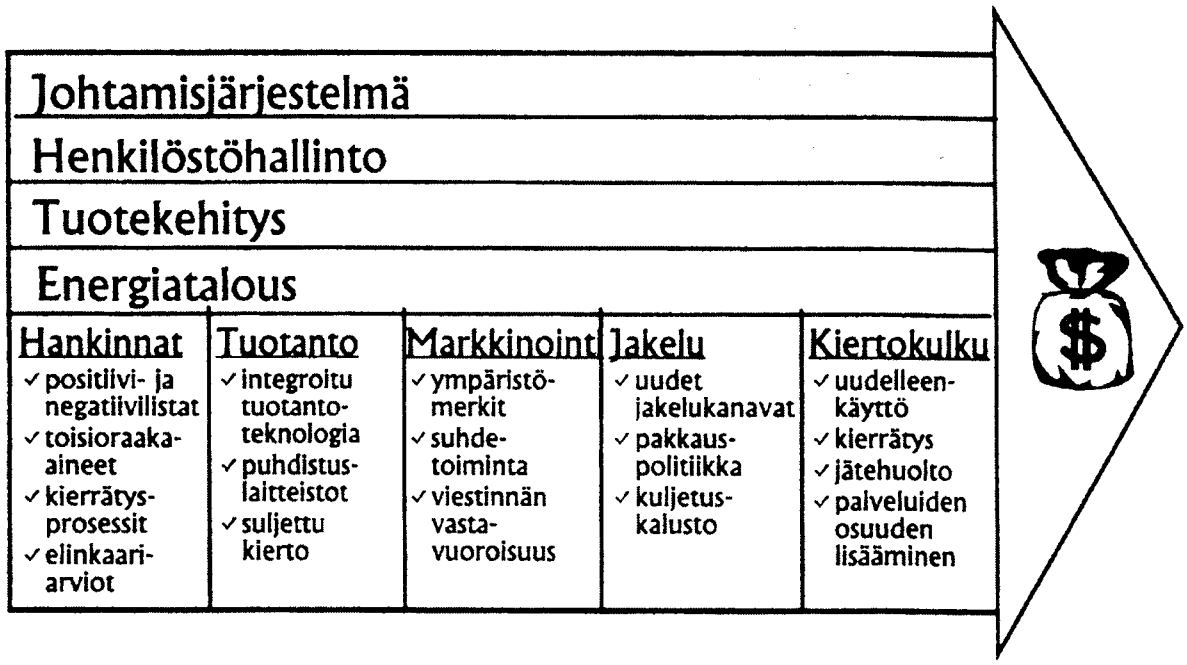
Suunnittelukoulukunnan kehittämää SWOT -analyysia voidaan käyttää apuna yhtenä työkaluna, kun pyritään yhdistämään ympäristöasiat saumattomasti yrityksen päätöksentekoon. SWOT -analyysissa organisaation ulkoiset tekijät määrittävät ne uhka-, ja mahdollisuustekijät jotka se toiminnassaan kohtaa. Organisaation sisäiset heikkoudet ja vahvuudet määrittävät sen potentiaalin vastata ulkoisiin haasteisiin. Organisaation ulkoiset tekijät ovat niitä uhkia, jotka heikentävät sen mahdollisuuksia tavoitteisiin pääsemiseksi. Mahdollisuudet ovat puolestaan niitä positiivisia tekijöitä tai muuttujia, joiden avulla organisaatio kykenee saavuttamaan päämääränsä. Työntö-vetotarkastelua voimme käyttää työkaluna uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa ympäristöjohtamisen näkökulmasta. Markkinoiden vaikutuksesta syntyy ympäristöveto ja ympäristötyönnön puolestaan synnyttää yhteiskunnalliset ohjaustoimenpiteet.

KUVIO 14. Ympäristösuojelu työntää ja vetää



Porterin kehittämää arvoketjunäkökulmaa voidaan käyttää myös apuvälineenä integroitaessa ympäristöasioita osaksi yrityksen päätöksentekoa. Ympäristösuuntautuneessa arvoketjutarkastelussa organisaation toiminnot jaetaan lisäarvoa tuottaviin toimintoihin sekä tukitoimintoihin. Tällä menetelmällä pystytään paikallistamaan ne organisaation toiminnot, joiden avulla on sen toiminnot pystytään erilaistamaan tehokkaimmin.

KUVIO 15. Ympäristösuuntautunut Porterin arvoketju



4.6 Tiivistelmä ympäristöajattelusta

Tarkastellessamme ympäristöasioita yritysmaailman näkökulmasta on yleensä vastakkainasettelu win-lose- ja win-win-näkökulmien kesken. Win-lose-näkökulma pohjautuu ajatteluun, jossa taloudelle aiheutuvien menojen ja ympäristölle koituvien hyötyjen välille löydetään tasapaino. Win-win näkökulma puolestaan tavoittelee molemminpuolista hyötyä. Yritysten ja organisaatioiden muuttuminen kohti ympärimyönteistä käyttäytymistä voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: sosiaaliseen ja teknologiseen. Sosiaalisuudella voidaan ymmärtää yrityksen tai organisaation suhteita esimerkiksi sidosryhmiin ja teknologinen ulottuvuus pureutuu organisaation tuotantoprosesseihin. Ympäristöajattelu on myös muokannut perusteellisesti organisaatioiden liiketoimintaympäristöjä ja Andrew J. Hoffman on jakanutkin ympäristöstrategia mallissaan liikeympäristössä toimijat neljään kategoriaan coercive market resource ja sosial drvereihin.

Ympäristöasioita käsitellessämme emme voi olla sivuuttamatta organisaatioiden ympäristövastuuta. Ympäristövastuu on Takalan mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun yksi osa-alue ja sen oleellinen ulottuvuus on tulevaisuus. Ympäristökysymyksistä onkin tullut osa nykyistä monimuotoista toimintaympäristöä ja siinä avainasemassa on julkinen

ympäristökeskustelu. Yritysten rakentaessa ja tuntiessaan ympäristövastuunsa on niiden pystyttävä luomaan myös ympäristömaineensa. Yrityksen ympäristövastuussa tärkeässä asemassa on sen vuorovaikutusryhmät joita voidaan kutsua myös yrityksen sidosryhmiksi.

Yritysten ja ihmisen ympäristöosaamisen kehitys voidaan jakaa kolmeen tarkastelu näkökulmaan. Nämä näkökulmat ovat tuotanto-, tuote ja tarvekeskeinen näkökulma. Tuotantokeskeisyydessä avainasemassa olivat ympäristöteknologiset ratkaisut ja viranomaisvaatimusten täyttäminen yrityksen toiminnassa. Tuotantokeskeisyydessä pyrittiin hahmottamaan tuotteen elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset ja tavoitteena oli tuotteen ekokilpailukyvyn parantaminen. Tarvekeskeisessä näkökulmassa avainasemassa oli kulutustottumusten ja toimintarakenteen muutokset.

Ympäristöasioiden huomioonottaminen yritysten toiminnassa edellyttää niiden integrointia kokonaispäätöksentekoon. Ympäristöjohtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jonka tarkoituksena on ympäristöasioiden integrointi kokonaisvaltaisesti päätöksentekoon. Ympäristöjohtamiseen kytketään kuuluvaksi aikaulottuvuus, yritysten väliset toiminnalliset rajat ylittävä luonne, yritysten sisäiset toiminnalliset rajat ylittävä luonne ja tavoitteellisuus. Menetelmiä, joita voidaan käyttää hyväksi integroitaessa ympäristöasioita yrityksen päätöksentekoon ovat mm. suunnittelukoulukunnan kehittämä SWOT -analyysi ja Porterin kehittämä arvoketjunäkökulma. SWOT -analyysissä organisaation ulkoisien tekijöiden avulla määritellään ne uhka- ja mahdollisuustekijät joihin se toiminnassaan törmää. Organisaation sisäisten heikkouksien ja mahdollisuuksien avulla puolestaan määritellään ne keinot, joiden avulla vastataan ulkoisiin haasteisiin.

5 VALTRAN STRATEGINEN SUUNTA JA JOHTORYHMÄN JÄSENTEN MIELIPITEET YMPÄRISTÖASIOITA KOHTAAN

5.1 Valtra Oy:n strateginen suunta

Valtran perusstrategian mukaan sen pyrkimys on kasvaa orgaanisesti, joka erikoistuu kilpailijoista poiketen traktoreihin. Allianssit ja yhteistyösopimukset ovat mahdollisia muiden valmistajien kanssa silloin, kun ne hyödyttävät molempia osapuolia. Valtran tarkoituksena on arvojen kautta korostaa taloudellisen edun ja mielihyvän tuottamista asiakkaille, samalla kun oma henkilöstö voi olla ylpeä edustamastaan yrityksestä.

