

Kaius Yli-Pietilä

**KASVUSTRATEGIAN VAIHTOEHTOJA
TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ**
Tapaustutkimus Suomen maayhtiössä

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Yliopiston lehtori Anu Suominen
Professori Mikko Ruuhonen
Kesäkuu 2025

TIIVISTELMÄ

Kaius Yli-Pietilä: Kasvustrategian vaihtoehtoja teollisuusyrityksessä: Tapaustutkimus
Suomen maayhtiössä
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Kesäkuu 2025

Tässä diplomityössä tarkastellaan strategian toteuttamisen vaihtoehtoja kansainvälisen teollisuusyrityksen sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnassa Pohjoismaiden markkinassa. Tavoitteena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kasvun saavuttamiseen liittyy, ja millainen alistrategia tukisi kasvutavoitteiden toteutumista.

Työ on laadullinen monimenetelmä tutkimus, jossa empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastateltavina olivat konsernijohdon, paikallisjohdon ja asiantuntija-toiminnan edustajat. Teorettinen viitekehys käsittelee strategiatyön toteuttamistapoja, asemointia markkinoilla sekä sinisen meren strategiaa.

Tutkimuksen perusteella organisaation nykystrategia on liian yleisellä tasolla sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan tavoitteisiin nähden. Paikallinen kasvutavoite on konsernia kunnianhimoisempi ja vaatii siksi tarkentamista. Lisäksi tavoitteet tulisi kohdistaa eri liiketoiminta-alueille niiden konkretisoimiseksi. Haastattelut nostivat esiin myös mahdollisuuksia kehittää asiantuntijapalveluita ja hyödyntää konsernin sisäistä osaamista tehokkaammin. Työ ehdottaa selkeän alistrategian luomista, joka yhdistää asiakkuudenhallinnan, projektijohtamisen, palvelutarjoaman kehittämisen ja sisäisen yhteistyön kokonaisuudeksi.

Avainsanat: strategia, alistrategia, kasvu, teollisuusyritys, sähkö- ja instrumentointiliiketoiminta, sinisen meren strategia, asemointi, Pohjoismaat

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Kaius Yli-Pietilä: Strategic Growth Options in an Industrial Company: Case Study in a Finnish subsidiary
Master's thesis
Tampere University
Master's degree programme in Management and Information Technology
June 2025

This thesis examines alternative ways to implement strategy within the electrical and instrumentation business of an international industrial company operating in the Nordic market. The goal of this research is to identify the key opportunities and challenges related to achieving growth and to outline a sub-strategy that would support the realization of growth objectives.

The study is a qualitative multi-method study, with empirical data collected through semi-structured theme interviews. Interviewees represented corporate management, local management and expert functions. The theoretical framework addresses strategy implementation approaches, market positioning and the principles of blue ocean strategy.

According to the findings, the current strategy is general in respect of the growth objectives of the electrical and instrumentation business. The local growth objective is more ambitious than that of the corporation and therefore requires clarification. In addition, the objective should be specified for different business areas to make it more actionable. The interviews also highlighted opportunities to develop expert services and make more effective use of internal group capabilities. The thesis recommends creating a clear sub-strategy that integrates customer relationship management, project execution, service offering development, and internal collaboration into a cohesive whole.

Keywords: strategy, sub-strategy, growth, industrial company, electrical and instrumentation business, blue ocean strategy, positioning, Nordic countries

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Copilot, ChatGPT 4o

Käyttötarkoitus: Copilot: etävideohaastattelujen litterointi. ChatGPT 4o: Teemojen etsiminen kodifioidun aineiston perusteella.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tutkimuksen tulokset.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen on ollut opettavainen ja mielenkiintoinen prosessi. Kiitos Anulle työn ohjauksesta, yritykselle mielenkiintoisesta toimeksiannosta ja haastatteluihin osallistuneille heidän antamastaan panoksestaan tälle työlle. Tämä diplomityö ei olisi valmistunut ilman teitä.

Kiitos myös opiskelijakavereilleni tuesta ja diplomityön kommentoinnista. Kiitos kuuluu myös isälleni, joka on ollut aina tavoitettavissa, kun olen tarvinnut kannustusta. Suurin kiitos kuuluu Ainolle ymmärryksestä ja kärsivällisyydestä diplomityön tekemisen aikana.

Nyt se on valmis.

Porissa, 25.06.2025

Kaius Yli-Pietilä

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	2
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	2
1.4 Tutkimuskysymykset.....	3
1.5 Tutkimuksen rakenne	3
2. TEORIA	4
2.1 Strategia	4
2.2 Strategiaprosessi.....	5
2.3 Sinisen meren strategia	6
2.4 Kyvykkyyshojainen ja resurssilähtöinen strategia	10
2.5 Teoreettinen viitekehys.....	11
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA	12
3.1 Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa.....	12
3.2 Metodologinen valinta ja tutkimusstrategia	14
3.3 Tutkimusaineisto ja aikahorisontti	15
3.4 Tutkimusaineiston analyysi	16
3.5 Laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit.....	17
3.6 Empiirisen aineiston kerääminen	17
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	19
4.1 Strategian muodostuminen, yrityksen nykytila ja tavoitteet	19
4.1.1 Strategian muodostuminen	19
4.1.2 Kohdeyrityksen nykytila.....	21
4.1.3 Kasvutavoite	23
4.2 Haastatteluaineiston analysointi teemoittain	23
4.2.1 Asiakaskeskeisyys ja markkinatilanne.....	24
4.2.2 Organisointi, johtaminen ja resurssit	26
4.2.3 Tehokkuus ja operatiivinen erinomaisuus	27
4.2.4 Palvelutarjoama ja innovaatiot	27
4.2.5 Strateginen kasvu ja kehitys	29
4.3 Käytännön suositukset.....	30
4.3.1 Nykyinen strategia	30
4.3.2 Alistrategian muodostaminen.....	30
4.3.3 Resurssien yhdistäminen ja skaalautuva toimintamalli.....	30
4.3.4 Strateginen osallistuminen projekteihin	31
4.3.5 Strategian toteuttaminen	32
4.4 Pohdintaa keskeisistä tuloksista	32
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	35

5.2 Työn tulosten ja luotettavuuden arviointi	38
5.3 Jatkotutkimus.....	39
LÄHTEET	40
LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET H2	42
LIITE B: HAASTATTELUKYSYMYKSET SUOMEKSI	43
LIITE C: HAASTATTELUKYSYMYKSET ENGLANNIKSI.....	44
LIITE D: KODIFIOINTITAUUKKO JA KEHOTE	45

1. JOHDANTO

Tämän diplomityön avulla etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan kasvattamiseen. Ensin tarkastellaan tutkimuksen taustaa ja strategista ongelmaa, jonka ratkaisemiseksi työ on laadittu. Sen jälkeen määritellään työn päätavoite, rajataan tutkimuksen näkökulma sekä esitetään tutkimuskysymykset. Luvun lopuksi kuvataan työn rakenne, jotta lukija hahmottaa, miten teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja empiiriset tulokset nivoutuvat kokonaisuudeksi.

Tämä diplomityö käsittelee strategian toteuttamisen vaihtoehtoja kansainvälisen teollisuusyrityksen sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnassa. Työn tavoitteena on tunnistaa konkreettisia kasvua tukevia ratkaisuja ja arvioida, millainen alistrategia tukisi yhtiön aseman vahvistamista sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnassa. Tarkastelu perustuu sekä kirjallisuuteen että organisaation eri tasojen näkemyksiin strategiatyöstä.

Tutkimus rakentuu kahdesta pääosasta. Ensin laaditaan teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan keskeisiä käsitteitä, kuten strategian toteuttamisen vaihtoehtoja, asemointia, sinisen meren strategiaa sekä strategiatyön käytännön luonnetta. Tämän pohjalta muodostettiin haastattelurakenne, jonka avulla selvitettiin konsernijohdon, paikallisjohdon ja toimihenkilöiden näkemyksiä nykystrategiasta, sen tavoitteista ja kehitystarpeista. Haastattelujen avulla pyrittiin ymmärtämään paitsi strategian sisältöä myös niitä oletuksia ja käytäntöjä, joiden kautta strategia arjessa muotoutuu ja toteutuu.

Aihe valikoitui yrityksen ajankohtaisten tarpeiden sekä tutkijan oman kiinnostuksen perusteella. Aluksi tarkasteltiin laajemmin kasvun mahdollisuuksia, minkä jälkeen työ rajautui strategian toteuttamistapojen arviointiin ja alistrategian kehittämisen edellytyksiin.

Johdannon seuraavissa alaluvuissa esitellään työn taustaa tarkemmin sekä määritellään tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset ja työn rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen taustalla on vihreän siirtymän aiheuttama muutos sähkö- ja automaatioalalla ja yrityksessä alkanut konsernistrategian implementointi. Konsernin strategiassa painotetaan vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä ja tämän työn tarkoitus on tutkia eri vaihtoehtoja strategian toteuttamiseen.

Yritys kuuluu konserniin, jonka pääkonttori on Saksassa. Tämän työn toimeksiantaja on konserniin kuuluva, Suomessa toimiva maayhtiö. Tässä työssä konsernilla viitataan konserniin ja yrityksellä toimeksiantajaan.

Tutkimuksen taustalla on suurempi makroekonominen trendi fossiilisesta energiasta irtottautumiseen, joka johtaa investointeihin mm. ei-fossiilisten energialaitosten suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnossapitoon. Konsernin strategiassa on tunnistettu markkinoita ja teollisuusaloja, jotka voidaan lukea osaksi vihreää siirtymää.

Vihreän siirtymän hankkeet sisältävät esimerkiksi puhdasta energiantuotantoa, teollisuuden kiertotalousratkaisuja ja vähäpäästöisiä innovaatioita, uusien teknologioiden, palveluiden ja toimintamallien käyttöönottoa rakennusallalla, sähköisen liikenteen latausinfrastruktuurin tukemista sekä luontopohjaisia ratkaisuja (ELY-keskus, n.d.).

Yrityksessä vihreän siirtymän on huomattu vaikuttavan niin, että investoinnit ovat suuria verrattuna aiempaan ja että hankkeiden määrä on huomattavasti suurempi lähimenneisyyteen verrattuna.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa siitä, että miten yhtiön strategiaa voi toteuttaa liiketoimintalinjan viitekehyksessä. Tavoitteena on luoda tilannekuva siitä, mitä vaihtoehtoja liiketoimintalinjan kehittämiseen on ja miten markkinatilanne vaikuttaa siihen. Työn tavoitteena on löytää toimenpiteitä, jotka johtavat nopeampaan kasvuun sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnassa.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen sähkö- ja instrumentointiliiketoimintalinjaa. Tutkimuksen pääaineistona on haastattelut, joiden vastaajat ovat vastuussa yrityksen strategian toimeenpanemisesta, liiketoiminnan ylläpitämisestä ja sen kehittämisestä. Tutkimuksen rajauksena on myös strategiakausi, jonka aikana työssä esitettyjä toimenpide-ehdotuksia on tarkoitus toteuttaa. Tutkimuksen aikana ei luoda kokonaisvaltaista strategiaa tai alistrategiaa. Tutkimus on rajattu maantieteellisesti Suomen ja Ruotsin alueisiin.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys on jaettu yhteen päätutkimuskysymyksen ja kolmeen alakysymykseen. Päätutkimuskysymys on:

Millainen alistrategia yhtiön tulisi luoda nopeamman kasvun saavuttamiseksi?

Päätutkimuskysymykseen vastataan kolmen alakysymyksen avulla:

1. Mitä vaihtoehtoja strategian toteuttamiseen löytyy?
2. Mitä riskejä ja mahdollisuuksia strategian eri toteuttamistapoihin liittyy?
3. Miten markkinatilanne vaikuttaa kasvuun ja strategian toteuttamiseen?

Tutkimuskysymyksiin vastataan teorian, haastattelujen ja tekijän havaintojen perusteella.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, teoriasta, tutkimusmenetelmistä, tuloksista ja johtopäätöksistä. Johdannossa on esitelty tutkimuksen tausta, tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittää strategiaan liittyvät peruskäsitteet sekä strategian toimeenpanemiseen liittyvät haasteet.

2. TEORIA

Tässä luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys. Viitekehyksessä tutustutaan strategian määritelmään, emergenttiin strategiaan, sinisen meren strategiaan, kyvykkyyshojjaiseen ja resurssilähtöiseen strategiaan.

2.1 Strategia

Strategian määritelmää voi lähestyä monella eri tavalla. Tämän työn osalta strategian määritelmää lähestytään organisaatiotutkimuksen kautta. Mintzbergin, (1987, p. 67) näkemys on, että strategia on sekä tulevaisuuden suunnitelmia että kuvioita menneisyydestä. Hänen mukaansa syykin on selvä: termiä tarvitaan yhtä paljon selittämään menneisyyttä kuin kuvaamaan tulevaisuudessa aiottuja toimia. Mintzbergin mukaan organisaatiolla voi olla realisoitunut strategia myös sen tietämättä. Rumelt, (2011, p. 48) lähestyy asiaa strategian rakenteen kautta ja määrittelee hyvän strategian sen "ytimen" kautta. Ytimessä on kolme elementtiä. Ensimmäinen on diagnoosi, joka määrittää tai selittää haasteen laadun. Hyvä diagnoosi yksinkertaistaa kompleksista todellisuutta tunnistamalla tilanteen kriittiset tekijät. Toinen elementti sisältää ohjaavan menettelytavan haasteen kanssa toimimiseksi. Tämä on kokonaisvaltainen lähestymistapa diagnosoidun haasteen esteiden ylittämiseksi. Kolmas elementti sisältää johdonmukaiset toimet, jotka ovat suunniteltu toteuttamaan ohjaavaa menettelytapaa. Nämä ovat askeleita, jotka ovat koordinoitu toistensa kanssa toimimaan yhdessä menettelytavan toteuttamiseksi. Druckerin, (1967, p. 203) näkemys on, että mitä yhtiö tekeekään, sen täytyy päättää mitä mahdollisuuksia se etsii ja millaista riskiä se on valmis kantamaan. Sen lisäksi yhtiön on päätettävä sen laajuudesta ja rakenteesta ja siitä, millainen tasapaino erikoistumisen, monipuolisuuden ja integraation välillä on. Yrityksen tulee päättää ajan ja rahan käytöstä, rakentaako se itse vai ostaako se markkinoilta. Sen tulee myös päättää organisaatiokenteesta, joka on sopiva sen taloudellisiin realiteetteihin, mahdollisuuksiin ja suorituskykyyn, nähden. (Porter, 1998, p. 25) määrittelee strategiaa yrityksen ympäristön ja kilpailutilanteen kautta. Kilpailutilanteen kiivaus määrittyy viiden voiman kautta. Uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka ja toimittajien neuvotteluvoima. Kilpailutilanteessa toimimiseen hän esittelee kolme potentiaalisesti menestyksestä strategiaa. Kustannusjohtajuus, erottautuminen ja fokus. Kustannusjohtajuuteen liittyy aggressiivinen kustannustehokkuuden hakeminen. Keinoina ovat tehokkaat tuotantolaitokset, kustannushallinnan ja kustannusten minimoiminen tuotekehityksessä, palveluissa, myynnissä, mainostamisessa jne. Erottautumisessa

pyritään luomaan tuote tai palvelu, joka näyttäytyy koko alan silmissä uniikkina. Lähestymistapoja on monia. Erottautumista voi hakea mm. brändin, teknologian, asiakaspalvelun tai jakeluverkoston avulla. Fokus strategiana keskittyy tiettyyn ostajaryhmään, tuotesegmenttiin tai maantieteelliseen markkinaan. Fokus-strategia on rakennettu sen varaan, että valittua kohdeyleisöä palvellaan vaikuttavammin tai tehokkaammin kuin laajempaan markkinaan keskittyneet kilpailijat (Porter, 1998, pp. 50–54).

