

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

Tässä oppimiskokonaisuudessa käydään läpi strategioita, joiden avulla yrityksen kohentavat asemiaan kansainvälisessä kilpailussa. Kokonaisuus on osa kurssia **Globaali kauppa**.

## SISÄLLYSLUETTELO

Oma strategia (ankkuritehtävä)	1
Liiketoiminnan strategiat (tavoite)	2
Liiketoiminnan globaalit strategiat (johdanto)	3
Strategiamalleja on erilaisia (tietoisku)	4
Mikä strategia on paras? (soveltava tehtävä)	7
Kuluttajatottumukset Lidlin markkina-alueella (aineistotehtävä)	8
Strategiset haasteet digimurroksessa (tietoisku)	9
Globaalin kilpailuedun avaintekijät (tietoisku)	12
Kekseliäisyys vahvistaa globaalia kilpailuetua (soveltava tehtävä)	16
Timanttimalli (aineistotehtävä)	17
Lidlin investointistrategia (kommentointitehtävä)	18
Yritysten hankinta on globaalia (tietoisku)	19
Yritysten kasvu ja liiketoiminnan riskit (aineistotehtävä)	21
Case Nokia (aineistotehtävä)	24
Liiketoiminnan strategiat (arviointi)	27

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## ANKKURI- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

## OMA STRATEGIA

Seuraava ankkuritehtävä johdattaa sinut omien kokemustesi kautta ajattelemaan tulevaisuuttasi kuin yritykset, jotka tekevät toimintasuunnitelmia tulevaisuutta varten.

1. Mikä on lähitulevaisuuden (1–5 vuotta) suunnitelmasi, ja miten aiot toteuttaa sen? Mitä riskejä suunnitelmaasi liittyy, ja miten niitä voi minimoida? Mikä on varasuunnitelmasi?
2. Anna esimerkki jostakin suunnitelmasta, jonka olet toteuttanut onnistuneesti. Pohdi, johtuiko onnistuminen hyvästä suunnittelusta vai hyvästä onnesta. Vai molemmista?

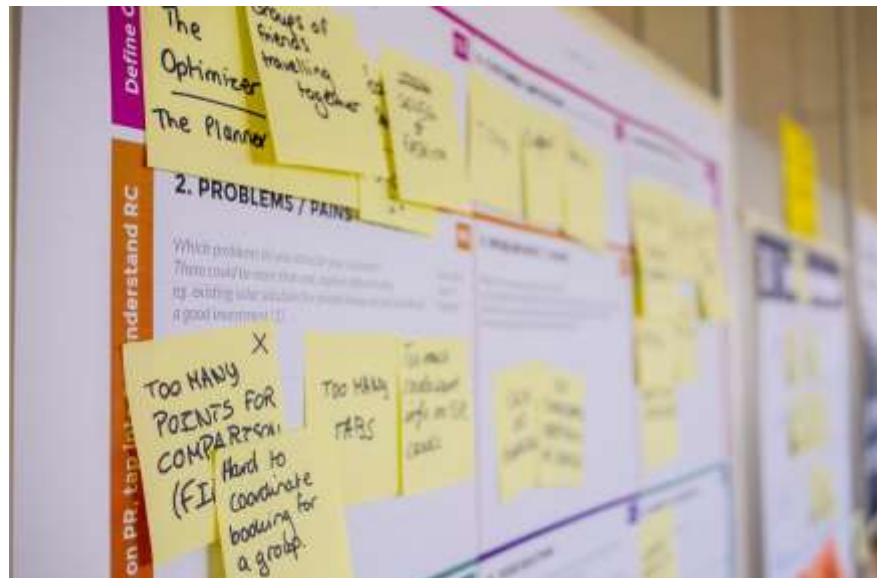


Photo by Daria Deprinakhina on Unsplash

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TAVOITE

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

## TAVOITE & TUTKIMUSKYSYMYS

Tässä jaksossa käymme läpi strategioita, joiden avulla yritykset kohentavat asemiaan kansainvälisessä kilpailussa. Seuraavassa harjoituksessa pohdimme tähän liittyviä alustavia käsityksiä.

**TAVOITE:** Jakson tavoitteena on oppia tunnistamaan erilaisia yritysten strategiamalleja ja ymmärtämään niiden yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että jakson aikana kehität ja tarkennat vastausta, jonka jo alustavasti annat tässä vaiheessa seuraavaan kysymykseen. Kysymykseen palataan jakson lopussa.

**TUTKIMUSKYSYMYS:** ”Millainen strategia auttaa yrityksiä menestymään globaaleilla markkinoilla?”

**VASTAUSOHJE:** Kuvaile lyhyesti tämänhetkisen tietämyksesi valossa strategiaa, joka auttaisi yritystä menestymään

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## JOHDANTO



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## LIIKETOIMINNAN GLOBAALIT STRATEGIAT

Yritykset tarvitsevat strategian eli toimintasuunnitelman, joka sitouttaa valittuihin tavoitteisiin ja toimintoihin. Strategia voidaan jakaa eri pituisiin ajanjaksoihin kuten pitkän (3 vuotta tai enemmän), keskipitkän (2-3 vuotta) ja lyhyen ajan (1 vuosi) strategiaan.