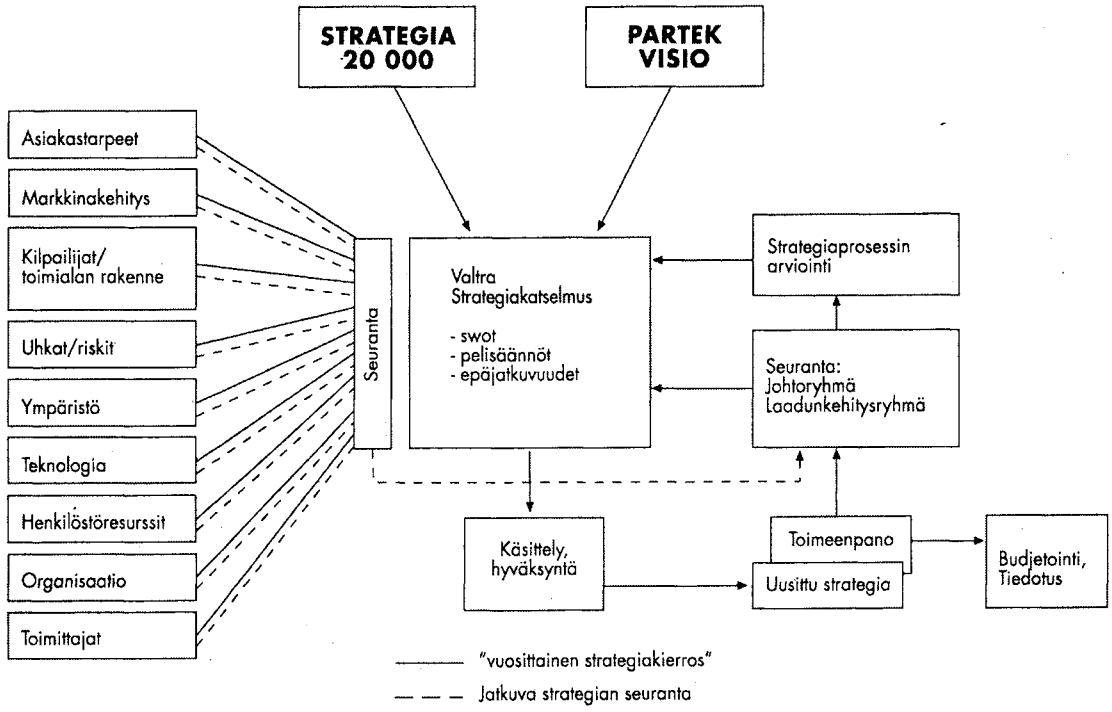
Valtra Oy:n omistajan Partekin visiona on, että konsernin tarkoituksena on hakea tulevaisuuden kasvunsa konepajateollisuudesta ja edellyttää jokaiselta liiketoiminta-alueeltaan kasvua ja hyvää suorituskykyä, joka on verrattavissa alan parhaisiin kilpailijoihin. Valtran strategiasuunnittelu noudattaa "Partek Policies" –dokumentin kuvaamia suunnitteluryhmiä, mikä tarkoittaa, että vuosittain pidetään strategiakierros. Strategiakierroksen alkamisajankohta on toukokuu. Yrityksessä laaditaan strategiakatselmus ja siihen osallistuvat Johtoryhmä ja Laadunkehitysryhmä. Strategiaehdotus esitellään konsernin edustajille ja tämän pohjalta laaditaan strategia, jonka käsittely on elokuussa kun on Valtran hallituksen kokous. Seuraavan budjetointiprosessin pohjana toimivat strategiaehdotuksen käsittelyn tulokset.

Strategiaa ei nähdä Valtralla stabiilina vuosia samanlaisena jatkuva kaavana, vaan sen kehittämistä pidetään vuosittain tärkeänä. Valtran strategia-ajattelun pohjana toimivat Hamel-Prahaladin ajatusmallit. Valtrassa on kehitetty oma strategia 20 000 ja sen tavoitteiden halutaan olevan löytöretki koko sen henkilöstölle. Innovatiivisyys kuvastaa Valtran pyrkimyksiä muuttamaan alan pelisääntöjä, lisäämään omaa pelitilaansa ja muuttamaan teollisuudenalan rakennetta. Tähän mennessä alan rakenteita muuttaneita toimintatapoja ovat olleet asiakastilausjärjestelmä ja suoramyynti sekä markkinointiallianssi johtavan sadonkorjuukoneitten valmistajan Claasin kanssa.

Valtran innovatiivisuutta kuvaa myöskin se, että se pyrkii jatkuvasti etsimään epäjatkuvuuksia markkinoilta ja kilpailijoiden toimista, joita pyritään käyttämään hyväksi omassa liiketoiminnassa. Strategian kehityksessä ovat avainasemassa tulevaisuuden kuvittelu siitä, että millainen on tulevaisuus teollisen rakenteen, pelisääntöjen ja epäjatkuvuuskohtien kautta.

Strategian kehitystyö ei ole vain kuvittelua ilman faktoja, vaan informaatiota kootaan kaikenaikaa yrityksen toimintaympäristöstä. Tiedonlähteinä toimivat mm. asiakastyytyväisyystutkimukset ja myyntiyhtiöt jotka toimittavat tietoa budjetointia varten.

KUVIO 16. Valtran strateginen suunnittelu



Valtra Oy:n toiminnassa on ISO 14001 ympäristösertifiointi, jonka se sai vuonna 2000. Ympäristöasioiden kehittämiseksi yritys käytti samaa itsearviointimenetelmää, jota se oli käyttänyt arvioidessaan aiemmin laatuaan. Alustavan ympäristökatselmuksen se teki yhteistyössä Jyväskylän Yliopiston Ympäristötutkimuskeskuksen tutkijoitten kanssa. Valtralla oli huomattu, että ympäristötietoisuus on kasvanut kansalaismielipiteen kehittymisen rinnalla. Ympäristöasioihin se törmäsi jo 80-luvulla, kun raskaitten koneitten havaittiin tiivistävän haitallisesti peltomaata ja aiheuttavan metsässä juuristovaurioita. Valtra on ottanut tuotekehittelyssään hyvin vahvasti ympäristönsuojelulliset asiat huomioon mm. kehittämällä kotimaisella rypsipohjaisella biodieselillä käyvät moottorit. Se on myös konkreettisesti pyrkinyt vähentämään moottoreiden saastepäästöjä ja tehnyt heidän suosituimmasta traktori mallistaan kierrätettävyysanalyysin ja elinkaaritarkastelun. Valtra on selkeästi ilmaissut, että se haluaa käyttää ympäristön kuormitusta vähentäviä ratkaisuja kilpailukeinona.

5.2 Haastateltavien esittely

Seuraavaksi esitellään lyhyesti haastattelussa mukana olleet Valtra Oy:n johtoryhmän jäsenet.

Toimitusjohtaja Jouko Tukiainen, diplomi-insinööri. Aloittanut Valtra Oy:ssä vuonna 1991 toimitusjohtajana. Aiempi työura mm. Wärtsilä Oy, Valmet Paperikoneet Oy ja Saab Valmet Oy Uudenkaupungin tehtaat.

Laatujohtaja Ritva Utukka, diplomi-insinööri. Aloittanut Valtra Oy:ssä vuonnat 1977. Hän on ollut koko aktiivisen työuransa Valtran palveluksessa mm. teknisenä toimittajana, standardoimisinsinöörinä, varaosapäällikkönä Tansaniassa ja henkilöstöpäällikkönä.

Varatoimitusjohtaja Pertti Haukkala, insinööri. Aloittanut Valtra Oy:ssä noin kolmekymmentä vuotta sitten. Hän on ollut koko aktiivisen työuransa Valtran palveluksessa mm. kehitys-, ja yhteistyö projekteissa.

Tiedotusjohtaja Hannu Niskanen, diplomi-insinööri. Hän on ollut koko aktiivisen työuransa Valtran palveluksessa mm. tuotekehityksessä, yksikön johtotehtävissä ulkomailla, markkinoinnissa ja brandin rakentamisessa.

5.3 Ympäristöasiat moniselitteisenä ilmiönä

5.3.1 Ympäristöasioiden ajankohtaisuus

Ympäristöasioiden ajankohtaisuus herätti haastateltavissa hyvin positiivisia ajatuksia ja omia kannanottoja ympäristön tilan kehitykseen tulevaisuudessa. Ympäristö sanana liitettiin luontevasti kuuluvaksi niin vapaa-aikaan kuin työympäristöön. Vastaajien mielipiteistä heijastui vahvasti se mielipide, että ympäristöasioiden huomioonottamisella emme yksinomaan auta nykyistä sukupolvea vaan turvaamme tulevien sukupolvien elinmahdollisuudet myös tulevaisuudessa.

"Ympäristöasioissa lähtökohtana on se, että ympäristön tila huononee ilman toimenpiteitä esimerkiksi Ilmastokysymykset, maansaastuminen ja lajien häviäminen ovat asioita joihin pitää ottaa kantaa. Ympäristöasiat ovat kaikkialla esiintyviä ja ne ovat myös ihmisten ja työyhteisöjen sisäisiä asioita. Ympäristöasioiden ajankohtaisuus Valtran osalta on sitä, että ne

otetaan luonnollisesti huomioon Valtralla. Tekniset ympäristöinnovaatiot edustaa ympäristöasioiden huomioonottamista maanviljelyssä. Pyrkimyksenä on minimoida polttoaineen kulutusta ja päästöjä jotka, kuormittavat luontoa. Maatilat ovat mukana laatu- ja ympäristösertifioinneissa ja Valtralla pitää olla ne kaikki kunnossa aiemmin kuin maataloudessa, koska valmistajilta edellytetään entistä enemmän ympäristöasioissa." (Jouko Tukiainen)

"Meillä laatupuolella ympäristöasiat on ymmärretty siten, että ollaan tehty ympäristön hallintajärjestelmä. Siihen liittyvistä asioista huomioidaan tärkeimmät ympäristönäkökulmat, miten yritys vaikuttaa ympäristöönsä. Sen perusteella mietitään, missä asioissa voidaan parantaa toimintaa ja asettaa päämääriä ja tavoitteita. Sen jälkeen tehdään toimenpideohjelma siitä miten näitä asioita pannaan kuntoon." (Ritva Utukka)

"Ensimmäisenä ympäristöasioista tulee mieleen asiakas. Mitenkä me pystymme toimimaan asiakkaaseen päin siten, että asiakas pystyy hoitamaan ympäristöasiansa ja sitä kautta tekemään parempaa tulosta. Ympäristöasiat tuovat myös mieleen miten hoidamme prosessimme niin me kuin tavarantoimittajamme että asiat tulisivat hyvin hoidettua" (Pertti Haukkala)

"Ympäristöasiat tulevat mieleen byrokratian kautta. Kun ruvettiin tekemään ympäristöpolitiikkaa niin tuntu siltä, että siinä oli jo olemassa valmiit sanat. Jos firma alkaa miettimään, että miten se toimii niin pitääkö se kirjoittaa joillakin valmiilla fraaseilla. Ympäristöasiat on vähän kuin byrokraattista näpertelyä. Ympäristöasiat ovat ajankohtaisia Valtran kohdalla ympäristösertifioinnin kautta. Laatusertifiointiin osallistui kuitenkin huomattavasti laajempi osa henkilöstöä kuin ympäristösertifiointiin. Syynä oli ilmeisesti, että ympäristösertifiointi oli liian byrokraattinen ja ennalta määrätty. " (Hannu Niskanen)

Ympäristöasioihin suhtautumisella on mielestäni merkitystä siihen, että miten ihminen kokee niiden olevan sopusoinnussa oman arvomaailman ja asenteiden kanssa. Haastateltavilla ei ollut merkittävää ristiriitaa oman arvomaailman ja sen arvomaailman välillä joka tulee työyhteisön kautta. Haastatellut suhtautuivat positiivisesti harrastusaktiviteetteihin vapaa-aikana jotka liittyivät luontoon. Jokainen heistä hyödynsi luontoon liittyviä harrastusmahdollisuuksia vapaa-aikanaan ja kokivat, että luonto on tärkeä osa heidän elämäänsä ja hyvinvointiaan.