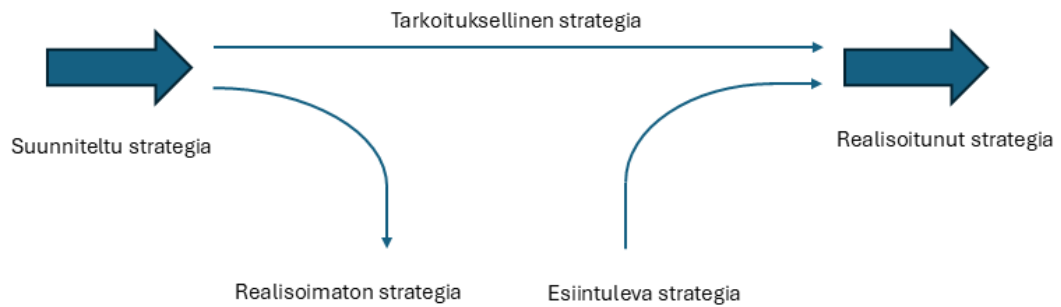
2.2 Strategiaprosessi

Strategian muodostuminen, toteuttaminen ja uusiutuminen voidaan luonnehtia strategia-prosessiksi. Mintzbergin, (1978, p. 941) mukaan strategian muodostumisen voi ajatella kolmen voiman keskinäisen vuorovaikutuksen avulla. Näistä ensimmäinen on ympäristö, joka muuttuu jatkuvasti, mutta epäsäännöllisesti. Muutoksessa on epäjatkuvuutta ja muutosnopeus vaihtelee. Toinen on organisationaalinen järjestelmä, byrokratia, joka ennen kaikkea pyrkii vakauttamaan toimensa ympäristöstä riippumatta. Kolmantena on yhtiön johto, jonka rooli on sovittaa edellä mainitut yhteen. Yhteensovittamisen tavoitteena on ylläpitää organisaation vakaus sekä turvata sen kyky vastata muuttuvaan ympäristöön. Mintzbergin, (1978) mukaan strategian muodostuminen ei ole näetisti järjestetty viiden vuoden välein toistuva prosessi, eikä se ole olennaistakaan. Organisaatio saattaa toimia vakaassa ympäristössä pitkään. Toisaalta ympäristö voi muuttua niin levottomaksi, että parhaimmillaan suunnittelutekniikat eivät päde, koska tulevan vakaan tilan ennustaminen on mahdotonta. Mintzbergin esimerkkiä muokaten, kuinka moni yritys oli varautunut COVID-19 virukseen?

Mintzbergin tutkimukset osoittavatkin, että strategian ympärillä esiintyy kaksi kaavaista tapahtuman kulkua. Ensimmäinen on strategian elinkaari, suunnittelu, viimeistely, rappeutuminen ja kuolema. Toisena on toistuvat muutoksen ja jatkuvuuden ajanjaksot elinkaaren sisällä. Hän esittääkin, että strategia ei muutu jatkuvan inkrementaalisuuden myötä, vaan sen sijaan muutos tapahtuu spurteilla, joita seuraa pidempi jatkuvuuden ajanjakso. Syy tähän on osittain inhimillinen ja osittain rakenteellinen. Ihmiset eivät reagoi ilmiöihin jatkuvasti, vaan hienovaraisin askelein vastauksena muutoksiin, jotka ovat tarpeeksi suuria huomattavaksi. Muutos on useille byrokratioille häiritsevää ja siksi johto yrittää keskittää muutoksen tietyille ajanjaksoille ja sen jälkeen jättää byrokratian käsittelemään muutoksen rauhassa (Mintzberg, 1978).

Mintzberg, (1978, p. 945) mukaan strategian muotoutumisessa on kaksi näkökulmaa, suunniteltu ja realisoitunut strategia. Nämä voidaan yhdistää kolmella eri tavalla. Suunniteltu osuus, joka toteutuu, on tarkoituksellinen strategia. Suunniteltu osuus, mikä ei realisoitu on realisoimaton strategia. Realisoimaton osuus voi johtua epärealististen

odotusten, ympäristöstä tehtyjen väärin päätelmien tai ympäristössä tai odotuksissa tapahtuneiden muutosten takia. Realisoitunut strategia sisältää suunnitellut ja toteutuneet strategiat sekä sen osan, mitä ei suunniteltu. Ei-suunniteltu osa, emergentti strategia, voi sisältää muutoksesta johtuvat ja tarkoituksella korvatut osat suunnitellusta strategiasta, mutta se sisältää myös sen realisoidun osuuden, mihin ei ollut strategiaa. Kuvassa 1 on havainnollistettu asiaa.



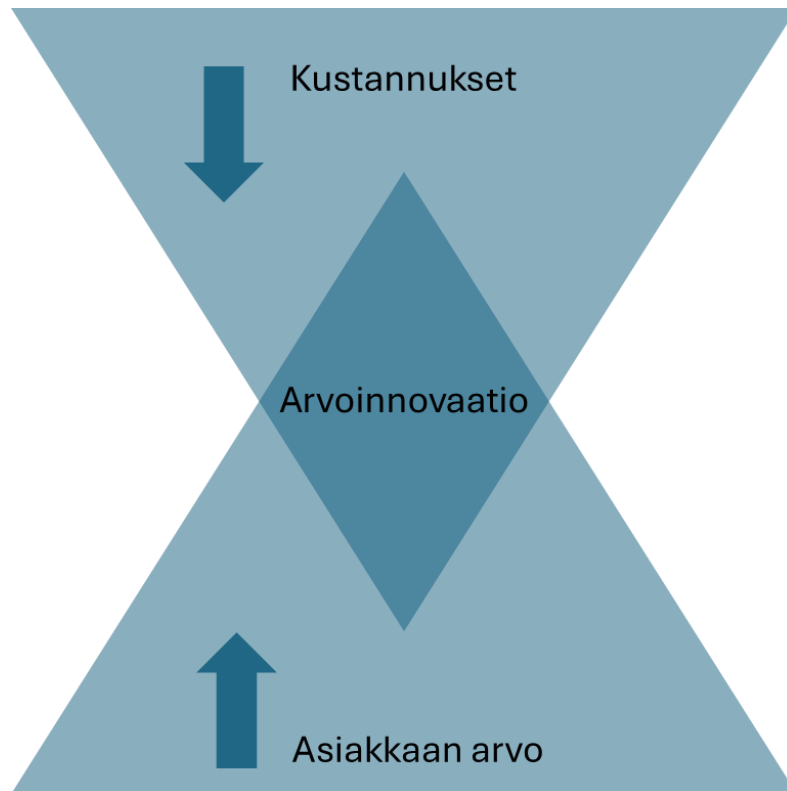
Kuva 1. Strategiatyypit (mukailtu, Mintzberg, 1978).

Mintzbergin mukaan esiin tulevan osuuden tärkeys korostuu muuttuvassa ympäristössä.

2.3 Sinisen meren strategia

Kim & Mauborgne (2015) ovat kirjoittaneet kirjan Sinisen meren strategia. Heidän mukaansa ajatusmalli strategiasta on paikoin rajoittunutta. Rajoittuneisuus näkyy niin, että toimialan rakenne ja markkinan rakenne nähdään annettuina asioina, joita ei voi muuttaa. He kritisoivat myös sitä, että kilpailu on liian usein strategisen ajattelun lähtökohta, joka asettaa kilpailun strategian ytimeen asiakkaan sijasta.

Sinisen meren strategian ytimessä on arvoinnovointi. Arvoinnovoinnin tavoitteena on nostaa asiakkaan vastaanottamaa arvoa ja samalla alentaa kustannuksia. Arvoinnovaatiota syntyy, kun yrityksen tekemät toimenpiteet vaikuttavat yhtäaikaaisesti kustannuksia alentavasti ja asiakkaan arvoa nostavasti (Kim & Mauborgne, 2015, p. 16). Tämä on nähtävissä kuvassa 2.



Kuva 2. Arvoinnovaatio (mukailtu, Kim & Mauborgne, 2015, p. 17)

Sininen meri ja punainen meri eivät ole vastakohtia. Punaisella merellä kuvataan kuitenkin sitä ajattelumallia, missä sinisen meren strategia on toisenlainen. Punaisen meren piirteitä ovat kilpaileminen olemassa olevassa markkinassa, nykyistä kysyntää hyödyntäen ja kilpailijat peitoten. Punaisessa meressä tuotetun arvon ja kustannuksien välillä tehdään kompromissi ja yrityksen toimintaa ohjaa joko erottautuminen tai matalat kustannukset.

Sinisen meren strategiassa luodaan markkinaa, jossa ei ole kilpailua. Tämä tekee myös kilpailijoista epäolennaisia. Sinisen meren strategiassa luodaan uutta kysyntää ja vastataan siihen ilman kompromissia tuotetun arvon ja kustannuksien välillä. Yrityksen toimintaa ohjaa erottautuminen ja matalat kustannukset. Punaisen meren strategian ja sinisen meren strategian ominaisuudet ovat taulukossa 1.

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaile olemassaolevilla markkinoilla	Luo markkina, jossa ei ole kilpailua
Päihitä kilpailijat	Tee kilpailijoista epäolennaisia
Hyödynnä nykyistä kysyntää	Luo uutta kysyntää ja vastaa siihen
Tee kompromissi tuotetun arvon ja kustannusten välillä	Ei kompromissia tuotetun arvon ja kustannusten välillä
Yrityksen kaikki aktiviteetit erottautumisen tai matalan kustannuksen saavuttamiseksi	Yrityksen kaikki aktiviteetit erottautumisen ja matalan kustannuksen saavuttamiseksi

Taulukko 1. *Punainen meri versus Sininen meri (mukailtu, Kim & Mauborgne, 2015, p. 18)*

Kim & Mauborgne, (2015) esittävät, että sinisen meren strategian luominen ei ole yksittäinen päätös, vaan vaiheittainen prosessi, jossa pyritään rakentamaan uutta markkinatilaa ja irtautumaan perinteisestä kilpailuasetelmasta. Tällaisen strategian kehittämisessä ei keskitytä kilpailijoiden voittamiseen olemassa olevilla ehdoilla, vaan koko pelikentän muotoiluun uudelleen. Prosessi etenee neljän keskeisen vaiheen kautta.

Ensimmäinen vaihe on markkinarajojen uudelleenrakentaminen. Tämä tarkoittaa, että toimialan nykyiset rajat kyseenalaistetaan ja pyritään löytämään uudenlaisia yhdistelmiä esimerkiksi eri toimialojen, asiakassegmenttien tai palvelujen välillä. Tavoitteena on löytää sellainen tarjoama, jota kilpailijat eivät vielä tarjoa ja joka vastaa piilevään tai alipalveltuun tarpeeseen.

Toinen vaihe on keskittyminen suureen kuvaan sen sijaan, että tarkastelu perustuisi yksityiskohtaisiin numeroihin. Strategian kehittäminen edellyttää liiketoiminnan tulevaisuuden hahmottamista visuaalisesti ja kokonaisuuksina. Tämä tarkoittaa arvolupausten, asiakaspolkujen tai palvelukokonaisuuksien tarkastelua laajemmassa kontekstissa kuin pelkkien taloudellisten lukujen kautta.

Kolmas vaihe on nykyisen kysynnän ulkopuolelle kurkottaminen. Uusia kasvumahdollisuuksia ei aina löydy nykyisistä asiakkaista, vaan tarkastelemalla sellaisia tarpeita ja käyttäjäryhmiä, joita nykyinen markkina ei vielä palvele. Tämä voi tarkoittaa uusien asiakassegmenttien tavoittamista, nykyisten palvelujen yhdistämistä uudella tavalla tai tarjonnan laajentamista alueille, joilla kilpailu on vähäistä.

Neljäs vaihe koskee tapahtumien oikeaa etenemisjärjestystä. Strategian toteutuksen onnistuminen ei riipu ainoastaan sen sisällöstä, vaan myös siitä, missä järjestyksessä toimenpiteet viedään käytäntöön. On esimerkiksi tärkeää, että asiakkaalle näkyvä arvo konkretisoituu ennen kuin suurempia investointeja tai rakenteellisia muutoksia tehdään.

Oikea eteneminen auttaa hallitsemaan riskejä ja sitouttamaan organisaatiota muutokseen.

Tämä nelivaiheinen lähestymistapa tarjoaa välineitä markkinan uudelleentarkasteluun ja kilpailusta irtautumiseen. Se soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa liiketoiminta haakee uutta kasvusuuntaa tai tavoittelee selkeää erottumista vakiintuneista toimintamalleista.

Sittemmin Kim & Mauborgne (2017) ovat kirjoittaneet miten siirtyä punaisen meren ajattelutavasta sinisen meren ajattelutapaan käytännössä. Siirtymä on kuvattu viisivaiheisena prosessina, joka sisältää myös työkalut prosessin läpiviemiseen. Prosessi on kuvassa 3 ja työkalut ovat kursivoitu.



Kuva 3. Yleisnäkymä Sinisen meren siirtymäprosessiin (mukailtu, Kim & Mauborgne, 2017).

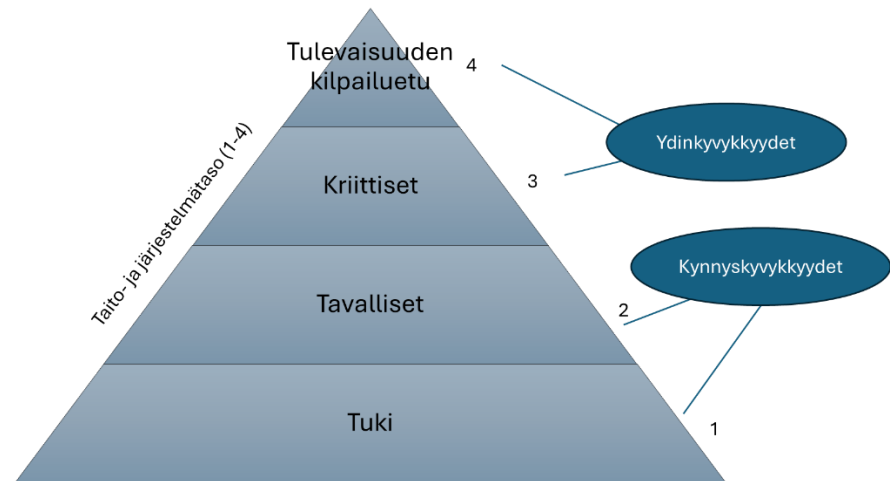
Uutta kysyntää ammennetaan usein non-customer-segmenteistä, jolloin markkinarajojen uudelleenmuotoilu mahdollistaa ”sinisen meren” luomisen myös pienille ja keskisuurille yrityksille (Awladthani et al., 2023). Sinisen meren strategia liittyy Schumpeterin (1939) luovan tuohon ajatukseen: markkinoita ravistelevat innovaatiot siirtävät arvomuodostuksen logiikkaa ja pakottavat vanhat toimijat joko sopeutumaan tai poistumaan (ter Wengel et al., 2010). Empiiriset tapaustutkimukset osoittavat, että sinisen meren strategian käyttöönotto johtaa monesti markkinaosuuden ja voiton kasvuun, mutta potentiaalisen markkinan löydyttyä muut pyrkivät sinne myös (Hokianto, 2023).

Tässä tutkimuksessa sinisen meren strategian viitekehys toimii ajattelun tukena tilanteessa, jossa pyritään rakentamaan liiketoimintayksikölle pohjaa alistrategian luomiselle.

