

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön arviointi

Evaluating the External Environment of an Enterprise

Kandidaatintyö

Salla Marttonen
Julia Parkko

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Salla Marttonen, Julia Parkko

Työn nimi:

Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön arviointi

Evaluating the External Environment of an Enterprise

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2009

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

46 sivua, 5 taulukkoa ja 7 kuvaa

Tarkastaja: Assistentti Kirsi Kokkonen

Hakusanat:

ulkoinen toimintaympäristö, ympäristöanalyysi, ympäristön arviointi, PESTEL

Keywords:

external environment, environmental analysis, environmental assessment, PESTEL

Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön arviointia pidetään yleisesti yhä tärkeämpänä yrityksen menestymisen kannalta. Kuitenkaan ympäristöanalyysiä ei juurikaan systemaattisesti hyödynnetä varsinkaan pk-yrityksissä. Tämän työn tavoitteena on saada pk-yrittäjät ymmärtämään paremmin ympäristön arviointia, sen tärkeyttä ja sen soveltamista käytännössä. Työssä keskitytään makrotason ympäristöanalyysiin, sillä se toimii lähtökohtana kokonaisvaltaiselle ympäristön arvioinnille. Ympäristön arvioinnista esitetään useita eri näkökulmia, jonka jälkeen makrotason analyysiä lähestytään PESTEL-viitekehyksen kautta. Työn liitteenä on PESTEL-viitekehyksen pohjalta rakennettu työkalu, jonka avulla pk-yrityksille on helpompaa lähteä toteuttamaan ympäristön arviointia. Työssä käsitellään myös vuonna 2009 käsillä olevaa talouskriisiä PESTEL-mallin kautta. Talouskriisi luo yrityksille poikkeukselliset olosuhteet, jotka osaltaan vaikeuttavat ympäristön arviointia.

Työn perusteella toimintaympäristön arviointi on yrityksille tärkeää elossa säilymisen kannalta. Ympäristön muutoksiin voidaan varautua ennakkoon esimerkiksi skenaarioin tai heikoin signaalein. PESTEL-tekijät riippuvat yrityksen koosta ja kansallisuudesta, tässä työssä on keskitytty käsittelemään asiaa suomalaisten pk-yritysten kannalta. Asian käsittely kirjallisuudessa on pintapuolista ja hajanaista, vaikka keskeinen sisältö olisi hyvä saada kattavasti yhdeksi kokonaisuudeksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset	1
1.2	Tutkimuksen rajaus	2
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Miksi ympäristöä analysoidaan	3
2.1	Miksi ympäristön analysointi on tärkeää	3
2.2	Ympäristön arvioinnin suunnittelu.....	4
2.3	Toimintaympäristön analysointi osana strategista johtamista	7
2.4	Analysointi toimintaympäristön eri tasoilla.....	9
2.4.1	<i>Analysointi toimialojen välillä</i>	10
2.4.2	<i>Analysointi yhden toimialan sisällä</i>	11
2.5	Toimintaympäristön muutosten ennakointi	12
2.5.1	<i>Miksi toimintaympäristön muutoksia tulee ennakoida</i>	13
2.5.2	<i>Työkaluja tulevaisuuden toimintaympäristön ennakointiin</i>	14
2.5.3	<i>Ympäristön olosuhteiden vaikutus tulevaisuuteen ja sen ennakointiin</i>	15
2.6	Yhteenveto	17
3	PESTEL-viitekehys	18
3.1	Poliittiset tekijät	18
3.1.1	<i>Tukitoimenpiteet</i>	18
3.1.2	<i>Veropolitiikan kehitys</i>	19
3.1.3	<i>Ulkomaankaupan säädökset</i>	19
3.2	Ekonomiset tekijät.....	19
3.2.1	<i>Talouden kasvu, suhdanteet ja bruttokansantuote</i>	19
3.2.2	<i>Inflaatio</i>	20
3.2.3	<i>Valuuttamuutokset</i>	20
3.2.4	<i>Rahapolitiikan kehitys</i>	20
3.2.5	<i>Työvoiman kehitys ja työttömyys</i>	21
3.3	Sosiaaliset tekijät.....	21
3.3.1	<i>Arvot ja asenteet</i>	21
3.3.2	<i>Poliittiset asenteet</i>	22
3.3.3	<i>Väestörakenne</i>	22
3.3.4	<i>Koulutustaso</i>	22
3.4	Teknologiset tekijät.....	22
3.4.1	<i>Teknologian kehitys</i>	23
3.4.2	<i>Teknologian muutosnopeus</i>	23
3.4.3	<i>Tutkimus</i>	23
3.5	Ekologiset tekijät.....	24
3.5.1	<i>Ympäristönsuojelulaki</i>	24
3.5.2	<i>Maankäyttö ja luonnon säilyminen</i>	24
3.5.3	<i>Vesistöt ja vesiensuojelu</i>	24
3.5.4	<i>Ilmanlaatu ja ilmansuojelu</i>	25
3.5.5	<i>Meluntorjunta</i>	25
3.5.6	<i>Jäte</i>	25
3.5.7	<i>Energiankulutus</i>	25
3.6	Lainsäädännölliset tekijät.....	26
3.6.1	<i>Lainsäädännön kehitys</i>	26

3.6.2	<i>Monopolilainsäädäntö</i>	26
3.6.3	<i>Työntekijälait</i>	27
3.6.4	<i>Tuoteturvallisuus</i>	27
3.7	Yhteenveto	27
4	Taluskriisin arvioiminen	29
4.1	Taustaa taluskriisille kansantaloustieteen näkökulmasta	29
4.2	Taluskriisiin liittyviä ympäristötekijöitä.....	30
4.2.1	<i>Taluskriisin poliittisia ympäristötekijöitä</i>	31
4.2.2	<i>Taluskriisin ekonomisia ympäristötekijöitä</i>	31
4.2.3	<i>Taluskriisin sosiaalisia ympäristötekijöitä</i>	33
4.2.4	<i>Taluskriisin teknologisia ympäristötekijöitä</i>	34
4.2.5	<i>Taluskriisin ekologisia ympäristötekijöitä</i>	35
4.2.6	<i>Taluskriisin lainsäädännöllisiä ympäristötekijöitä</i>	36
4.3	Yhteenveto	37
5	Johtopäätökset	39
6	Yhteenveto	41
	LÄHTEET.....	43

LIITE I

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan dynaamisemmaksi, ja ympäristölliset tekijät ovat yhä tärkeämmässä asemassa tarkasteltaessa yrityksen menestystä. Ympäristötekijöiden analyysi on kuitenkin vaikeasti lähestyttävä aihe laajuutensa ja monimutkaisten syy-seuraussuhteittensa vuoksi. Ympäristöanalyysimenetelmistä löytyy painettua tekstiä, mutta kaikki materiaali on periaatteessa hyvin yleisellä tasolla, eikä aiheesta löydy yhtä kaikenkattavaa tai edes riittävällä tarkkuudella kirjoitettua tietopakettia. Varsinkaan pk-yrityksissä ympäristön arvioinnin tärkeyttä ei usein täysin ymmärretä, eikä rajallisia resursseja käytetä siihen. Tavoitteena on, että lukiessaan työn pk-yrittäjät ymmärtävät toimintaympäristön analysoinnin tärkeyden ja pystyvät käsittelemään ympäristötekijöitä monesta eri näkökulmasta. Lisäksi työssä on pk-yrittäjille suunnattu, PESTEL-pohjainen, yksinkertainen työkalu, jolla ympäristöanalyysi saadaan yrityksessä alkuun. Empiirisessä osuudessa selvitetään vuonna 2009 käsillä olevaa talouskriisiä ympäristöanalyysin keinoin.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän työn päätutkimuskysymys on: Miksi ja miten yrityksen tulisi analysoida toimintaympäristöään pystyäkseen torjumaan sen aiheuttamat uhkatekijät ja hyödyntämään sen tarjoamat mahdollisuudet?

Tutkimuskysymys on jaettu pienempiin osakysymyksiin seuraavasti:

- Miksi yritysten tulee analysoida toimintaympäristöään?
- Mitä ympäristötekijöitä yrityksen tulee huomioida?
- Miten yritys pystyy varautumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin?
- Miten ympäristöanalyysistä saadaan muokattua ajantasainen ja helposti lähestyttävä?
- Miten maailmaa ravistelevaa talouskriisiä voidaan käsitellä yrityksen ympäristöanalyysin näkökulmasta?

1.2 Tutkimuksen rajaus

Toimintaympäristön analysoinnista käsitellään yleisiä näkemyksiä analyysityön tärkeydestä yrityksille, analyysityön suunnittelussa huomioitavia asioita, ympäristöanalyysin sijoittuminen strategisen johtamisen kenttään sekä ympäristön analysointi toimialojen välillä ja toimialan sisällä. Lisäksi esitetään näkökulma ennakoinnin tärkeydestä analyysityössä. Käsiteltäviä asioita pyritään esittämään lähinnä suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta. Tarkemmin ympäristöanalyysiin perehdytään makrotason arvioinnin kautta toimiala- ja kilpailijatason jäädessä hyvin vähälle huomiolle. Työssä käsitellään asiaan liittyviä analyysityökaluja, joista pääpaino työssä on PESTEL-mallilla asian mahdollisimman syväksi käsittelemiseksi. Lisäksi esitellään pk-yritysten ympäristöanalyysiin apuväline, joka opastaa yrityksiä analysoimaan omaa suhdettaan ympäristötekijöihin. Lopuksi pyritään PESTEL-analyysin keinoin hahmottamaan talouskriisin tärkeimpiä ympäristötekijöitä.

1.3 Työn rakenne

Luvussa 2 esitellään näkemyksiä ympäristöanalyysin tärkeydestä ja erilaisista näkökulmista ympäristön arviointiin. Luvussa 3 puolestaan selvitetään PESTEL-viitekehyksen toiminta ja autetaan suomalaisia pk-yrittäjiä hahmottamaan sen eri ulottuvuuksia. Luvussa 4 on eritelty talouskriisiin liittyviä ympäristötekijöitä, jotta lukija ymmärtäisi poikkeuksellisten olosuhteiden merkityksen yritykselle. Lopulta luvussa 5 on esitetty vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä muita johtopäätöksiä.

2 Miksi ympäristöä analysoidaan

Tässä luvussa selvitetään, miksi yritysten tulee analysoida toimintaympäristöään, ja miten yritys pystyy varautumaan ennakolta ympäristössä tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Ensin tarkastellaan huomioita siitä, miksi menestykseen pyrkivät yritykset eivät voi sivuuttaa ympäristön arviointia, sitten eritellään, mitä kaikkea yritysten tulee huomioida suunnitellessaan toimintaympäristönsä analysointia. Lisäksi selvitetään ympäristön analysoinnin asemoitumista yrityksen strategisen johtamisen kenttään, pohditaan analysointia toimintaympäristön eri tasoilla sekä tutustutaan toimintaympäristön tulevien muutosten ennakkointiin ja sen merkitykseen.

2.1 Miksi ympäristön analysointi on tärkeää

Stoffels (1994, s. 1) määrittelee ympäristön analysoinnin sellaisten ulkoisten kilpailullisten, sosiaalisten, taloudellisten ja teknisten näkökohtien selvittämiseksi, joiden huomioiminen ja analysoiminen saattaa olla vaikeaa mutta joita ei voida jättää huomiotta ja jotka eivät katoa itsestään. Kamensky (2008, s. 21–22) taas väittää, että menestyäkseen pitkällä aikavälillä kilpailussa yrityksen on vähintäänkin huomattava tapahtunut muutos, ymmärrettävä sen seuraukset ja muutettava omaa toimintaansa tämän perusteella. Lisäksi on mahdollista nähdä tulevaisuuden muutokset ennalta ja hyötyä tulevista mahdollisuuksista ja jopa uhkakuvista. Mikäli yritys ei ymmärrä tapahtuneen muutoksen seurauksia ja muuta toimintaansa niiden mukaisesti, se kuolee pois ennemmin tai myöhemmin.

Toimintaympäristön järjestelmällinen analysointi on siis elintärkeä toiminto yrityksille, sillä nykyisillä nopeita ja yllättäviä muutoksia sisältävillä markkinoilla on vaikea uskoa kenenkään tuntevan toimintaympäristöään tarpeeksi hyvin selviytyäkseen edellä esitetyistä vaatimuksista vaistomaisesti. Myös analyysityölle voidaan asettaa tiettyjä vaatimuksia: Kamenskyn (2008, s. 127) mukaan onnistuneeseen analyysiin vaaditaan ainakin objektiivisuutta, asiantuntijuutta analysoitavista asioista, tietoa analyysimenetelmistä, analyttisyyttä, luovuutta ja halua kehittyä.

Stoffels (1994, s. 11–12) esittää ympäristön analysoinnin olevan nykymaailmassa tärkeää lähinnä neljän seikan vuoksi. Näistä seikoista ensimmäinen on teollinen kehittyminen: siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen on vaikuttanut yritysten toimintaympäristön sääntöihin.

Vanhasta tiedosta ei voida enää ekstrapoloida uutta. Toiseksi Stoffels on maininnut muutosnopeuden ja monimutkaisuuden kasvamisen. Kolmanneksi strateginen suunnittelu ja johtaminen ovat kehittyneet siten, että onnistuneiden strategisten päätösten tekemiseksi tarvittava tieto liittyy suurelta osin tulevaisuuteen ja vain vähän menneisyyteen. Neljänneksi voidaan mainita ympäristön vaikutusten epätasaisuus: epäsuotuisilla muutoksilla on usein yrityksiin vahva negatiivinen vaikutus, mutta suotuisat muutokset vaikuttavat yleensä vain vähän. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto siitä, miksi yritysten tulisi arvioida ulkoista toimintaympäristöään.