Suhtautuminen yrityksen sidosryhmiin ympäristöasioissa koettiin myös luontevaksi yrityksen tavaksi toimia, vaikka luontoon liittyvää ympäristöosaamista ei tarkoituksella korostettu. Luontoa vähän kuormittavia teknisiä ympäristöinnovaatiot tuotiin markkinoinnissa selkeästi esille, mutta yrityksen tapa tai keinot ympäristösuojelullisiin asioihin jätettiin tarkoituksella vähemmälle yrityksen ulkoisessa viestinnässä.

"Henkilökohtaisella tasolla ympäristöasiat ovat tärkeitä ja kokoajan oppii lisää. Sen mitä oppii ympäristöstä työn kautta niin sen huomioi myös vapaa-aikana. Ympäristötietous siirtyy työpaikoilta myös kotiin. Luonto on minulle virkistyskohde jota hyödynnän mm. koiran kanssa lenkkeilemällä ja sienestämällä." (Ritva Utukka)

"Ympäristöasiat kuuluvat työhön että vapaa-aikaan ja luonto onkin tärkeä osa vapaa-aikaani. Ympäristöasiat kulkevat työssä ja vapaa-aikana käsikädessä ja ne ovat tulleet vielä ajankohtaisemmaksi kun meidän asiakkaat ovat heränneet tälle alalle. Omien ja Valtran ympäristöarvojen välillä ei ole ristiriitaa." (Pertti Haukkala)

"Ympäristöasioita ei voi erottaa työstä ja vapaa-ajasta koska se lähtee omista valinnoista. Ympäristöasiat ovat sidoksissa omiin arvoihin. Valtran tavoitteet ovat mielestäni oikean suuntaisia ja omat ympäristöasiat ovat tasapainossa yrityksen arvojen kanssa. Ympäristö näyttelee suurta osaa minulle työajan ulkopuolella." (Hannu Niskanen)

5.3.2 Ympäristöindikaattoreiden seuranta ja merkitys

Yritykset ovat tehostaneet ympäristövaikutustensa seurantaa viimeisen vuosikymmenien aikana. Valtran kohdalla mielipiteet ympäristövaikutusten seurannasta antoivat varsin yksimielisen kuvan niiden seurannan tärkeydestä ja vaikutuksesta koko yrityksen tapaan toimia. Näkökulma oli tosin painottunut enemmän tuotannollis- teknisen näkökulman ympärille. Julkisuudessa yritysten ympäristövaikutusten seurantaan on kohdennettu huomiota viimeisten vuosien aikana ehkä enemmän kuin koskaan aiemmin. Vastaajien vastauksista nousi päällimmäiseksi kierrätettävyyden korostaminen lopullisen tuotteen osalta, mikä mielestäni nähtiin myös Valtran yhtenä kilpailuvalttina verrattuna kilpailijoihin. Vastauksista kävi myös ilmi se, että kierrätettävyys saattaa tulla tulevaisuudessa lain sanelemaksi pakoksi. Tämän myötä jos nämä asiat ovat otettu huomioon ja koettu tärkeäksi jo nyt, niin niiden kautta voidaan saada etumatkaa kilpailijoihin verrattuna. Valtra on myös seurannut hyvin

systemaattisesti sen tuotteiden ympäristöä kuormittavia vaikutuksia. Tähän on varmasti vaikuttanut se, että heidän asiakkaansa ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja kuten vastauksista kävi ilmi niin asiakas on erittäin tärkeä Valtralle jonka mielipiteitä kuunnellaan.

"Traktoreiden osien kierrätettävyyttä on tutkittu ja on todettu että se on korkeampi kuin henkilöautoissa. Kierrätettävyys on tiedostettu ja pyritään ottamaan huomioon kehitettäessä tuotteita. Kierrätettävyys tulee joskus velvollisuudeksi, joten nyt on aikaa harjoitella sitä. " (Jouko Tukiainen)

"Ympäristöjärjestelmää tehdessä ajateltiin, että se on pakko tehdä kun se tulee entistä tärkeämmäksi ja sitä ei opi kuin tekemällä. Meidän tuotteista on tehty tutkimus tuotteen elinkaaren aikana syntyneistä ympäristövaikutuksista. Olemme kokoajan tutkineet traktoreiden ympäristövaikutuksia . Meillä Valtralla on myös arvioitu traktorien kuljetuksien ympäristövaikutuksia, jotka ovat todettu vähäisiksi Jyväskylän Yliopiston toimesta. Valtran ympäristötavoitteena on myös kaatopaikkajätteen määrän vähentäminen." (Ritva Utukka)

"Teemme ympäristötaseen vuosittain ja meillä on sellainen järjestelmä olemassa, joka liittyy tuotannolliseen toimintaan joka lähtee siitä, että tavara tuodaan tänne." (Pertti Haukkala)

"Ei tietoa mitä ympäristöindikaattoreita Valtra seuraa, mutta kimppakyydit ovat kuitenkin yleisiä henkilöstön keskuudessa. Eniten ympäristöä kuormittava tekijä on lopullinen tuote ja ympäristöpäästöjen/kuormitustekijöiden tarkastelu pitää kohdentaa siihen. Kaatopaikka jätteen määrä per tuotettu hevosvoima on sittenkin ympäristöindikaattori jota Valtra seuraa. Konkreettisella tasolla on pyritty ympäristöä vähän kuormittaviin ratkaisuihin esimerkiksi öljynvaihtovälit." (Hannu Niskanen)

Tuotantoketjut muodostavat tänä päivänä monen teollisuudenalan yrityksen tavan toimia. Silloin yrityksen on myös tunnettava alihankkijoidensa tapa toimia. Valtra on myös ulkoistunut eri toimintojaan ja heillä on menossa projekti, jossa he pyrkivät saamaan ympäristöjärjestelmän avain tavarantoimittajilleen. Vastauksissa kävi ilmi, että läheskään kaikissa maissa ympäristöasioiden huomioon ottaminen liiketoiminnassa ole samalla tasolla kuin meillä täällä Suomessa. Ympäristöindikaattoreiden seuraamisella Valtra on saavuttanut myös konkreettisia tuloksia kustannussäästöjen muodossa: esimerkiksi energian käyttönä

tehtyä tuotetta kohden ja jätteiden määrää per tuote. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että ympäristöindikaattoreiden seuraamisella Valtra on havainnut saaneensa pelkästään positiivisia vaikutuksia liiketoimintaansa. Kun Valtra on ottanut vapaaehtoisesti ympäristöasiat yrityksen tavaksi toimia niin ne ovat kulkeneet luontevasti muun liiketoiminnan kehittämisen kanssa käsikädessä.

Ympäristövaikutusten laiminlyöminen nähdään Valtralla myös imagokysymyksenä, jossa ei oteta riskejä. Imagon rakentaminen kestää vuosia, mutta on sanomattakin selvää, että sen menettäminen tapahtuu huomattavasti lyhyemmässä ajassa.

"Meillä seurataan säännöllisesti kaatopaikkajätteen määrää, kierrätettäviä metalleja, käytettyä energiaa jne. Ympäristöindikaattoreista on ollut konkreettista hyötyä mm. kaatopaikkajätteen määrä suhteessa traktoreihin vähentynyt jatkuvasti. Mielestäni ympäristöindikaattoreiden seuraamisella on ollut konkreettista hyötyä liiketoimintaamme." (Ritva Utukka)

"Tuotantoketjun vaiheessa on ympäristöongelmia, jos niitä ei ole hyvin hoidettu esimerkiksi valimot ja pintakäsittelyä suorittavat laitokset riskitekijöitä. Mielenkiintoinen kysymys on, että kaikissa maissa ympäristöasioihin ei kiinnitetä huomiota niin kuin meillä täällä Suomessa. Meillä on nyt ensimmäinen projekti meneillään kolmenkymmenen tavarantoimittajan kanssa, jossa tavoitteena on ympäristöjärjestelmä. Laatu, ympäristö ja terveys- ja turvallisuus nivoutuvat vielä tiukemmin yhteen tulevaisuudessa." (Pertti Haukkala)

"Ympäristöasioiden asioiden laiminlyönti olisi noloa Valtran maineelle." (Jouko Tukiainen)

5.3.3 Muutokset strategisessa liiketoimintaympäristössä

Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat tällä hetkellä ehkä nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Yritykset ja niiden sisällä toimiva henkilöstö joutuvat sopeuttamaan toimintaansa kaikenaikaa pysyäkseen ajan hermolla. Paineet muutoksiin tulevat useasti ensimmäisinä yrityksen sidosryhmiltä kuin itse yritykseltä. Julkinen keskustelu on hyvä apuväline, jos halutaan vaikuttaa yritysten liiketoimintaan niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Valtran vastauksista kävi kuitenkin hyvin selvästi ilmi, että esimerkiksi ympäristöasioiden huomioon ottaminen on lähtenyt pääasiassa Valtarn omien sisäisten intressien pohjalta, ei niinkään toimintaympäristön paineista. Omalta osaltaan tähän

on varmasti vaikuttanut lainsäädännön vahva mukanaolo Valtran liiketoiminnassa. Lainsäädäntö on vaikuttanut mm. jätteiden käsittelyyn ja traktoreiden pakokaasupäästöihin.