2.4 Kyvykkyyshajainen ja resurssilähtöinen strategia

Kyvykkyyshajainen ja resurssilähtöinen strategianäkökulma nojaa ajatukseen, että kestävä kilpailuetu syntyy organisaation ainutlaatuisista resursseista ja niiden ympärille kehitetyistä kyvykkyyksistä. Resurssilähtöinen teoria tarkastelee sekä aineellisia että aineettomia resursseja ja korostaa, että kilpailuetua tuottaa vain resurssi, joka on arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä ja korvaamaton (Barney, 1991, Grant, 1991).

Muuntamisessa keskeisen roolin saavat strategiset kyvykkyydet, eli organisaation prosessit ja käytännöt, jotka yhdistävät osaamisen, teknologian ja rakenteet arvontuontiin. Kyvykkyydet rakentuvat neljän tason avulla. Kuvasta 4 nähdään, että tasot jakautuvat kahteen ryhmään, joista toinen sisältää kynniskyvykkyydet ja toinen ydinkyvykkyydet. Kynniskyvykkyydet mahdollistavat markkinoilla toimimisen ja kriittiset ydinkyvykkyydet tuottavat tämän päivän kilpailuedun sekä avaavat tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia (Long & Vickers-Koch, 1995).



Kuva 4. Kynnys- ja ydinkyvykkyudet, mukailtu (Long & Vickers-Koch, 1995, p. 14)

Kilpailuetu rakentuu ensisijaisesti siitä, miten organisaatio tunnistaa arvokkaat resurssinsa, integroi ne kyvykkyyksiksi ja johtaa näitä kyvykkyksiä systemaattisesti osana strategian toimeenpanoa.

2.5 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys koostuu strategiasta, sinisen meren strategiasta, emergentistä strategiasta, kyvykkyysstrategiasta ja tutkimusasetelmasta. Viitekehys on nähtävissä kuvasta 5.



Kuva 5. Teorettinen viitekehys.

3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat Saunders et al. (2019, p. 130) tutkimussipulin avulla. Tutkimussipuli on jaettu kuuteen kerrokseen tai abstraktiotasoon. Uloimmasta sisimpään tasot ovat tutkimusfilosofia, lähestymistapa teorian kehittämiseen, metodologinen valinta, tutkimusstrategia(t), aikahorisontti ja tekniikat ja menetelytavat. Tämän luvun alaluvut perustuvat tutkimussipulin kerroksiin ja niissä kuvataan työn metodologiset valinnat.

3.1 Tutkimusfilosofia ja lähestymistapa

Tutkimusfilosofia käsittelee uskomuksia ja oletuksia tiedon kehitymisestä. (Saunders et al., 2019, p. 130) mukaan tutkija tekee joko tietoisesti tai sitä tiedostomatta ontologisia (realiteetteihin liittyviä), epistemologisia (tiedon luonteeseen liittyviä) ja aksiologisia (arvoihin liittyviä) oletuksia.

(Saunders et al., 2019, pp. 144–145) esittelevät viisi keskeisintä tutkimusfilosofiaa liiketoiminnan ja johtamisen tutkimuksissa: positivismi, kriittinen realismi, interpretivismi, postmodernismi ja pragmatismi. Tutkimusfilosofiat eritellään ontologian, epistemologian ja aksiologian kautta. Positivismi liittyy luonnontieteilijän filosofiseen lähestymistapaan ja siihen liittyy yksiselitteisen, tarkan ja yleistettävän tiedon luominen. Positivismiin liittyy myös tutkijan keskittyminen metodeihin, jotka tuottavat tietoa, johon tutkijan tulkinta tai ennakkokäsitykset eivät vaikuta. Tyypillisiä metodeja ovat deduktio, järjestelmällinen lähestyminen, suuret otannat ja mittaaminen.

Kriittinen realismi pyrkii selittämään mitä näemme ja koemme sen perusteella, että miten taustalla olevat rakenteet muokkaavat havaittavien tapahtumien todellisuutta. Kriittinen realisti näkee todellisuuden ulkoisena ja itsenäisenä, mutta sen mukaan todellisuus ei ole täysin saatavilla havainnoinnin ja tiedon avulla (Saunders et al., 2019, p. 147).

Interpretivismi alleviivaa sitä, että koska ihmiset luovat tarkoituksia, fyysiset ilmiöt ja ihmiset ovat irrallisia toisistaan. Interpretivismin mukaan ihmisiä ja heidän sosiaalisia maailmojaan ei voi tutkia samalla tavalla kuin fyysisiä ilmiöitä ja siksi sosiaalitieteiden tutkimusta täytyy tehdä eri tavalla kuin luonnontieteen tutkimusta. Interpretivismin kannattajat uskovat, että jos ihmisyyden monimutkaisuudesta tehdään tarkkoja määritelmiä ja yleistyksiä, arvokkaita näkemyksiä ihmiskunnasta voidaan menettää (Saunders et al., 2019, pp. 148–149).

Postmodernismi ottaa interpretivismiä kriittisemmän kannan positivismia kohtaan. Sen mukaan kaikki järjestys on väliaikaista ja perusteetonta. Postmoderni tutkija haastaa organisaation konseptit ja teoriat sekä pyrkii tuomaan esille sen mitä ne jättävät pois. Perustavanlaatuisista postmodernissa tutkimuksessa on tutkijan ja tutkittavien valtasuhteiden ja niiden vaikutuksen tunnistaminen (Saunders et al., 2019, pp. 149–150).

Pragmatismi pyrkii sovittamaan objektivismin ja subjektivismin yhteen. Pragmatismien mukaan teoriat, konseptit, ideat, hypoteesit ja tutkimuslöydökset käsitellään sen perusteella, että mikä niiden rooli on käytännössä ja määritetyssä kontekstissa. Koska pragmatistia kiinnostaa käytännön lopputulos, tutkimus saattaa olla objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhteen kallellaan kumpaan tahansa (Saunders et al., 2019, p. 151).

(Saunders et al., 2019, p. 153) esittelevät kolme lähestymistapaa teorian kehittämiseen: deduktio, induktio ja abduktio. Lähestymistavat erotellaan toisistaan neljän ominaisuuden avulla, jotka ovat logiikka, yleistettävyyden, tiedon käsittely ja teoria. Deduktio nähdään yleisesti tieteellisenä lähestymistapana; siihen sisältyy teorian luominen ja sen tiukka testaaminen. Deduktion avulla haetaan kausaalisia suhteita konseptien ja muuttujien välillä niin, että tutkimus on strukturoitu ja operationalisoitu. Näin tulokset ovat yleistettävissä määriteltyjen ehtojen vallitessa (Saunders et al., 2019, p. 154).

Induktiolla voidaan päätyä samaan teoriaan kuin deduktiolla, mutta eri tavalla. Induktiossa teoria seuraa dataa, kun taas deduktiossa tämä on toisin päin. Induktion avulla saadaan deduktiota parempi ymmärrys siitä, miten ihmiset kokevat heille tapahtuvat asiat sen sijaan, että oletetaan ihmisten reagoivan mekanistisesti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Induktiivisessa lähestymistavassa tapahtumien konteksti on todennäköisesti mielenkiinnon kohteena. Tämän takia pieni otanta voi olla sopivampi deduktion suureen otantaan verrattuna. Induktiivisella lähestymistavalla toimivat tutkijat tekevät todennäköisemmin laadullista tutkimusta ja käyttävät sen hankkimiseen eri metodeja, jotta erilaiset näkemykset ilmiöstä tulisivat esiin (Saunders et al., 2019, p. 155).

Abduktio on lähestymistapa, jossa liikutaan edestakaisin teoriasta dataan ja datasta teoriaan. Abduktio on näin ollen induktion ja deduktion yhdistelmä, joka tarjoaa joustavuutta. Puhtaasti induktiivisen tai deduktiivisen lähestymistavan saavuttaminen on hankalaa tai jopa mahdotonta, joten useimmat liikkeenjohdon tutkijat käyttävät jotain abduktion elementtiä käytännössä (Saunders et al., 2019).

Tämän tutkimuksen tutkimusfilosofia on pragmatismi ja lähestymistapana on abduktio.

3.2 Metodologinen valinta ja tutkimusstrategia

Määrällisen tutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen voi erotella niin, että määrällinen tutkimus käsittelee numeerista tietoa ja laadullinen tutkimus käsittelee ei-numeerista tietoa kuten sanoja, kuvia, ääninauhotteita, videoita ja muuta samanlaista materiaalia. Metodologisen valinnan erottelu tällä tavalla on tärkeää, mutta myös ongelmallista ja kapeaa. Tämä johtuu siitä, että monessa tutkimussuunnitelmassa yhdistetään määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementtejä (Saunders et al., 2019, p. 175). Olennaisinta on se, että tutkimus tehdään ongelmaan sopivilla menetelmillä (Eskola et al., 1998, p. 12).

Interpretivismi ohjaa metodolgista valintaa laadullisen tutkimuksen puolelle. Se yhdistetäänkin usein interpretivistiseen filosofiaan (Denzin & Lincoln, 2018). Tämän tutkimuksen metodologinen valinta on laadullinen monimenetelmä. Tutkimuksessa yhdistetään kirjallisuuskatsaus ja teemahaastattelut.

Tutkimusstrategia on toimintasuunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimusstrategiat saattavat liittyä tiettyihin tutkimusfilosofioihin ja deduktiiviseen, induktiiviseen tai abduktiiviseen lähestymistapaan, mutta tutkimusfilosofian, lähestymistavan ja tutkimusstrategian välillä ei usein ole selkeitä rajoja. Tutkimusstrategian valintaa ohjaa tutkimuskysymykset, saatavilla olevan tiedon määrä, saatavilla olevan ajan määrä ja saatavilla olevien osallistujien määrä. Tutkimusstrategiat eivät ole myöskään toisiaan poissulkevia (Saunders et al., 2019, pp. 189–190).

(Saunders et al., 2019, p. 190) esittelevät kahdeksan tutkimusstrategiaa: kokeellinen, kysely, arkistointi ja dokumentti, tapaustutkimus, etnografia, toimintatutkimus, Grounded Theory ja kerronnallinen kysely. Näistä kokeellinen ja kysely liittyvät yleensä määrälliseen tutkimukseen. Muut yllä luetellut tutkimusstrategiat liittyvät yleensä laadulliseen tutkimukseen. Arkistointi ja dokumenttitutkimuksen strategiaa voidaan käyttää digitalisaation ja internetin myötä yhä useammin. Tähän strategiaan liittyvää materiaalia on esimerkiksi sähköpostikeskustelut, sähköiset kalenterit ja muistiinpanot ja organisaatioiden tuottamat dokumentit kuten lehdistöjulkaisut, raportit ja strategiajulkaisut (Saunders et al., 2019, pp. 195–196). Tapaustutkimuksen avulla tutkitaan jotain aihetta tai ilmiötä siinä ympäristössä, missä se esiintyy. Tapaus tapaustutkimuksessa voi olla muun muassa henkilö, tiimi, organisaatio, yhteisyritys tai muutosprosessi. Tapauksen tutkiminen siinä ympäristössä missä ilmiö tapahtuu erottaa tämän muista tutkimusstrategioista. Toimintatutkimus on prosessina iteratiivinen. Toimintatutkimusstrategia etenee tietyssä kontekstissa tutkimuskysymyksen avulla ja tutkimuksen iteratiivisen luonteen takia kysymyksen fokus voi muuttua tutkimuksen edetessä (Saunders et al., 2019, pp. 201–203).

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen yhdistelmä. Tutkimusstrategian valinnassa toimintatutkimus on perusteltua, koska tutkijalla on ymmärrystä yrityksestä ja siitä ympäristöstä, missä se toimii. Tämä ymmärrys viittaa siihen tietoon, mitä tutkija tuo mukanaan tutkimukseen ja ilman sitä, toimintatutkimus ei olisi välttämättä oikea valinta (Coghlan, 2014). Tapaustutkimusta puoltaa se, että kyseessä on yksittäinen organisaatio, joka on muutosprosessissa.

3.3 Tutkimusaineisto ja aikahorisontti

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että sen aineisto ei ole pelkästään teorialähtöistä, vaan tutkimuksen osana on myös käytännön tietoa (Reason, 2006, p. 197). Tässä tutkimuksessa käytännön tietoa kerätään haastatteluilla. Haastattelut voidaan jakaa kahteen kategoriaan, standardisoituihin ja ei-standardisoituihin haastatteluihin. Jälkimmäisessä kategoriassa haastattelut jakautuvat rakenteen mukaisesti puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin (Saunders et al., 2019, p. 437). Puolistrukturoituihin haastatteluihin ominaisuuksiin kuuluu esimerkiksi etukäteen määritelty lista teemoista ja avainkysymykset teemoihin liittyen. Tulkinnallinen lähestymistapa tuo joustavuutta. Kysymyksiä ei tarvitse kysyä samassa järjestyksessä ja kysymyksiä voi muuttaa haastattelujen välillä. Haastateltavien näkemys haastattelutilanteen tarkoituksesta saattaa myös tuoda esille uusia teemoja (Saunders et al., 2019, p. 438).

Tutkimuksen aikahorisontti on olennaista valita tutkimuksen luonteen ja käytettävissä olevien resurssien rajoitteissa. Aikahorisontteja on kaksi: Poikittaisessa tutkimuksessa ilmiöön tai ilmiöihin tutustutaan lyhyellä aikavälillä. Pitkittäisessä tutkimuksessa tutkitaan jonkin muutosta tai kehitystä ajan suhteen (Saunders et al., 2019, p. 212). Tämän tutkimuksen aikahorisontti on poikittainen, koska aineisto on kerätty huhtikuun 2024 ja lokakuun 2024 välisenä aikana ja tutkimuksessa keskitytään siihen, mitä tutkimuksen aikaisessa ja jälkeisessä tilanteessa on mahdollista tehdä.

Tutkimuksen pääaineistona toimii video- ja äänimuotoinen haastatteluaineisto, jotka ovat suoritettu etävideohaastatteluina. Yhteensä yhdeksästä haastattelusta kahdeksasta kappaleesta on video- ja ääninauhoite ja Microsoft Teams-sovelluksen tekoälyn tekemä litterointi. Yhdestä haastattelusta on vain Teams-sovelluksen tekoälyn tekemä litterointi. Tässä tutkimuksessa haastattelut ovat suoritettu puolistrukturoidusti.

Tutkimuksen aineistona on haastattelujen lisäksi kirjallisuuskatsaus, julkisesti saatavilla olevaa tietoa yhtiöstä, sisäiset dokumentit ja toimintaohjeet. Aineistossa on mm. Word, Excel, PDF, VTT ja MP4 tiedostomuodot.

Haastatteluista kaksi suoritettiin englanniksi ja loput seitsemän suomeksi. Haastateltaville annettiin haastattelukutsun yhteydessä haastattelukysymykset ja ohjeet haastatteluajan valitsemiseen. Haastattelukutsussa oli myös mainittu, että haastattelu koskee yhtiön strategian implementointia ja ohjeistettu mistä lisätietoa aiheesta voi löytää. Haastattelukutsussa mainittiin myös, että haastattelut nauhoitetaan. Haastattelukysymykset olivat kaikille paitsi yhdelle haastateltavalle samat. Eroavat kysymykset johtuvat siitä, että yhden haastattelun avulla selvitettiin strategian syntyyn vaikuttaneita asioita syvemmän ymmärryksen saamiseksi. Yhteensä kysymyssarjoja oli siis kolme, joista yksi sarja on käännetty, mutta sisällöltään sama ja yksi sarja muista eriävä. Haastateltavien tittelit ja haastattelun kestot löytyvät taulukosta 2. Taulukossa on myös koodattu H1-H9 helpottamaan viittauksen tekemistä työn aikana. Taulukossa on myös merkitty käytetty haastattelukysymyssarja.