**Strategiassa kysytään ja etsitään vastauksia kolmeen ydinkysymykseen:**

1. Missä olemme nyt?
2. Minne haluamme tai missä meidän pitäisi olla?
3. Miten pääsemme sinne?

Yritykset tarvitsevat strategioita, joilla ne pärjäävät kilpailussa ja parantavat kannattavuutta ja voittoa. Kannattavuus mitataan sillä, kuinka paljon yritys tekee voittoa suhteessa investointeihin. Yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan valitsemalla strategioita, jotka vähentävät niiden kustannuksia ja/tai lisäävät yrityksen valmistamien hyödykkeiden arvoa ja samalla hintaa. Hinta mittaa myös tuotteen arvoa. Kuluttajat voivat maksaa tuotteesta enemmän, jos kokevat saavansa rahoilleen vastinetta, eli hyödykkeessä on silloin arvoa, josta kannattaa maksaa.

**Lisäksi yritys joutuu pohtimaan seuraavia asioita ja tekemään valintoja:**

- Miksi ylipäätään pitäisi lähteä kansainvälisille markkinoille?
- Mille kansainvälisten markkinoiden eri alueille olisi järkevää mennä?
- Miten paljon pitää panostaa ja kuinka laajasti, mikäli kansainvälisille markkinoille lähdetään?

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## STRATEGIAMALLEJA ON ERILAISIA

Strategian rakentaminen uusille markkina-alueille alkaa analysoimalla tutkimusdataa, jota yritys on kerännyt selvittäessään kunkin liiketoimintaympäristön piirteitä. Ennen strategian valintaa vaikeudet kahden paineen välillä korostuvat: paineet kustannusten alentamiseksi ja eri markkina-alueiden paikallisuudesta nousevat vaatimukset. Kulttuurien erot näyttäytyvät esimerkiksi kuluttajien erilaisina mieltymyksinä ja tottumuksina.

**Seuraavaksi esitellään kolme perusstrategiaa kansainvälisten markkinoiden kilpailuun.**

### **Levi's-farkut myydään kansainvälisellä strategialla**

Ensimmäinen strategiamalli on kansainvälinen strategia (Global Strategy, vastineena kotimarkkinoille), jossa maailma nähdään yhtenä suurena markkina-alueena. Tässä strategiassa yritys pyrkii hyödyntämään kansainvälisesti samaa osaamista kuin mitä sillä on kotimarkkinoilla. Tuotetta tai palvelua tuotetaan ensin kotimarkkinoille ja sen jälkeen myydään kansainvälisesti. Päätökset tehdään kotimaan pääkonttorissa. Kansainvälisen strategian vahvuus on se, että se mahdollistaa suuruuden ekonomian hyödyntämisen. Heikkoutena on, että eri markkina-alueiden kulttuurieroja voi olla vaikea tunnistaa ja reagoida niihin.

Kansainvälisessä strategiassa on etnosentrinen näkökulma, jonka ideana on se, että kaikki kuluttajat haluavat samanlaisia tuotteita ja reagoivat markkinointiin samalla tavalla kuin yrityksen kotimaan markkinoilla. Farkkujen valmistaja Levi Strauss käytti tätä strategiaa, koska tuote täytti samoja tarpeita ja sitä käytetään samalla tavalla ympäri maailman.

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

---

### McDonald's käyttää monikotimaista strategiaa

Toinen strategiamalli on monikotimainen eli lokalisointistrategia (Localization [multi-domestic] strategy). Tässä mallissa jokainen valtio tai muu markkina-alue nähdään yksilöllisenä paikallismarkkina-alueena, jolla on omat erityispiirteensä. Monikotimaisessa strategiassa tuotteet ja palvelut yritetään räätälöidä kuhunkin markkina-alueen kulttuuriin sopivaksi. Päätöksenteko on hajautettu, ja päätökset tehdään paikallisen näkökulman ehdoilla. Strategian vahvuutena on, että se pystyy reagoimaan ketterästi paikallisilla markkina-alueilla tapahtuviin muutoksiin.

Monikotimaisessa strategiassa on polysentrinen näkökulma, jossa uskotaan siihen, että yrityksen paikalliset johtajat pystyvät tekemään parhaimmat päätökset oman vastuumarkkina-alueensa suhteen. Eurooppalaiset yritykset käyttävät usein tätä strategiaa, koska Euroopassa on valtiottain isoja kieli-, kulttuuri- ja historiaeroja. Pikaruokaketju McDonald's käyttää tätä strategiaa muokatessaan ruokalistaa kullekin markkina-alueelle sopivaksi. Esimerkiksi Intiassa naudanlihapihvi on korvattu lampaalla ja kanalla, koska nauta on Intiassa pyhä eläin. Norjassa McDonald's tarjoaa McLaks -lohi-tillivoileipää ja Suomessa McRuis -hampurilaista, jossa sämpylän tilalla on käytetty ruisleipää.