"Emme ole ajatelleet ympäristöasioita eettiseltä kannalta, koska meillä on kasvutavoite. Kuitenkin asiaa voidaan perustella, että tämä on ympäristöystävällinen traktoritehdas ja miksi se ei voisi kasvaa." (Ritva Utukka)

"Ekologiset ympäristöasiat ovat saaneet aikaan sen, että jätteet käsitellään systemaattisesti esimerkiksi ongelmajätteiden käsittely. Se voima, joka ympäristöasiat on käynnistänyt Valtralla on tullut sekä ulkoa- että sisältäpäin. Esimerkkinä voidaan mainita jätteiden käsittelyssä lainsäädäntö on sanellut pelisäännöt joiden mukaan toimitaan. Sisältäpäin sitten olemme sitoutuneet ympäristöjärjestelmän toteutukseen, josta on tullut tapa toimia. Tällä on suuri merkitys tässä asiassa." (Pertti Haukkala)

"Julkisen keskustelun tuoma muutos tai vaikutus ei ole heijastunut Valtran tapaan toimia." (Jouko Tukiainen)

"Julkinen keskustelu ei ole tuonut muutoksia Valtran tapaan toimia." (Ritva Utukka)

"Ympäristöasiat ovat muuttaneet Valtran toimintatapaa esimerkiksi ympäristöystävällinen maalauslinja ja traktoreiden kierrätyskeskus. Ympäristöstä tulevat paineet eivät ole kuitenkaan ajaneet Valtraa edellä mainittuihin toimiin, vaan ne ovat olleet busineksen kehitystoimenpiteitä." (Hannu Niskanen)

Innovatiiviset yrityksen hakevat kaikenaikaa uusia kilpailutekijöitä liiketoimintaansa, jotta he voisivat menestyä kovenevassa kilpailussa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että Valtralla on ollut tietoinen pyrkimys kääntää ympäristötekijöitä kilpailutekijöiksi. Ympäristöasioita ei ole kuitenkaan nostettu tarkoituksella niiden tärkeimpien kilpailutekijöiden joukkoon joita käytetään päivittäisessä liiketoiminnassa.

"Ekologiset muutokset eivät ole saaneet aikaan merkittäviä muutoksia Valtran toiminnassa, koska lait ja asetukset asettavat kehykset toimintaan. Olemme olleet varovaisia ympäristöasioiden kääntämisessä kilpailutekijöiksi, koska jos jotain alkaa julistamaan niin

siitä täytyy olla todella varma. Esimerkiksi kotimaan esitteessä on vain mainittu mitä ympäristöasioita noudatamme ja mitä meillä on." (Ritva Utukka)

"Ympäristöasioita ei ole.. tai on pystytty kääntämään kilpailutekijöiksi. Ympäristöasioiden suhteen julkisuus kuvaa ei ole tarvinnut muuttaa ulkopuolelta tulevan paineen takia." (Pertti Haukkala)

"Toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia esimerkiksi maatiloilla valuma altaat, lannoitteiden käytön rajoitteet ja tehomaatalouden vaarat kuten eläintaudit. Valtralla hyvä myynti englannissa eläintautien takia. Maataloudessa tapahtunut rakenteellinen muutos ja tästä on ollut seurauksena tehomaatalouden ihannointi." (Jouko Tukiainen)

"Ympäristötekijät on pystytty kääntämään kilpailutekijöiksi esimerkiksi inhimillinen puoli ympäristöä, kuten turvallisuus, ja terveys sekä teknologinen kehitys ovat vähentäneet ympäristöriskejä." (Hannu Niskanen)

5.3.4 Yrityksen tavoiteasetanta ympäristön kannalta

Ympäristöasioiden huomioonottaminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa edellyttää niiden huomioonottamista kokonaispäätöksenteossa. Mikäli ympäristöasiat kulkevat irrallisena asiana kokonaisuuden ulkopuolella on varmasti selvää, että ne eivät silloin palvele tarkoitusta. Vastauksista kävi hyvin yksiselitteisesti ilmi se, että ympäristöasiat ovat kiinteäosa Valtran päätöksentekoa. Niitä ei ole kuitenkaan tietoisesti ylikorostettu, vaan ne ovat esimerkiksi heidän käyttämänsä kompassimallin yhtenä muuttujana. Ehkä syynä tähän on, että ympäristöasiat eivät ole toimialalla vielä niin avainasemassa kuin esimerkiksi metsä- ja paperiteollisuudessa. Ympäristön huomioiminen Valtran päätösasetannassa juontaa varmasti myös ympäristösertifioinnin mukanaan tuomista toimintatavoista, jotka edellyttävät selkeää linjausta ympäristöön liittyvissä toimissa. Ympäristöasioiden luonteva ottaminen mukaan päätöksentekoon korostuu myös mielestäni sillä, että päätöksentekokäytäntöjä ole tarvinnut muuttaa niiden takia.

"Olemme tehneet kompassin (Balance Scorecard), jonka ylätasolla on vain yksi ympäristöön liittyvä kysymys. Monet kysymykset liittyvät asiakastyytyväisyyteen. Kysymykset ovat kokonaisvaltaisia.. miten ympäristöystävällisiksi asiakkaamme mieltävät tuotteemme ja sitä

kautta lähtee alaspäin. Toimintamme luonteesta johtuen ympäristö ei ole niin voimakkaasti mukana kuin esimerkiksi paperitehtaissa." (Ritva Utukka)

"Ympäristöasiat on integroitu yrityksen muuhun päätöksentekoon ne ovat tasa-arvoisia muiden asioiden rinnalla." (Pertti Haukkala)

"Valtralla on ympäristötavoitteet ja esimerkkinä olemme pyrkineet vähentämään kalvojen kulutusta viidellä prosentilla. Ympäristösertifikaatti edellyttää tiettyä toimintatapaa." (Jouko Tukiainen)

"Valtrasta on pyritty luomaan brandi ja pyrimme, että asiakas kokee meidän tuotteemme ympäristöystävällisemmäksi kuin kilpailijoidemme. Ympäristöasiat on mielestäni selkeästi nostettu muiden tavoitteiden rinnalle." (Hannu Niskanen)

"Valtran päätöksentekokäytäntöjä ei ole tarvinnut muuttaa ympäristöasioiden vuoksi." (Pertti Haukkala)

"Ympäristöasiat otetaan huomioon päätöksenteossa normaalin toiminnan myötä. Lait ja asetukset vaikuttavat ympäristöasioihin ja niiden painoarvo riippuu aina käsiteltävästä asiasta." (Ritva Utukka)

"Päätöksentekokäytäntöjä ei ole jouduttu muuttamaan, koska ympäristöystävällisyydestä puhuttiin jo yhdeksänkymmentäluvun alussa." (Hannu Niskanen)

5.3.5 Yrityksen kilpailuympäristö

Yrityksen kilpailuympäristö on moniselitteinen ilmiö, joka mielestäni muuttuu kaikenaikaa. Siinä ei ole varmaan mitään pysyvämpää kuin muutos. Yritysten on pystyttävä entistä herkemmin aistimaan muutoksen suunnat kuin aiemmin. Useasti yrityksen saavuttama etulyöntiasema ei kestä kuin hetken kun kilpailijat ovat kuroneet sen umpeen. Saavuttaakseen etulyöntiaseman yrityksen on mielestäni oltava innovatiivinen ja jollain tavalla vallankumouksellinen toimialallaan. Sen on pystyttävä kehittämään tai oivaltamaan sellaista, mitä kukaan muu ei ole vielä oivaltanut. Oivallus ei ehkä tarvitse olla pitkäaikaisen kehittelyn

tulos joka syntyy yrityksen ylimmän johdon strategia palaverissa, vaan se voi syntyä aikaan tai paikkaan katsomatta.

Kilpailuympäristössä yritys on monien eri intressiryhmien puristuksessa ja kilpailun intensiteettiin vaikuttaa mielestäni paitsi toimiala myös yrityksen omat päämäärät ja saavutukset. Yritysten kilpailuympäristöt ovat muuttaneet luonnettaan voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Mielestäni tämän päivän kilpailua leimaakin hyvin useasti erilaiset yhteistyösuhteet, kuten esimerkiksi allianssit kilpailevien yritysten välillä. On olemassa toimialoja, joilla eivät isotkaan yritykset pärjää ilman yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yhteistyösuhteilla voidaan esimerkiksi paremmin jakaa liiketoiminnan mukanaan tuomaa riskiä muiden yritysten kesken. Kilpailuympäristöissä tapahtuneiden muutoksien myötä ovat yrityksetkin joutuneet miettimään strategioitaan uusista lähtökohdista. Yrityksien strategia ja niiden määrittämät tavoitteet voivatkin tavoitella alan arkkitehtuurin muuttamista. Mikäli yritys pystyy muuttamaan alan rakennetta, niin on sanomattakin selvää, että yritys on vallankumouksellinen.
Yritys voi olla mielestäni alallaan vallankumouksellinen, mikäli se oivaltaa ottaa ympäristöasiat menestyksekkäästi huomioon liiketoiminnassaan. Ympäristöasiat ovat tällöin integroitava saumattomasti yrityksen kilpailustrategiaan, jotta ne näkyvät yrityksen tavassa toimia.

Vastauksissa tuli hyvin selkeästi ilmi se, että ympäristöasioiden huomioonottamisen vaikutus yrityksen kilpailustrategiaan on ollut vähäinen. Ympäristöasiat on otettu huomioon normaalin toiminnan myötä, mutta niillä ei vastausten mukaan voida muuttaa toimialan rakennetta. Toimialan rakenteellinen muutos nähdäänkin mahdolliseksi esimerkiksi teknisen innovaation kautta. Valtra onkin pystynyt muuttamaan toimialan rakennetta kehittämänsä asiakastilausjärjestelmän kautta. Toimialalla ympäristöasiat eivät ole vastausten mukaan strategisesti tärkeässä asemassa, mutta tulevaisuudessa niiden painoarvo tulee kasvamaan.