Taulukko 1. Tärkeimpiä syitä sille, miksi ympäristön arviointi on yrityksille tärkeää.

o ympäristötekijät eivät katoa itsestään, vaan yritysten tulee muuttaa omaa toimintaansa niiden mukaisesti
o yrityksen selviytyminen kilpailussa vaatii ainakin ympäristön muutosten huomaamisen, niiden seurausten ymmärtämisen ja toiminnan muuttamisen seurausten mukaisesti
o tulevan toimintaympäristön muutosten ennakkoinnilla on selviytymisen lisäksi saavutettavissa kilpailuetua
o toimintaympäristö kehittyä, viimeisenä mullistuksena siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen
o toimintaympäristön muutokset ovat yhä nopeampia ja yllättävämpiä
o toimintaympäristöt ovat yhä monimutkaisempia muun muassa globaalien kilpailun ja nopeiden muutosten takia
o strateginen suunnittelu ja johtaminen on kehittynyt siten, että tärkein tieto on tietoa tulevaisuudesta
o usein toimintaympäristön yrityksille epäsuotuisat muutokset vaikuttavat yritysten toimintaan merkittävästi, kun taas suotuisat muutokset vaikuttavat vain vähän
Yhteenvetona yritysten täytyy tietää koko ajan enemmän ja nopeammin alati muuttuvan toimintaympäristönsä tulevaisuudesta, joka sisältää aiempaa suurempia riskejä.

Monissa yrityksissä ympäristön analysoinnin tärkeyttä ei tiedosteta, tai se jätetään huomiotta vaikka se tiedetään tärkeäksi. Varsinkin pk-yrityksillä resurssit ovat hyvin rajalliset päivittäisten rutiinien hoitamisen jälkeen, ja Kamenskyn esittämien kaltaiset vaatimuslistat onnistuneelle ympäristön arvioinnille saattavat helposti synnyttää jopa negatiivisia asenteita ja ennakkoluuloja ympäristön analysointia kohtaan pk-yrittäjien joukossa. Pk-yrityksillä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Yritys on pieni tai keskisuuri, jos se työllistää vähemmän kuin 250 työntekijää ja jos sen liikevaihto on vuosittain vähemmän kuin 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2008).

2.2 Ympäristön arvioinnin suunnittelu

Ennen kuin yritys pääsee varsinaisesti toteuttamaan toimintaympäristönsä analysointia, sen täytyy tehdä harkittuja valintoja monilla arviointiin liittyvillä osa-alueilla. Ensimmäisenä näistä voidaan mainita arvioinnin tason valinta: Ympäristöä voidaan arvioida hyvinkin pelkistetyllä tasolla, kuten myös erittäin kunnianhimoisesti. Ympäristöanalyysin vaatimattomin taso on Stoffelsin (1994, s. 2) mielestä huomiointi, jossa yrityksen päämääränä on selvittää ympäristönsä nykytilanne. Vastaavasti

ympäristöanalyysin korkein taso on ennustaminen tai synteesi, jossa yritys yhdistää tulevaisuudesta saadut signaalit malliksi, jonka perusteella strategia rakennetaan.

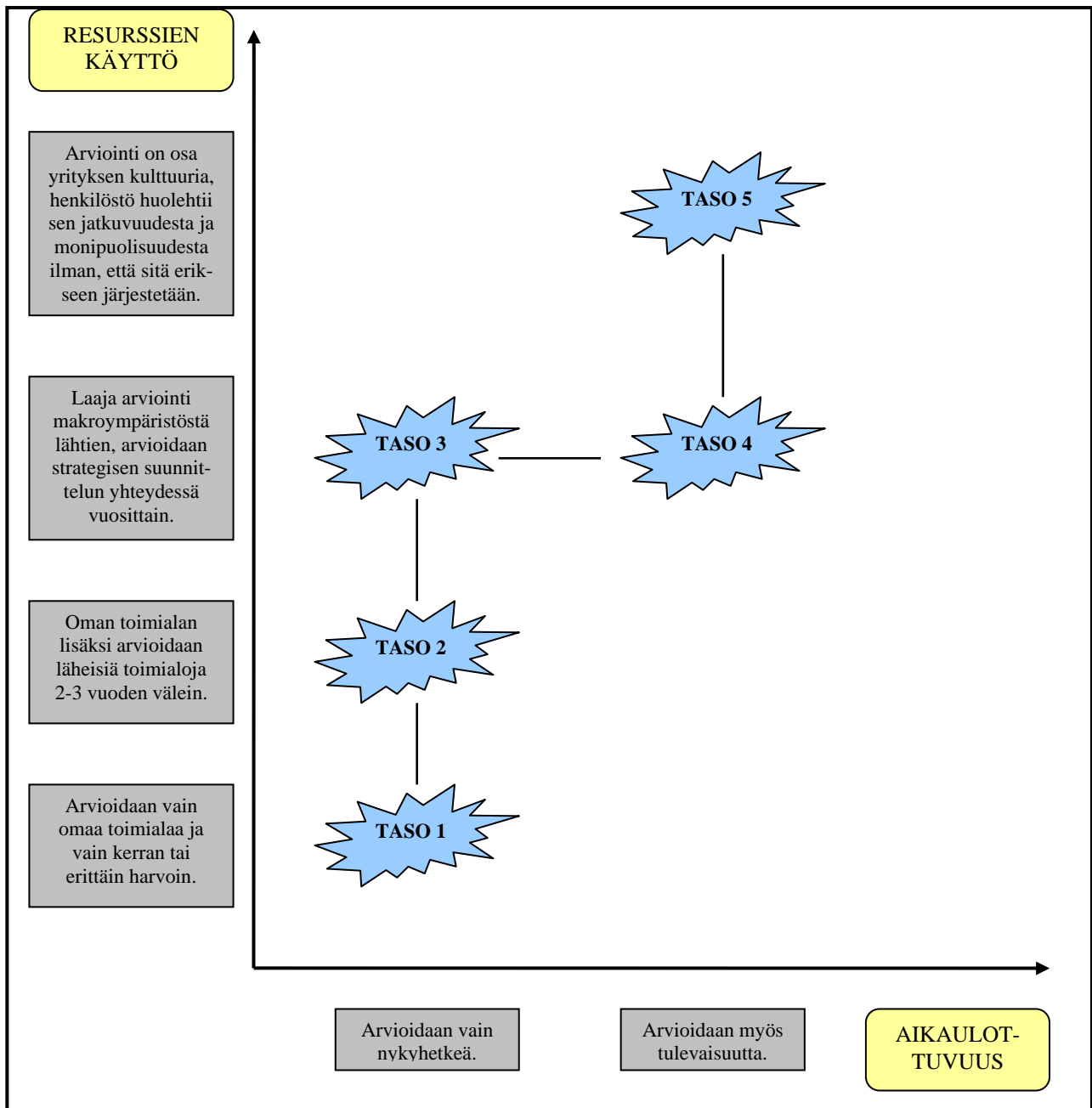
Stoffelsin näkemystä muokaten kuvassa 1 on esitetty tarkennetut määritelmät ympäristön analysoinnin tasoista. Kuvan avulla yritysten on helppo määrittää, millä arvioinnin tasolla se on tällä hetkellä, ja mille tasolle se haluaa päästä. Kuvassa huomionarvoista on se, että ennen kuin siirrytään arvioimaan tulevaisuutta, yrityksen tulisi saavuttaa laaja kokonaisnäkemys nykyisestä. Mikäli tulevaisuutta lähdetään arvioimaan liian kapealta alueelta, lopputulos ei todennäköisesti ole todenmukainen laajempien ympäristökerrosten aiheuttamien muutosten vuoksi. Täytyy myös huomata, että käytännössä taso 5 on teoreettinen ideaalitalanne, joka on mahdoton tai lähes mahdoton saavuttaa todellisuudessa. Tason 5 ideana on kuitenkin toimia ikään kuin ympäristöanalyysin visiona kaikista kunnianhimoisimmille yrityksille.

Koska yritykset eivät juuri voi hallita toimintaympäristönsä tapahtumia, niiden täytyy pyrkiä ymmärtämään ympäristöään. Jos analyysi tekee tapahtumasta ennustettavamman tai vahvistaa mahdollisuutta vastata tapahtumaan strategian avulla, yrityksen on järkevää käyttää resursseja analyysiin. (Stoffels 1994, s. 2) Analyysiin käytettävien resurssien optimaalisesta määrästä puolestaan on käyty paljon keskustelua. Lampela (2005, s. 23) korostaa, että etenkin pk-yrityksille on tärkeää löytää tasapaino monipuolisten tietotarpeidensa ja rajallisten resurssiensa väliltä. Kaikki tärkeimmät tiedot tulee hankkia, mutta resurssien käytön optimoimiseksi mitään turhaa ei tule kerätä.

Ympäristöanalyysin lähtökohdaksi yritys tarvitsee viitekehyksen, jonka avulla se organisoii tietoa. Kaikkien ympäristötekijöiden systemaattinen analysointi ei todennäköisesti ole kustannustehokasta ja luo informaatiotulvan. Tehokkaan ympäristöanalyysin edellytyksenä onkin olennaisen tiedon erottaminen muusta. (Grant 2008, s. 66) Tässä työssä luvussa 3 esitellään makrotason ympäristöanalyysissä yleisesti hyödynnetty PESTEL-viitekehys.

Stoffels (1994, s. 56, 92) muistuttaa lukijoitaan ympäristön arviointiin liittyvän problematiikan perimmäisestä yksinkertaisuudesta sanomalla, että ollakseen kannattavaa pitkällä aikavälillä ympäristöanalyysin täytyy tuottaa hyötyjä, jotka ovat suurempia kuin sen kustannukset. Ympäristön analysointi voi tuoda yritykselle kolmenlaisia hyötyjä: se voi joko pienentää yrityksen riskejä, lisätä tuottoja tai siirtää tuottojen saamista aikaisemmaksi tai kolmanneksi pienentää kustannuksia tai siirtää kustannuksia myöhemmäksi. Stoffels kehottaa myös muistamaan, että ympäristön

analysoinnilla ei ole itseisarvoa: se hyödyttää yritystä vain, mikäli analyysin tulosten avulla voidaan parantaa yrityksen suunnitelmia tai toimintoja. Yritys saa analyysistä lisäarvoa, jos sen avulla saadaan kokonaisvaltaisempi kuva tulevaisuuden mahdollisuuksista, rajoituksista ja vaihtoehdoista.



Kuva 1. Ympäristön arvioinnin tasot aikaulottuvuuden ja resurssien käytön funktiona.

Strategisen hyödyn saavuttamiseksi ympäristön arvioinnin tulee olla jatkuvaa toimintaa. Kamenskyn (2008, s. 341) mukaan ympäristöanalyysin pitämiseksi ajan tasalla yrityksen tulee ainakin kerran vuodessa miettiä tunteeko se ympäristönsä riittävän hyvin, kehittykö ympäristön tuntemus vai polkeeko se paikallaan, seurataanko ympäristöä tarpeeksi laajasti vai keskitytäänkö

analyysissä vain omiin toimialoihin, tunnetaanko tulevaisuuden ympäristössä tapahtuvat muutokset riittävän hyvin ja onko ajankäyttö jaettu oikein toimintaympäristön ja yrityksen sisäisten asioiden kesken.

Ympäristön arvioinnin haasteellisuutta lisää myös se, että liiallinen ympäristön analysointi voi olla yritykselle haitaksi. Stoffels (1994, s. 16) toteaa, että kilpailijoiden toimien intensiivinen analysointi ja vastatoimiin keskittyminen voi johtaa seurailijastrategiaan. Kilpailijat voivat myös lähettää valheellisia signaaleja, jotka voidaan ottaa todesta. Mikäli ympäristöä analysoidaan liian tarkasti, löydetään todennäköisesti suuri joukko mahdollisuuksia ja uhkia, joihin yrityksen tulisi reagoida. Tällöin yritys ei voi keskittyä tärkeimpiin mahdollisuuksiin ja uhkiin, vaan strategia hajautuu liiaksi. Lisäksi jos yritys luottaa liiaksi ympäristöanalyysinsä täydellisyyteen, se voi uskoa tietyn tulevaisuudenkuvan tapahtuvan varmasti. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto asioista, joita yrityksen tulisi miettiä ennen ympäristöanalyysin toteuttamista.

Taulukko 2. Ympäristön arvioinnin suunnittelussa huomioitavia asioita.

SUUNNITTELUN OSA-ALUE	MÄÄRITETTÄVÄT ASIAT
Ympäristön arvioinnin taso	<ul style="list-style-type: none"> • millä tasolla yritys on • mille tasolle yritys pyrkii
Resurssien käyttö arviointiin	<ul style="list-style-type: none"> • missä on tasapaino tietotarpeiden ja rajallisten resurssien välillä • milloin arvioinnin hyödyt ovat suuremmat kuin sen kustannukset • milloin arviointi on liiallista ja aiheuttaa esim. strategian hajaantumista
Viitekehys tiedon organisoimiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • mitä viitekehystä tai -kehäksiä käytetään
Ympäristön arvioinnin seuraaminen	<ul style="list-style-type: none"> • kuinka usein tulee varmistaa, että arviointi on ajan tasalla

2.3 Toimintaympäristön analysointi osana strategista johtamista

Strategialla tarkoitetaan mallia tai suunnitelmaa, jolla yrityksen tärkeimmät tavoitteet, toimintamallit ja -suunnitelmat yhdistetään toimivaksi kokonaisuudeksi. Hyvä strategia auttaa allokoimaan resursseja yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ennakoitujen ympäristön muutosten perusteella. (Mintzberg & Quinn 1996, s. 3) Kuvassa 2 on esitetty periaatetasolla strategian muodostuminen ympäristöstä johtuvien mahdollisuuksien ja riskien sekä yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien summana. Strategia valitaan siten, että saadaan

- hyödynnettyä mahdollisimman hyvin ympäristön mahdollisuuksia,
- vältettyä ympäristön uhkatekijöitä,
- säilytettyä ja vahvistettua yrityksen vahvuuksia sekä
- poistettua tai parannettua yrityksen heikkouksia.



Kuva 2. Strategian muodostuminen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden summana (mukaillen Mintzberg & Quinn 1996, s. 54).

Strategisilla päätöksillä tarkoitetaan päätöksiä, jotka määräävät yrityksen kehityksen suunnan sekä sen kyvyn menestyä toimintaympäristön muuttuessa (Mintzberg & Quinn 1996, s. 4). Grant (2008, s. 65) määrittelee yritystason strategian sekä liiketoimintatason strategian: Yritystason strategia kertoo, millä toimialoilla yritys kilpailee ja miten sen tulisi allokoita resurssinsa näiden toimialojen välillä. Yritystason strategian luomiseksi tulee arvioida eri toimialojen houkuttelevuutta tuottopotentiaalin avulla. Liiketoimintatason strategia puolestaan määrittelee, miten saavutetaan kilpailuetua tietyn toimialan sisällä.