### Coca-Cola noudattaa ylikansallista strategiaa

Kolmas strategiamalli on ylikansallinen strategia (Transnational strategy), joka pyrkii hyödyntämään sekä kansainvälisen että monikotimaisen strategian parhaat puolet. Ylikansallisessa strategiassa pyritään samanaikaisesti saavuttamaan kansainvälisen strategian tapaan matalat tuotantokustannukset mittakaavaetuja hyödyntäen sekä ottamaan huomioon alueelliset erot eri markkinoiden osalta kuten monikansallisessa strategiassa tehdään. Tämän strategian haasteena on löytää tasapaino voimakkaan keskusjohtoisuuden ja alueellisen ketteryyden välillä.

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

**Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:**

**bisneskurssit@tat.fi**

---

Ylikansallisessa strategiassa on geosentrinen näkökulma, jossa pyritään huomioimaan sekä paikalliset erot että myös se, mikä on parasta koko yritykselle. Coca-Cola Company on esimerkki yrityksestä, joka on toteuttanut menestyksekkäästi ylikansallista strategiaa. Yrityksen päätuote, Coca-Cola- virvoitusjuoma, on sama tuote joka puolella maailmaa, mikä on kansainvälisen strategian piirre. Kuitenkin juoman markkinointistrategiat vaihtelevat eri markkina-alueilla kunkin kulttuurin mukaan. Lisäksi paikallisjohto valitaan paikallisesta työvoimasta ympäri maailman. Nämä ovat selvästi monikotimaisen strategian piirteitä.

Yrityksen strategiaa tehtäessä on siis tärkeää tutustua markkinoiden toimintaympäristöön, analysoida havainnot ja tehdä sen perusteella päätös sopivasta strategiasta. Sitä ennen yritys tekee päätöksen siitä, mitä se liiketoiminnallaan tavoittelee.

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## SOVELTAVA TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

## MIKÄ STRATEGIA ON PARAS?

Seuraavassa tehtävässä pääset eläytymään yritysjohdon rooliin. Tehtävän taustaksi tarvitset tietoja eri strategiamalleista, joita opiskelit aiemmassa tietoiskussa.

### TEHTÄVÄ:

Olet toimitusjohtaja suomalaisessa ruokakaupassa. Olet päättänyt laajentaa yrityksen toimintaa Venäjälle. Valitsetko kansainvälisen, monikotimaisen vai ylikansallisen strategian? Perustele valintasi.



Photo by Bernard Herman on Unsplash



# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## KULUTTAJATOTTUMUKSET LIDLIN MARKKINA- ALUEILLA

Ohessa Lidl Suomen toimitusjohtaja Lauri Sipponen kertoo esimerkin siitä, miten kuluttajatottumukset poikkeavat toisistaan Lidl:n eri markkina-alueilla.

Lue Sipposen näkemys kuluttajatottumuksista Lidl:n eri markkina-alueilla ja vastaa sen jälkeen tehtäviin 1–2.

*"Vientituotteissa on tärkeää huomata, että suomalainen herkku ei ole herkku kaikkialla. Makutottumukset vaihtelevat eri maissa ja jopa yhden maan eri alueilla. Yllättävätkin tuotteet ja maut voivat toki saavuttaa ennalta odottamattoman suosion jossain päin maailmaa. Hyvin usein suosio johtuu siitä, että tunnetaan paikalliset maut ja tavat sekä osataan brändätä tuotteet ja pakkaukset. Merkki ja imago – eli mielikuva tuotteesta ja sen mausta, laadusta ja käyttötarkoituksesta – ratkaisevat hinnan ohella modernin kuluttajan kiinnostuksen. Moderni kuluttaja on joka puolella maailmaa ennakkoluuloton ja kokeilunhaluinen, mutta liian kallista tai vaatimattoman makuista tai laatuista tuotetta kuluttaja ei osta. Ainakaan toista kertaa. Ruokaan liittyy niin makuun, ulkonäköön kuin myös symbolisiin arvoihin, arvostuksiin ja kulttuureihin liittyviä latauksia. Englannin kollegoillamme on ollut suuria vaikeuksia myydä poronlihaa. Petteri Punakuonolla on Englannissa niin kova symboliarvo erityisesti lapsiperheissä, että poronlihan myyminen nähdään melkein jo epäeettisenä lemmikin murhaamisena. Myöskään karjalanpiirakoita eivät ulkomaalaiset yleensä ymmärrä. Syynä on erikoinen ulkonäkö. Myös karjalanpiirakan koostumus on useimmille ulkomaalaisille vieras. Meille suomalaisille taas karjalanpiirakka on arjen herkku ja arvokas poronliha on juhlapöydän suuri herkku". -Toimitusjohtaja Lauri Sipponen, Lidl Suomi*

### TEHTÄVÄ:

1. Mikä on mielestäsi tärkein asia toimitusjohtaja Lauri Sipposen näkemyksistä? Perustele.
2. Mitä strategiaa Suomen Lidl käyttää? Perustele vastauksesi.

Vinkki: Palauta mieleesi opiskelemasi strategiamallit!