"Ympäristöasioilla ei ole ollut vaikutusta kilpailustrategiaamme. Ympäristöajattelussa pitäisi tehdä vallankumous, että se olisi tärkeää strategian kannalta toimialalla esimerkiksi tekninen innovaatio. Toimialan rakennetta ei ole mahdollista muuttaa näin äkkiseltään ainakaan ympäristöasioiden avulla, koska ympäristöasiat ovat mielestäni pitkäaikainen oppimisprosessi." (Pertti Haukkala)

"Ympäristöasiat otetaan huomioon päätöksenteossa normaalin toiminnan myötä, koska lait ja asetukset vaikuttavat niihin. Ympäristöasioiden painoarvo riippuu aina käsiteltävästä asiasta. Ympäristöasioiden huomioonottaminen perustuu Valtralla vapaaehtoisuuteen ja mielestäni toimialalla ympäristöasiat eivät ole avainasemassa." (Ritva Utukka)

"Valtra on pyrkinyt muuttamaan alan rakennetta ja ensimmäisenä siirryimmekin asiakastilausjärjestelmään. Nyt on olemassa ensimmäiset merkit, että kilpailijat tulevat mukaan. Entistä tiukempien ympäristövaatimusten myötä itäblokin maiden tuonti on tullut mahdottomaksi EU:n ja USAn alueille. Toimialalla ympäristöasiat nousevat entistä vahvempaan asemaan." (Jouko Tukiainen)

"Ympäristöasiat ovat osa Valtran strategiaa ja se näkyy sieltä." (Hannu Niskanen)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Ympäristöasioiden ja strategian vuorovaikutus

Yritykset toimivat nykyisin alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa ne ovat vastakkain erilaisten liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden ja haasteiden kanssa. Viimevuosien ehkä polttavin asia on ollut yritysten liiketoiminnassa ympäristöasioiden huomioon ottaminen niiden strategisessa ajattelussa. Organisaation pyrkiessä kohti ympäristöystävällisempää toimintaa kulminoituu se vääjäämättä myös niiden taloudelliseen ja teknologiseen rakenteeseen. Valtralla on myös selvästi näkyvissä organisaation kehittyminen entistä ympäristömyönteisempään suuntaan esimerkkinä yrityksen ympäristösertifiointi ja haastateltujen ympäristömyönteiset ajatukset. Organisaatiokulttuurilla on ollut myös oma vaikutuksensa yrityksen ympäristömyönteiseen kehitykseen, koska organisaatiokulttuurin perustana on, että organisaation erinomaisuus ja menestys perustuu opittuihin yhteisiin ajatus-, tuntemis- ja toimintatapoihin. Valtralla on nähtävissä haastateltujen henkilöiden looginen ja samankaltainen ajattelu ja toimintatapa ympäristöasioiden huomioonottamisessa organisaation toiminnassa.

Edgar H. Schein on jakanut organisaatiokulttuurin eri tasoihin artefakteihin ja luomuksiin, arvoihin ja perusolettamuksiin. Nämä tasot jotka ilmentävät Valtralla ympäristöasioiden ja strategian vuorovaikutusta ovat mielestäni havaittavissa myös Valtran organisaatiokulttuurissa. Artefaktit ja luomukset edustavat Valtralla organisaation jäsenten rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Arvot edustavat selvempää tiedostamisen tasoa esimerkiksi tiedostamista ympäristöasioiden huomioon ottamisesta yrityksen toiminnassa. Perusoletukset tarkoittavat asioiden muuttumista itsestäänselvyyksiksi organisaation jäsenille. Valtralla näyttää ympäristömyönteinen toimintapata muodostuneen vuosien saatossa itsestäänselvyydeksi organisaatiossa toimiville jäsenille.

Aiemmin nähtiin, että ympäristöasiat ovat pakonsanelema asia, joka täytyy hoitaa kuntoon yrityksissä, mutta nykyisin yhä useammat yritykset ovat mielestäni tiedostaneet sen, että ympäristöasiat voidaan nähdä myös yrityksessä oleellisena kilpailutekijänä. Valtra ei ole peitellyt ympäristöosaamistaan, mutta on ollut varovainen niiden kääntämisessä kilpailutekijöiksi, koska niiden suhteen täytyy olla varma ja samalla varovainen, ettei ne

käänny itseään vastaan. Yrityksen ympäristömaineen menettäminen on varmasti helpompaa kun sen rakentaminen, johon on uhrattu resursseja vuosien ajan.

Julkinen ympäristökeskustelu on usein avainasemassa niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen tapaan toimia. Valtran suhtautuminen ympäristöasioihin on kuitenkin lähtenyt heidän omien sisäisten intressien pohjalta, johon julkisella keskustelulla ei ole ollut merkittävää vaikutusta. Yrityksen sidosryhmillä onkin entistä voimakkaampi painoarvo ympäristöasioiden huomioonottamisella yrityksen toiminnassa. Ympäristömyönteinen sidosryhmien kenttä on monimuotoinen toimintaympäristö, jossa operoi erilaisia ryhmiä, jotka vaikuttavat kilpailunkentän toimijoiden liiketoimintaan . Yleisesti ottaen nämä sidosryhmät ovat olleet voittoatavoittelemattomia ympäristöjärjestöjä, mutta ympäristömyönteisyyden toimintakenttä on laajentunut entisestään viime vuosina. Toimintakentän laajenemiseen on vaikuttanut ympäristömyönteisyyden toimintatasojen laajentuminen esimerkiksi sosiaaliselle, taloudelliselle ja demografiselle tasolle.

Valtran liiketoimintaympäristöä tarkastellessamme Andrew J. Hoffmanin (1998) ympäristöstrategia mallin kautta, voidaan toimijat jakaa siinä neljään kategoriaan. 1) Coercive drivers, jotka ovat kansallisia ja kansainvälisiä ympäristömääräyksiä jotka Valtra toiminnassaan kohtaa toimiessaan globaalilla markkina-alueella. Valtran etuna on varmasti ollut se että se on länsimaisena yrityksenä ollut kaikenaikaa tiukkojen ympäristölainsäädännön normien ympäröimä ja joutunut ottamaan ne huomioon liiketoiminnassaan jo vuosien ajan. 2) Market drivers, ovat osa sitä Valtran arvoketjua, jonka jäseniä ovat kuluttajat sekä yrityksen kilpailijat. Nämä jäsenet luovat omalta osaltaan Valtralle markkinahaasteita, joihin sen on vastattava säilyttääkseen paikkansa markkinoilla. 3) Resource drivers, toimijoihin kuuluvat Valtran tuotantopanoksien toimittajat, pankit, osakkeenomistajat ja sijoittajat jotka investoivat rahaa yrityksen toimintaan. Vakuutusyhtiöt ovat puolestaan osa yrityksen riskienhallintaa ja niiden vaikutusvalta on kasvanut koska, ne ovat alkaneet rinnastaa ympäristöriskit kasvaneisiin taloudellisiin riskeihin. Ostajat ja toimittajat ovat osa sitä tärkeää Valtran arvoketjun osaa, jotka kontrolloivat raaka-aineiden hankintaa sekä tuotteiden kulutusta. Valtra onkin ulottanut ympäristöasioiden tarkastelun myöskin tähän arvoketjun osaan, koska se on ulottanut ympäristönhallintajärjestelmän koskemaan myös alihankkijoitaan ja partnereitaan. Resource driverit ovat ehkä yksi merkittävimmistä sidosryhmistä, joilla on vaikutusta Valtran tapaan toimia. 4) Sosial drivers, edustavat sitä osaa Valtran sidosryhmistä, jotka vaikuttavat sen toimintaan julkisen

ympäristökeskustelun kautta. Useimmiten yritys joutuu julkisen keskustelun keskelle lehdistön kautta joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Lehdistön vaikutus perustuu sen kykyyn tuoda ympäristöasiat esille yhteiskunnallisessa tai teollisessa yhteydessä. Aina lehdistön rooli ei ole informoivaa vaan se voi ohjailla keskustelua haluamaansa suunta.

Gary Hamel painottaa sitä, että yrityksien pitää uudistua jatkuvasti eikä pitää kiinni samoista strategioistaan vuodesta toiseen. Henry Mintzberg puolestaan korostaa perinteisen strategia käsityksen kyseenalaistamista ja ajatuksien suuntaamista tulevaisuuteen. Ympäristöasiat saattavatkin olla vastaus yhtenä tekijänä yrityksien strategiseen uudistumiseen ja uuteen ylivoimaiseen kilpailuperustaan. Valtralla tähän on mielestäni hyvä mahdollisuus, koska ympäristöasiat on otettu mielestäni kokonaisvaltaisesti ja luontevasti mukaan yrityksen strategiseen suunnitteluun. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että ympäristöasioiden huomioonottaminen korostuu kaikessa siinä suunnittelussa, toteutuksessa ja kontrolloinnissa, joka näkyy Valtran tavassa toimia. Suunnittelu edustaa sitä organisaation jäsenten tietoista suhtaumista ympäristöasioiden huomioonottamiseen yrityksen toiminnassa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Suunnittelu voidaan nähdä Valtran varovaisena suhtautumisena siihen, että ympäristöasiat voitaisiin nähdä kilpailutekijänä tulevaisuudessa.