Koodi	Titteli	Kesto [min]	Kysymyssarja
H1	Functional Manager	69	Liite B
H2	President Engineering & Maintenance Europe	58	Liite A
H3	Managing Director, Finland	84	Liite B
H4	Area Manager	118	Liite B
H5	Project Manager	56	Liite B
H6	Manager, E&I Maintenance & Projects	114	Liite B
H7	Managing Director, Sweden	47	Liite C
H8	Director Business Development & Sales	94	Liite B
H9	Senior Process Engineer	99	Liite B

Taulukko 2. *Haastateltavien koodit, tittelit, haastattelujen kesto ja kysymyssarja.*

Haastattelujen tunnelma oli hyvä. Haastattelujen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä saattoi lisätä se, että tutkija on ollut yrityksessä töissä yli kolme vuotta ja haastateltavan ja tutkijan välille on muodostunut luottamussuhde. Haastateltavista henkilöt H2 ja H7 eivät olleet entuudestaan tuttuja, joten näissä tapauksissa luottamussuhteen laatua on hankalampi arvioida. Vaikka haastattelun nauhoittamisesta oli erikseen mainittu haastattelukutsussa, suostumus nauhoittamiseen kysyttiin ennen jokaista haastattelua.

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Copilot -tekoälyn litteroimat haastattelut liitettiin yhteen laskentataulukkoon, jota käsiteltiin iteratiivisesti. Ensimmäisessä iteraatiossa tekoälyn kirjaamille riveille annettiin juokseva numerointi litteroinnin tarkistamisen helpottamiseksi. Tämän jälkeen litterointi tarkistettiin ja korjattiin tekoälyn tekemät virheet. Sisällön tarkistamisen apuna käytettiin video- ja ääninauhoitteita.

Aineistoon käsittelyn helpottamiseksi siihen lisättiin sarake, joka indikoi mihin kysymyksen kyseisen rivin keskustelu liittyy. Tämän jälkeen aineisto koodattiin tutkimuksen kannalta olennaisilla koodeilla. Koodi on laadullisessa analyysissä usein sana tai lyhyt fraasi, joka tiivistää ja antaa merkityksen yhdelle datan osalle, kuten lauseelle, kappaleelle tai kuvalle. Koodi kuvaa sen olennaisen ja merkittävän piirteen (Johnny Saldaña, 2021).

Kodifioinnin jälkeen aineistosta laskettiin, että kuinka monta kertaa jokainen koodi esiintyy aineistossa. Laskennan tulos ladattiin ChatGPT 4o -kielimalliin, jota pyydettiin luomaan aineiston perusteella 3–5 teemaa. Kehote ja laskennan tulos ovat nähtävillä liitteessä D.

ChatGPT:n luomat 5 teemaa sopivat hyvin tutkimukseen ja niitä käytettiin sellaisenaan. ChatGPT:n luomat teemat sopivat hyvin kirjallisuudesta löydettyihin teemoihin, joka kertoo myös koodauksen onnistumisesta. Tutkimuksen tulokset ovat kirjoitettu auki näiden teemojen kautta kappaleessa 4.2.

3.5 Laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Shentonin (2004) esittämien kriteerien perusteella. Nämä ovat uskottavuus, siirrettävyys, toistettavuus ja vahvistettavuus. Puusa et al. (2020) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa validius ja reliabelius ovat keskeisiä käsitteitä. Validiudella arvioidaan, että mitataanko kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti sekä sitä, että tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus tutkia. Reliabelius viittaa kohdeilmiön tutkimiseen valittuihin mittareihin ja siihen, että tuottaako kaksi mittausta saman tuloksen. Puusa et al. (2020) huomauttavat kuitenkin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävä laajemmin kuin näiden käsitteiden kautta. Tämä johtuu siitä, että tutkijan asema on tavallisesti interaktiivinen suhteessa tutkimuskohteeseen. Eskola et al. (1998) mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida realistisen luotettavuusnäkökulman, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan ja kriittikön näkökulmista. Tätä tutkimusta arvioidaan näiden kriteerien avulla.

3.6 Empiirisen aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa haastattelut toimivat keskeisenä välineenä strategiatyön ilmiöiden ymmärtämiseksi. Haastatteluilla pyrittiin tavoittamaan sekä strategiatyön nykytila että ne oletukset ja painotukset, joiden varaan organisaation strateginen suunta rakentuu. Haastattelurungon laatiminen perustui teoreettiseen viitekehukseen ja konsernin strategiaan.

Strategia-aiheiset kysymykset rakennettiin siten, että ne auttavat ymmärtämään paitsi nykyistä strategiaa myös sen taustalla olevia lähtökohtia. Kysymykset koskivat muun

muassa sitä, miten nykyinen strategia tukee kasvua ja käytännön johtamista, sekä millaisia kehityskohteita organisaation sisällä tunnistetaan. Näin pyrittiin pääsemään kiinni siihen, miten strategia organisaatiossa ymmärretään, minkälaisilla oletuksilla sitä toteutetaan ja miten se näkyy arjen päätöksenteossa.

Asemoinnin osuus haastattelukysymyksissä on tarkoituksellisesti suurempi kuin tehokkuuden tai operatiivisen erinomaisuuden. Tämä valinta perustui siihen, että asemointiin liittyvät asiat ovat strategisesti ajankohtaisempia. Asemoinnin kautta voitiin tarkastella, miten organisaatio suhteuttaa itsensä kilpailijoihin ja miten se pyrkii erottautumaan markkinoilla.

Toinen merkittävä teema haastatteluissa oli vihreä siirtymä. Organisaatiossa oli jo tunnistettu tämän teeman strateginen merkitys, ja sen vuoksi haastatteluissa haluttiin selvittää, miten siirtymän vaatimukset ja mahdollisuudet näkyvät käytännön liiketoiminnassa. Vihreään siirtymään liittyvät kysymykset liittyivät erityisesti kysynnän muutokseen projekteissa ja kilpailuedun mahdollisuuksiin.

Kolmas painopistealue oli organisaation kehittäminen. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, millaisena nykyinen organisaatorakenne nähdään strategian onnistumisen kannalta, ja millaisia kehittämistarpeita tai mahdollisuuksia tunnistetaan. Näin aineisto mahdollistaa sen ymmärtämisen, miten strategian ja organisaation välinen yhteys koetaan ja toteutuu.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset ovat jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi strategian muodostuminen ja yrityksen nykytila. Toisessa osassa käydään läpi muissa haastatteluissa esille nousseet asiat teemoittain. Kolmannessa osassa on käytännön suositukset ja neljännessä pohdintaa tutkimuksen tuloksista.

4.1 Strategian muodostuminen, yrityksen nykytila ja tavoitteet

Tässä luvussa tarkastellaan kolmea toisiinsa kytkeytyvää näkökulmaa, jotka yhdessä määrittävät yrityksen strategisen lähtötilanteen. Ensin kuvataan, miten konsernin strategia on muodostunut ja mitä se sisältää pääpiirteittäin. Seuraavaksi esitetään yrityksen nykytila organisoitumisen ja maantieteellisen läsnäolon avulla. Viimeiseksi kuvataan sekä konsernin että sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan kasvutavoitteet.

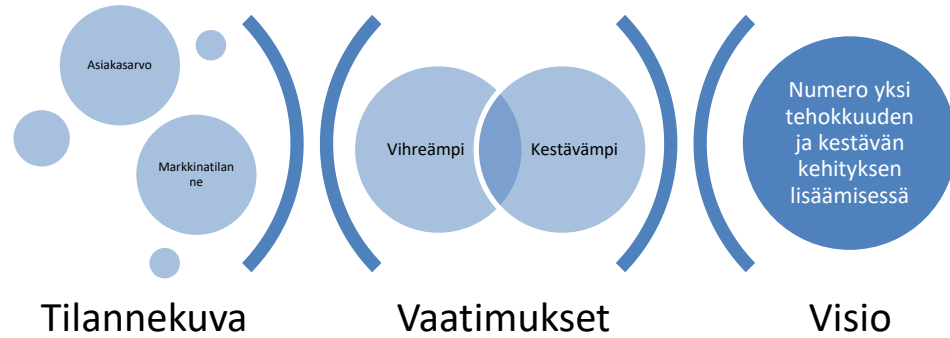
4.1.1 Strategian muodostuminen

Konsernin strategia kattaa konsernin kaikki yritykset Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Lähi-Idässä. Strategian kohdeyleisö on maantieteellisen laajuuden lisäksi myös sidosryhmältään laaja; sen avulla yrityksen arvoista, missiosta, tavoitteista ja suunnitelmasta näiden toteuttamiseen viestitään mm. työntekijöille, sijoittajille ja asiakkaille. Tässä käsitellään Euroopan johtajan (H2) haastattelu, joka koski strategian muodostusta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja toteuttaa strategiaa ja tämän haastattelun tavoitteena oli lisätä strategian ymmärrystä tutustumalla sen luomiseen.

Konsernin strategiaa oli luomassa noin 15 hengen tiimi. Strategian luonnissa pohdittiin, että mitä halutaan saavuttaa, mitä tehdään nyt, miten asiakkaat näkevät konsernin ja mitä arvoa tuotetaan asiakkaalle. Asiakasarvon lisäksi markkinatilanteen ymmärtäminen on olennaista. Koko maailmaa, Eurooppa mukaan lukien, kohtaa epävarmat ajat ja työvoimapulasta tulee viestiä kaikkialta. Vaatimuksena on, että teollisuutta, jossa toimitaan, muutetaan vihreämmäksi ja kestävämmäksi. Lisäksi kunnossapito- ja raamisopimusasiakkaat pyytävät tekemään saman määrän työtä vähemmällä resurssilla ja vuosi vuodelta tavoite kiristyy.

Näistä asioista syntyy strategian visio ja yksi strategian kulmakivistä, joka on olla numero yksi asiakkaille tehokkuuden ja kestävä kehityksen lisäämisessä. Tehokkuus ja kestävä kehitys eivät ole varsinaisesti uusia asioita yksinään, mutta strategiaa luodessa huomattiin, että näitä ei ole vielä yhdistetty. Se, että asia ei ole uusi lisää myös vision uskottavuutta. Yhdistämällä tehokkuuden ja kestävä kehityksen voi erottautua toimijoista, jotka

puhuvat vain tehokkuudesta tai vain kestävästä kehityksestä. Strategiaprosessi on nähtävissä kuvasta 6.



Kuva 6. Strategiaprosessi.

Strategiassa on kolme pääkohtaa, tehokkuus (Efficiency), operationaalinen erinomaisuus (Operational Excellence) ja asemointi (Positioning). Nämä kohdat ovat sekvensoitu strategiakauden ajalle niin, että tehokkuusohjelma suoritetaan vuonna 2023 ja operationaalinen erinomaisuus sekä asemointi vuosina 2024–2027 ja (Schulz & Jäkel, 2024).

Euroopan johtajan mukaan tehokkuuden myymistä varten pitää myös olla itse tehokas. Tehokkuusohjelmaa katsottiin myös sisältä päin ja myynti-, hallinto ja yleiskustannukset (SG&A) havaittiin hyvin korkeiksi. Lisäksi hallinnollisten säännösten ja taakkojen määrä havaittiin suureksi. Tehokkuusohjelmalla keskityttiin siihen, että miten hallintoa saisi kevyemmäksi byrokratiaa vähentämällä.

Operationaalinen erinomaisuus tarkoittaa yksinkertaistettuna tehokkuutta kentällä. Strategiassa mainittuja kohtia ovat kompetenssin kehittäminen, hankinta, standardisointi ja niputtaminen, riskien vähentäminen ja automaatio ja digitalisaatio (Schulz and Jäkel, 2024).

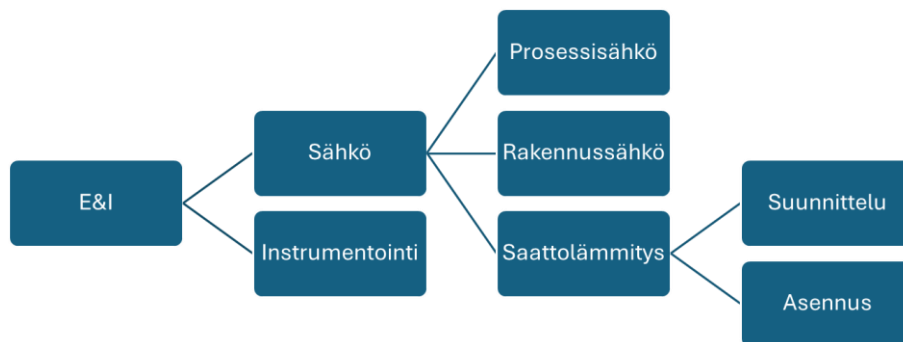
Asemoinnin tavoite on kaksijakoinen. Tavoitteena on lisätä kasvua ja kannattavuutta parantamalla yrityksen asemaa markkinoilla (Bilfinger, 2023, p. 75). Asemointi sisältää asioita kuten markkinan laajentaminen, kestävä kehitys kumppani ja kestävä Bilfinger. Markkinan laajentaminen sisältää ydinliiketoiminnan laajentamisen olemassa olevilla markkinoilla ja laajentumisen vierekkäisille maantieteellisille alueille. Asemoinnin osalta

yksi olennainen asia on siirtyminen maayhtiö ja linjaorganisaatiorakenteesta liiketoimintalinjarakenteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että jos esimerkiksi Suomen maayhtiö ja Ruotsin maayhtiö toimivat jossain liiketoiminnassa, ajatuksena on johtaa liiketoimintalinjaa yhtenä kokonaisuutena maayhtiövetoisen johdon sijasta. Toinen olennainen asia on siirtyminen projekteista tuotteisiin. Nämä kaksi asiaa voivat vaikuttaa pieniltä, mutta tosiasias-
assa kyseessä on iso muutos ajattelutavassa konsernitasolla.

Tämän tutkimuksen osalta strategian kaikki osat ovat olennaisia. Koska tehokkuusohjelma on jo suoritettu, muissa haastatteluissa keskityttiin enemmän operatiiviseen erinomaisuuteen ja asemointiin. Tehokkuus on kuitenkin strategiassa tehokkuusohjelman lisäksi kantava teema ja se esiintyy niin haastattelukysymyksissä kuin -vastauksissakin.

4.1.2 Kohdeyrityksen nykytila

Yrityksen sähkö- ja instrumentointiliiketoiminta voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Sähkö, instrumentointi ja saattolämmitys. Liiketoiminta on luonteeltaan raamisopimus-, kunnossapito- tai asennusurakointiliiketoimintaa. Liiketoiminta on asennuspainotteista, mutta yritys tarjoaa suunnittelupalveluita saattolämmityksen osalta. Liiketoimintaa tehdään vielä pääosin Suomessa, mutta Ruotsissa on aloitettu organisoituminen E&I liiketoiminnan käynnistämiseksi. Kuvassa 7 on esitettyinä liiketoiminnan eri osa-alueet.



Kuva 7. Sähkö- ja instrumentointiliiketoiminta.

Yrityksen markkina-alueita tulee tarkastella palvelutarjoaman kautta. Toimipisteiden sijainnit määrittävät raamisopimus- ja kunnossapito liiketoiminnan markkina-alueita ja kilpailukykyä. Tämä johtuu siitä, että töiden suorittamisen kustannukset kasvavat toimipisteen ja työkohteen etäisyyden kasvaessa. Asennusurakointiliiketoiminnan markkina-alueita

eenä on Pohjoismaat, jossa liiketoiminta on painottunut Suomen ja Ruotsin alueelle. Kuvassa 8 on havainnollistettu yrityksen maantieteellistä läsnäoloa toimipisteiden sijaintien avulla.