Toimintaympäristön arviointi liittyy hyvin läheisesti strategiseen johtamiseen, ja etenkin pk-yritykset saattavat jättää molemmat huomiotta usein samoista syistä. Analoui ja Karami (2003, s. 9) huomauttavat, että huolimatta strategisen johtamisen lukuisista yrityksille tarjoamista eduista pk-yritykset saattavat välttää prosessia, koska:

- strategisen johtamisen tekniikoiden tuntemus on puutteellista,
- suunnittelu on puutteellista,
- resurssit (esim. aika ja henkilöstö) ovat kortilla,
- strategisen johtamisen tärkeyttä ei tiedosteta eikä sen tarjoamia hyötyjä tunneta,
- johtamistaidot ovat puutteellisia,

- jokapäiväiset rutiinitoiminnot vievät huomion, tai
- tulevaisuuteen ei kiinnitetä huomiota sen epävarmuuden takia. (Analoui & Karami 2003, s. 9).

2.4 Analysointi toimintaympäristön eri tasoilla

Aivan kuten strategia voidaan määritellä eri tasoille, myös ympäristöllä on eri tasoja. Kuva 3 havainnollistaa yrityksen toimintaympäristön eri kerroksia. Yhtenä kerroksena on esitetty myös yritys itse, sillä ulkoisen toimintaympäristön arvioinnin jälkeen myös yrityksen sisäisiä tekijöitä täytyy analysoida. Tässä työssä ei juurikaan käsitellä kilpailijataso ympäristön arviointia, ja toimialatasoakin vain hyvin rajallisesti, sillä pääpaino on makrotason tekijöiden kartoituksessa.



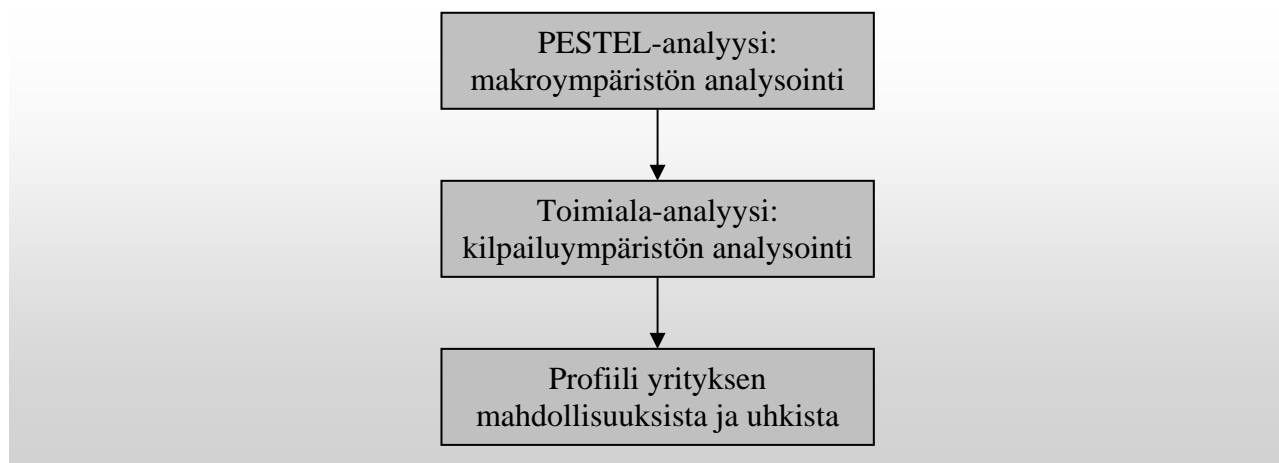
Kuva 3. Toimintaympäristön tasot laajimmasta suppeimpaan (mukaillen Johnson, Scholes & Whittington. 2005, s. 64).

Ympäristön laajinta tasoa kutsutaan usein makroympäristöksi. Tämä koostuu laajoista ympäristöllisistä tekijöistä jotka vaikuttavat enemmän tai vähemmän lähes kaikkiin organisaatioihin. On tärkeää ymmärtää, miten muutokset makroympäristössä vaikuttavat yksittäisiin yrityksiin. Lähtökohdan tähän tarjoaa PESTEL-viitekehys, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3. Tärkeimmät muutosvoimat vaihtelevat sektorista ja maasta riippuen, joten makroympäristön muutoksilla on erilaiset vaikutukset eri yrityksiin. (Johnson *et al.* 2005, s. 65) Vaikka yritysten makroympäristössä tapahtuu monia muutoksia, tärkeimmäksi osoittautuu yleensä muutaman tietyn tekijän yhdistetty vaikutus eivätkä niinkään kaikki tekijät erikseen (Johnson *et al.* 2005, s. 69).

Makrotason jälkeen ympäristön seuraavaa tasoa kutsutaan toimialaympäristöksi (Johnson *et al.* 2005, s. 65). Toimialalla tarkoitetaan joukkoa yrityksiä, jotka tuottavat samanlaisia tai toisiaan korvaavia tuotteita tai palveluita. Toimialan käsitteessä keskustelua herättää paljon se, kuinka läheisesti valmistajien täytyy olla toisiaan korvaavia ja se, miten maantieteelliset markkinaratjat vaikuttavat toimialan määrittelyyn. (Porter 1984, s. 25) Tässä työssä toimialoja ei kuitenkaan käsitellä tämän tarkemmin.

Suppein taso ympäristöstä koostuu kilpailijoista ja markkinoista (Johnson *et al.* 2005, s. 65). Grantin määritelmät eritasoisista strategioista voidaan yhdistää ympäristön eri tasoihin: analysoimalla makrotason ympäristöä voidaan kehittää yritystason strategia, toimialaympäristöä arvioimalla puolestaan päästään kiinni liiketoimintatason strategiaan.

Kuvassa 4 esitetään makro- ja toimialatason analysoinnin suhde toisiinsa. Kun molempien tasojen analyysit ovat valmiina, tuloksena pitäisi olla mahdollisimman selkeä profiili yrityksen ulkopuolisista mahdollisuuksista ja uhkista. Ympäristöanalyysin lopputulos toimii lähtökohtana strategioiden kehittämiseksi tavalla, jonka kuva 2 (s. 8) osoittaa.



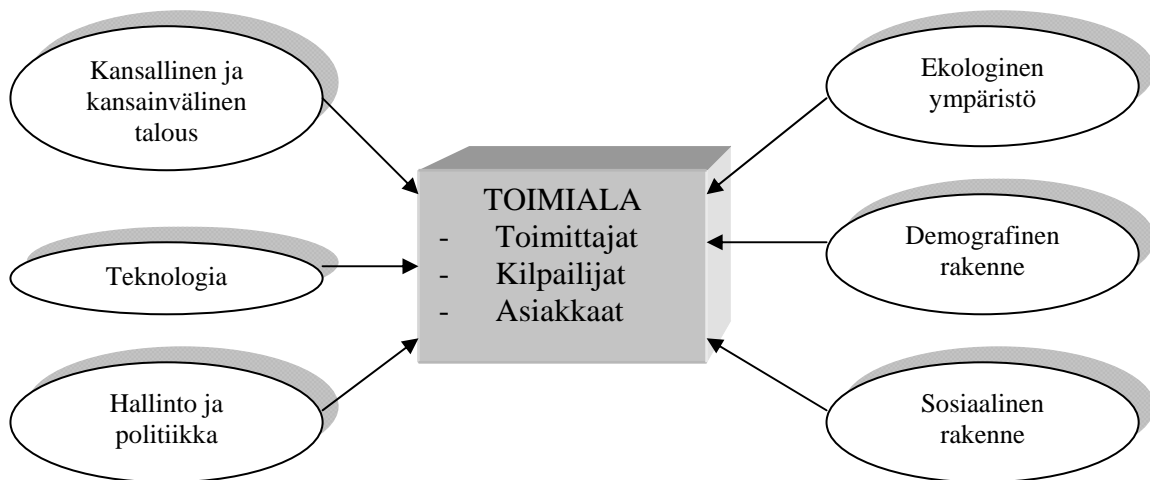
Kuva 4. Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön analysointi (mukailen Analoui & Karami 2003, s. 74).

2.4.1 Analysointi toimialojen välillä

Kansantalouden muutokset vaikuttavat valtioiden sisällä kaikkiin yrityksiin. Vastaavasti esim. Suomen kansantalouteen vaikuttavat koko maailman makrotason tekijät. Tällä logiikalla kaikkien, myös kotimarkkinayritysten, tulee tehdä makrotason analyysyjä ja tutkia kansainvälisten tekijöiden

merkitystä omalle liiketoiminnalleen. Kansainvälistyneille ja kansainvälistyville yrityksille makrotason analyysit tarjoavat luonnollisesti vielä enemmän lisäarvoa. (Kamensky 2008, s. 139)

Makrotason tekijät saattavat olla kriittisiä määritettäessä uhkia ja mahdollisuuksia, joita yritys tulee tulevaisuudessa kohtaamaan. Tärkein kysymys kuitenkin on, miten nämä yleiset ympäristötekijät vaikuttavat yrityksen toimialaympäristöön. (Grant 2008, s. 66) Kuvassa 5 on esitetty logiikka, jolla ympäristöanalyysissä voi lähteä liikkeelle. Makrotason tekijöiden vaikutukset yrityksen toimialan tärkeimpiin toimijoihin täytyy selvittää, jotta ympäristöä voidaan analysoida tarkemmin.



Kuva 5. Makrotason analyysistä toimialan analyysiin (Grant 2008, s. 66).

Makrotason ympäristöanalyysi tarjoaa siis lähtökohdan koko toimintaympäristön arvioinnille, joka puolestaan toimii lähtökohtana strategian kehittämiseksi. Siksi tässä työssä keskitytään lähinnä makroympäristön arviointiin. Makroympäristöä analysoidaan yleensä hyödyntäen PESTEL-viitekehystä. Makrotason analysoinnista ja PESTEL-analyysistä kerrotaan lisää luvussa 3. Analoui ja Karami (2003, s. 68) esittävät SWOT-analyysin käyttämistä ympäristöanalyysin yhteydessä. SWOT-analyysi ei kuitenkaan tarjoa makrotason analysointiin sellaista arviointia helpottavaa näkökulmaa, joka PESTEL-analyysillä on.

2.4.2 Analysointi yhden toimialan sisällä

Makrotason analyysin jälkeen siirrytään arvioimaan yrityksen toimialaa. Toimiala-analyysin tarkoituksena on määrittellä mahdollisuudet ja uhat, jotka yritys kohtaa toimialan sisällä. Toimiala-analyysiin kuuluvat ainakin toimialan rakenteen analysointi, toimialan kilpailun analysointi ja

tärkeimpien menestystekijöiden määrittäminen toimialan sisällä. (Analoui & Karami 2003, s. 100) Analouin ja Karamin (2003, s. 87) määritelmän mukaan menestystekijät koostuvat tuotteeseen, palveluun tai teknologiaan liittyvistä taidoista, kyvyistä ja ominaisuuksista, joita voidaan käyttää luotaessa yritykselle kilpailuetua tietyllä toimialalla keskittymällä niihin asioihin, joissa yritys on kilpailijoitaan parempi.

Toimiala-analyysin ensimmäinen vaihe on siis määrittää toimialan rakenteen avaintekijät. Grantin (2008, s. 80) mukaan tämä edellyttää toimialan tärkeimpien toimijoiden määrittelyä: tuottajien, asiakkaiden, toimittajien sekä korvaavien tuotteiden tuottajien. Sitten täytyy tutkia kaikkien näiden ryhmien rakenteellisia ominaisuuksia, jotta saadaan selville kilpailu- ja neuvotteluvoimat. Porter (1984, s. 26) puolestaan on kehittänyt toimialojen rakenteelliseen analyysiin paljon käytetyn viitekehyksen määrittelemällä toimialan viisi kilpailuvoimaa: Kilpailu nykyisten yritysten välillä, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palvelusten uhka, toimittajien vaikutusvalta sekä asiakkaiden vaikutusvalta. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat toimialan kannattavuuteen kilpailun intensiivisyyden kautta. Strategian määrittelyssä kaikkein vahvimille tekijöille tulee antaa eniten huomiota. Vaihtoehtona Porterin toimiala-analyysille toimialoilta voidaan analysoida erikseen kysyntää, asiakkaita, toimittajia, kilpailua ja verkostokumppaneita (Kamensky 2008, s. 141).

Kun toimialan rakenne ja kilpailuvoimat on selvitetty, tehtävänä on määrittää toimialan tärkeimmät menestystekijät. Strategiaa luotaessa listaa menestystekijöistä peilataan yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Porter (1984, s. 221–222) huomauttaa vielä, että toimialat ovat vuorovaikutusjärjestelmiä: Muutos yhdessä elementissä saa aikaan useita muita muutoksia alan muissa elementeissä. Tämän vuoksi toimialat eivät muutu vähän kerrallaan, ja yrityksille on entistä tärkeämpää pysyä ajan tasalla toimialaympäristön analysoinnissa.

2.5 Toimintaympäristön muutosten ennakointi

Tässä kappaleessa pyritään selvittämään, miten yritykset voivat ennakoida tulevaisuuden toimintaympäristöään. Ensin esitetään huomioita ennakoinnin tärkeydestä strategiatyöskentelyssä, sitten esitellään lyhyesti ennakoinnissa usein hyödynnetyt skenaariotyöskentely ja heikot signaalit, ja lopuksi tarkastellaan ympäristön olosuhteiden vaikutusta tulevaisuuden ennakointiin.

2.5.1 Miksi toimintaympäristön muutoksia tulee ennakoida

Kun sekä makro- että toimialatason tekijöitä ymmärretään paremmin, voidaan tehtyjä analyysejä käyttää ensin ennustettaessa toimialan kannattavuutta tulevaisuudessa ja toiseksi rakennettaessa strategioita rakenteellisesti muuttuneelle toimialalle (Grant 2008, s. 81). Mannermaan (1999, s. 17–18) mukaan tulevaisuuden systemaattista arviointia ei yleensä ole yrityksissä koettu kovin merkittäväksi: hyvinä aikoina toiminta sujuu myös ilman tulevaisuuden arviointia, joten sitä ei mielletä tarpeelliseksi. Huonoina aikoina taas tulevaisuuden arvioinnin käsitetään olevan liian myöhäistä, eivätkä resurssitkaan yleensä riitä välittömien ongelmien hoitamisen jälkeen.