Tähän mennessä ympäristöasioiden huomioonottamista Valtran toiminnassa on ohjannut enemmän viranomaismääräykset ja lainsäädäntö kuin niiden näkeminen uutta vallankumouksellista kilpailuperustaa luovana tekijänä. Toteutus edustaa Valtralla ympäristöasioiden ottamista mukaan yrityksen strategiseen ajatteluun esimerkiksi balance scorecardin ja ympäristösertifioinnin kautta. Tarkastellessamme Valtran tapaa toimia ja ottaa ympäristöasiat huomioon strategisessa päätöksenteossa, voimme löytää siitä yhtäläisyyksiä Richart Normanin luoman liikeidea-ajattelun välillä. Norman näkee strategian luontiprosessin oppimistapahtumana ja mielestäni Valtralla ympäristöasiat on otettu huomioon organisaation oppimisprosessina, joita kehitetään kaikenaikaa sekä omaehtoisesti että ympäristölainsäädännön kautta. Ympäristöasiat ovat kiinteästi osa yrityksen liikeideaa, koska Normanin mukaan liikeidealle on ominaista systeeminäkemys. Liikeideaan kuuluu suuri joukko erilaisia osia, joista muodostuu resepti, jonka mukaan yritys toimii. Ympäristöasioiden huomioon ottaminen on mielestäni osa Valtran liikeideaa, koska se on osa sitä kaavaa jonka mukaan yritys toimii. Valtran etuna huomioidessa ympäristöasiat osana yrityksen toimintaa ja strategiaa on se, että liikeidea on historiallinen tuote, jota sen monimutkaisuuden vuoksi kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

Valtran tämän hetken ympäristöosaaminen edustaa mielestäni kattavasti kolmea ympäristöosaamisen kehitystrendiä.

1) Valtran ympäristöosaamisessa on havaittavissa selviä elementtejä kuusi – seitsemänkymmentä lukujen taitteessa vallinneesta tuotantokeskeisyyden aikakaudesta. Tuotantokeskeisyyden aikakaudellahan korostuivat ympäristöteknologiset ratkaisut sekä pyrittiin täyttämään viranomaismääräykset. Näiden piirteiden huomioonottaminen on varmasti tärkeää Valtran toimialan luonteen vuoksi, jossa näitä arvoja painotetaan vielä hyvin voimakkaasti. On sanomattakin selvää, että mikäli viranomaismääräyksiä laiminlyödään niin näkyy se välittömästi yrityksen imagovaikutuksen kautta liiketoiminnassa.

2) Tuotekeskeisyyttä, jonka valtakautta oli kahdeksan-, yhdeksänkymmentäluku, voimme tarkastella tuotteen elinkaarikäsitteen kautta. Valtralla on pureuduttu varsin laajasti heidän tuotteidensa elinkaaren ympäristövaikutuksiin. Elinkaariarvioinnilla on ollut tarkoituksena saada elinkaarenpäähän tulevan tuotteen kierrätettävyys mahdollisimman korkeaksi, koska Valtralla nähdään että kierrätys tulee vielä joskus pakolliseksi, jonka myötä se täytyy ottaa huomioon jo nyt liiketoiminnassa. Valtralla on esimerkiksi suurempi kierrätysaste kuin autoteollisuudessa, joka on myös joutunut ottamaan viimevuosina ympäristöasiat entistä tärkeämpään asemaan liiketoiminnassaan.

3) Tarvekeskeinen ympäristönsuojelu edustaa tämän hetken ympäristöosaamisen vaihetta. Tarvekeskeiseen ympäristönsuojeluun kuuluvat kulutustottumusten ja toimintarakenteiden muutokset. Siinä yrityksen tulee ottaa entistä ponnekkaammin kestävän kehityksen näkökulma osaksi yrityksen toimintaa. Yritysten ensisijaiseksi päämääräksi tulee luonnonvarojen käytön tehokkuuden vaatimukset. Valtran toiminnassa on havaittavissa myös tarvekeskeisen ympäristönsuojelun piirteitä. Tämä näkyy esimerkiksi heidän myönteisessä suhtautumisessaan vähemmän ympäristöä kuormittaviin toimintavaihtoehtoihin ja se tähtää ympäristönkuormituksen vähentämiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kestävän kehityksen näkökulman huomioonottaminen Valtralla on perusteltua, koska se varmasti tuo mukanaan kustannussäästöjä, luo uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja parantaa yrityskuvaa.

Oman tulkintani mukaan ympäristöasiat voidaan ulottaa yrityksen kompetenssiin, mikäli ne eivät ole irrallinen asia yrityksen toiminnassa vaan ne on integroitu saumattomasti yrityksen

tapaan toimia ja ajatella. Tänä päivänä kestävän kehityksen käsite on noussut entistä tärkeämpään asiaan, koska se ei palvele ainoastaan nykyistä sukupolvea, vaan ennen kaikkea tulevia sukupolvia.

Valtralla haastateltujen henkilöiden suhtautuminen ympäristöasioiden on samansuuntaista työasioissa ja niiden ulkopuolella. Mikäli omassa ja työyhteisön arvomaailmassa olisi ollut voimakas ristiriita, niin varmasti ympäristöasioiden integroiminen yrityksen tapaan toimia olisi ollut vaikeaa. Valtran suhtautuminen ympäristöasioihin edustaa mielestäni hyvin teknisten innovaatioiden kautta pureutumista ympäristökysymyksiin. Toisin sanoen voidaan puhua Valtran teknologisesta ulottuvuudesta sen suhtautumisessa ympäristöasioihin. Teknologista ympäristömyönteisyyttä korostaa Valtran ympäristömyönteisyys sen tuotantoprosesseissa, joissa on pyritty ympäristön kuormitusta pienentäviin vaihtoehtoihin. Tämä on konkreettisesti näkynyt jätteiden käsittelyssä ja erityisesti raskaiden valuosien kierrätyksessä. Välttämättä ei ole kuitenkaan strategisesti perusteltua kerätä informaatiota tuotantoprosesseistaan ja tuotteistaan vain ympäristönsuojelua silmälläpitäen, jos sitä ei pystytä tehokkaasti käyttämään tavoiteltaessa ylivoimaista kilpailuperustaa markkinoilla. Toisaalta Valtran suhtautumista ympäristöasioihin on ohjannut tiukka lainsäädännöllinen normisto, joka erilaisten ohjeiden ja säännöksien kautta on vaikuttanut yrityksen tapaan toimia. Yritysmaailmassa on lukuisia esimerkkejä yrityksistä, jotka ympäristölainsäädännön tiukkenemisen kautta ovat joutuneet kasvokkain ympäristönsuojelullisten ongelmien kanssa. Useat yritykset ovat kuitenkin pystyneet ympäristönsuojelullisten ongelmien ratkaisemisen kautta parantamaan sekä voitokkuuttaan että tuottavuuttaan. Tämä tilanne saattaa johtaa siihen, että yritys voi saavuttaa hetkellisen ylivoimatekijän joka sen kilpailijoilta puuttuu.

Valtra on mielestäni päässyt ympäristöasioiden huomioonottamisessa siihen tilanteeseen, jossa ne hyödyttävät sekä yritystä itseään, että ympäristösuojelua. Tähän tilanteeseen se on mielestäni päässyt rakentamansa ympäristön hallintajärjestelmän kautta, jossa se on huomioinut tärkeimmät ympäristönäkökulmat ja se millä tavoin se vaikuttaa ympäristöönsä. Valtran ympäristönhallintajärjestelmässä on mielestäni samoja piirteitä kuin ansoffilaisen suunnittelukoulukunnan tavoitteita asettavan strategiamallin ja samalla liikeideakoulukunnan luovuutta ja joustavuutta korostavan ajattelumallin välillä. Valtran ympäristöjohtamisprosessia voidaankin tarkastella a) aikaulottuvuuden, b) yritysten välisten toiminnallisten ja c) yritysten sisäisten toiminnallisten rajojen ylittävän luonteen ja d) tavoitteellisuuden näkökulmien kautta.

a) Aikaulottuvuus tarkoittaa ympäristösuojelullisten toimenpiteiden aloitusajankohtaa ja kuinka pitkäkestoisia päätöksiä ympäristöasioiden suhteen tehdään tulevaisuutta ajatellen. Aikaulottuvuudessa tärkeä elementti on ympäristöasioiden ennakoivuus ja reaktiivisuus. Valtralla ennakoivuus on näkynyt sen ympäristönsuojelullisten toimenpiteiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa, jotka on toteutettu ennen ulkoisten vaatimusten ilmaantumista. Tästä hyvä esimerkki on tuotteen elinkaaritarkastelun näkökulma, jossa Valtra on mielestäni pyrkinyt hyödyntämään onnistuneesti suljetun elinkaaren toimintamallia. Reaktiivisuus puolestaan korostuu Valtran toiminnassa heidän omaehtoisessa suhtautumisessa ja toiminnassaan tiukentuneiden ympäristövaatimusten ja määräysten täyttämiseksi.

b) Yritysten toiminnalliset rajat ylittävä luonne konkretisoituu Valtran vertikaalisessa yhteistyössä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Vertikaalinen yhteistyöketju muodostuu seuraavanlaisesti toimittajasta, valmistajasta, kaupasta, kuluttajasta ja jätehuollosta, jonka jälkeen tuote menee kierrätykseen tai uudelleenkäyttöön. Ympäristönsuojelullisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhteistyöllä pyritään hallitsemaan ja minimoimaan tuotteen elinkaaren aikana syntyvät kumulatiiviset ympäristövaikutukset. Tuotteen näkökulmasta Valtran valmistamien traktorien elinkaari on pelkistettynä seuraavanlainen. Tuotannontekijöiden toimittamisella hankinnan kautta valmistukseen jossa tuote jalostuu eteenpäin joka Valtran omassa tehtaassa tai sen alihankkijoilla. Valmistusvaihetta seuraa jakelu, jonka avulla tuote toimitetaan joko suoraan tehtaalta asiakkaalle tai käyttämällä muuta jakelukanavaa. Tuotteen käytön jälkeen seuraa tuotteen hylkäys jonka jälkeen se pyritään kierrättämään tai saamaan uudelleenkäyttöön. Porterin kehittämä arvoketjun näkökulma muodostaa perustan yritysten vertikaalisen yhteistyön tarkastelulle. Vertikaalisessa arvoketjun kiertokulussa tarkastellaan materian palautumista takaisin jalostusketjuun. Yritysten välisen horisontaalisen yhteistyön kautta Valtra voisi yhdessä muiden alalla toimivien yritysten kanssa kehittää toimenpiteitä, joilla tähdätään ympäristöongelmien ratkaisemiseksi. Tarkastelunäkökulmaa voidaan ulottaa vielä pidemmälle yritysten välisiin alliansseihin, joiden avulla Valtra voisi yhdessä muiden yritysten kanssa laatia toimialalle yhteisiä ympäristöohjelmia ja luoda yhteistyösuhteita esimerkiksi kuluttaja- ja viranomaisorganisaatioihin.

c) Yrityksen sisäisten toiminnallisten rajojen ylittäminen on mielestäni tärkeässä asemassa kun tarkastelemme ympäristöasioiden huomioonottamista Valtran toiminnassa. Siinä päähuomio kohdistuu siihen etteivät ympäristöongelmat kosketa vain tiettyä osaa Valtran

toiminnasta, vaan että ne otetaan laajasti huomioon koko yrityksen toiminnassa. Valtra on mielestäni ekologisesti orientoitunut, koska se huomioi ympäristönäkökulman laajasti sen toiminnoissaan esimerkiksi hankinnoissa, joissa se edellyttää toimittajiltaan tuotantopanosten toimittamista suoraan varastoonsa. Yrityksen johdon rooli korostuu siinä, että se pystyy koordinoimaan ja kontrolloimaan kaikkea sitä yhteistyötä, joka ilmenee yrityksessä toimivien osapuolten välillä.