Kuva 8. Toimipisteet Suomessa. © 2025 TomTom, © 2025 Microsoft

Yrityksen asiakassegmenttinä on teollisuusasiakkaat, erityisesti prosessiteollisuuden asiakkaat. Asiakkaiden teollisuusaloja ovat muun muassa öljy- ja kaasuteollisuus,

metsä- ja paperiteollisuus ja akkuteollisuus. Toimipisteet ovat muodostuneet ajan saatossa näiden asiakkaiden läheisyyteen. Toimipisteet ja niiden sijainnit ovat osittain seurausta vanhasta strategiasta, jossa painotettiin raamisopimus- ja kunnossapitoliiketoimintaa ydinliiketoimintana.

Sähkö- ja instrumentointiliiketoiminta on organisoitu yksiköittäin. Jotkin yksiköt sisältävät enemmän kuin yhden toimipisteen ja yksikössä on joko yksikön päällikkö tai aluepäällikkö. Asennusurakoita varten perustetaan erillinen projektioorganisaatio, jossa yksikön päällikkö on projektipäällikkö.

4.1.3 Kasvutavoite

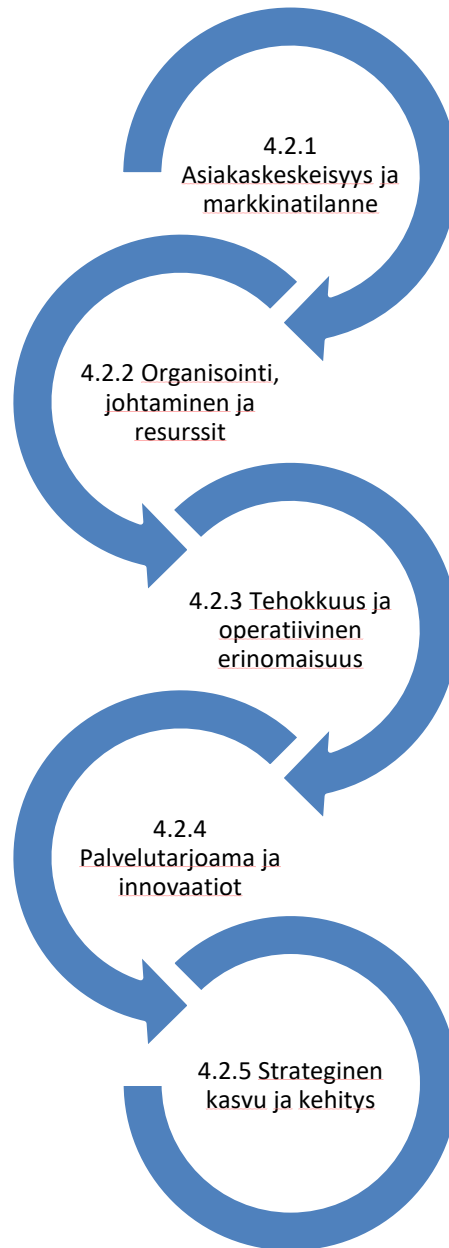
Konsernistrategiassa kasvutavoite on määritetty koko konsernin tasolle. Konsernin tavoitteena on kasvaa orgaanisesti 4–5 % CAGR vuosina 2024–2027. EBITA:n tulisi parantua myös noin 5 prosentista 6–7 prosenttiin (Schulz & Jäkel, 2024). Strategiassa määritetyt toimenpiteet ovat myös tehty tämän kasvutavoitteen valossa. Kasvutavoite sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnassa on kuitenkin tätä suurempi. Sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan tavoite on saavuttaa 100M€ liikevaihto vuonna 2030. Lähtötaso on noin 50M€ vuonna 2023, joten CAGR-tavoite on yli 10 %.

Haastattelujen perusteella tämä tavoite ei ole saavutettavissa nykyisellä toiminnalla, mutta tavoitetta ei yleisesti ottaen pidetty myöskään mahdottomana. Strategiassa esitetyt toimenpiteet koettiin kasvua tukevaksi ja strategian ei koeta rajoittavan kasvua.

4.2 Haastatteluaineiston analysointi teemoittain

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista nousseet teemat. Jokaista teemaa kohden on oma alalukunsa, joita on yhteensä viisi kappaletta. Kuva 9 havainnollistaa teemojen etenemisjärjestyksen.

Teemat muodostuivat asiakaskeskeisyyden ja markkinatilanteen, organisoinnin, johtamisen ja resurssien, tehokkuuden ja operatiivisen erinomaisuuden, palvelutarjoaman ja innovaatioiden sekä strategisen kasvun ja kehityksen ympärille.



Kuva 9. Haastatteluaineistosta nousseet teemat.

4.2.1 Asiakaskeskeisyys ja markkinatilanne

Asiakaskeskeisyyden rooli yrityksen kilpailukyvyn ja kasvun kannalta korostui haastatteluissa. Useat vastaajat painottivat sitä, että asiakasodotukset ovat muuttuneet ja yrityksen on ymmärrettävä mitä arvoa se tuo asiakkaalle. Asiakkaat eivät etsi pelkkää toimittajaa, vaan kumppania, joka auttaa ratkaisemaan ongelmia.

Kilpailutilanne nähtiin erittäin kovana, etenkin niillä markkina-alueilla, joissa toimii isoja konserneja tai tunnettuja urakoitsijoita. Yrityksen kilpailuedun ei nähdä syntyvän hinnasta, vaan asiakaslähtöisestä toiminnasta, joustavuudesta ja suuresta koosta. Osa

haastateltavista nosti esiin myös tarpeen erottua asiakasläheisyydellä ja ymmärryksellä asiakkaan toimialasta.

Markkinatilanne on vaihteleva asennusurakoinnissa. Toisinaan kaikki resurssit ovat myyty pitkäksi aikaa ja toisinaan on hiljaisempaa. Vaihtelua lisää suuret toimeksiannot, jotka toteutuessaan voivat kääntää tilanteen pääläelleen. Kasvun toteuttamiseksi nähdään muutamia vaihtoehtoja, kuten suuremman markkinaosuuden haltuunotto tai markkinan laajentaminen palvelutarjoamaa laajentamalla.

Markkina-aluetta pohdittiin niin yksiköiden kautta kuin suurempien asennusurakoiden ja projektien kautta. Yksiköiden osalta olennaiseksi nähtiin paikallinen markkina ja kyky vastata sen kysyntään tai kasvattaa markkinaosuutta. Suurempien asennusurakoiden tai projektien osalta markkina nähdään suotuisana ja kasvavana Pohjoismaissa. Tähän vaikuttaa myös yrityksen koko kilpailijoihin nähden. Suurella yrityksellä on etua suurissa projekteissa.

Yrityksen tunnettuus on paikallisesti vaihtelevaa, mutta kuitenkin hyvällä tasolla. Valta-kunnallisesti ja uusissa segmenteissä tunnettuus on kuitenkin rajallisempaa. Usea haastateltava mainitsi, että yritys ei ole aina asiakkaille tuttu toimija tai asiakas ei tiedä, että kuinka laaja osaaminen tai palvelutarjoama yrityksellä on. Markkinoinnin rooli tunnistettiin tärkeäksi, mutta sitä ei ole koettu järjestelmälliseksi.

Markkinasegmentointi ja asiakasryhmien tunnistaminen nähtiin keinoina kohdentaa myyntiä ja kehittää palveluita. Vastaajat toivat esiin, että olennaista on tunnistaa ne asiakassegmentit, joissa yritys voi luoda lisäarvoa ja joissa asiakas odottaa kumppanuutta yksittäisen toimituksen sijaan.

Vihreä siirtymä nähtiin mahdollisuutena, mutta myös haasteellisena. Vihreän siirtymän projekteja on sekä suunnitteilla, että käynnissä Suomessa ja Ruotsissa. Suuri osa tulevista hankkeista nähdään vihreän siirtymän hankkeiksi ja kasvupotentiaali nähdään näiden hankkeiden kautta suureksi. Vihreän siirtymän hankkeissa toteutumisesta on ollut epävarmuutta toteutumisesta, joka on herättänyt skeptisyyttä. Yrityksen kyky tukea asiakasta vihreän siirtymän hankkeissa nähdään kuitenkin hyväksi. Tämä johtuu muun muassa siitä, että konsernissa on omaa vihreän siirtymän teknologiaa hiilidioksidin talteenotossa. Kykyyn vaikuttaa myös se, että yrityksessä on henkilö, joka on pyhitetty vihreän teknologian myyntitoimintaan.

Hinnoittelu koettiin haastavaksi tilanteissa, joissa asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttaa ensisijaisesti hinta kokonaisuudyn sijaan. Tällaisissa tilanteissa kilpailuasetelma perustuu

pelkästään kustannuksiin. Haastateltavat nostivat esiin kannattavien ja kokonaisvaltaisimpien ratkaisujen myynnin, joiden avulla yritys voisi rakentaa pitkäaikaisia, molemminpuoliseen arvoon perustuvia asiakassuhteita.

4.2.2 Organisointi, johtaminen ja resurssit

Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin tarve kehittää organisaation sisäisiä rakenteita, johtamista ja resurssienhallintaa. Useat vastaajat kokivat, että roolit, vastuut ja toimivaltuudet ovat monin paikoin epäselviä. Tämä aiheuttaa epävarmuutta päivittäisessä työssä ja pitkän aikavälin suunnittelussa.

Esimerkiksi projektien välillä tapahtuva henkilöiden ja työvälineiden siirtyminen koettiin usein hajanaiseksi, mikä johti tilanteisiin, joissa työntekijät kokivat olevansa väliinputoajia tai ilman selkeää ohjausta.

Johtamiskäytäntöjä kuvattiin vaihteleviksi, mikä näkyy eri yksiköiden ja projektien välillä. Moni peräänkuulutti yhteisiä linjauksia ja systemaattisempaa johtamistapaa, joka varmistaisi johdonmukaisen suunnan ja tukisi henkilöstöä arjessa. Epäselvyys johtovastuista ja vaihtelevat toimintamallit yksiköiden välillä aiheuttavat tilanteita, joissa työntekijät eivät tiedä kenen puoleen kääntyä. Johtamisen kehittämistä toivottiin erityisesti käytännönläheisen tuen, päätöksenteon selkeyden ja työn priorisoinnin osalta.

Organisoinnin näkökulmasta nousi esiin puutteita toimintojen yhteensovittamisessa. Eri projektit ja yksiköt toimivat toisinaan irrallisesti, ilman yhteisiä standardeja tai koordinaatiota. Tämän nähtiin aiheuttavan päällekkäistä työtä ja erilaisten toimintatapojen syntyä. Useat vastaajat kokivat, että organisaation sisäistä tehokkuutta voitaisiin parantaa merkittävästi standardisoidulla prosesseilla ja vahvistamalla yhteistyötä yksiköiden välillä. Konsernin sisällä tunnustetaan olevan sisäistä osaamista ja parhaita käytäntöjä, mutta niitä ei aina hyödynnetä optimaalisesti.

Vastuunjaon epäselvyys nousi esiin erityisesti projektien ja asiakastyön yhteydessä. Moni haastattelija mainitsi, ettei ole täysin selvää, että kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta. Tämä aiheuttaa viivästyksiä ja väärinkäsityksiä sisäisesti ja asiakkaan suuntaan.

Yritysentiteetti ja kulttuuri nousivat esiin, vaikka haastattelukysymyksissä ei varsinaisesti asiaa käsiteltykään. Haastateltavat nostivat esiin, että eri yksiköissä on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, että mikä on yrityksen toimintatapa, ydiosaaminen tai tavoiteltu identiteetti. Tämä vaikuttaa yhtenäisyyteen, ulkoiseen viestintään ja siihen, miten asiakkaat kokevat yrityksen.

Rekrytointi ja osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä. Uuden osaamisen hankinta, nykyisistä osaajista kiinni pitäminen ja osaamisen kehittäminen nähtiin olennaisena kasvun

kannalta. Osaamisen kehittämiseksi nähtiin tarvetta hiljaisen tiedon siirtämisessä, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja palvelutarjoaman laajentamisessa.

4.2.3 Tehokkuus ja operatiivinen erinomaisuus

Haastateltavien mukaan yrityksen kilpailukyky ja asiakaslupauksen lunastaminen perustuvat siihen, miten tehokkaasti projektit, prosessit ja käytännön työt organisoidaan. Tehokkuuden katsottiin koostuvan useista osatekijöistä, kuten selkeistä roolituksista, suunnitelmallisuudesta, laadukkaista työkaluista, aikataulussa pysymisestä ja kyvystä oppia ja kehittyä jatkuvasti.

Haastatteluissa projektinhallinta nousi esiin monella tavalla. Projektinhallinta jakautui aiheena nykyiseen osaamiseen projektinhallinnassa ja näkymään siitä, millaista osaamisen tulisi olla tulevaisuudessa. Nykyinen osaaminen projektinhallinnan osalta nähdään riittäväksi asennustoimeksiantojen toteuttamiseen, mutta kokonaisprojektien hallintaan osaamista ei ole riittävästi. Projektinhallinnassa nähtiin myös tarvetta erilaiselle osaamiselle asiakkaan teknisestä ohjauksesta ja osaamisesta riippuen. Hyvien toimintatapojen ja oppien dokumentointi ja levittäminen organisaation sisällä nähtiin olennaiseksi tehokkuuden ja operatiivisen erinomaisuuden varmistamiseksi.

Projektien aikataulut koettiin haastavaksi. Aikataulujen hallinnassa tuli esiin sama asia kuin projektinhallinnassa; asiakkaan tekninen osaaminen ja ohjaus vaikuttaa aikataulujen pysymiseen. Vihreän siirtymän projekteissa aikataulu on usein optimistinen, joka aiheuttaa resursoinnin kanssa haasteita. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että aikataulutuksen tekoon tarvitaan osaamista yrityksen sisällä ja sitä tulisi kehittää huomattavasti.

Laatu nousi operatiivisen erinomaisuuden kannalta olennaiseksi asiaksi. Haastatteluissa laatu liittyi moneen asiaan, kuten asennustöiden laatu, viestintä ja projektinhallinta. Laatuun on panostettu ja kasvua ei pitäisi tehdä laadukkaan tekemisen kustannuksella. Moni haastateltavista peräänkuulutti laatupoikkeamien käsittelyn lisäämistä ja laadun kehittämisen sisällyttämistä osaksi normaalia projektinhallintaa.

Jatkuva kehittäminen mainittiin lähes kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kehitystyötä tarvitaan, mutta sen toteuttaminen arjen kiireen keskellä koettiin haastavaksi. Organisaation toivottiin järjestelmällisempää lähestymistapaa ja selkeää resursointia kehitystyöhön.

4.2.4 Palvelutarjoama ja innovaatiot

Haastatteluissa käsiteltiin laajasti palvelutarjoamaa, sen kehittämistä ja innovaatioiden roolia organisaation kilpailukykyyn ja kasvun tukena. Palvelujen nähtiin olevan keskeinen

osa yrityksen strategiaa, mutta nykytilan arvioinnissa nousi esille useita kehitystarpeita. Useat vastaajat nostivat esiin, että palvelutarjoama on osin rajoittunut, eikä koko organisaation potentiaalia hyödynnetä täysimääräisesti.

Kokonaispalveluiden kehittäminen nähtiin tärkeänä suuntana. Tavoitteena on siirtyä yksittäisten toimitusten mallista kohti laajempaa palvelukonseptia, jossa yritys voi vastata suunnittelusta, toteutuksesta ja käyttöönotosta. Tämän lisäksi kunnossapito- ja elinkaari-palvelut nähtiin mahdollisina lisäpalveluina. Useat haastateltavat korostivat, että tällainen laaja-alainen palvelukonsepti mahdollistaa asiakassuhteen syventämisen ja lisää kannattavuutta.

Kunnossapito- ja pienprojektit mainittiin toistuvasti mahdollisuutena kasvattaa liiketoimintaa. Pienempiin hankkeisiin, huoltoihin ja muutostöihin liittyy paljon potentiaalia, koska ne mahdollistavat jatkuvan asiakaskontaktin ja asiantuntijapalveluiden myynnin. Useampi haastateltava totesi, että pienprojekteihin liittyvä osaaminen on olemassa, mutta tällä hetkellä painopiste on usein suurissa projekteissa.