Hamelin ja Prahaladin (1996, s. 18) mukaan yrityksellä täytyy kuitenkin olla tulevaisuudelle kehitetty strategia, joka jossain määrin poikkeaa nykyisestä strategiasta. Vaikka yritys hallitsisi markkinoita tänään, tilanne todennäköisesti muuttuu merkittävästi seuraavien kymmenen vuoden aikana. Täten pysyvää hallintaa ei ole olemassakaan, vaan kilpailuetuja täytyy kehittää uudelleen kerta toisensa jälkeen.

Hamel ja Prahalad (1996, s. 4) esittävät 40/30/20-säännön: heidän kokemuksensa mukaan yritysten ylin johto käyttää noin 40 % ajastaan tarkastelemalla yrityksen ulkopuolisia näkökohtia. Tästä ajasta puolestaan noin 30 % käytetään tarkastelemalla tulevaisuutta. Ympäristön tulevaisuuden tarkasteluun käytetystä ajasta vain 20 % käytetään kokonaisvaltaisen tulevaisuudenkuvan muodostamiseen, kun taas loput 80 % käytetään kyseessä olevan johtajan tehtäviin liittyvien asioiden tulevaisuuden tarkasteluun. Tämän perusteella ylin johto käyttää keskimäärin alle 3 % ajastaan koko yrityksen tulevaisuuden tarkasteluun.

Kokemuksensa perusteella Hamel ja Prahalad (1996, s. 4) väittävät, että toimivan ja sisällöllisen tulevaisuudenkuvan määrittämiseksi ylimmän johdon täytyy käyttää noin 20–50 % ajastaan tähän usean kuukauden ajan. Rakennettua tulevaisuudenkuvaa täytyy lisäksi jatkuvasti muokata. Toimintaympäristön tulevaisuuden ennakointi vaatii siis paljon resursseja. Täytyy kuitenkin muistaa, että tulevaisuuden toimintaympäristön vaillinaisellakin tuntemuksella saatetaan saavuttaa kilpailuetua, jos tuntemus on parempaa kuin kilpailijoilla (Kamensky 2008, s. 138–139).

2.5.2 Työkaluja tulevaisuuden toimintaympäristön ennakointiin

Ympäristöanalyysit sinänsä auttavat yrityksiä suhtautumaan epävarmaan tulevaisuuteen ja toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Tämän lisäksi tulevan ympäristön ennakoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi skenaarioita tai heikkoja signaaleja. Lisäksi yritys voi ilman erillisiä työkalujakin hakeutua asemaan, josta tulevaisuus on helpompi ymmärtää.

Tulevaisuudentutkimus on kehittynyt siten, että enää ei pyritä ennustamaan yhtä determinististä tulevaisuutta, vaan kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia (Mannermaa 1999, s. 19). Kun toimintaympäristö ei ole ennustettavissa, tulevaisuuden liiketoimintapäätöksiä ei voida tehdä tänään. Nykyhetkessä tehtävien päätösten tavoitteena on kehittää muutosvalmiutta erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia varten (Meristö 1991, s. 37). Meristön (1991, s. 157) mukaan toimintaympäristön yllättävät muutokset edellyttävät strategian joustavuutta. Etukäteen ei tiedetä, miten paljon resursseja tulevaisuudessa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Erilaisiin toteutumiin on varauduttava, joten jonkin verran resursseja tulee jättää sitomatta tai vaihtoehtoisesti nämä resurssit on voitava irrottaa jostakin muualta hyvin nopeasti yllättävän uhan tai mahdollisuuden ilmaantuessa.

Skenaariolla tarkoitetaan tulevaisuudenkuvaa, joka hahmottaa sekä tulevaisuuden toimintaympäristön että kilpailijoiden ja yrityksen toimenpiteet tavoitteidensa saavuttamiseksi tässä toimintaympäristössä (Meristö 1991, s. 40). Skenaariotyöskentelyllä tarkoitetaan useamman kuin yhden erilaisen skenaarion rakentamista yrityksen toimintaympäristöstä, yrityksen aseman hahmottamista näissä ympäristöissä sekä yrityksen strategian laatimista niin, että skenaarioissa esiin tullut tieto otetaan huomioon (Meristö 1991, s. 45).

Skenaariotyöskentely avustaa strategista päätöksentekoa tuottamalla informaatiota tulevaisuudesta (Meristö 1991, s. 74). Skenaarioiden arvo ei määräydy pelkästään toteutumisen todennäköisyyden perusteella, vaan myös niiden kuvaamien tapahtumien pohjalta. Jos siis skenaario kuvaa jotakin erityisen uhkaavaa tai tavoiteltavaa tilannetta, se voidaan luokitella merkittäväksi vaikka sen toteutumisen todennäköisyys olisi hyvin pieni. Täten skenaarioiden merkittävyyttä täytyy arvioida myös subjektiivisesti. (Mannermaa 1999, s. 26) Kamensky (2008, s. 172) esittää, miten ympäristöanalyysien ja skenaarioiden tulisi tukea toisiaan: Laadittaessa skenaarioita pyritään kuvittelemaan, miten tulevaisuus voi muodostua. Ympäristötekijöiden tuntemus auttaa tässä, ja syntyneiden skenaarioiden perusteella tehdään usein jatkoanalyysijä.

Kuten edellä todettiin, tulevaisuuden arvioinnissa voidaan käyttää ympäristöanalyysien ja skenaarioiden lisäksi heikkoja signaaleja. Viime aikoina heikkojen signaalien suosio on ollut kasvussa muun muassa yllättävien ympäristömuutosten takia. Heikot signaalit ovat merkkejä alkamassa olevista ilmiöistä, jotka eivät todennäköisesti tapahdu mutta jotka tapahtuessaan vaikuttavat yritykseen voimakkaasti. Heikkojen signaalien analysointi mielletään usein haastavaksi. Ne syntyvät vain harvoin yrityksen omalla toimialalla, joten analyysityön tulisi olla erittäin laajaa. Kaikkien yritysten ei kannatakaan ottaa heikkoja signaaleja osaksi strategiatyötään. (Kamensky 2008, s. 178–179)

Edellä käsiteltyjen analyysitekniikoiden lisäksi yritys voi toimintaympäristönsä tulevaisuutta selvittääkseen tarkoituksellisesti valita sellaisia toimenpiteitä, että sillä on mahdollisuus huomata ympäristössä tapahtuvia muutoksia ennen kilpailijoitaan. Esimerkiksi voidaan etsiä ne asiakkaat, joiden tarpeet ovat ennakoivimpia, ja keskittyä heidän palvelemiseensa. Tällaisista asiakkaista esimerkkinä voidaan mainita opetussairaalat. Lisäksi uudentyypisiin asiakkaisiin ja jakelukanaviin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä niiden vaikutuksesta kilpailuasemat muuttuvat usein. Joillakin maantieteellisillä alueilla tiedostetaan muita alueita paremmin esimerkiksi turvallisuuden tai ympäristönsuojeluun liittyviä asioita. Tällaisille alueille yrityksen tulisi hakeutua. Suhteita tutkimuskeskuksiin tulisi ylläpitää mahdollisimman tiiviisti. On tärkeää tietää mahdollisimman paljon alan uudesta kehityksestä ja palkata henkilöstöä parhaiden osaajien joukosta. Lisäksi erityisesti uusien ja epäsovinnainten kilpailijoiden toimia kannattaa seurata. Kilpailijoiden toimiin vastaamisen lisäksi tällä pyritään oppimaan kilpailijoilta. Johtoryhmään tulisi lisäksi pyrkiä saamaan uudenlaista näkökulmaa ottamalla ulkopuolisia ryhmän sisälle. (Porter 2006, s. 659–661)

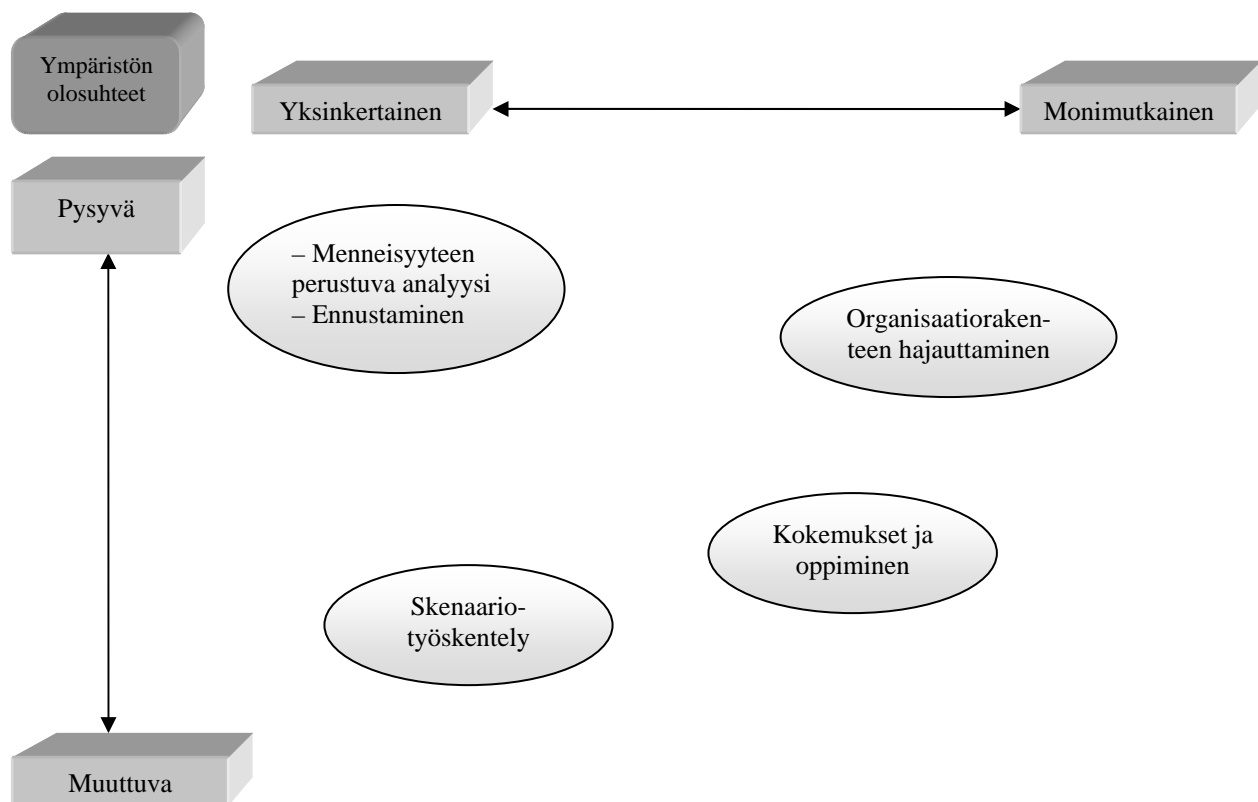
2.5.3 Ympäristön olosuhteiden vaikutus tulevaisuuteen ja sen ennakointiin

Eri yritysten toimintaympäristöt eroavat toisistaan muotonsa ja monimutkaisuutensa suhteen. Koska yksi strategisen johtamisen suurimmista ongelmista on epävarmuuden hallinta, on hyödyllistä tarkastella tätä aihetta erilaisten ympäristön olosuhteiden kannalta. Kuvassa 6 on esitetty strategian kehittämisessä hyödynnettävät toimenpiteet ympäristön olosuhteista riippuen.

Yksinkertaisissa tai pysyvissä olosuhteissa ympäristö on melko mutkaton ymmärtää eikä siinä tapahdu merkittäviä muutoksia. Tekniikka on melko yksinkertaista, ja kilpailu ja markkinat pysyvät samoina ajan kuluessa. Tällaisissa olosuhteissa tapahtuvat muutokset saattavat olla hyvinkin

ennustettavissa, joten saattaa olla järkevää analysoida ympäristöä menneisyyden näkökulmasta yrittäen ennustaa todennäköisiä tulevaisuuden olosuhteita. Tällaisissa olosuhteissa saattaa olla myös houkuttelevaa luottaa menneisyyden kokemuksiin ja päätöksiin, koska hyvin vähän muutoksia tapahtuu. Ongelma on, että kaikki yritykset saattavat päätyä samaan strategiaan, jolloin kilpailu kiristyy merkittävästi ja tuotot laskevat. (Johnson *et al.* 2005, s. 590–591)

Muuttuvissa olosuhteissa johtajien tulee miettiä menneisyyden lisäksi myös tulevaisuuden ympäristöä, jolloin epävarmuus kasvaa. Tulevaisuutta voidaan selvittää esimerkiksi skenaarioin, tai voidaan rohkaista yrityksen yksilöitä ja ryhmiä ympäristömuutosten aktiiviseen selvittämiseen. (Johnson *et al.* 2005, s. 590–591)



Kuva 6. Strategian kehittäminen ympäristön olosuhteista riippuen (Johnson *et al.* 2005, s. 591).

Monimutkaista ympäristöä puolestaan on vaikea ymmärtää. Apua saattaa tarjota vaikka organisaatorakenteen hajauttaminen, jolla pyritään jakamaan moninaisen ympäristön hallinta osiin yrityksen sisällä. Pk-yrityksissä tosin resurssien rajallisuus saattaa olla tämän esteenä. Monimutkainen ympäristö voi olla myös muuttuva, jolloin kompleksisuus ja epävarmuus yhdistyvät. Kehittyneemmän teknologian takia olosuhteet ovat yleisesti liukumassa tähän kaikista suurimman epävarmuuden suuntaan. Elektroniikka-ala on tässä tilanteessa. Tässä tapauksessa strategioita kannattaa kehittää kertyneen kokemuksen perusteella perinteitä haastaen sekä pyrkien

oppimaan lisää toimintaympäristön muutoksista esimerkiksi asiantuntijoiden avulla. (Johnson *et al.* 2005, s. 590–591)

2.6 Yhteenveto

Tässä luvussa selvitettiin, miksi ulkoisen toimintaympäristön arviointi on tärkeää kaikille, myös suomalaisille pk-yrityksille. Taulukkoon 3 on koottu yhteenvetona niitä asioita, jotka yritysten tulisi erityisesti huomioida pohtiessaan toimintaympäristönsä analysointia.