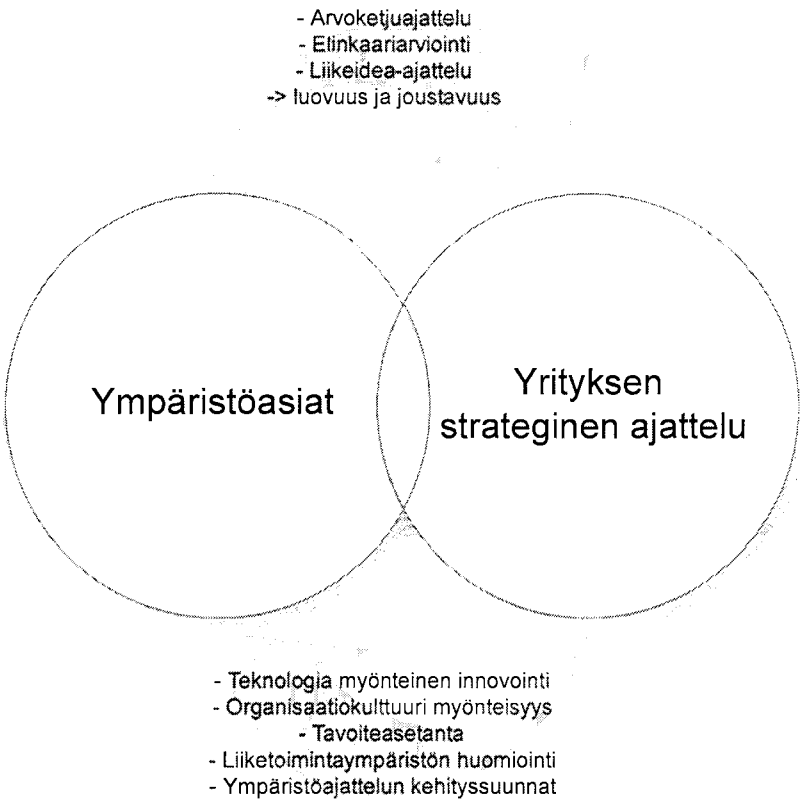
d) Tavoitteellisuus konkretisoituu Valtran toiminnassa ympäristökysymysten kääntämisessä sen kilpailutekijöiksi, vaikka he eivät ole siihen tarkoituksellisesti pyrkineetkään. Ympäristöasioiden tavoitteellisuuden tiedostaminen on sikäli tärkeää, vaikkei niitä ajateltaisikaan ensimmäiseksi kilpailutekijöinä, koska niiden sisällyttäminen kilpailustrategisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin kumoaa sen väittämän, että ympäristönsuojelu on pelkkä kustannusten aiheuttaja. Tavoitteellisuus ympäristöasioissa on tärkeää, koska sen kautta voidaan saavuttaa asetettu päämäärä. Clausewitzin (1998) on myös todennut päämäärä on saavutettavissa ainoastaan tavoiteasetannan kautta.

Tämän tutkimuksen antamien tulosten perusteella mielestäni taloudellisia ja ympäristönsuojelullisia asioita ei voida jakaa kahtia ja tarkastella niitä toisistaan erillisinä ilmiöinä. Esimerkiksi Win-win-koulukunnan mukaan kustannuksista, jotka muodostuvat ympäristönsuojelu määräysten noudattamisesta voidaan vähentää tai parhaassa tapauksessa poistaa kokonaan, kun yritykset kehittävät uusia innovaatiota. Innovaation ei mielestäni tarvitse rajoittua vain tuoteinnovaatioiden pariin, vaan yrityksen innovaatio voi olla sen uudenlainen tapa toimia markkinoilla, esimerkiksi muuttaa toimialan pelisääntöjä.

Valtralla ympäristöasioiden ja yrityksen strategisen ajattelun välillä on mielestäni varsin voimakas kytkentä ja ne sulautuvatkin monesta eri näkökulmasta katsottuna melko saumattomasti toisiinsa. Toisinaan ympäristöasioiden strategiakytkentä tuntuu olevan enemmän organisaation tiedostamatonta toimintaa kuin tietoisesti valittua toimintatapaa. Tutkimuksen perusteella löysin Valtralta seuraavanlaisia kytkentöjä ympäristöasioiden ja strategian välillä. Arvoketju ja elinkaariarviointi tukivat yrityksen ympäristöasioiden ja strategian välistä yhteyttä konkreettisten toimien myötä. Liikeidea-ajattelu toi mukanaan luovuutta ja joustavuutta ympäristö asioiden huomioimisessa yrityksen toiminnassa. Teknologiamyönteisen innovoinnin kautta on mahdollista ottaa ympäristöasiat paremmin huomioon tulevaisuudessa. Organisaatiokulttuurin myönteisyys tuki ympäristöasioiden

implementointia yrityksen tapaan toimia. Yrityksen strateginen suunnittelu ja toteutus liittivät ympäristöasiat yrityksen toimintaan tavoiteasetannan kautta. Yrityksen liiketoimintaympäristön huomioinnin taustalla on ympäristöstrategisen huomioinnin hyödyntäminen. Valtran toiminnassa ympäristöasioita ja yrityksen strategiaa sitoi myös ympäristöajattelun kehityssuuntien selvä näkyminen yrityksen tavassa toimia.

KUVIO 17. Ympäristön strategiakytkentä



6.2 Tutkimuksen ja sen viitekehyksen kritisointi

Tutkimuksessa kuvattiin neljän Valtra Oy:n johtoryhmään kuuluvan henkilön käsityksiä ja mielipiteitä ympäristöasioiden yhteydestä yrityksen strategiseen ajatteluun. Tämän tutkimuksen kvalitatiivisesti kerätyssä aineistossa korostuu aineiston kattavuus enemmän kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska aineisto on lukumääräisesti pieni. Mielestäni aineisto edustaa riittävän laajaa otosta tutkittavasta ilmiöstä, koska sen keruuvaiheessa saavutettiin aineiston kyllääntymispiste. Kyllääntymispisteellä tarkoitan tämän tutkimuksen yhteydessä sitä, että se alkoi toistamaan itseään ja eikä tuonut esille enää uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluaineistot olivat hyvin pitkälle asiasisällöltään samansuuntaisia ja

mielestäni haastattelupohjan laajentaminen ei olisi välttämättä tuonut esille merkittävästi uusia näkökulmia. Haastatteluiden tarkoituksena oli pureutua syvällisesti tutkittavaan ilmiöön ja antaa haastatelluille henkilöille mahdollisuus kertoa laajasti tutkivan asian ympäriltä.

Tutkijan vaikutusta kvalitatiiviseen aineistoon ei voida poissulkea tässä tutkimuksessa. Vaikutusta ohjaa tutkijan omat käsitykset ja arvomaailma tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan ja tutkittavien yhteistyö tässä tutkimuksessa on empiirisen aineiston kohdalla ollut vuorovaikutteista, koska siten on pystytty pureutumaan ja ymmärtämään tutkittavaa aineistoa. Tutkimuksen luonteen vuoksi en tutkijana pysty sulkemaan omaa vaikutustani tutkimuksen ulkopuolelle niin johtopäätöksiä laatiessani olen pyrkinyt huomioimaan tämän seikan.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat teoriat strategia-ajattelusta ja ympäristöajattelun tämän hetken näkökulma. Tutkimuksen viitekehyksen peilaaminen käytäntöön vaikeutui ympäristöajattelun teorioiden vajavaisuudesta niiden yhteydestä strategiseen ajatteluun. Strategisen ajattelun teorioista monet oli kehitetty jo kauan aikaa sitten, mutta niiden yhteys ja soveltuvuus tämän päivän strategiseen ajatteluun oli silti käyttökelpoinen, vaikka yritysten arvot, kulttuurit ja liiketoimintaympäristöt ovatkin muuttuneet voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Strategia-ajattelun teorioissa oli kuitenkin näkyvissä niiden perusteesien kehittyminen vuosien saatossa vastaamaan tämä päivän yrityselämän haasteita. Gary Hamelin teesit yritysten vallankumouksellisista strategioista huomioivat ehkä parhaiten tai jättivät sitä avointa tilaa, jolla ympäristöasioiden huomioonottaminen yrityksen strategiassa voisi luoda yritykselle uuden tavan toimia. Henry Minzbergin teesit jättivät myöskin sitä avointa tilaa tai mahdollisuutta ottaa ympäristöasiat huomioon yrityksen strategiassa. Tällä hetkellä mielestäni ehkä kaikkein konkreettisemmin Michael Porterin teoreettinen viitekehys on sovellettavissa yrityksen strategiseen ajatteluun. Siinä konkreettisia työkaluja tarjoavat arvoketjuajattelu ja yrityksen liiketoimintaympäristön tutkiminen kilpailuvoimien näkökulmasta. Ympäristöajattelun teoreettisia näkökulmia tarkastellessamme keskeiseen asemaan nousivat Andrew J. Hoffmanin ympäristöstrategia malli ja Lassi Linnasen yritysten ympäristöosaamisen kehityssuunnat sovellettuna Valtran toimintaan.