Tuotteistaminen nousi keskeiseksi asiaksi palveluiden kehittämisessä. Useat vastaajat kokevat, että organisaatiossa on paljon osaamista ja kyvykkyyttä, mutta niitä ei ole tuotteistettu. Tuotteistamisen avulla voitaisiin tehostaa myyntiprosessia, selkeyttää asiakkaalle tarjottavaa arvoa ja tukea sisäistä resurssienhallintaa. Suunnittelupalveluiden, käyttöönottojen ja asiantuntijatöiden tuotteistaminen nähtiin tärkeänä kehityskohteena.

Isot projektit ovat keskeinen osa liiketoimintaa, mutta niiden rinnalle tulisi kehittää ketterämpiä toimintamalleja pienempiin asiakkuuksiin ja palvelukokonaisuuksiin. Moni koki, että pienprojekteista voisi kehittää sisäänmenokanavan isompiin toimituksiin.

Teknologian hyödyntäminen nousi esiin useissa muodoissa. Haastattelussa puhuttiin uusista teknologioista, kuten digitalisaation hyödyntämisestä palveluiden ohjauksessa ja raportoinnissa.

Tuotekehitys nähtiin mahdollisuutena, mutta myös vajaakäytössä olevana voimavarana. Vastaajat toivovat enemmän resurssia ja selkeämpää omistajuutta tuotekehitykselle. Tuotekehitys sisältää tässä tapauksessa sekä fyysiset tuotteet, että palvelukehityksen. Yhteistyö asiakkaiden kanssa tuote- ja palvelukehityksessä nähtiin tärkeänä, sillä se mahdollistaa tarjonnan kohdentamisen ja lisää asiakkaan sitoutumista.

Keskusteluissa nousi esiin myös tarve selkeämpään palveluvalikoimaan. Asiakkaat eivät aina tiedä, että mitä palveluja yritys tarjoaa. Markkinointia ja viestintää toivottiin tukemaan palveluiden ja tuotteiden esille tuomisessa. Palveluportfolio tulisi rakentaa niin, että se palvelee eri asiakassegmenttejä ja on helposti ymmärrettävä myös vähemmän teknisesti orientoituneille ostajille.

4.2.5 Strateginen kasvu ja kehitys

Strateginen kasvu ja siihen liittyvä kehittäminen nähtiin haastatteluissa keskeisenä kysymyksenä yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta. Strategian toteuttaminen ja ohjaus olivat esillä erityisesti siinä, miten strategisia tavoitteita viedään käytännön tasolle. Moni koki, että strategia ei aina ohjaa arjen päätöksentekoa tai resurssien kohdistamista, vaan toiminta painottuu edelleen operatiiviseen suoriutumiseen. Tällöin pitkäjänteinen kehitystyö jää helposti toissijaiseksi. Osa haastateltavista toivoi selkeämpää strategista priorisointia. Mitkä ovat ne alueet, toiminnot tai asiakkuudet, joihin panostetaan? Strategian konkretisointi ja tavoitteiden näkyvämpi seuranta nousivat esiin tärkeinä kehityskohteina.

Haastateltavien näkemys on optimistinen yrityksen kasvukykyyn liittyen. Organisaatiolla on potentiaalia kasvuun, mutta kasvua rajoittaa useat tekijät. Näitä ovat mm. rajalliset resurssit, osaavan työvoiman saatavuus, nykyisten prosessien skaalautuvuus ja kiireellinen projektityö, joka vie aikaa kehittämiseltä. Useampi vastaaja kuvasi tilannetta, jossa ”kaikki aika menee nykyisten projektien hoitamiseen”, eikä uusia asiakkuuksia tai markkinoita ehditä kunnolla kehittää.

Kasvun osalta keskusteltiin orgaanisen kasvun ja yritysostojen suhteesta. Osa vastaajista nosti esiin, että orgaaninen kasvu olisi tavoiteltavaa, mutta hidasta. Resurssien rajallisuus ja asiakashankinnan työläys tekevät siitä haastavan vaihtoehdon. Yritysostot nähtiin keinona saavuttaa kasvua nopeammin, mutta sen mukana nähtiin tulevan myös enemmän riskiä. Useampi haastateltava korosti, että mahdollisen yritysoston tulisi tukea strategista kokonaisuutta, tuoda uutta osaamista tai markkina-aluetta pelkän liikevaihdon sijaan.

Kannattava kasvu toistui useassa vastauksessa. Kasvua ei nähdä itseisarvona, vaan sen tulee tuottaa arvoa asiakkaille ja olla taloudellisesti kestävä. Useampi vastaaja korosti, että kasvu ei saa perustua hinnan polkemiseen tai liialliseen riskinottoon. Uuden liiketoiminnan tulisi olla linjassa ydinosaamisen kanssa ja yrityksellä tulisi olla resurssit ja rakenteet sen hoitamiseen laadukkaasti.

Tavoitteiden asetanta ja niiden seuranta koettiin vaihtelevaksi. Joissakin yksiköissä tavoitteet olivat konkreettisia ja selkeästi mitattavissa, kun taas toisaalla ne nähtiin liian abstrakteina tai kaukaisina. Tavoitteiden osalta toivottiin yhteistä linjausta, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämistä ja jatkuvaa seuranta. Esimerkiksi asiakkuuden kasvattaminen tai tietyn segmentin kasvattaminen nähtiin tärkeinä, mutta ilman selkeitä tavoitteita ja toimenpiteitä ne voivat jäädä ontoiksi.

4.3 Käytännön suositukset

Tässä luvussa esitellään käytännön suositukset nopeamman kasvun saavuttamiseksi. Alaluvuissa käsitellään nykyistä strategiaa, alistrategian muodostamista, resurssien yhdistämistä skaalautuvan toimintamallin avulla, strategista osallistumista projekteihin ja strategian toteuttamista.

4.3.1 Nykyinen strategia

Nykyinen strategia on tunnistettu liian yleisluontoiseksi ohjaamaan sähkö- ja instrumentointiliiketoimintaa. Tämä on luonnollista, ottaen huomioon sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan koon suhteessa konsernin muuhun liiketoimintaan. Tulosten perusteella tarvitaan sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan alistrategia, joka ottaa huomioon eri liiketoimintojen erityispiirteet, tavoitteet ja toimintaympäristöt. Lisäksi E&I:n oma kasvutavoite on suurempi kuin konsernistrategiassa, mikä korostaa alistrategian tarvetta.

4.3.2 Alistrategian muodostaminen

Strategiaprosessi on tällä hetkellä tilanteessa, jossa suunniteltu ja esiin nouseva strategia yhdistyvät. Tämä tukee Mintzbergin näkemystä siitä, että strategia rakentuu osin suunnitelmallisesti ja osin käytännön kokemuksista. Yrityksen tulisi tunnistaa tämä vaihe ja hyödyntää sitä oppivan ja joustavan strategiatyön lähtökohtana.

Yksi keskeinen havainto on mahdollisuus kehittää kilpailuetua hyödyntämällä konsernin osaamista ja skaalautuvia toimintamalleja. Sinisen meren strategian periaatteiden mukaisesti voidaan luoda uutta markkinaa yhdistämällä konsernin asiantuntijuus ja paikallinen toteutuskyky. Tämä vaatii suunnitelmallista osaamisen siirtoa ja asiantuntijapalveluiden kehittämistä valitusta aloituspisteestä. Kynnys asiantuntijapalveluiden kehittämiselle pienenee huomattavasti, koska osaamista ja hyviä toimintatapoja on olemassa konsernin sisällä.

Strategian toteutumisen kannalta keskeistä on, että projektit nähdään osana asiakkuutta, ei irrallisina toteutuksina. Asiakkuudenhallintaa tulee kehittää kokonaisvaltaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi siten, että projektien johto ja liiketoimintajohto käyvät strategista vuoropuhelua. Tämä mahdollistaa paremman asiakasymmärryksen, jatkuvuuden ja liiketoiminnan kasvun asiakassuhteiden kanssa.

4.3.3 Resurssien yhdistäminen ja skaalautuva toimintamalli

Sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan laajentaminen edellyttää kykyä kasvattaa kapasiteettia ja osaamista tavalla, joka mahdollistaa isompien ja monipuolisempien projektien toteuttamisen tehokkaasti ja laadukkaasti. Keskeisiä asioita onnistumisen kannalta ovat

konsernin sisäinen yhteistyö, palvelutarjoaman kohdentaminen ja standardointi sekä alihankinnan hyödyntäminen strategisesti.

Konsernin sisällä on merkittävä määrä osaamista ja resursseja, joita ei tällä hetkellä hyödynnetä systemaattisesti E&I-toiminnassa. Jotta konsernin laajuiset projektit voidaan toteuttaa tehokkaasti, on tärkeää määritellä selkeät roolit, vastuut ja vetovastuu eri tilanteissa. Tavoitteena on muodostaa toimintamalli, jossa eri yksiköt voivat toimia yhteisesti sovittuun johtomallin mukaisesti. Tämä edellyttää läpinäkyvää viestintää, projektikohtaista sopimista ja yhteisten työkalujen, kuten aikataulun ja projektinseurannan mallien, käyttöönottoa.

E&I:n tuleva kilpailukyky perustuu kykyyn tarjota asiakkaalle lisäarvoa alueilla, joissa kilpailua on vähän tai ei lainkaan. Tämän takia on tärkeää fokusoida palvelutarjoamaa osaamisalueisiin, jossa yhtiö voi erottautua. Esimerkiksi nykyistä osaamista voi yhdistää laajemmin asiantuntijapalveluihin, kuten suunnitteluun, käyttöönottoon tai projektinhallintaan. Tämä mahdollistaa ratkaisulähtöisen myynnin ja siirtymisen suoritepainotteisesta työstä kokonaisvaltaisempiin ratkaisuihin. Samanaikaisesti tulisi panostaa toimintamallien ja palveluiden standardointiin, mikä parantaa tehokkuutta, laatua ja skaalautuvuutta. Standardointi mahdollistaa monistettavan liiketoimintamallin, jossa opitut käytännöt ja ratkaisut voidaan viedä uusiin asiakkuuksiin.

Alihankinta on keskeinen elementti kapasiteetin ja osaamisen kasvattamisessa. Nykyisin alihankintaa käytetään lähinnä resurssipuutteiden paikkaamiseen, mutta jatkossa sen käyttöä tulisi ohjata strategisesti ja ennakoivasti. Tämä tarkoittaa siirtymistä pitkäjänteiseen kumppanuusmalliin, jossa alihankkijat toimivat suurempana osana projektitiimiä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Strateginen alihankinta edellyttää muun muassa ennakoon määriteltyjä rooleja, työnjakoa, ja selkeitä laatu- ja viestintäkäytäntöjä. Yhdessä konserniyhteistyön ja fokuoitujen palveluiden kanssa tämä muodostaa kokonaisuuden, jolla voidaan rakentaa ketterä ja tehokas toteutuskyky.

4.3.4 Strateginen osallistuminen projekteihin

Yksi käynnissä oleva ja lupaava kehitystoimi on tarjousprosessin aikaistaminen. Sen avulla yhtiö voi päästä mukaan projekteihin jo niiden alkuvaiheessa, jolloin vaikutusmahdollisuudet kasvavat merkittävästi. Varhainen osallistuminen mahdollistaa oman vastuualueen tarkemman suunnittelun, projektin laajuuden kasvattamisen omien ehdotusten pohjalta sekä paremman kilpailuaseman suhteessa muihin tarjoajiin. Tällöin ei ole pelkästään kyse hintakilpailusta, vaan yhtiö voi tuoda lisäarvoa esimerkiksi ehdottamalla integroitua sähkö- ja instrumentointiratkaisua tai tarjoamalla asiantuntijapalveluita jo

suunnitteluvaiheessa. Tämä tukee siirtymistä suoriteperusteisesta työstä ratkaisulähtöiseen toimintatapaan.

Tarjousprosessin aikaistaminen tukee myös parempaa riskienhallintaa, sillä varhainen näkyvyys projektin kokonaistavoitteisiin ja rajauksiin mahdollistaa realistisemmat resurssi- ja aikataulusuunnitelmat. Samalla asiakasyhteistyö tiivistyy ja yhtiö voi asemoitua luotettavaksi kumppaniksi, joka osallistuu aidosti hankkeen kehittämiseen.

Jotta tällainen toimintamalli voi skaalautua ja tukea kasvua, on tärkeää, että myös organisaation sisäinen toiminta tukee strategiaa. Kasvun ja strategian toteutumisen kannalta keskeistä on, että yksiköille asetetaan selkeät tavoitteet, jotka liittyvät niin liikevaihtoon, kannattavuuteen kuin kehittämiseen. Yksikön päälliköiden roolia tulee vahvistaa siten, että heillä on sekä operatiivinen vastuu päivittäisestä toiminnasta että selkeä kehittämisvastuu organisaationsa ja toimintamalliensa osalta. Projektien johtamiseen ja yksiköiden johtamiseen tulisi tehdä selkeämmät raamit tai erottaa toimet toisistaan täysin.

Paikallisten organisaatioiden roolia tulee vahvistaa niin, että ne eivät ainoastaan toteuta strategiaa, vaan osallistuvat sen jatkuvaan kehittämiseen osana yhtiön kokonaisuutta.

4.3.5 Strategian toteuttaminen

Yrityksessä on toteutettu strategiaa muun muassa kehitysprojekteilla. Kehitysprojektit ovat liittyneet pitkälti tehokkuuden ja operatiivisen erinomaisuuden parantamiseen yhtiötasolla ja niitä on toteutettu oman työn ohella. Kehitysprojektien strateginen osuus on näkynyt epäsuorasti. Kehitysprojekteja tulisi tehdä enemmän asemoinnin osalta ja niiden strategista merkitystä tulisi korostaa enemmän. Kehitysprojektien laajuus tulisi myös määrittellä tarkemmin, jotta niiden onnistuminen olisi todennäköisempää sekä helpommin mitattavissa.

4.4 Pohdintaa keskeisistä tuloksista

Sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnassa kilpailu asennustoimeksiannoista on tiukkaa. Koska mahdollisia tekijöitä on paljon ja työ on standardoitua, erottautumistekijäksi jää usein vain hinta. Kun hinta on ainoa tai määräävä erottautumistekijä, paine vähentää kustannuksia kasvaa. Yritys on kuitenkin hyvässä asemassa tarjoaman kannalta muutamastakin syystä. Konsernilla on saman katon alla osaamista suunnittelusta, toteutuksesta, käyttöönotosta ja projektinhallinnasta. Konsernissa on kykyä toteuttaa suuria ja vaativia projekteja.

Yrityksessä on kuitenkin usein valittu tarjota palveluita myös toteutusteknisesti vaatimattomammassa tapauksissa, joiden tekemisestä kilpailevat myös muut, vähemmän kyvykkäät ja pienemmät kilpailijat. Toisaalta ydinliiketoiminnan määrittäminen ja sen mukaan toimiminen pienemmässäkin mittakaavassa tuovat tunnettuutta kyseisessä liiketoiminnassa. Resurssien rajallisuuden, kilpailun ja toteutusteknisen vaatimattomuuden yhdistelmä ei ole kuitenkaan aina suotuisa kasvutavoitteen toteutumisen kannalta.

Liikevaihto- ja kannattavuustavoitteen saavuttamiseksi on tehtävä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Strategian mukaan konserni haluaa olla kumppani asiakkailleen ja toimittajilleen. Asiakassuhteen syventäminen ja laajentaminen nähtiin olennaiseksi asiaksi. Asiakassuhteen tulisi alkaa aiemmin, jotta yritys voisi tarjota laajempaa palvelua.