Taulukko 3. Tärkeimpiä asioita, jotka yritysten tulee huomioida toimintaympäristönsä arvioinnissa.

NÄKÖKULMA YMPÄRISTÖN ARVIOINTIIN	TÄRKEIMMÄT HUOMIOITAVAT ASIAT
Ympäristön analysoinnin tärkeys	Pk-yritysten tulee tiedostaa, että yleensä niiden tulee sopeutua ympäristöönsä eikä toisinpäin.
	Ympäristön arvioinnilla on selviytymisen lisäksi saavutettavissa myös kilpailuetua.
	Ympäristö kehittyy ja muuttuu yhä nopeammin, mikä lisää ympäristön analysoinnin vaatimuksia.
Analysoinnin suunnittelu	Arvioinnin tavoitteiden tulee olla selvillä ennen varsinaista arviointityötä.
	Analysoinnin tulee tehdä tulevaisuudesta ennustettavampi tai parantaa yrityksen mahdollisuuksia vastata muutoksiin strategian avulla.
	Ympäristön arviointi voi olla myös liiallista.
Ympäristön arviointi ja strateginen johtaminen	Ympäristöanalyysin tulisi linkittyä strategiseen johtamiseen, jotta siitä saatavat hyödyt maksimoituisivat.
	Toimintaympäristön lisäksi yrityksen tulee analysoida myös itseään ja yhdistää molempien arviointien tulokset strategiaa kehittäessään.
Analysointi toimintaympäristön eri tasoilla	Kaikkia toimintaympäristön tasoja tulee arvioida hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi.
	Tässä työssä esitetty tapa ei ole ainoa mahdollinen, esimerkiksi muitakin viitekehyksiä kuin PESTEL:iä voidaan hyödyntää.
Tulevien muutosten ennakointi	Tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys yleensä aliarvioidaan.
	Yrityksellä ei välttämättä tarvitse olla täydellistä käsitystä tulevaisuudesta, paljon vähempikin voi riittää.
	Ennakkoinnin merkitys yritykselle ja siinä käytettävät työkalut vaihtelevat ympäristön olosuhteiden mukaan.

3 PESTEL-viitekehys

Tässä luvussa selvitetään, mitä ympäristötekijöitä yrityksen tulee huomioida. Yrityksen makroympäristön arviointiin käytettävistä työkaluista yksi on PESTEL-viitekehys. PESTEL kuvaa yritykseen vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. (Johnson & Scholes 2002, s. 102) Tässä luvussa esitellään PESTEL-analyysi erittelemällä siihen liittyviä osatekijöitä. Osatekijöitä kuvaillaan sekä yleisellä tasolla, että niihin vaikuttavien ajankohtaisten ilmiöiden kautta. Esimerkinomaiset ajankohtaiset tekijät on erotettu muusta tekstistä *kursiivilla*. Myöhemmin työssä esitellään PESTEL-viitekehysten pohjalta muodostettu analyysityökalu yrityksille.

3.1 Poliittiset tekijät

Johnson ja Scholes (2002, s. 102) luettelevat poliittisiksi tekijöiksi hallituksen vakauden, veropolitiikan, ulkomaankaupan säädökset ja sosiaalipolitiikan. Kamenskyn (2008, s. 139) mukaan poliittisiin tekijöihin kuuluvat lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet. Kamenskyn esittelemässä PESTEL-analyysissä ei ole huomioitu omana kohtanaan lainsäädännöllisiä tekijöitä, vaan ne on esitelty poliittisten tekijöiden yhteydessä.

3.1.1 Tukitoimenpiteet

Teknologian kehittämiskeskus Tekes rahoittaa yritysten tutkimus- ja tuotekehityshankkeita avustuksin ja lainoin. Samalla Tekes tarjoaa yrityksille asiantuntijapalveluita. (Haverila, Kouri, Miettinen & Uusi-Rauva 2005, s. 269) Monet yritykset, joilla olisi mahdollisuus hyödyntää Tekes-rahoitusta, ovat jättäneet tämän mahdollisuuden käyttämättä. Syynä tähän voi olla informaation puute ja ennakkoluulot liiasta byrokratiasta. (Pekkanen, Riipinen, Leminen 2004, s.44)

Valtion omistama erityisrahoitusyhtiö Finnvera Oyj (2009) myöntää rahoitusta pk-yrityksille sellaisen aineettoman ja aineellisen omaisuuden hankintakustannuksiin, jotka liittyvät toimipaikan perustamiseen tai laajentamiseen, tuotannon monipuolistamiseen tai tuotantoprosessin perusteelliseen muuttamiseen.

3.1.2 Veropolitiikan kehitys

Yritys maksaa veroa tuloksestaan. Se perii välillisiä veroja, kuten arvonlisävero ja valmistevero, asiakkailtaan, ja tilittää nämä edelleen valtiolle. Yritys myös maksaa työntekijöidensä ennakonpidätykset ja muita veroluonteisia maksuja. Yritysverotusta koskeva lainsäädäntö on ollut ja on edelleen kehityksen alaisena. Tämän vuoksi mahdollisuus pitkäjänteiseen verosuunnitteluun on vähentynyt. (Haverila *et al.* 2005, s. 157)

3.1.3 Ulkomaankaupan säädökset

Suomi on mukana monissa kansainvälisissä järjestelmissä, jotka erilaisten sopimusten ja säädösten kautta ohjaavat taloudellista päätöksentekoa. Näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi OECD eli Taloudellinen yhteistyö- ja kehittämissijärjestö, sekä tullitariffeja ja kauppaa koskeva yleissopimus GATT. Euroopan Unioniin liittyminen ja yhteisen valuutan, euron, käyttöönotto ovat käynnistäneet pyrkimyksen työvoiman, tavaroiden, palvelujen ja pääoman vapaaseen liikkuvuuteen unionin sisämarkkinoilla. Suomen onkin noudatettava EU:n asettamia säädöksiä. (Haverila *et al.* 2005, s. 9)

3.2 Ekonomiset tekijät

Kamensky (2008, s. 140) esittelee ekonomisina tekijöinä talouden kasvun, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaation, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehityksen, työvoiman kehityksen ja tulopolitiikan kehityksen. Johnsonin ja Scholesin (2002, s. 102) mukaan ekonomisiin tekijöihin kuuluvat suhdannevaihtelut, bruttokansantuotteen kehitys, korot, rahavaranto, inflaatio, työttömyys ja käytettävissä olevat tulot.

3.2.1 Talouden kasvu, suhdanteet ja bruttokansantuote

Kansantalouden kasvu ja suhdannevaihtelut ovat keskeinen tekijä yrityksen tuotteiden kysynnän kannalta. Pohjolan, Pekkarisen ja Sutelan (2006, s. 123, 178–180) mukaan suhdannevaihteluilla tarkoitetaan kokonaistuotannon kasvuvauhdin lyhytaikaista, muutaman vuoden pituista vaihtelua pitkän ajan keskimääräisen kasvuvauhdin suhteen. Nousukauden aikana tuotannon kasvuvauhti on pitkän ajan vauhtia nopeampi, laskukautena tuotanto taas kasvaa keskimääräistä hitaammin.

Suhdannevaihtelut aiheutuvat tavaroiden ja palvelujen kokonaiskysynnän ja kokonaistarjonnan vaihteluista, joita synnyttävät erilaiset satunnaiset tekijät. Kuitenkin kerroinvaikutuksen kautta satunnaisen tekijän vaikutus on lopulta huomattavasti suurempi kuin alkuperäinen satunnainen tekijä. Kansantalouden kokonaistuotantoa mitataan vuotuisena bruttokansantuotteena, BKT:na. Se on vuoden aikana tuotettujen lopputuotteiden rahamääräinen summa. Suhdannevaihteluiden vaikutusta kuvataan laajemmin tämän työn luvussa 4.

3.2.2 Inflaatio

Yksi yritykseen vaikuttavista ekonomisista tekijöistä on inflaatio eli rahan arvon heikkeneminen, joka ilmenee hintojen nousuna. (Pohjola *et al.* 2006, s. 166) Inflaation syitä ovat liikkeellä olevan rahamäärän lisääntyminen, hintojen nousu kun kysyntä ylittää tarjonnan ja yritysten tuotantokustannusten nousu (Tilastokeskus 2006). *Tilastokeskuksen (2009a) mukaan inflaatio oli Suomessa helmikuussa 2009 1,7 %, kun taas elokuussa 2008 se oli 4,7 %.*

3.2.3 Valuuttamuutokset

Valuuttakurssien vakaus luo suotuisat olot ulkomaankaupan kasvulle. Jos valuutta vahvistuu muiden maiden valuuttoihin nähden, vienti lisääntyy ja tuonti vähenee. Valuutan arvon heikkeneminen taas vähentää vientiä ja lisää tuontia. (Pohjola *et al.* 2006, s. 206) Ulkomaankaupassa riskinä on, että valuuttakurssimuutokset voivat aiheuttaa haittaa yrityksen varoihin, velkoihin ja tulokseen. Nykyisellään riskiä vähentää yhteinen valuutta, euro. (Haverila *et al.* 2005, s. 217)

3.2.4 Rahapolitiikan kehitys

Suomessa ei nykyisellään enää ole omaa rahapolitiikkaa, sillä euromaat ovat luopuneet omasta rahapolitiikastaan. Euroalueen rahapoliittiset päätökset tekee Euroopan keskuspankin, EKP:n, neuvosto. Euroopan keskuspankin omaksuman rahapoliittisen strategian ytimenä on pyrkimys pitkän aikavälin hintavakauteen euroalueella, joka käytännössä merkitsisi inflaation vakiintumista 1,5-2 prosenttiin. Keskuspankilla on mahdollisuus kiristää rahamarkkinoita nostamalla

ohjaukorkoa, jonka seurauksena myös pankkien, yritysten ja valtion maksamat markkinakorot nousevat. (Pohjola *et al.* 2006 s. 174–175)

3.2.5 Työvoiman kehitys ja työttömyys

Pohjolan *et al.* (2006, s. 158) mukaan työttömyys merkitsee tuotannollisten voimavarojen vajaata käyttöä. Työttömyyskorvauksina maksettavat julkiset menot lisääntyvät, ja samalla verotulot vähenevät.

Tilastokeskuksen (2009b) mukaan työttömyys kasvoi Suomessa 25 000 hengellä helmikuusta 2008 helmikuuhun 2009. Palkansaajien määrä väheni mutta taas toisaalta yrittäjien määrä on lisääntynyt. Jatkuvasta kokoaikatyöstä on siirrytty enemmän määrä- ja osa-aikaiseen työhön.

3.3 Sosiaaliset tekijät

Johnsonin ja Scholesin (2002, s. 102) mukaan sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat väestörakenne, tulojen jakautuminen, sosiaalinen liikkuvuus, elämäntyylin muutokset, asenteet työhön ja vapaa-aikaan, kulutusmyönteisyys ja koulutustaso. Kamenskyn (2008, s. 140) mukaan taas sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset ja vapaa-aika.

3.3.1 Arvot ja asenteet

EVA:n (Elinkeinoelämän valtuuskunta) arvo- ja asennetutkimuksen mukaan (Kiljunen & Torvi 2005, s. 23, 25) suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan yrittäjyyttä, ja Suomeen toivottaisiinkin lisää yrittäjiä. Yrittäjäksi ryhtyminen houkuttelee monia, mutta toisaalta siihen liittyy monien mielestä myös liian suuria riskejä. Yritystoimintaan liittyvää markkinataloutta sen sijaan selvästi paheksutaan. Toisaalta myös julkinen sektori on kansan suosiossa.

3.3.2 Poliittiset asenteet

EVA:n tutkimuksen mukaan politiikkaa ei tunneta omaksi, ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin ei uskota. Eniten politiikasta vieraantuneita ovat vanhemmat ikäluokat ja vähän koulutusta saaneet. (Kiljunen & Torvi 2005, s. 69–70)

3.3.3 Väestörakenne

Vuoden 2008 lopussa Suomen virallinen väkiluku oli 5 326 314. Vuonna 2008 yli 65-vuotiaiden määrä ylitti alle 15-vuotiaiden määrän ensimmäistä kertaa. Väestöstä 16,7 % on 0-14 -vuotiaita, 15–64 -vuotiaita 66,5 % ja yli 65-vuotiaita 16,7 %. Yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Vuoteen 2040 mennessä työikäisten osuus pienenee 57,5 prosenttiin. Väestöllinen huoltosuhde, eli lasten ja vanhusten määrä sataa työikäistä kohden tulee olemaan 74,6 % vuoteen 2034 mennessä, kun huoltosuhde tällä hetkellä on 50. (Tilastokeskus 2009c)

3.3.4 Koulutustaso

Suomen kilpailukykyä, tuottavuutta ja taloudellista kasvua pyritään edistämään väestön korkealla koulutustasolla. 1990-luvulla asetettiin tavoite, jonka mukaan 60–65 prosentille suomalaisista nuorista tarjotaan mahdollisuus suorittaa korkea-asteen tutkinto. (Hämäläinen 2003, s. 8)

3.4 Teknologiset tekijät

Kamensky (2008, s. 140) mainitsee teknologisina tekijöinä raaka-aineteknologian, valmistusteknologian, tuoteteknologian ja informaatioteknologian. Johnsonin ja Scholesin (2002, s. 102) mukaan teknologisiin tekijöihin kuuluvat valtion panostus tutkimukseen, valtion ja teollisuuden vaivannäkö teknologian hyväksi, uudet löydöt ja kehitys sekä teknologian muutosnopeus ja vanhenemisvauhti.

3.4.1 Teknologian kehitys

Pohjola *et al.* (2006, s. 14) kertovat, että tuotantoteknologia määrittelee sen, mitä teknisiä tuotantomenetelmiä on käytettävissä. Sen, mitä menetelmää käytetään, päättää tuotantolaitos eli yritys. Päätös perustuu erilaisten tuotantomenetelmien tuottavuuteen ja kustannuksiin.

Yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa hyödyntämällä uusinta tuotantoteknologiaa. Uusi tuotantotekniikka on yleensä tehokkainta ja laadukkainta, ja automaatiolla ja uusilla valmistusmenetelmillä voidaan kehittää tuotantoa monipuolisesti. (Haverila *et al.* 2005, s. 367) Teknisillä muutoksilla on voimakas asema kilpailussa, ja tämän takia on tärkeää, että yritys pystyy ennakoimaan tulevia muutoksia. Muutoksia ennakoimalla yritys pystyy parantamaan asemaansa. (Porter 1988, s. 237)

3.4.2 Teknologian muutosnopeus

Teknologian muutosnopeus on jatkuvasti kasvanut, mikä näkyy muun muassa matkapuhelimien, televisioiden ja internetin kehityksessä. Teknologinen kehittyminen mahdollistaa paitsi parempien tuotteiden valmistamisen, myös esimerkiksi innovatiivisten liiketoimintamallien luomisen. Nopea teknologian muutos mahdollistaisi sellaisia tuotteita ja palveluita, joita muutosvastarintainen valtaväestö ei ole halukas ottamaan käyttöön. (Pokela 2005)

3.4.3 Tutkimus

Suomessa investoidaan tutkimukseen maailmanlaajuiseen tasoon nähden paljon, noin 3,5 % bruttokansantuotteesta. Noin 70 % tutkimustoiminnasta on yritysten itsensä rahoittamaa ja 30 % on julkisin varoin rahoitettua. Teknologian kehittämiskeskus Tekes rahoittaa yliopistojen, korkeakoulujen, yritysten ja tutkimuslaitosten tutkimus- ja tuotekehitysprojekteja. (Pohjola *et al.* 2006, s. 156)

3.5 Ekologiset tekijät

Kamenskyn (2008, s. 140) mukaan ekologisia tekijöitä ovat maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojelu, ilman laatu ja ilmansuojelu, melu ja jäte. Johnson ja Scholes (2002, s. 102) esittävät, että ekologisiin tekijöihin kuuluvat ympäristönsuojelulait, jätteiden hävittäminen ja energian kulutus.

3.5.1 Ympäristönsuojelulaki

Porvarin (2005) mukaan ympäristönsuojelua toteutetaan hallinnollisella ohjauksella, kuten laeilla, erilaisilla määräyksillä ja ympäristöluvilla. Yrityksiä ja kuluttajia voidaan tulevaisuudessa yhä enemmän ohjata ympäristöä säästävään toimintaan muun muassa jäte- ja vesimaksuilla. Ympäristönsuojelulain tarkoituksena on ehkäistä ympäristölle haitallisia toimia. Toimet, joissa on ympäristön pilaantumisen vaara, vaativat ympäristöluvan. (Valtion ympäristöhallinto 2007)

3.5.2 Maankäyttö ja luonnon säilyminen

Valtion ympäristöhallinnon (2009a) mukaan maaperänsuojelun tarkoituksena on ehkäistä ennalta maaperän vaurioitumista, ylläpitää maaperän arvoja elinympäristönä, luonnonvarana ja kulttuuriperinnön säilyttäjänä, sekä kunnostaa jo vaurioituneita alueita ja estää haittojen leviäminen. Ohjaukskeinoina käytetään lainsäädäntöä, kaavoitusta, YVA-lain (Ympäristövaikutusten arviointimenettely-laki) mukaista ympäristövaikutusten arviointia, lupakäsittelyä ja valvontaa sekä eräitä maksuja ja veroja.

3.5.3 Vesistöt ja vesiensuojelu

Pintavesien ja Itämeren tilassa on edelleen parantamisen varaa, vaikka niiden kuormitus on vähentynyt yhdyskuntien ja teollisuuden jätevesien tehokkaan käsittelyn ansiosta. Vesiensuojelun valtakunnallisena suuntaviivana on, että vesien tila on vähintään hyvä vuonna 2015, eikä vesien tila saa heiketä. Pohjavesien suojelun tavoitteena on hyvälaatuisen talousveden saannin turvaaminen myös tulevaisuudessa. (Valtion ympäristöhallinto 2009b)

3.5.4 Ilmanlaatu ja ilmansuojelu

Teollisuutta, energiantuotantoa ja liikennettä koskevien ilmansuojelutoimien ansiosta viimeisten 20 vuoden aikana päästöt ja happamoiva laskeuma ovat vähentyneet Suomessa. Etenkin taajamissa pienhiukkaset ovat merkittävä ongelma. Pienhiukkasten pitoisuuksiin vaikuttavat liikenteen, teollisuuden, energiatuotannon ja pienpolton päästöt. Ilmansuojeluohjelman 2010 tarkoituksena on vähentää päästöjä vuodesta 2010 alkaen määräämällä rikkidioksidin, typen oksidien, haihtuvien orgaanisten yhdisteiden ja ammoniakkin vuosittaisille päästöille enimmäismäärät. Ilmansuojelun tavoitteena on ilmanlaatu, joka turvaa terveellisen ja viihtyisän elinympäristön ja säilyttää luonnon toimintakyvyn. (Valtion ympäristöhallinto 2009c)

3.5.5 Meluntorjunta

Valtion ympäristöhallinnon (2009d) mukaan meluntorjunnan tavoitteena on terveellinen, viihtyisä ja vähämeluinen elinympäristö. Toisaalta halutaan myös turvata mahdollisuus nauttia hiljaisuudesta ja kuunnella luonnon ääniä.

3.5.6 Jäte

Jätelainsäädännön tarkoituksena on ehkäistä jätteen syntymistä, edistää jätteen hyödyntämistä ja vähentää jätehuollosta aiheutuvia haittoja. Näin edistetään luonnonvarojen kestäväää käyttöä ja torjutaan ympäristöongelmia. Jäte on ensisijaisesti pyrittävä hyödyntämään aineena ja toissijaisesti energiana. (Valtion ympäristöhallinto 2009e)

3.5.7 Energiankulutus

Yritysten kannattaa parantaa energiatehokkuutta, sillä se vähentää sekä kustannuksia että päästöjä. Energiatehokkuutta parannetaan valmistamalla tuote entistä pienemmällä energiamäärällä. Energiankulutus Suomessa on edelleen kasvussa, vaikka tavoitteena on päinvastoin vähentää sitä. Energiatehokkuuden parantamiseksi teollisuus ja muut toimijat ovat tehneet energiansäästösopimuksia, joissa ne vähentävät vapaaehtoisesti energiankulutustaan. Energiaa

kuluttaville laitteille on kehitetty energiamerkkejä helpottamaan kuluttajien päätöksentekoa. (Valtion ympäristöhallinto 2008)

3.6 Lainsäädännölliset tekijät

Johnson ja Scholes (2002, s. 102) luettelevat lainsäädännöllisinä tekijöinä monopolilainsäädännön, työntekijälait, terveyden ja turvallisuuden sekä tuoteturvallisuuden. Lisäksi käsitellään lainsäädännön kehitystä, jonka Kamensky (2008, s. 140) mainitsee poliittisena tekijänä.

3.6.1 Lainsäädännön kehitys

Lainsäädännön kehitys voi tarjota yritystoiminnalle kokonaan uusia mahdollisuuksia, tai toisena ääripäänä muuttuvat lait voivat pakottaa yrityksen muuttamaan toimintatapojaan, jopa lopettamaan koko yritystoiminnan kyseisellä alalla.

Vuonna 2006 tuli voimaan laki, joka salli 3G-matkapuhelinten niin sanotun kyttykaupan (Aho, Björkroth, Koponen & Lehtonen 2007, s. 89). Kyttykaupalla matkapuhelimen voi ostaa normaalia hintaa halvemmalla, jos samalla sitoutuu 1-2 vuoden pituiseen liittymäsopimukseen. Ahon et al. mukaan tämä on lisännyt 3G-puhelinten kysyntää, ja samalla esimerkiksi matkapuhelinten sisältöpalveluiden kysyntä on lisääntynyt.

Toisena esimerkkinä Aho et al. (2007, s. 23) mainitsevat kilpailurajoituslain yrityskauppavalvontaa koskevan muutoksen vuodelta 2004. Muutos vähensi pienempien yrityskauppojen ilmoitusvelvollisuutta, jonka seurauksena niin yritysten kuin Kilpailuvirastonkin hallinnollinen työtaakka on keventynyt.

3.6.2 Monopolilainsäädäntö

Pohjola *et al.* (2006, s. 66) kertovat, että monopoli on tilanne, jossa markkinoilla on vain yksi toimija. Monopoliasema voidaan saavuttaa esimerkiksi patentin turvin. Toisaalta Alkolla on monopoli kansanterveydellisiin syihin perustuen. Viime vuosina poliittisiin päätöksiin perustuvia monopoleja on purettu, koska monopolille ei aina löydy pätevää syytä. Kilpailuviraston (2007)

mukaan monopoli-asemassa olevalla yrityksellä on määräävä markkina-asema, koska sillä ei ole kilpailijoita. Määräävässä markkina-asemassa oleva yritys ei lain mukaan saa väärinkäyttää asemaansa. Väärinkäyttöä olisi esimerkiksi kohtuuttoman hinnan asettaminen tuotteelle tai kohtuuttomat toimitusehdot.

3.6.3 Työntekijälait

Suomessa on työsuojelulaki, jonka tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi työsuojelulaille pyritään työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien terveydellisten haittojen ennaltaehkäisemiseen ja torjumiseen. (Finlex 2002)

3.6.4 Tuoteturvallisuus

Kuluttajaviraston (2009) mukaan yritys vastaa tavaransa tai palvelunsa turvallisuudesta. Tuoteturvallisuussäännöksiä noudattamalla yritys ennaltaehkäisee tapaturmia, minimoi taloudellisia menetyksiä ja pitää asiakkaansa tyytyväisenä ja julkisuuskuvaansa hyvänä. Yrittäjiä ohjaa laki kulutustavaroiden ja kuluttajapalvelusten turvallisuudesta. Yrityksellä on velvollisuus oma-aloitteisesti ilmoittaa viranomaisille, jos se havaitsee tuotteessaan olevan vaaraa aiheuttavia tekijöitä.

3.7 Yhteenveto

Yrityksen makroympäristön tekijöiden vaikutusta voidaan arvioida PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-tekijät voidaan jakaa poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin. PESTEL-tekijöiden osatekijät on koottu yhteen taulukkoon 4.

Jotta pk-yritykset saisivat edellä esitetyn PESTEL-viitekehyksen avulla ympäristöanalyysinsä helposti alkuun, liitteessä I on esitetty helppokäyttöinen analyysityökalu. Analyysityökalu koostuu arviointilomakkeista niin, että jokaisesta arvioitavasta tekijästä arvioidaan ensin, onko se uhka vai mahdollisuus yritykselle, ja sen jälkeen painoarvo yritykselle. Lisäksi jokaiseen kohtaan on varattu tilaa yrityksen omille kommenteille.

Taulukko 4. Yhteenveto PESTEL-tekijöistä.

Poliittiset tekijät	Tukitoimenpiteet
	Veropolitiikan kehitys
	Ulkomaankaupan säädökset
Ekonomiset tekijät	Talouden kasvu, suhdanteet ja bruttokansantuote
	Inflaatio
	Valuuttamuutokset
	Rahapolitiikan kehitys
	Työvoiman kehitys
	Työttömyys
Sosiaaliset tekijät	Arvot ja asenteet
	Poliittiset asenteet
	Väestörakenne
	Koulutustaso
Teknologiset tekijät	Valmistusteknologia
	Teknologian muutosnopeus
	Tutkimus
Ekologiset tekijät	Ympäristönsuojelulaki
	Maankäyttö ja luonnon säilyminen
	Vesistöt ja vesiensuojelu
	Ilmanlaatu ja ilmansuojelu
	Meluntorjunta
	Jäte
	Energiankulutus
Lainsäädännölliset tekijät	Lainsäädännön kehitys
	Monopolilainsäädäntö
	Työntekijälait
	Tuoteturvallisuus

4 Taluskriisin arvioiminen

Vuonna 2009 käsillä on pahin maailmanlaajuinen taluskriisi 60 vuoteen (Blanchard 2008, s. 8). Tämä luku keskittyy käsittelemään taluskriisin aiheuttamia poikkeuksellisia olosuhteita ja tulevaisuuden näkymiä edellä esitellyn PESTEL-analyysin näkökulmasta. Ensin esitellään tilannetta kansantaloustieteen näkökulmasta, sitten tarkastellaan lyhyesti erilaisia taluskriisistä johtuvia, tulevaisuudessa mahdollisesti merkittäviksi nousevia makrotekijöitä.

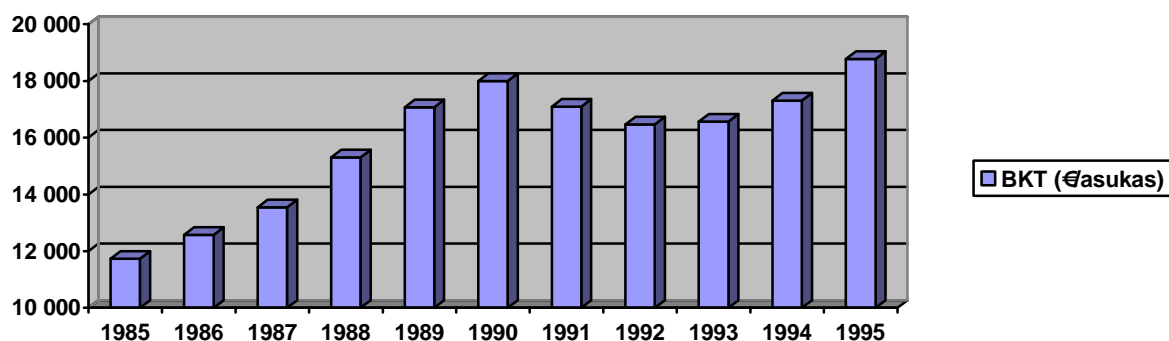
Blanchardin (2008, s. 8) mukaan pääasiallinen syy vuonna 2009 käsillä olevaan taluskriisiin on riskien aliarviointi. Myös Kodres (2008, s. 9) esittää samantapaisen näkemyksen: Alhaiset korkotasot, maksuvalmiuden yleinen hyvä taso, vakaat finanssimarkkinat ja yleinen tyytyväisyudentunne rohkaisivat ennen kriisiä sijoittajia riskinottoon. Pitkään kestäneiden suotuisten finanssimarkkinoiden odotettiin säilyvän tulevaisuudessakin, ja yhä epävarmemmat investoinnit ja strategiat yleistyivät. Kambilin (2008, s. 50–51) mukaan useimmat toisen maailmansodan jälkeiset taantumet ovat kestäneet alle vuoden. Nykyisen kriisin on kuitenkin arvioitu kestävän lähemmäs 18 kuukautta kuin yhden vuoden.