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

## STRATEGISET HAASTEET DIGIMURROKSESSA

Kansainvälisesti tunnettu tutkimus- ja konsulttiyritys McKinsey & Company on listannut kuusi isoa kysymystä, joita yrityksen on aika ajoin kysyttävä itseltään digitalisaation kehityksessä.

1. Ostaako yrityksiä vai luopuako niistä? Digitalisaatio tekee nopeasti monien yritysten liikeideoista vanhentuneita. Tällöin pitää pystyä päivittämään liikeideaa. Joskus yritykseltä voi puuttua osaamista ja kykyjä muutoksen tekemiseen, jolloin voi olla parempi myydä kyseinen liiketoiminta. Vastaavasti yritys voi päätyä ostamaan tytäryhtiöiksi yrityksiä, joilla on hyvä digitaalinen osaaminen. Tällaiset yritysostot voivat tukea omaa olemassa olevaa liiketoimintaa, tai yritysosto voi olla uusi aluevaltaus.

**JATKUUS SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

2. Johdatko vai seuraatko asiakkaita? Eräs eurooppalainen kiinteistövälitysyritys päätti toimia jo ennen kuin kilpailijat ehtivät sen markkinoille. Yritys perusti web-pohjaisen alustan kaikille kiinteistönvälittäjille, myös kilpaileville yrityksille. Sivustosta tuli kansallinen markkinapaikka, joten myös sivuston perustaneen yrityksen näkyvyys säilyi. Vaihtoehtona olisi voinut olla tilanne, jossa kilpaileva yritys olisi perustanut täysin oman alustan, josta olisi tullut alueen markkinajohtaja. Yritys teki ennakoivan ratkaisun, jolla se ohjasi markkinoita ja asiakkaita.

3. Yhteistyötä vai kilpailua uusien kilpailijoiden kanssa? Jos yrityksellä on aiemmin ollut muutamia merkittäviä kilpailijoita, niin digitalisaatio saattaa tuoda niitä nopeasti kymmenittäin lisää. Esimerkiksi PayPal on vienyt osansa maksuliikenteen markkinoista perinteisiltä finanssialan yrityksiltä. Yritykset voivat yrittää neutralisoida uusien kilpailijoiden aiheuttamia haasteita matkimalla kilpailijoita tai ostaa pienet yritykset pois. Toisinaan helpompaa on etsiä kilpailijoiden kanssa yhteistyömahdollisuuksia, jotka hyödyttävät molempia.

**JATKUU SEURAAVALLA Sivulla**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

---

4. Miten panostaa digitaalisiin aloitteisiin? Eräs mahdollisuus on seurata tarkasti erilaisia digitaalisia hankkeita. Jos jokin osoittaa menestymisen merkkejä, niin muut hankkeet hylätään nopeasti ja voimat keskitetään yhteen menestyvään aloitteeseen.

5. Pitäisikö digitaalinen liiketoiminta pitää erillään vai pitäisikö se yhdistää nykyiseen ei-digitaaliseen liiketoimintaan? Digitaalisen liiketoiminnan yhdistäminen suoraan muuhun liiketoimintaan voi tuottaa lisäarvoa, kuten monikanavaisia ominaisuuksia asiakkaille.



# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

## GLOBAALIN KILPAILUEDUN AVAINTEKIJÄT

Yrityksen kansainvälisen menestyksen avaintekijöitä ei voi ymmärtää ilman, että tietää menestyksen avaimista yleisesti. Menestyäkseen kansainvälisesti yrityksen täytyy kyetä muuttamaan omat yksilölliset resurssinsa globaaliksi kilpailueduksi (Global Competitive Advantage, GCA). Strategian tarkoitus on vahvistaa yrityksen globaalia kilpailuetua.



## Globaalin kilpailuedun neljä avaintekijää

Globaalin kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on luotava asiakkailleen ainutlaatuista lisäarvoa, jota ei voi saavuttaa pelkästään hintakilpailulla. Yrityksen

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

tuotteiden ja palveluiden täytyy olla räätälöity asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita varten. Yrityksen globaalia kilpailuetua on toisten vaikea kopioida, koska jokaisen yrityksen rakentama globaali kilpailuetu on yksilöllinen. Kuitenkin kaikilla kansainvälisesti menestyneillä yrityksillä on yksi yhteinen nimittäjä: niiden kaikkien globaali kilpailuetu muodostuu neljästä avaintekijästä:

- Taitavat osaajat
- Ulkomaisten markkinoiden tietämys
- Innovointikyky eli kekseliäisyys
- Kansainväliset verkostot

### Taitavat osaajat

Osaava henkilöstö on avainroolissa kansainvälisesti menestyvissä yrityksissä. Henkilöstö on vastuussa strategisten valintojen toteutuksesta. Hyvien johtajien ominaisuudet, kuten yrittäjämäinen asenne, sitoutuminen globaaliin kasvuun ja aikaisempi kansainvälinen kokemus parantavat oleellisesti yrityksen onnistumisen mahdollisuuksia menestyä kansainvälisesti.