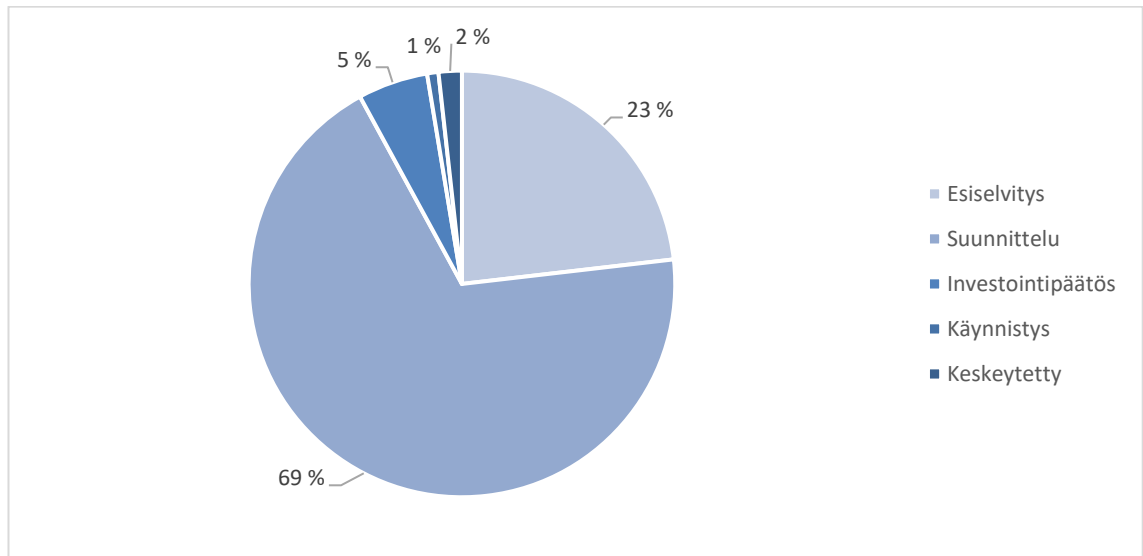
Nykyisen palvelutarjoaman täysimääräinen hyödyntäminen ja palvelutarjoaman laajentaminen ovat olennaisia asioita kasvutavoitteen saavuttamiseksi. Palvelutarjoaman hyödyntäminen sisältää nykyisten palvelujen myymisen yhdessä esimerkiksi niin, että asennusurakan lisäksi myydään suunnittelu ja/tai käyttöönotto samalla. Palvelutarjoaman hyödyntäminen vaatii yhteistyötä konsernin sisällä, koska suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyvä osaaminen on pääasiassa Pohjoismaiden ulkopuolella.

Yhteistyö konsernin sisällä voi tuoda huomattavia mahdollisuuksia ja sitä tehdään jo tarjoamalla laajempia kokonaisuuksia koko konsernin voimin. Yhteistyö valtion rajat ylittävässä toiminnassa tuo kuitenkin haasteita siitä huolimatta, että kaikki kuuluvat samaan konserniin. Konsernin yhtiöiden, liiketoimintalinjojen ja organisaatioiden välille tulee sopia yhteiset tavat toimia. Eri maissa ja kulttuureissa toimivat organisaatiot, vaikkakin samalla alalla, voivat toimia hyvin eri tavoin. Rajapinnassa työskentelevien henkilöiden tulee osata viestiä erinomaisesti omalla kielellään ja yhteisellä kielellä, joka enenevässä määrin on englanti.

Konsernin strategia ei juurikaan rajoita sitä, että millä tavalla strategiaa toteutetaan. Tämä on tietysti hyvän strategian yksi ominaisuus. Konsernistrategia ei kuitenkaan yksinään riitä ohjaamaan yhtä maantieteellistä osaa ja yhtä liiketoimintaa sen sisällä.

Konsernissa olevan osaamisen monistaminen ja sen avulla uuden palvelutarjoaman luominen on yhdistelmä Mintzbergin (1978) emergenttiä strategiaa ja myös Longin & Vickers-Kochin (1995) strateginen kyvykkyys, joka on vielä osittain realisoimaton.

Mahdollisuuksista Suomessa kertoo esimerkiksi EK:n dataikkuna vihreän siirtymän investointeihin Suomessa. Dataikkunan sisältö on suuntaa antava ja sen avulla pääsee tarkastelemaan hankeaihoita teknologioittain, paikkakunnittain ja hankkeen vaiheen mukaisesti (Peljo, 2025). Kuvassa 10 on vihreän siirtymän investoinnit vaiheittain niin, että valmistumisajankohta on 2025–2035 välillä tai ilman arvioita valmistumisajankohdasta.



Kuva 10. Vihreän siirtymän investoinnit Suomessa vaiheittain, valmistuminen 2025–2035 välisenä aikana tai ilman arviota valmistumisajankohdasta.

Huomionarvoista on se, että vaikka käynnistyneiden hankkeiden suhteellinen koko on vain yhden prosentin luokkaa, se on euromäärältään noin 2,5 miljardia. Keskeytyneiden osuus on tässä aineistossa noin kaksi prosenttia, joka on pieni, mutta se ei välttämättä anna oikeaa kuvaa keskeytyneiden investointien suhteesta käynnissä oleviin. Taulukosta 3 nähdään, että miten hankkeet jakautuvat vaiheittain euromääräisesti.

Vaihe	Summa (M€)
Esiselvitys	67 151,50 €
Suunnittelu	199 745,97 €
Investointipäätös	15 419,86 €
Käynnistys	2 478,50 €
Keskeytetty	5 107,40 €
Yhteensä	289 903,23 €

Taulukko 3. Vihreän siirtymän investoinnit Suomessa vaiheittain, valmistuminen 2025–2035 välisenä aikana tai ilman arviota valmistumisajankohdasta.

EK:n dataikkuna on hyvä lähde markkinan koon arviointiin ja tämä katsaus on hyvin pinnallinen. Tarkoituksena on kuitenkin havainnollistaa se, että hankkeiden määrä ja yhteenlaskettujen investointien määrä on suuri.

Tämän tutkimuksen tieteellinen uutuus liittyy vahvasti tutkimuskontekstiin. Uutuutta on siinä, että yrityksellä on nyt tarkempaa tietoa henkilöstön näkemyksestä koskien konsernin strategiaa ja sen toteuttamista.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

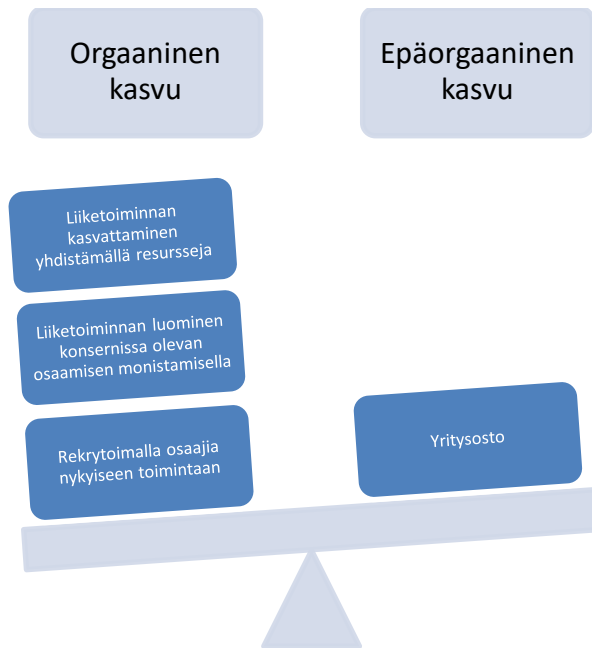
Tässä luvussa käsitellään tulosten perusteella syntyneitä johtopäätöksiä ja kuvataan yhteys teorian ja käytännön välillä. Luvussa esitetään tutkimuksen pohjalta tehdyt keskeiset havainnot ja johtopäätökset suhteessa sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan strategiseen kehittämiseen. Pohdinta perustuu haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin. Johtopäätöksiä tarkastellaan käytännönläheisesti, mutta ne ovat myös sidoksissa strategiaan viitekehyksiin, kuten Mintzbergin emergentin strategian käsitteeseen ja sinisen meren strategiaan.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, että mitä yhtiön tulisi tehdä nopeamman kasvun saavuttamiseksi. Tutkimus toteutettiin yhdessä suomalaisen monialayhtiön kanssa ja se rajattiin koskemaan yhtiön sähkö- ja instrumentointiliiketoimintaa. Tutkimus koostui kirjallisuuskatsauksesta ja haastatteluista. Tutkimukselle asetettiin päätutkimuskysymys, sekä kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys on *”Mitä vaihtoehtoja strategian toteuttamiseen löytyy?”* Strategian toteuttamisen vaihtoehdot jakautuivat kahteen yläkategoriaan ja siitä eteenpäin eri toteutusmalleihin. Strategian toteuttamiseen löytyi vaihtoehtoja orgaanisen kasvun ja epäorgaanisen kasvun osalta. Epäorgaanisen kasvun osalta vaihtoehdot rajautuvat käytännössä yritysostoon. Orgaanisen kasvun osalta havaittiin laajempi kirjo vaihtoehtoja. Orgaanisen kasvun alla ovat liiketoiminnan kasvattaminen rekrytoimalla osaajia nykyiseen toimintaan, liiketoiminnan luominen konsernissa jo olemassa olevan osaamisen monistamisella ja liiketoiminnan kasvattaminen yhdistämällä konsernin käytössä olevia resursseja uusien palvelukokonaisuuksien luomiseksi.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen vastaus on esitetty visuaalisesti kuvassa 11.



Kuva 11. Vaihtoehdot strategian toteuttamiseen.

Liiketoiminnan kasvattaminen rekrytoimalla osaajia nykyiseen toimintaan on kyvykkyystrategia. Strateginen kyvykkyys määrittyy yrityksen taidosta yhdistää resurssinsa ja strategiset liiketoimintaprosessinsa uniikilla ja arvokkaalla tavalla (Huikkola & Kohtamäki, 2017).

Toinen alatutkimuskysymys on *”Mitä riskejä ja mahdollisuuksia strategian eri toteuttamistapoihin liittyy?”* Epäorgaanisen kasvun riskit koetaan isommiksi, mutta mahdollisuuksiakin on. Epäorgaanisen kasvun riskeinä on ostetun liiketoiminnan integroiminen yritykseen kulttuurillisesti, sopivan kriteeristön täyttävän yrityksen löytäminen ja ostetun yrityksen avainhenkilöiden sitoutuminen. Mahdollisuuksina nähdään valmiin asiakaskunnan saaminen, uuden palvelutarjoaman nopea luominen ja liikevaihdon kasvun nopeuttaminen.

Orgaanisen kasvun riskit koetaan pienemmiksi ja strategian toteuttamiseen on enemmän vaihtoehtoja. Orgaanisen kasvun riskeinä nähdään kuitenkin kasvun hitaus osaan työvoiman saatavuuden ja sisäisen resursoinnin kautta. Orgaaninen kasvu nähdään kuitenkin kokonaisuutena todennäköisempänä vaihtoehtona ja mahdollisuuksina nähdään kestävämpi ja hallittavampi kasvu, matalampi kynnys toiminnan aloittamiseen ja joustavampi toteutus. Kasvun toteuttamisen riskit ja mahdollisuudet ovat visualisoitu kuvassa 12.



Kuva 12. Eri toteuttamistapojen riskit ja mahdollisuudet.

Kolmas alatutkimuskysymys on ”Miten markkinatilanne vaikuttaa kasvuun ja strategian toteuttamiseen?” Markkinatilanteen vaikutus nähtiin vaikuttavan suuresti kasvuun. Haastattelujen hetkellä markkinatilanne nähtiin hiljaisena ja sen nähdään vaikuttavan kasvutavoitteiden saavuttamiseen. Vihreän siirtymän hankkeissa nähdään kuitenkin kasvavaa kysyntää sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnalle ja hankkeet ovat suuria. Hankkeiden toteutumisessa on perinteiseen teollisuuteen verrattuna enemmän epävarmuutta, mutta kokonaisuutena arvioiden pitkän aikavälin markkinatilanteeseen suhtaudutaan positiivisesti.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on ”Millainen alistrategia yhtiön tulisi luoda nopeamman kasvun saavuttamiseksi?” Tutkimuksen tuloksena syntyi poikkileikkaus yhtiön johdon ja keskijohdon näkemyksistä strategian toimivuudesta ja siitä, mitä alistrategiaan pitäisi sisällyttää. Tutkimuksen tuloksena syntyi myös raamit alistrategian sisällölle ja aiheille, mihin siinä pitäisi ottaa kantaa.

Yhtiön tulisi luoda alistrategia, joka on eriytetty konsernin strategiasta ja rakennettu sähkö- ja instrumentointiliiketoiminnan tavoitteiden ja toimintaedellytysten pohjalta. Alistrategian tulee määritellä toimintokohtaiset kasvutavoitteet prosessisähkölle, rakennussähkölle, instrumentoinnille ja saattolämmitykselle. Kasvua ei voida johtaa yhtenä massana, vaan se on pilkottava hallittaviin osakokonaisuuksiin, joille asetetaan omat tavoitteet ja toimenpiteet.

Alistrategian tulee tukea osaamisen monistamista ja laajentamista konsernin sisällä. Konsernin vahvaa osaamista tulisi hyödyntää asiantuntijapalveluiden kehittämiseksi

Pohjoismaissa. Konzernin osaamisen monistaminen sisällytetään aikataulutettuun suunnitelmaan. Strategiaan tulisi sisällyttää suunnitelma, mitä liiketoimintamalleja pilotoidaan ja missä järjestyksessä markkinoita avataan.

Alistrategiassa tulisi hyödyntää sinisen meren strategian periaatteita. Kasvua ei saavuteta kilpailamalla vain olemassa olevilla markkinoilla, vaan luomalla tarjontaa, jossa ei ole kilpailua.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksessä hyödynnetään jo käytännössä kyvykkyysstrategiaa, vaikka sitä ei ole nimetty tai kuvattu. Alistrategian ensimmäinen askel on tehdä tämä hiljainen toimintamalli näkyväksi. Yrityksen keskeiset kyvykkyudet kuvataan selkeästi prosesseina, rooleina, mittareina ja kehityspolkuina.

Alistrategia jäsentää kasvun liiketoiminta-alueittain. Prosessisähkö, rakennussähkö, instrumentointi ja saattolämmitys saavat omat liikevaihto- ja katetavoitteet sekä asiantuntijapalvelujen osuustavoitteet. Koska saattolämmityksessä tarjotaan jo asiantuntijapalveluita, sitä voi pitää pilottikohteena kokonaisuuden jäsentämisessä.

Kun kyvykkyysstrategia on eksplisiittinen, markkinaa tarkastellaan sinisen meren periaatteella. Yritys analysoi, mitä asiakasongelmia se voi poistaa kokonaan, mitä elementtejä vähentää tai korvata, mitä arvoa kasvattaa yhdistämällä omat ja konsernin kyvykkyudet ja mitä täysin uutta se voi luoda. Tämän analyysin pohjalta muotoillaan uusi palvelupaketti, joka yhdistää paikallisen asennuskyvykkyuden, konsernin projektinhallinnan ja muun palvelutarjoaman.

5.2 Työn tulosten ja luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta arvioidaan (Eskola et al., 1998) laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien mukaan. Luotettavuutta arvioidaan realistisen luotettavuusnäkökulman, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan ja kritiikin näkökulmista.