4.1 Taustaa taluskriisille kansantaloustieteen näkökulmasta

Kokonaistuotannon kasvuvauhti vaihtelee muutaman vuoden ajalla keskimääräisen kasvuvauhdin molemmin puolin. Tätä kutsutaan suhdannevaihteluiksi. Ilmiö ei ole kovin säännöllinen voimakkuudeltaan eikä taajuudeltaan, joten sitä on erittäin vaikea ennustaa. Suhdannesykliin kuuluvat sekä nousu- että laskukausi, joita kutsutaan myös korkea- ja matalasuhdanteeksi. Kun kokonaistuotannon kasvuvauhti laskee alle nollan, siis kokonaistuotannon määrä vähenee, kyseessä on taantuma. Laman ja taantumien raja puolestaan on hyvinkin häilyvä: kun taantuma on poikkeuksellisen syvä tai pitkittyy, voidaan puhua lamasta. Erilaiset satunnaiset tekijät, joita kansantaloustieteen parissa kutsutaan sokeiksi, aiheuttavat vaihteluita tavaroiden ja palvelujen kysynnässä ja tarjonnassa. Nämä vaihtelut puolestaan saavat aikaan suhdannevaihteluita. (Pohjola *et al.* 2006, s. 178, 180)

Kuvassa 7 on esitetty esimerkki laman vaikutuksesta bruttokansantuotteeseen. Kyseessä on Suomessa 1990-luvun alussa vaikuttanut lama, jonka suurin aiheuttaja oli Fernándezin ja Kehoen

(2009, s. 4) mukaan neuvostokaupan romahtaminen. Neuvostoliiton kaatuminen toimi siis sokkina, joka vaikutti negatiivisesti sekä Suomen kansantalouden kokonaiskysyntään että -tarjontaan.



Kuva 7. Suomen bruttokansantuotteen vaihtelu vuosina 1985–1995 (mukaiillen Tilastokeskus 2009d).

Kansan- tai maailmantalous voi palautua taantumasta tasapainoon joko itsestään tai julkisen vallan avulla. Mikäli toimenpiteitä taantumasta voittamiseksi ei tehdä, korkea työttömyys aiheuttaa lopulta palkkatason laskua. Tällöin tuotannon kannattavuus paranee, ja kokonaistuotanto sekä hintataso palaavat normaaleille tasoilleen. Tällainen sopeutuminen saattaa kuitenkin kestää useita vuosia, jolloin yhteiskunnalle ehtii kertyä suuri määrä kustannuksia menetetyn tuotannon, työttömyyden ja inflaation muodossa. (Pohjola *et al.* 2006, s. 187)

Julkinen valta voi nopeuttaa tasapainon saavuttamista suhdannepolitiikalla. Keskeisimmät suhdannepolitiikan keinot ovat raha- ja finanssipolitiikka. Rahapolitiikalla pyritään vaikuttamaan pankkien lainanantoon, kansantalouden rahavirtoihin sekä korkotasoon. Euroalueella rahapolitiikka on Euroopan keskuspankin hallinnassa, joten Suomi ei juuri voi vaikuttaa siihen. Finanssipolitiikka puolestaan on kunkin jäsenvaltion päätettävissä, sillä sen avulla vaikutetaan julkisen talouden tuloihin ja menoihin. Jos julkisia menoja lisätään, kokonaiskysyntä kasvaa. Tällöin kokonaistuotanto nousee takaisin tasapainotasolleen, mutta hintataso jää korkeammaksi kuin ennen taantumaa. Tämä johtaa inflaation kasvuun. (Pohjola *et al.* 2006, s. 187, 190, 208)

4.2 Talouskriisiin liittyviä ympäristötekijöitä

Seuraavaksi käsitellään jo tutuksi tulleen PESTEL-analyysin mukaisesti talouskriisin aiheuttamia, tulevaisuuden makroympäristössä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Tehdyt huomiot eivät ole kaikenkattavia, vaan tarkoituksena on tutustuttaa lukija siihen, millaisia tekijöitä tällaisissa

poikkeuksellisissa olosuhteissa tulisi huomioida. Löydettyjä tekijöitä pohditaan suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta ja niitä suhteutetaan luvussa 2 esitettyihin näkemyksiin toimintaympäristön arvioinnista.

4.2.1 Talouskriisin poliittisia ympäristötekijöitä

Raju matalasuhdanne voi maailmanlaajuisesti johtaa erinäisten poliittisten suuntausten nousuun. Ranskalaiset asiantuntijat ovat Murton (2009) mukaan maininneet ainakin protektionismin, nationalismin ja populismin suosion olevan nousussa. Valitettavasti väite vaikuttaa viimeaikaisiin tapahtumiin nähden uskottavalta. Esimerkiksi Italiassa protektionismi on selvästi näkyvässä, kun kotimaista ruokaa pyritään suojelemaan kieltämällä avoimesti ulkomaisen ruoan myynti (Helsingin Sanomat 2009). Suomessa poliittisten asenteiden heilahtelut eivät todennäköisesti vaikuta kovin paljoa, mutta vientiyriyten tulee huomioida nämä muutokset.

Blanchardin (2008, s. 9) mielestä maiden hallitusten täytyy hyökätä kriisin kimppuun kahdelta suunnalta: ensinnäkin täytyy toteuttaa ja muokata viime kuukausien aikana kehitettyjä suunnitelmia talouskriisin voittamiseksi, ja toiseksi täytyy ryhtyä vahvoihin toimenpiteisiin kysynnän ylläpitämiseksi. Tällä tarkoitetaan lähinnä kuluttajien luottamuksen ja yksityisen kulutuksen palauttamista entiselle tasolle. Näistä toimenpiteistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

4.2.2 Talouskriisin ekonomisia ympäristötekijöitä

Blanchard (2008, s. 9) ennustaa, että talous kääntyy kehittyneissä talousmaissa jälleen nousuun vuoden 2010 aikana. Olettamuksensa Blanchard perustaa sille, että asuntojen hintakehitys kääntyy vielä vuoden 2009 aikana. Tällä hetkellä taloudellinen tilanne on kuitenkin maailmanlaajuisesti vielä synkkä, ja toisissa maissa kehnompina kuin toisissa. Tähän liittyen Kambil (2008, s. 51) huomauttaa, että globaalit yritykset voivat löytää mahdollisuuksia hinta- ja valuuttaeroista, joita ne voivat hyödyntää hankkiessaan varallisuutta. Lukuisat aasialaiset ja eurooppalaiset yritykset ostavat jo tämän vuoksi Yhdysvalloista.

Euroopan ollessa kyseessä viimeisin taloudellinen ennuste ennakoii kasvun jäävän lähes nolliin ja taantumaa EU:n taloudelle vuodeksi 2009, sekä työttömyyden nousua jopa 2,7 miljoonalla ihmisellä seuraavan kahden vuoden aikana, mikäli korjaavia toimenpiteitä ei tehdä. Ennusteen jälkeen on

tehty havaintoja: taloudelliset olosuhteet ovat edelleen hauraat, ja niiden arvioidaan myös pysyvän kireinä odotettua pitempään. Kotitalouksien ja yritysten luottamus on romahtanut paljon alemmas kuin odotettiin. Laskukausi on levinnyt kasvaviin kansantalouksiin, mikä vaikuttaa negatiivisesti Euroopan vientiin. Euroalue ja useat jäsenvaltiot ovat jo taantumassa. On olemassa myös riski, että tilanne huonontuu entisestään. Mikäli kysynnän lasku jatkuu, seurauksena on syvempi ja pidempään kestävä taantuma. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 4)

Eurooppa voi vastata odotettuun kysynnän laskuun ja sen aiheuttamiin investointien ja työllisyyden vähenemiseen ainoastaan merkittävän, taloudellisen elvytyspaketin avulla. Jäsenvaltioiden tulisi sitoutua tavoittelemaan asetettuja keskipitkän aikavälin tavoitteita budjetin ylittymisenkin uhalla. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 7) Täten, rahapolitiikan lisäksi, myöskään suhdannepolitiikan finanssipolitiikka ei ole täysin Suomen hallinnassa, vaan EU vaikuttaa siihenkin.

Nykyään rahapolitiikalla on suuri rooli. Koska inflaatio-odotukset ovat laskeneet keskipitkän aikavälin ennusteissa, Euroopan Keskuspankki on jo laskenut korkoja. EKP on myös antanut ymmärtää, että on mahdollista laskea tasoa lisää. Keskuspankki on jo osoittanut tärkeytensä markkinoiden suojelijana myöntämällä lainaa pankeille ja myötävaikuttamalla näin maksuvalmiuteen. Myös euro valuuttana on osoittautunut korvaamattomaksi voimavaraksi EU:n taloudelle. Itsenäisen Euroopan Keskuspankin vahvan roolin tukemana euro suojaa valuuttakurssien horjumiselta, joka olisi suuresti vaikeuttanut talouskriisin kansallisia vastatoimia. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 4, 6)

EU pyrkii tukemaan jäsenvaltioitaan taloudellisesti, mutta varmistamaan samalla tukien oikean käytön. Kriisissäkin EU pyrkii lähemmäs pidemmän aikavälin tavoitteidensa saavuttamista: tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan lisäämistä, innovaatioita, tieto- ja viestintätekniiikan (ICT) kehitystä ja energiatehokkuuden parantamista. Pk-yrittäjien tulee lisäksi huomata, että Euroopan investointipankkiryhmä (EIP) on päättänyt 30 miljardin euron lainapaketista pk-yrityksille, joka on 10 miljardia euroa enemmän kuin yleensä. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 11–12) Suomalaistenkin pk-yritysten kannalta tämä merkitsee sekä parempia rahoitusmahdollisuuksia itselle että kilpailun kiristymistä ja uusien kilpailijoiden ilmestymistä markkinoille.

Mikäli Suomessakin talous todella kääntyy jälleen nousuun vuonna 2010, yritysten täytyy hakea jo taantumana aikana itselleen hyvät kilpailuasemat menestyäkseen noususuhdanteen kilpailussa. Näin EU:kin tekee: tavoitellessaan kriisin aikana myös pidemmän aikavälin tavoitteita se pyrkii

varmistamaan Euroopalle hyvän kilpailukyvyn taantumien jälkeisillä maailmanmarkkinoilla. Tästä kehityspolitiikasta hyötyvät myös suomalaiset pk-yritykset, jotka toimivat esimerkiksi innovaatioiden, tieto- ja viestintätekniikan tai energiatehokkaiden talojen toimialoilla. Näille aloille on luvassa lisää huomiota ja rahallista tukea.

4.2.3 Talouskriisin sosiaalisia ympäristötekijöitä

Lainat ovat nyt kalliimpia kotitalouksille ja yrityksille, ja jopa rutiininomaisen liiketoiminnan rahoittaminen on vaikeaa. Mikä on vielä tärkeämpää, kuluttajat ja yritykset halki maailman ovat menettäneet luottamuksensa. Pelko pitkästä ja syvästä lamasta on saanut aikaan huolestumista työpaikan pysyvyydestä, säästöistä ja lainasta. Tuloksena yksityisten ihmisten kulutus on romahtanut, yritysten investoinnit ovat kuihtuneet ja työttömyys kasvaa nopeasti. (Blanchard 2008, s. 8) Toimialat, jotka ovat riippuvaisia kuluttajien lainoista – kuten yksityinen rakennussektori ja autoteollisuus – ovat heikentyneet pahasti monissa EU:n jäsenvaltioissa. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 4)

Euroopan yhteisöjen komissio (2008, s. 5, 11) korostaa koulutuksen merkitystä pitkäaikaistyöttömyyden torjumiseksi. Lisäksi on alleviivattu riittävä sosiaaliturva, joka kannustaa työelämään ja säilyttää samalla ostovoiman. Laaditun elvytysuunnitelman strategiset tavoitteet ovatkin:

- Parantaa nopeasti kysyntää ja kuluttajien luottamusta
- Vähentää talouden laskukauden inhimillisiä kustannuksia ja sen vaikutuksia kaikista haavoittuvaisimpiin. Kriisi iskee moniin työntekijöihin ja heidän perheisiinsä.

Työntekijöiden kohdalla saattaa taantumassa joutua tekemään vaikeita päätöksiä. Young (2009, s. 4) kehottaa yrittäjiä varmistamaan, että henkilöstö on koko ajan selvillä yrityksen tilanteesta sekä siitä, miten se saattaa vaikuttaa heihin. Jos he ymmärtävät olosuhteet, heidän ei ainakaan tulisi yllättyä johdon tekemistä päätöksistä.

Työttömyyden kasvu Euroopassa vaikuttaa negatiivisesti monien toimialojen myyntiin. Suomalaisista pk-yrityksistä ainakin matkailu- ja muut kuluttajien vapaa-aikaan keskittyneet yritykset kärsivät tilanteesta. Lisäksi pk-yritysten määrän voidaan olettaa nousevan reilusti parin seuraavan vuoden aikana, sillä valtaosa suurista yrityksistä on leikannut henkilöstöään.

Irtisanottujen täytyy ennen pitkää löytää elämälleen uusi suunta, ja yleisen turvattomuuden tunteen takia palkkatöiden suosio on luultavasti laskussa.