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

Uusi, patentoitu tuote on yksi yleisimpiä syitä sille, miksi yritys päättää lähteä viemään tuotetta ulkomaille. Yrityksen innovointia tukevat panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Innovointi sekä tutkimus ja tuotekehitys ovat yhteydessä yrityksen kykyyn omaksua ja soveltaa uutta teknologiaa. Hyvä tekninen tietämys on yksi yhteinen nimittäjä kansainvälisesti menestyneillä yrityksillä.

### Kansainväliset verkostot

Vahvat kansainväliset suhteet luovat yrityksen globaalia kilpailuetua. Näistä suhteista tärkeimmiksi ovat osoittautuneet olemassa oleva asiakaspohja, yhteistyökumppanit ja jakelijat, poliittiset päättäjät sekä ammattimaista palvelua tarjoavat yritykset. Olemassa oleva kotimainen asiakaspohja luo uskottavuutta yritykselle, joka pyrkii laajentumaan kansainvälisille markkinoille. Tiivis yhteistyö paikallisten jakelijoiden kanssa on hedelmällistä, koska he tuntevat paikalliset markkinat.

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

**Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:**

**bisneskurssit@tat.fi**

---

Monet kansainvälisesti menestyneet yritykset ovat myös hyötynet maiden hallitusten toimista. Erytisen tärkeitä ovat olleet valtiojohdon organisoimat kauppavaltuuskunnat, jossa poliittiset päättäjät ja yritysten edustajat ovat tavanneet vieraan maan valtio- ja yritysjohtoa ja sopineet molempia osapuolia hyödyttävistä kauppasuhteista. Valtiolla voi olla myös erillisiä vienninedistämisyksiköitä, jotka ovat keskittyneet päätoimisesti kauppasuhteiden edistämiseen.

Menestyneet yritykset pystyvät myös hyödyntämään erilaisia ammattimaisia palveluja, kuten kansainvälisesti toimivia investointipankkeja, joilta voi saada apua myös hyödyllisen markkinatiedon keräämisessä.

Lähde: Audet, Kristelle. Selling to the World: The Keys to International Business Success. Ottawa: The Conference Board of Canada, 2015.



# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## SOVELTAVA TEHTÄVÄ

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

## KEKSELIÄISYYS VAHVISTAA GLOBAALIA KILPAILUETUA

Globaalia kilpailuetua käsittelevässä tietoisuudessa innovointikyky eli kekseliäisyys mainittiin yhdeksi tekijäksi globaalin kilpailuedun saavuttamisessa. Kekseliäisyyteen liittyvät uudet ja paremmat tuotteet, tutkimus ja tuotekehitys, uuden teknologian soveltaminen ja innovatiiviset prosessit.

### TEHTÄVÄ:

1. Tutustu oheiseen linkkiin ja vastaa kysymykseen sen pohjalta.

Miten innovaatiot vahvistavat UPM:n globaalia kilpailuetua?

### LINKKI:

[<http://www.upm.fi/UPM/Innovaatiot/Pages/default.aspx>]

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## TIMANTTIMALLI

Harvardin yliopiston professori Michael E. Porter on maailman johtava kilpailustrategioiden ja kansainvälisen kilpailukyvyn asiantuntija. Hän on tutkinut alueiden merkitystä kilpailukyvyille. Miksi esimerkiksi Sveitsi vie kelloja ja lääkkeitä muualle maailmaan, tai miksi Japani vie autoja ja kulutuselektroniikkaa? Timanttimalin kautta Porter selittää yritysten kestävien kilpailuetujen lähteiden muodostumista, eli miksi tietyt toimialat ovat kilpailukykyisiä tietyillä alueilla.

Tutustu lähteeseen ja vastaa sen pohjalta tehtävään. Porterin timanttimalissa luetellaan tekijät, jotka ovat avainasemassa, kun yritys kilpailee globaaleilla markkinoilla.

**LÄHDE:** Mulder, P. (2016). *Porter Diamond Model*. Retrieved [25.4.2019] from ToolsHero:

<https://www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model/>

<https://www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model/>

**TEHTÄVÄ:** Selitä ymmärrettävästi, miten nämä Porterin timanttimalissa mainitut taustatekijät vaikuttavat yrityksen globaaliin kilpailukykyyn:

1. factor conditions
2. related and supporting industries
3. home demand conditions
4. strategy, structure and rivalry
5. government

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## KOMMENTOINTI- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## LIDLIN INVESTOINTISTRATEGIA

Tehtävässä on lähteenä Talouselämä-lehdessä julkaistu Lidlin toimitusjohtajan Lauri Sipposen haastattelu.

Lähde: Talouselämä: Lidlin Lauri Sipponen: "On vaikeuksia saada päivän myynti mahtumaan hyllyihin".

<http://www.talouselama.fi/uutiset/lidlin-lauri-sipponen-on-vaikeuksia-saada-paivan-myynti-mahtumaan-hyllyihin-3476374>

### TEHTÄVÄ:

1. Mitä asioita Lauri Sipposen mukaan Lidl ottaa huomioon tehdessään uusia investointeja?
2. Pohdi lyhyesti, mitä etuja ja haasteita kansainvälistyminen on tuonut Lidlille.