Realistisen luotettavuusnäkökulman mukaan tutkimustekstiä pidetään ikkunana todellisuuteen. Tutkimuksen haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina niin, että haastattelukysymykset on jaettu osallistujalle etukäteen ja haastatteluaineiston käsittelystä on kerrottu läpinäkyvästi. Haastattelijoiden määrä kattaa monta tasoa organisaatiossa ja osan täysin. Se, että esimerkiksi kaikkia yksikön päälliköitä ei ole haastateltu, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Haastateltavien määrästä riippumatta tuloksista oli mahdollista tehdä yhteiseen mielipiteeseen liittyviä johtopäätöksiä. Tulosten luotettavuutta heikentää haastattelujen suorittaminen kahdella eri kielellä. Erikieliset kysymyssarjat ovat alttiita kää-

nösvirheille. Luotettavuutta heikentää myös se, että haastatteluissa käytetty kieli, englanti, ei ollut haastateltavien tai haastattelijan äidinkieli. Tulosten luotettavuutta lisää kuitenkin sama kysymyssarja.

Haastattelut nauhoitettiin yhtä lukuun ottamatta. Nauhoittamattomasta haastattelusta oli kuitenkin tekoälyn tekemä litterointi. Nauhoitus helpottaa haastatteluaineiston analysointia ja vähentää tutkijan ennakkoluulojen ja virheiden osuutta tulosten analysoinnissa. Nauhoituksella saattaa olla myös rajoittava vaikutus, jossa asioiden todellista tilaa ei uskalleta tai haluta kertoa.

Tutkimuksen vakuuttavuus on pyritty valmistamaan metodologisilla valinnoilla ja tutkijan mahdollisimman suurella objektiivisuudella. Objektiivisuutta on kuitenkin tutkimuksen osalta hankala saavuttaa ja se ei välttämättä ole edes toivottavaa. Tutkimuksen tulos vaikuttaa suoraan tutkijan työtehtäviin jollain aikavälillä ja tämä vaikuttaa vähintään alitajunnallisesti. Tutkimuksen tulokset ovat kuvattu mahdollisimman suoraan ja ilman tulkintaa. Tutkimuksen yhteistoiminnallinen vaikutus sekoittuukin vakuuttavuuteen. Kun yrityksessä puhutaan strategiasta tehtävästä diplomityöstä, siitä johtuva keskustelu vaikuttaa jo työn tuloksiin.

Kritiikin osalta on edellä mainitun lisäksi lisättävä, että tutkijan tuntemus organisaatiosta ja toimialasta helpotti tutkimuksen ja haastattelujen tekemistä. Kuten mainittu, tutkija ei ole neutraali havainnoija, vaan osallistuu aktiivisesti todellisuuden kuvan rakentamiseen. Tieto rakentuu vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen ja tutkijan välillä, ja analyysi on aina valikoivaa. Esimerkiksi se, millaisia käsitteitä käytetään, millaisia asioita pidetään merkityksellisinä ja mitä jätetään vähemmälle huomiolle, ohjaa lukijan ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Tähän vaikuttaa myös se, että haastattelut kohdistuivat organisaation sisäisiin toimijoihin, joiden näkemykset ovat sidoksissa omiin positioihinsa, tavoitteisiinsa ja lojaalisuuksiin. On mahdollista, että osa kriittisistä tai ristiriitaisista näkökulmista jäi sanomatta esimerkiksi organisaatiokulttuurin tai asemaristiriitojen vuoksi.

5.3 Jatkotutkimus

Alistrategian kehittämiseen on syytä ottaa operatiivinen henkilöstö mukaan. Strategiatyön tekeminen tyhjiössä voi johtaa matalaan sitoutumiseen ja yrityksen suunnan tulisi olla selkeä kaikille.

Markkinatilanteen käsittely on tämän työn osalta rajallinen ja sen tarkempi selvittäminen on olennaista alistrategian ja strategian onnistumiselle. Tarkka, segmentoitu markkina-analyysi helpottaa alistrategian tekemistä.

LÄHTEET

- Awladthani, F. S., Porkodi, S., Saranya, R., & Pandurengan, V. (2023). A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF THE ADOPTION OF A BLUE OCEAN STRATEGY BY SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR SUSTAINABLE GROWTH [Article]. *Journal of Sustainability Science and Management*, 18(2), 197–231. <https://doi.org/10.46754/jssm.2023.02.014>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Article]. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bilfinger. (2023). *Annual Report Bilfinger SE*. https://www.bilfinger.com/fileadmin/One_Global_Website/Investors/IRgemListe/Publikationen/GB_2023_e_-_Screen.pdf#page=416.05
- Coghlan, David. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. (Teresa. Brannick, Ed.; 4th ed.) [Book]. SAGE Publications Ltd.
- Denzin, N. K. ., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (Fifth edition). SAGE.
- Drucker, P. F. (1967). Managing for results . In *Managing for results*. Pan Books.
- ELY-keskus. (n.d.). *Vihreä siirtymä*. Retrieved June 15, 2025, from <https://www.ely-keskus.fi/vihreä-siirtymä-ja-viranomaismenettelyt>
- Eskola, Jari., Suoranta, Juha., & Ellibs. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen . In *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation [Article]. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hokianto, H. F. (2023). Implementation of Blue Ocean Strategy: Review of Previous Cases [Article]. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 116–125. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.64>
- Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities [Article]. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213>
- Johnny Saldaña. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers, 4th Edition* (fourth edition) [Book]. Sage Publications Ltd UK.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (R. Mauborgne, Ed.; Expanded edition.) [Book]. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift : beyond competing - proven steps to inspire confidence and seize new growth* (R. Mauborgne, Ed.) [Book]. Macmillan.
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage [Article]. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation [Article]. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1987). CRAFTING STRATEGY. In *Harvard business review* (Vol. 65, Issue 4, pp. 66–75). HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Peljo, J. (2025, June 12). *Dataikkuna - Suomen vihreät investoinnit*. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/vihreät-investoinnit/>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors* (1st ed.). Free Press.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (A. Puusa, P. Juuti, & I. Aaltio, Eds.) [Book]. Gaudeamus.
- Reason, P. (2006). Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187–203.
- Rumelt, R. (2011). Good strategy, bad strategy : the difference and why it matters . In *Good strategy, bad strategy : the difference and why it matters*. Profile Books.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (Eighth Edition.). Pearson Education, Limited.

- Schulz, T., & Jäkel, M. (2024). *INTO SUSTAINABLE PROFITABLE GROWTH NO. 1 FOR OUR CUSTOMERS IN ENHANCING EFFICIENCY & SUSTAINABILITY*. https://www.bilfinger.com/fileadmin/One_Global_Website/Investors/IRgemListe/CapitalMarketsDay/2024/20240612_Bilfinger_CMD_2024_consolidated_final.pdf
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects [Article]. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Wengel, J., Ferreira-Villegas, G. B., Pérez-Hernández, G., & Suárez-Cruz, L. M. (2010). SCHUMPETER AND THE BLUE OCEAN STRATEGY [Article]. *Revista de La Maestría En Derecho Económico*, 6(6), 53–85.

LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET H2

Interview about Bilfinger Strategy formation and implementation

- A. How did we arrive at the three main points of efficiency, operational excellence, and positioning?
- B. What assumptions, trends, and environmental factors are behind these points?
- C. Which areas or business sectors are seen as key?
- D. What was the situation before the strategy and during the strategy formation period?
- E. How should we implement the strategy?

LIITE B: HAASTATTELUKYSYMYKSET SUOMEKSI

Haastattelu strategiaan liittyen, kysymykset

1. Miten nykyinen strategia tukee E&I kasvutavoitteita ja markkinoiden laajenemista?
2. Miten strategia tukee käytännön johtamista? Voitko antaa esimerkin, jossa strategia on ohjannut päätöksentekoa?

Efficiency – Tehokkuus

3. Miten voisimme parantaa E&I-liiketoiminnan tehokkuutta nykyisten resurssien ja prosessien puitteissa?
4. Miten näet digitalisaation ja automaation roolin E&I tehokkuuden parantamisessa?

Operational Excellence

5. Miten operatiivista erinomaisuutta voidaan kehittää E&I-liiketoiminnassa strategian mukaisesti?
6. Mitkä ovat keskeiset haasteet operatiivisen erinomaisuuden saavuttamisessa ja miten ne voitaisiin ratkaista?

Positioning

7. Miten näet E&I-liiketoiminnan asemoituvan markkinoilla suhteessa kilpailijoihin?
8. Miten E&I nykyinen tuote- ja palvelutarjoama tukee kasvutavoitteiden saavuttamista, ja onko tarvetta laajentaa tai muokata tarjoamaa?
9. Miten voisimme vahvistaa E&I markkina-asemaa ja erottautua kilpailijoista?
10. Miten nykyinen markkinatilanne tukee tai estää E&I kasvutavoitteiden saavuttamista?
11. Mitkä markkinan laajentumismahdollisuudet näet keskeisinä, ja miten voisimme parhaiten hyödyntää niitä?

Vihreä siirtymä

12. Miten pystymme vastaamaan nykyiseen kysyntään vihreän siirtymän projekteissa?
13. Mitä käytännön muutoksia näet tarpeellisina, jotta voisimme paremmin vastata vihreän siirtymän projekteihin?
14. Miten voisimme hyödyntää vihreän siirtymän projekteja kilpailuedun luomisessa ja markkinoilla erottumisessa?

Organisaation kehitys ja kasvu

15. Miten nykyinen organisaatorakenne tukee E&I kasvutavoitteita?
16. Miten näet orgaanisen ja epäorgaanisen kasvun mahdollisuudet tukemassa pitkän aikavälin kasvutavoitteita?
17. Onko jotain, mitä emme ole vielä käsitelleet, mutta jonka koet olennaiseksi kasvun ja strategian näkökulmasta?

LIITE C: HAASTATTELUKYSYMYKSET ENGLANNIKSI

Interview Related to Strategy, Questions

1. How does the current strategy support E&I's growth objectives and market expansion?
2. How does the strategy support practical management? Can you provide an example where the strategy has guided decision-making?

Efficiency

3. How can we improve the efficiency of the E&I business within the current resources and processes?
4. How do you see the role of digitalization and automation in improving E&I efficiency?

Operational Excellence

5. How can operational excellence be developed in the E&I business according to the strategy?
6. What are the key challenges in achieving operational excellence and how can they be addressed?

Positioning

7. How do you see the E&I business positioning itself in the market relative to competitors?
8. How does E&I's current product and service offering support the achievement of growth objectives, and is there a need to expand or modify the offering?
9. How can we strengthen E&I's market position and differentiate from competitors?
10. How does the current market situation support or hinder the achievement of E&I's growth objectives?
11. What market expansion opportunities do you see as key, and how can we best leverage them?

Green Transition

12. How can we meet the current demand for green transition projects?
13. What practical changes do you see as necessary to better respond to green transition projects?
14. How can we leverage green transition projects to create a competitive advantage and stand out in the market?

Organizational Development and Growth

15. How does the current organizational structure support E&I's growth objectives?
16. How do you see the opportunities for organic and inorganic growth supporting long-term growth objectives?

Additional Question

17. Is there anything we haven't covered yet that you consider essential from the perspective of growth and strategy?

LIITE D: KODIFIOINTITAUUKKO JA KEHOTE

Teen laadullista tutkimusta yrityksen strategisista vaihehdoista. Tässä on koodaukseni tulos ja koodin esiintymismäärä aineistossa. Pystytkö rakentamaan tästä 3–5 teemaa?

Koodi	Osumat
Asiakas	97
Johtaminen	89
Organisointi	88
Osaaminen	80
Palvelutarjoama	72
Resurssi	67
Kilpailu	60
Tarjousprosessi	51
Markkina	50
Tehokkuus	49
Asemointi	46
Projektinhallinta	45
Markkinointi	42
Tavoite	42
Vihreä siirtymä	38
Yhteistyö konsernin sisällä	36
Teollisuus	35
Viestintä	35
Kokonaispalvelut	28
Projektit	28
Tunnettuus	27
Vastuu	25
Digitalisaatio	24
Suhtautuminen	23
Kunnossapito	21
Kasvukyky	19
Priorisointi	19
Yrityskauppa	19
Markkinatilanne	18
Strategian ohjaus	18
Työkalut	18
Yritysidenteetti	16
Aikataulu	15
Hyödyntäminen	15
Kumppani	15
Teknologia	15
Hyvät toimintatavat	14
Rekrytointi	14
Standardisointi	14
Suunnittelu	13

Instrumentointi	12
Kulttuuri	12
Rajoite	12
Epäselvyys	11
Laatu	11
Pienprojektit	11
Strategian tuki	11
Tavoitteen täyttyminen	11
Ohjeistus	10
Riskienhallinta	10
Ruotsi	10
Saattolämmitys	10
Segmentti	10
Tuotteistaminen	10
Hinnoittelu	9
Isot projektit	9
Koulutus	9
Mahdollisuus	9
Paikallinen kehitys	9
Työsuunnittelu	9
Jatkuva kehittäminen	8
Kannattavuus	8
Kaupan laajentaminen	8
Yhteistyö	7
Bulkkituotanto	6
Kestävä kehitys	6
Markkinasegmentti	6
Prosessit	6
Riskinottokyky	6
Tuotekehitys	6
Työvoimapula	6
Kannattava kasvu	5
Tavoitteen täyttäminen	5
Ennustettavuus	4
Historia	4
Kansainvälisyys	4
Kehitysprojektit	4
Kulurakenne	4
Kustannussäästö	4
Kustannusten hallinta	4
Orgaaninen kasvu	4
Rohkeus	4
Sijoittajat	4
Sitoutuminen	4
Strategian toteuttaminen	4
Tehokkuusohjelma	4

Kokemuskehä	3
Kompetenssi	3
Mittaaminen	3
Muutoshallinta	3
Osastojen välinen yhteistyö	3
Resrussi	3
Strategian muodostuminen	3
Strategian ymmärrys	3
Strategiasta viestiminen	3
Analysointi	2
Asema	2
Automaatio	2
Epävarmuus	2
Global Product Center	2
Hallinta	2
Ketterä kehitys	2
Laadun parantaminen	2
Niputtaminen	2
Norja	2
Pohjoismaat	2
Raamisopimus	2
Rajakustannus	2
Segmentointi	2
Strategiaprosessi	2
Suhteellinen kannattavuus	2
Tiedon saatavuus	2
Uskottavuus	2
Vaatimustaso	2
Arvot	1
Asennushenkilökunta	1
Asiakas	1
Baltia	1
Business Line	1
Hallinnollinen taakka	1
Hallinnon kasvu	1
Houkutteleva	1
Itsetutkiskelu	1
Jatkuva parantaminen	1
Kassavirta	1
Kausisopimus	1
Kestävä kasvu	1
Kiertotalous	1
Kouluttaminen	1
Kunnianhimo	1
Kysyntä-hintajousto	1
Käyttöönotto	1

Laajentuminen kannattavammalle liiketoiminta-alueelle	1
Lean	1
Läsnäolo	1
Markkinamalli	1
Markkinarakenne	1
Muutosprojektit	1
Número yksi	1
Numerot ja kaaviot	1
Odottamaton	1
Operationaalinen erinomaisuus	1
Organisoituminen	1
Paine investoida	1
Palvelut	1
Positiointi	1
Projektin koko	1
Räjähdyksvaaralliset asennukset	1
Sekvenssi	1
Shared Service Center	1
Siiloutuminen	1
Sirpaloituminen	1
Sopimus	1
Sota	1
Strategian luominen	1
Strateginen kasvu	1
Suurempi kasvu	1
Tanska	1
Tarkastustoiminta	1
Teho	1
Tiedonkeruu	1
Trendit	1
Tuloskasvu	1
Työpaja	1
Uhka	1
UK	1
Ulkoistus	1
Ulkopuoliset kysymykset	1
Uusien markkinoiden löytäminen	1
Vahva fokus kasvaa	1
Vahvuus	1
Verkosto	1
Visio	1
Yhteinen	1
Yhteyshenkilöt	1
Ylhäältä alaspäin	1
Yritysosto	1