6.3 Ajatuksia ympäristöstä ja strategiasta sekä jatkotutkimuksen aiheita

Ympäristöasioiden ajankohtaisuus on nyt ehkä polttavampi puheenaihe kuin vuosikymmen sitten. Tämä johtuu varmasti siitä, että meidän on tarkasteltava ympäristöasioita uusien "lasien" kautta, koska ympäristö ja luonnonvarat eivät voi toimia enää pohjattomana kaivona, jota hyödynnetään loputtomiin. Tämä johtaisi varmasti siihen, että tuhoaisimme tai ainakin vaikeuttaisimme tulevien sukupolvien elinmahdollisuuksia maapallolla. Yritysten näkökulmasta tarkasteltuna tämä tarkoittaa sitä, että niiden tulee sopeutua uusien haasteiden myötä säilyttääkseen elinmahdollisuutensa myös tulevaisuudessa. Ratkaisuja tähän on olemassa varmasti lukuisia riippuen yrityksestä, sen markkina-alueesta, päämääristä, toimialasta jne. kaikissa näissä ratkaisuissa nousee varmasti esiin myös ympäristöasioiden integroiminen tiiviisti yrityksen strategiseen ajatteluun. Tätä perustelen sillä että mielestäni ympäristöasiat ja yrityksen strategia eivät voi toimia tehokkaasti mikäli ne ovat toisistaan erillään. Ympäristöasioiden integroiminen yrityksen strategiseen ajatteluun voi luoda myös jotain uutta vallankumouksellista ja sillä saattaa olla vaikutusta yritysten liiketoimintaympäristöihin.

Tänä päivänä menestyminen entistä hektisemmässä liiketoimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä uudenlaista herkkyyttä ja reagointinopeutta raivatessaan elintilaa markkinoilta. Innovatiivisyyden merkitys on korostunut myös viimeisten vuosien aikana. Tämä johtuu varmasti myös siitä, että tuotteet ja palvelut alkavat muistuttamaan entistä enemmän toinen toistaan. Yrityksien strategiseen ajatteluun pitäisi ulottaa myöskin innovatiivisyys jolloin entistä hurjemmatkin ideat voisivat lyödä itsensä läpi. Vaikka ympäristöasiat alkavatkin olla kohtalaisen hyvin huomioonotettuja suurempien yrityksien toiminnassa esimerkiksi ympäristöjärjestelmien kautta, niin mielestäni ne edustavat vielä liian rutiinin tai pakonomaista suhtautumista ympäristöasioiden huomioonottamiseen yrityksien toiminnassa.

Ympäristöasioiden huomioonottaminen yrityksen toiminnassa voisi mielestäni edustaa ensimmäistä ympäristöosaamisen. Tämä vaiheen yli mentäessä ympäristöasiat voitaisiin nähdä uutena merkittävänä kilpailuperustaa tuotavan mahdollisuutena, jota yritykset pyrkisivät hyödyntämään liiketoiminnassaan. Yrityksien ei välttämättä tarvitsisi toimia ympäristöasioiden suhteen vain yksinään, vaan ne voitaisiin ulottaa esimerkiksi allianssien kautta koskemaan laajempia yritysryhmiä. Lähtökohdat ovat mielestäni hyvät ympäristöasioiden huomioonottamiseen yrityksien strategisessa ajattelussa, koska tällä

vuosituhannella yritykset joutuvat uusien haasteiden myötä ottamaan kaikki näkökulmat huomioon luodessaan uusia vallankumouksellisia strategioitaan.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tuomaan esille ympäristöasioiden ja strategian välisiä kytköksiä perehtyen strategiseen ajatteluun ja tämän hetken ympäristöajattelun näkökulmiin ja peilatessani niitä empiirisen tiedon kautta toisiinsa. Tutkittu aihealue on varsin laaja ja se tarjoaakin valtavasti näkökulmia jatkotutkimusta ajatellen. Tutkittavia aiheita voisivat olla esimerkiksi mittariston rakentaminen, jonka avulla ympäristöasiat voitaisiin sitoa osaksi yrityksen strategista-ajattelua. Mittari voisi toimia yrityksen johdon apuvälineenä ulottaessaan ympäristöasiat tehokkaasti yrityksen uusiin liiketoimintakonsepteihin.

6.4 Loppusanat

Tutkimuksen avulla olen pystynyt avartamaan ja syventämään tietämystäni ympäristöasioista, strategisesta ajattelusta ja kohdeyrityksen toiminnasta. Kiitän Valtra Oy:n johtoryhmän jäseniä Jouko Tukiaista, Ritva Utukkaa, Pertti Haukkalaa ja Hannu Niskasta jotka, omalla panoksellaan edesauttoivat tutkimuksen onnistumista. Kiitän myös tutkimuksen ohjaajaa Professori Tuomo Takalaa, joka omalla aktiivisella panoksellaan edesauttoi ja kannusti opinnäytetyön kirjoitusprosessia. Kiitän myös Professori Hanna-Leena Pesosta ja Tohtori Teppo Sintosta asiantuntevista ja kannustavista neuvoista.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Ansoff, H. I. 1989. Strategia 2000. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Ansoff, h. Igor. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.

Business ja ympäristö kulkevat käsi kädessä. 2001. Finnvera 1/2001, 8-11.

Clausewitz, C. 1998. Sodankäynnistä. Smedjebacken: Fält & Hässler.

Dorfman, R., Dorfman, S. 1977. Economics orf the environment. Toronto: George J. McLeod Ltd.

Fiilin, P. 2001. Vuorossa kestävä kehitys. Fakta 4/2001. 56-57.

Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen. Espoo: Amer yhtymä Oy Weilin+Göösin kirjapaino.

Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hamel, G., Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future.

Harju, K. J. 1999. Kvalitatiivinen kyvykkyys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy

Hoffman J. A. 1998. Competative Environmental Strategy.

Jahnukainen, Iiro, Junnelius, Christian, Sonkin, Lena.1988. Liiketoiminnan johtaminen liikeidean pohjalta. Espoo: Weilin+Göös.

Kansainvälisen yrityksen haasteet. 2000. Intermetso 3/2000, 18-19.

Karlöf, B. 1986. Strategian ydinkohdat. Espoo: Amer-Yhtymä Oy Weilin+Göösin kirjapaino.

Kasanen, Virtanen, Laine, Matinpalo. 1993. Investointitapahtuma. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Kivikko, L., Lindell, M., Naukkarinen, A. 1997. Kilpailu strategisena valmentajana. Porvoo: WSOY-kirjapainoykikkö.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kurki, H. 1999. Ympäristöraportointi ja ekotase. Helsinki: Oy Edita Ab.

Linnanen, L., Borström, T., Miettinen, P. 1994. Ympäristöjohtaminen. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Linnanen, L., Markkanen, E., Ilmola, L. 1997. Ympäristöosaaminen. Capella Finland Oy.

Lukka, Kari. 1991. Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Mintzberg, H. 1994. The Rice and Fall of Strategic Planning. New York: New York Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy safari. Prentice Hall.

Norman, R. 1976. Luova yritysjohto. Helsinki: Weilin+Göös.

Näsi, J. 1991. Arenas of strategic thinking. Helsinki: Kp Snellman Oy.

Näsi, J., Näsi, S., Savage, G.T. 1999. Taloustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita. Jyväskylän Yliopisto Taloustieteiden tiedekunta.

Ohmae, K. 1983. Strategia ajattelu. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Pekkarinen, J., Sutela, P. 1986. Kansantaloustiede 2. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Plasecki, W. B., Fletcher, A. K., Mendelson, J. F. 1999. Environmental Management and Business Strategy.

Porter, M. E. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Porter, M. E. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Capella Finland Oy.

Raatikainen, H. 1997. The organizational greening process. Licentiate thesis. Jyväskylä.

Roome, N. J. Sustainability strategies for industry.

Schein, E. H. Organizational culture and leadership. Second edition.
Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy.
Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West-Point Oy.
Takala, T. Esseitä taloudesta, johtamisesta ja ympäristöstä.
Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. 1993. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
Tzu, S. 1998. Sodankäynnin taito. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
Vanhala, Sirkka, Laukkanen, Mauri, Koskinen, Antero. 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
Vanhala, Sirkka, Laukkanen, Mauri, Koskinen, Antero. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
Wilkie, W. L. Consumer Behavior. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.

LIITE 1 Kyselylomake

AJANKOHTAISUUS

Ympäristöasioiden ajankohtaisuus henkilökohtaisella ja yritystasolla. Mitä haastateltava ymmärtää ympäristöasioilla ja kuinka ne tukevat hänen arvomaailmaansa?

INDIKAATTORIT

Mitä ympäristöindikaattoreita Valtra seuraa?

Missä tuotantoketjun vaiheessa ympäristöongelmia?

Millaisia muutoksia indikaattorit osoittavat (pidemmällä aikavälillä)?

Ympäristövaikutusten vertailu suhteessa liikevaihtoon, tuotantoon ja myyntiin?

TOIMINTAYMPÄRISTÖ (ULKOINEN/SISÄINEN)

Millaisia muutoksia ekologiset ympäristöasiat/kysymykset ovat saaneet aikaan yrityksen toimintaympäristössä (kasvihuoneilmiö, jätteet jne.)

Kääntäminen kilpailutekijöiksi?

Julkisen keskustelun muutokset/vaikutukset yrityksen tapaan toimia?

Vaikutukset organisaatiokulttuuriin?

YRITYKSEN TAVOITTEET

Ympäristöasioiden integroiminen yrityksen päätöksentekoon?

Muutokset tavassa toimia?

KILPAILUYMPÄRISTÖ

Vaikutukset kilpailustrategiaan?

Ympäristöasioiden tärkeys toimialalla?