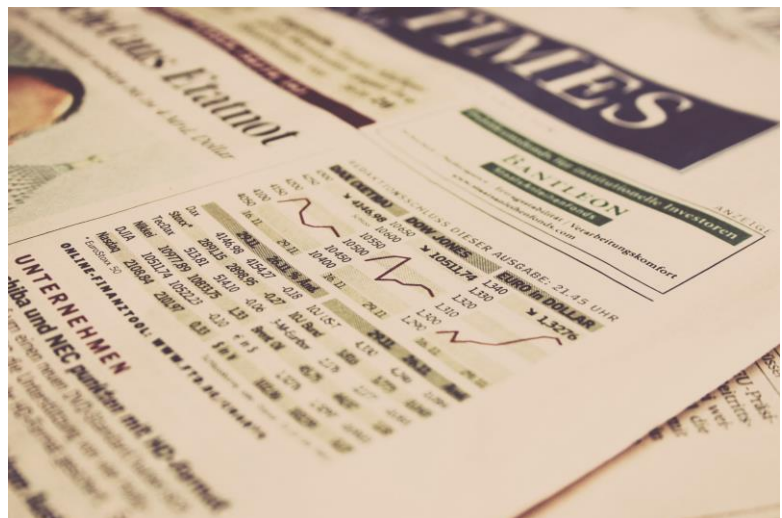


Photo by Markus Spiske on Unsplash

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

## YRITYSTEN HANKINTA ON GLOBAALIA

Yrityksen ulkopuolelta tehdyt hankinnat kuten tavarat, materiaalit ja palvelut muodostavat merkittävän osan yrityksen kiinteistä kuluista. Sen vuoksi yrityksen hankintaosaaminen vaikuttaa aivan olennaisesti yrityksen hintakilpailukykyyn. Tehokas toimitusketju tai alihankkijaverkosto pienentää kustannuksia, lyhentää toimitusaikoja ja parantaa laatua

Tiivistetysti voi todeta, että hankintojen tehokkuus vaikuttaa suoraan yrityksen kustannuksiin ja sitä kautta yrityksen tuottamien hyödykkeiden myyntihintaan ja kuluttajien ostohalukkuuteen.

Hankinnat voidaan jaotella suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat ovat niitä, joita käytetään suoraan yrityksen päätuotteen tai palvelun tuottamiseen. Esimerkiksi raaka-aineet ja komponentit. Epäsuoriin hankintoihin kuuluvat muut kuin tuotannolliset hankinnat. Esimerkiksi IT-hankinnat ovat tyypillisiä epäsuoria hankintoja.

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## TIETOISKU

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

---

Kansainvälisessä liiketoiminnassa yritys tekee itse yhä vähemmän ja vain niitä asioita, joissa se on ja haluaa olla todella hyvä. Kaikki muu ostetaan ulkopuolelta. Näin yritys voi keskittyä ydinosansaamiseen. Tuotteita ja palveluita hankitaan yhä enemmän ulkomailta, jolloin voidaan hyödyntää laajempaa tarjontaa ja kustannuseroja. Samalla hankintojen hallinta muuttuu monimutkaisemmaksi, minkä vuoksi yrityksen henkilöstön hankintaosaamiselta vaaditaan enemmän.

Hankintaosaamisessa korostuu taito valita kustannustehokkaita toimijoita. Mitä kustannustehokkaampia hankintoja yritys tekee, sitä enemmän se lisää omaa kilpailukykyään. Hankinnoissa korostuu ennakoitavuus: hankintojen täytyisi tukea yrityksen strategiaa.

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## YRITYSTEN KASVU JA LIIKETOIMINNAN RISKIT

Yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen sisältää yleensä aina myös riskejä. Riskit kuuluvat liiketoimintaan, mutta niitä kannattaa pelätä vain, jos ei kykene hallitsemaan riskejä. Seuraavassa tietoisuudessa tutustumme siihen, miten riskejä voi tunnistaa ja hallita.

Taloudessa riski määritellään tulevaisuuteen liittyväksi epävarmuudeksi, joka voi tuoda mukanaan sekä uhkia että mahdollisuuksia. Yritysten riskienhallinnassa korostuu yllättäviin ughiin varautuminen, ja siihen kuuluu riskien tunnistaminen ja niiden arviointi. Riskien uhat vaativat johdon arviointia ja toimenpiteitä, kun taas havaittujen mahdollisuuksien tulee heijastua strategiatyöhön ja tavoitteiden asettamiseen. Riskienhallinta on olennainen osa yrityksen strategiaa.

### Riskejä on erilaisia

Riskejä voi jaotella eri tavoin. Ne voi jakaa karkeasti kahteen ryhmään: vakuutettaviin riskeihin ja riskeihin, joiden varalle vakuutusta ei voi ottaa. Vakuutettavat riskit ovat luonteeltaan toistuvia tai ennustettavia (esimerkiksi paloriski, tapaturmariski). Ei vakuutettavat riskit ovat ainutkertaisia tai hankalasti ennustettavissa, kuten esimerkiksi suhdanteisiin liittyvät liiketoimintariskit.

Yleisimpiä riskejä on noin kymmenkunta. Riskienhallinnan kannalta keskeisimpiä ovat henkilöriskit, sillä osaava henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön työpanokseen kohdistuvia riskejä ovat esimerkiksi sairastuminen, työkyvyn heikkeneminen ja irtisanoutuminen. Omaisuusriskit ovat helpoiten tunnistettavimpia riskejä. Yritysten omaisuuden kohdistuvia riskejä voi tyypitellä uhan aiheuttajan mukaan esimerkiksi paloriskeihin, vesivahinkoriskeihin, rikosriskeihin, rikkoontumisriskeihin tai luonnonilmiöistä johtuviin riskeihin.

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

Erikseen on huomioitava yrityksen itsensä aiheuttamat vahingot, jotka voivat aiheuttaa korvausvastuun. Sellainen on esimerkiksi tuoteriski, jossa yrityksen valmistama tuote on aiheuttanut asiakkaille henkilöön kohdistuvia tai materiaalisia vahinkoja. Vahinko voi esimerkiksi olla seurausta tuotteen turvallisuuteen liittyvistä puutteista. Ympäristöriski, jossa yritys on aiheuttanut virheellisellä toiminnallaan ympäristölle koituvia tuhoja, voi johtaa korvausvastuuseen, joka aiheuttaa sekä kustannuksia että imagohaittaa.

### Yritystoiminta on riskin ottamista

Yritystoiminta itsessään on jo riskin ottamista. Jo sanat yritys ja yrittäminen viittaavat toimintaan, jossa voi onnistua tai epäonnistua. Liiketoimintariskeihin liittyy olennaisesti yrityksen johdon kyky arvioida eri tilanteita ja tehdä sen mukaisesti yrityksen kannalta oikeita päätöksiä. Olennaista on yrityksen johdon taito punnita päätösten seurausten vaikutusta mahdollisiin tuottoihin ja kustannuksiin. Esimerkiksi virheelliset investoinnit tai yrityskaupat voivat romahduttaa yrityksen kannattavuuden. Hankintaan liittyvät virhearvioinnit voivat tulla erityisen kalliiksi, jos osoittautuu, että hankinnat on kohdistettu väärin, jolloin kustannus ei tuo oletettua hyötyä yrityksen toimintaan.

Liiketoiminnan riskejä on myös esimerkiksi suhdanneriski, joka on sitä suurempi mitä enemmän yrityksen myynti on talouden suhdanteista riippuvaista. Esimerkiksi automyynti on paljon herkempi suhdanteille kuin vaikka lääkemyynti. Lääkkeitä on

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain.

Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

[bisneskurssit@tat.fi](mailto:bisneskurssit@tat.fi)

Lääkkeitä on käytettävä tarpeiden mukaan, ja siihen eivät vaikuta talouden suhdanteet. Uuden auton ostamista lykätään herkemmin silloin, kun talous näyttää epävarmalta.

Kuluttajien maun muuttuminen on yksi liiketoimintaan liittyvistä riskeistä. Kilpailevan yrityksen uusi menestystuote voi nopeasti romahduttaa yrityksen myynnin, jos yritys ei pysty vastaamaan kilpailuun.

Sopiminen ja sopimukset ovat olennainen osa liiketoimintaa. Yrityksen on syytä tuntea ja hallita sopimuksiin ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Koska sopimuksia on monenlaisia, sopimuksiin sisältyvien riskien kenttä on laaja.



# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## CASE NOKIA

(Case Nokia kokonaisuuden toteutus: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu)

Tässä materiaalissa ja tehtävissä tarkastelemme Nokian menestystä sekä menestyksen hiipumista matkapuhelinvalmistajana. Nokian myöhempää nousua yhdeksi maailman suurimmista verkkoyhtiöistä ei siis käsitellä tässä yhteydessä.

Tarkastele aluksi oheista selvitystä Nokian vaiheista matkapuhelinvalmistajana ja vastaa sen lopusta löytyviin kysymyksiin 1–2 selvityksestä löytyvän kuvaajan avulla:

Yritykset tarvitsevat strategian eli toimintasuunnitelman, joka sitouttaa valittuihin tavoitteisiin ja toimintoihin. Strategia voidaan jakaa eri pituisiin ajanjaksoihin kuten pitkän (3 vuotta tai enemmän), keskipitkän (2-3 vuotta) ja lyhyen ajan (1 vuosi) strategiaan.

**Strategiassa kysytään ja etsitään vastauksia kolmeen ydinkysymykseen:**

1. Missä olemme nyt?
2. Minne haluamme tai missä meidän pitäisi olla?
3. Miten pääsemme sinne?

Yritykset tarvitsevat strategioita, joilla ne pärjäävät kilpailussa ja parantavat kannattavuutta ja voittoa. Kannattavuus mitataan sillä, kuinka paljon yritys tekee voittoa suhteessa investointeihin.

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

Yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan valitsemalla strategioita, jotka vähentävät niiden kustannuksia ja/tai lisäävät yrityksen valmistamien hyödykkeiden arvoa ja samalla hintaa. Hinta mittaa myös tuotteen arvoa. Kuluttajat voivat maksaa tuotteesta enemmän, jos kokevat saavansa rahoilleen vastinetta, eli hyödykkeessä on silloin arvoa, josta kannattaa maksaa.

**Lisäksi yritys joutuu pohtimaan seuraavia asioita ja tekemään valintoja:**

Miksi ylipäätään pitäisi lähteä kansainvälisille markkinoille? Mille kansainvälisten markkinoiden eri alueille olisi järkevää mennä? Miten paljon pitää panostaa ja kuinka laajasti, mikäli kansainvälisille markkinoille lähdetään?

Tässä moduulissa perehdytään strategian merkitykseen yrityksen kilpailukyvyn näkökulmasta. Vastauksia haetaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

**”Millainen strategia auttaa yrityksiä menestymään globaaleilla markkinoilla**

### TEHTÄVÄ:

1. Tarkastele liikevaihdon ja liikevoiton kehitystä vuodesta 2007 vuoteen 2009 sekä euromääräisesti että prosentteina. Miten selittäisit liikevaihdon ja liikevoiton kehitystä?
2. Olisiko vastaava kehitys mahdollista perinteisimmillä teollisuuden aloilla? Miksi se olisi mahdollista? Entä miksi se ei olisi mahdollista?

**JATKUU SEURAAVALLA SIVULLA**

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## AINEISTO- TEHTÄVÄ



### Globaalit markkinat

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

## TEHTÄVÄ:

3. Vuonna 2008 Nokian liikevaihto ja liikevoitto kääntyivät voimakkaaseen laskuun, kuten aiemmasta kuvaajasta ilmeni. Mutta mitä sellaista maailmantaloudessa tapahtui vuonna 2008, mikä saattoi vaikuttaa siihen, miten tätä negatiivista liikevaihdon ja tuloksen kehitystä Nokian johdossa tulkittiin? Etsi vastauksia verkosta ja vastaa lyhyesti.

4. Nokian hallitus nimitti Stephen Elopin yhtiön uudeksi toimitusjohtajaksi syksyllä 2010. Selvitä julkisista lähteistä, miten Nokia muutti strategiansa Elopin aikana. Mainitse vähintään kaksi asiaa, jotka muuttuivat.

5. Nokian vaihtoehtoinen loppu. Nokian strategiset valinnat vuoden 2008 jälkeen eivät auttaneet yritystä riittävästi kääntämään kurssiaan kohti menestystä matkapuhelinmarkkinoilla. Seuraavassa harjoituksessa tutkimme, mitä Nokia olisi mahdollisesti voinut tehdä toisin.

### Tutustu ensin videoihin ja siirry vasta sitten varsinaiseen tehtävänantoon.

#### VIDEOT:

Nokia | The Rise And Fall [Part 1]

[https://www.youtube.com/watch?v=yyRb\\_4-cquc](https://www.youtube.com/watch?v=yyRb_4-cquc)

Nokia | The Rise And Fall [Part 2]

<https://www.youtube.com/watch?v=RQEn19symz0&spfreload=5>

HOW Did Nokia Fall? [Finalé]

<https://www.youtube.com/watch?v=NJS1C-j7TX4>

#### Mitä Nokialla olisi voitu tehdä toisin?

Mitä Nokian olisi oman arvioisi mukaan pitänyt tehdä toisin, jotta se olisi säilyttänyt asemansa maailman johtavana matkapuhelinvalmistajana? Pohjaa vastauksesi linkitettyihin videoihin ja etsi vapaasti lisätietoja verkosta. Vastaa ytimekkäästi ja mainitse vähintään kolme asiaa, jotka Nokian olisi pitänyt mielestäsi tehdä toisin.

# LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT

## ARVIOINTI

---



### Globaalit markkinat

---

LV. 2019–2020

Oppimateriaalien sisältöjä päivitetään lukuvuosittain. Muistathan ladata aina uusimman materiaalin saadaksesi ajankohtaisimmat oppimateriaalit.

---

Lisätietoja saat lähettämällä sähköpostia osoitteeseen:

bisneskurssit@tat.fi

---

## LIIKETOIMINNAN STRATEGIAT – ARVIOINTI

Lopuksi vastaa vielä ytimekkäästi alun johdannossa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Muotoile vastauksesi kuitenkin myös harkiten, sillä siitä ilmenee, missä määrin olet saavuttanut päättyvän jakson oppimistavoitteen.

### Oman oppimisen arviointi: mitä opin ja oivalsin?

**TUTKIMUSKYSYMYS:** Mitä yrityksen tulee ottaa strategiassaan huomioon varmistaakseen kilpailuetunsa globaaleilla markkinoilla?

**VASTAUSOHJEET:** Kirjoita vastauksesi mainitsemalla kolme keskeistä asiaa, jotka yrityksen tulee huomioida laatiessaan strategiaa, joka tukee yrityksen kilpailuetua globaaleilla markkinoilla. Hyödynnä vastauksessasi monipuolisesti jakson aikana oppimiasi asioita!