4.2.4 Talouskriisin teknologisia ympäristötekijöitä

Kambilin (2008, s. 51) tutkimuksen mukaan taloudellisesti vaikeina aikoina historiassa menestyneet yritykset eivät ole pysähtyneet taantumana aikana. Tuotekehitystä jatkettiin muokkaamalla tuotteista halvempia versioita, jotka miellyttivät entistä hintaherkempiä asiakkaita. Menestyneet yritykset ovat keskittyneet kasvattamaan samanaikaisesti sekä myyntiään että markkinaosuuttaan. Kuten aiemmin jo todettiin, kriisin aikana tulisi valmistella hyvä kilpailuasema noususuhdannetta varten. Mikäli yritys päättää tai pakon edessä joutuu karsimaan tuotekehitystoimintaansa, tulee sen kuitenkin varautua siihen, että kilpailijat panostavat tutkimukseen ja tuotekehitykseen normaalisti tai jopa normaalia enemmän.

EU vaikuttaa elvytyssuunnitelmassaan olevan samoilla linjoilla: ostovoiman parantamisen lisäksi pyritään vahvistamaan Euroopan pitkän tähtäimen kilpailuetua. Tämä toteutetaan järkevillä investoinneilla, joilla saavutetaan tulevaisuuden tavoitteita: investoidaan energiatehokkuuteen työpaikkojen luomiseksi ja energian säästämiseksi, saasteettomiin teknologioihin rakennus- ja autoteollisuuden ohjaamiseksi tulevaisuuden markkinoille, ja infrastruktuuriin tehokkuuden ja innovaatioiden edistämiseksi. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 2)

Nopeat internetyhteydet edistävät teknologian nopeaa leviämistä, joka vuorostaan luo kysyntää innovatiivisille tuotteille ja palveluille. EU:n tavoitteena on saada nopea internetyhteys koko alueelleen vuoden 2010 aikana. Lisäksi EU on valmistautunut yhteistyöhön autoteollisuuden kanssa. Yhteistyö sisältää tutkimusta laajalta teknologian alalta ja energiainfrastruktuureista, jotka vaaditaan läpimurron saavuttamiseksi uusiutuvien ja saastuttamattomien energianlähteiden käytössä, turvallisuudessa ja liikenteen sujuvuudessa. Rahoituksen suunnitellaan olevaan suuruudeltaan vähintään 5 miljardia euroa. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 16)

Innovaatiotoiminnan edistämiseksi EU aikoo pienentää patenteista yrityksille aiheutuvia kustannuksia jopa 75 % ja puolittaa tavaramerkin hinnan (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 13). Tämä avaa oven pienille ja keskisuurille innovaatioyrityksille: innovaatioiden kustannusten vähentäminen auttaa pk-yrityksiä suhteessa enemmän kuin rahakkaita suuryrityksiä.

4.2.5 Talouskriisin ekologisia ympäristötekijöitä

Kriisin loppuessa Eurooppa aikoo olla valmis toteuttamaan strategiansa ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja energiatehokkuuden edistämiseksi. Tämä strategia tulee tukemaan uusia teknologioita, luomaan uusia työpaikkoja ja avaamaan mahdollisuuksia nopeasti kasvavilla maailmanmarkkinoilla, lisäksi se pitää henkilöiden ja yritysten energialaskut alhaalla ja vähentää Euroopan riippuvuutta ulkopuolisesta energiasta. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 5)

Euroopan komissio ehdottaa vihreiden tuotteiden ja palvelujen arvonlisäveron alentamista, mikä tähtää erityisesti rakennusten energiatehokkuuden parantamiseen. Se rohkaisee jäsenvaltioita kannustamaan kuluttajia käyttämään ympäristöystävällisiä tuotteita. Komissio julkistaa pikaisesti toimenpiteitä koskien tuotteita, joissa on potentiaalia energiansäästöön kuten televisiot, kodin valaistus, jääkaapit ja pakastimet, tiskikoneet, lämminvesivaraajat sekä ilmastointilaitteet. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 15)

Suomessa vihreiden tuotteiden ja palvelujen pk-tuottajien kannattaisi varautua arvonlisäveron alentamiseen skenaariotyöskentelyn avulla. Mikäli veroprosenttia lasketaan merkittävästi, vihreät tuotteet saatetaan pystyä laskemaan kanssaan kilpailevien tavallisten tuotteiden hintatasolle. Tällöin kysyntä nousee reilusti ja kilpailijoita tulee paljon lisää. Jos yritys ennakoisi tilanteen kehityksen, saattaisi se esimerkiksi markkinointitoimenpiteillä pystyä varmistamaan itselleen hyvän markkinaosuuden rajusti muuttuvalla toimialalla.

Energiatehokkuutta pyritään parantamaan esimerkiksi rakennuksissa, valaistuksessa, jäähdytys- ja lämmitysjärjestelmissä ja muissa teknologioissa kuten kulkuneuvoissa ja koneissa. Samaan aikaan Euroopan täytyy investoida enemmän infrastruktuuriin, erityisesti ympäristöystävällisiin kuljetusmenetelmiin, nopeaan internetverkostoon ja energiayhteyksiin. Investoinnit infrastruktuuriin eivät ainoastaan helpota rakennusalan tilannetta, joka heikkenee jyrkästi useimmissa jäsenmaissa, vaan myös vahvistaa Euroopan pitkän tähtäimen kasvupotentiaalia. Erityisesti energiasektorilla joukko projekteja auttaisi kasvattamaan Euroopan energiaturvallisuutta ja integroimaan lisää jäsenvaltioita Euroopan sähköverkkoon. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 13)

Youngin (2009, s. 3) mukaan markkinointi on talouskriisin aikana yrityksille tärkeämpää kuin koskaan, sillä kysynnän heikentyessä markkinaosuus täytyisi vähintäänkin säilyttää. Markkinoinnin

avulla tulisi vahvistaa liiketoimintaa ja yksilöllistä profiilia erottuakseen muista. Myös ekologiset tekijät tarjoavat yrityksille suuren mahdollisuuden luoda kilpailijoista erottuva imago. Kuten edellä on nähty, ainakin EU:n alueella ekologisia ratkaisuja pyritään tukemaan konkreettisin toimenpitein. Täten ekologia kannattaa pitää mielessä yrityksen markkinointia suunniteltaessa.

4.2.6 Talouskriisin lainsäädännöllisiä ympäristötekijöitä

Ympäri maailmaa hallitukset käyttävät nyt valtavia summia julkista rahaa pelastaakseen rahoituslaitoksia, joita ei ennen ole säädelty lailla. Ainakin Yhdysvalloissa monet kansalaiset ja poliitikot vaativatkin kaikkien rahoituslaitosten voimakasta säätelyä lainsäädännön avulla. (Fernández & Kehoe 2009, s. 5-6) Myös Sacasa (2008, s. 11) korostaa lainsäädännön tiukentamisen merkitystä tulevaisuudessa järjestelmällisen rahoitusriskien hallinnan ja rahoitusmaailman korostetun läpinäkyvyyden lisäksi. Blanchard (2008, s. 10) esittää, että erilaisten laitosten toiminta tulisi tehdä mahdollisimman julkiseksi ja lailla säädellyksi vastineena siitä, että hallitus takaa yrityksille paremman maksuvalmiuden.

Euroopan tasolla rakennussektorilla tavoitellaan energiatehokkaita rakennuksia, tarkemmin sanottuna pyritään edistämään ympäristöystävällisiä teknologioita, energiatehokkaiden järjestelmien ja materiaalien kehittämistä uusiin ja remontoitaviin rakennuksiin, ja pyritään radikaalisti vähentämään rakennusten energiankulutusta ja hiilidioksidipäästöjä. Toimenpiteille aiotaan varmistaa myös vahva lainsäädännöllinen ja standardisoitu perusta. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 16)

Suomalaisille rakennussektorin pk-yrityksille ympäristöohjelma tarjoaa suuren mahdollisuuden. Mikäli koko toimialan sääntöjä muutetaan lainsäädännön avulla reilusti ympäristöystävällisempään suuntaan, pk-yritykset ovat joustavampia edellä jäykkiä, suuria kilpailijoitaan.

Yrittäjyyttä tukeakseen EU pyrkii varmistamaan, että

- yritys voidaan perustaa missä tahansa EU:n alueella kolmessa päivässä ilman kustannuksia
- muodollisuudet ensimmäisen työntekijän palkkaamiseksi voidaan hoitaa yhdessä paikassa
- mikroyritysten velvollisuuksia kirjanpidon osalta helpotetaan niin, että arvioidut säästöt mikroyrityksille ovat 7 miljardia euroa vuodessa

- eurooppalaisten, yksityisten yritysten pääomavaatimuksesta tehdään nimellinen. (Euroopan yhteisöjen komissio 2008, s. 12–13)

4.3 Yhteenveto

Tässä luvussa on kartoitettu vuonna 2009 käsillä olevan talouskriisin aiheuttamia poikkeuksellisia makrotason ympäristötekijöitä. Taulukkoon 5 on koottu näistä tärkeimpiä, ja samalla on mietitty, mihin suomalaisiin pk-yrityksiin tapahtunut tai mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuva muutos vaikuttaa ja miten. Taulukon viimeiseen sarakkeeseen on esitetty ehdotus toimenpiteistä, joilla muutokseen tulisi reagoida. Taulukosta tulee huomioida, ettei sen tarkoituksena ole esittää absoluuttista totuutta, vaan herättää pk-yrityksissä ajatuksia omasta tilanteestaan. Makroympäristön muutokset vaikuttavat eri yrityksiin eri tavoin, ja yrityksestä riippuen myös sopivat toimenpiteet voivat tosiasiallisesti vaihdella suurestikin.

Taulukko 5. Talouskriisin tärkeimpiä makrotekijöitä suomalaisten pk-yritysten kannalta.

TAPAHTUNUT TAI MAHDOLLINEN MUUTOS	KEHEN VAIKUTTAA	MITEN VAIKUTTAA	MITEN VOIDAAN HUOMIOIDA
Protektionismin, nationalismin tai populismin nouseva suosio	Lähinnä vientiyritykset	Vienti ulkomaille vaikeutuu, jos tuotteita tai palveluita ei hyväksytä kohdemaassa.	Tarkkaillaan tilannetta ja pyritään valitsemaan viennin kohdemaat huomioiden myös poliittinen vakaus.
Talous kääntyy kehittyneissä talousmaissa nousuun vuonna 2010	Kaikki pk-yritykset Suomessa	Kilpailu alkaa ikään kuin alusta, tähän lähdetessä yrityksellä tulee jo olla hyvä kilpailuasema.	Jo kriisin aikana yritysten tulisi pystyä investoimaan tuotekehitykseen, markkinointiin ja strategiseen suunnitteluun.
Maiden väliset hinta- ja valuuttaerot kasvavat	Kansainväliset yritykset ja yritykset, joilla on kansainvälisiä kilpailijoita	Eroja voidaan hyödyntää ja saavuttaa väliaikaisia kustannussäästöjä.	Mikäli yritys ei itse pyri hyödyntämään hinta- ja valuuttaeroja, tulisi sen strategioita kehittäessään huomioida, että kilpailijat voivat silti niitä hyödyntää.
Työttömyys kasvaa, ja kuluttajien luottamus on romahtanut	Kulutuksen kautta kaikki yritykset, eniten kuitenkin kuluttajien vapaa-aikaan liittyvät	Kulutus vähenee entisestään. Irtisanottujen suuren määrän ja palkkatyön turvattoman imagon vuoksi pk-yrityttäjä lisääntyy.	Esim. matkailuyritysten täytyy erottautua kilpailijoistaan, vaihtaa kohderyhmää tai muokata tarjoamia palveluita.
Innovaatiot saavat taloudellista tukea, ja patenttien ja tavaramerkkien hinnat laskevat Euroopassa.	Innovaatioyritykset, vanhanaikaiseen teknologiaan perustuvat yritykset	Vaikka innovaatioyritykset saavat taloudellista tukea, ne saavat myös uusia kilpailijoita. Vanhanaikaisten teknologioiden kannattavuus laskee. Teollisoikeuksien hinnanlasku auttaa pk-yrityksiä suhteessa enemmän kuin niiden suuria kilpailijoita.	Innovaatioyritysten tulee asemoitua ja miettiä tarkkaan, mille kohderyhmälle tuotteita markkinoidaan. Vanhanaikaisiin teknologioihin perustuvien yritysten tulisi pohtia tuotteidensa päivittämistä.
Tieto- ja viestintäteknikka saavat taloudellista tukea	Tieto- ja viestintäteknikan yritykset	Kannattavuus paranee väliaikaisesti, mutta myös kilpailu kiristyy nopeasti.	Asemoidutaan markkinoilla ja varmistetaan hyvä kilpailuasema esim. markkinoinnin avulla.
Normaalia suurempi lainapaketti eurooppalaisille pk-yrityksille	Kaikki pk-yritykset	Rahoituksen saaminen helpottuu, mutta Euroopan laajuisesti myös uusia pk-yrityksiä on entistä helpompi perustaa.	Pk-yritysten tulee esim. investoimalla markkinointiin tai tuotekehitykseen varmistaa, että heillä on jokin kilpailuetu verrattuna uusiin tulokkaisiin.
Energiatehokkuuden kehittämiseen myönnetään merkittävää rahallista tukea. Lisäksi esim. elektroniikan ja rakentamisen energiatehokkuutta säädelään lailla.	Elektroniikka-alan yritykset ja rakennusalan yritykset	Jos tuotteiden energiatehokkuutta säädelään lailla, yritysten on pakko kehittää tuotteitaan ympäristöystävällisempään suuntaan. Taloudellisen tuen takia kilpailu saattaa kiristyä.	Kyseisillä toimialoilla yritysten tulisi panostaa tuotekehitykseen. Kilpailijoista tulisi pyrkiä myös erottumaan, ei vain tekemään pakollisia muutoksia tuotteisiin.
Saasteettomien teknologioiden kehittämiseen myönnetään merkittävää rahallista tukea	Teollisuusyritykset	Minkä tahansa saasteettoman valmistus- tai kuljetusteknologian kehittäminen otetaan Euroopassa avosylin vastaan. Tuki houkuttelee kuitenkin uudenlaisia, innovatiivisia kilpailijoita.	Panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat suositeltavia. Läheisten toimialojen kilpailukenttää tulee seurata tarkasti.
Vihreiden tuotteiden ja palvelujen arvonlisäveroa lasketaan	Toimialat, joilla on vihreitä tuotteita tai palveluja	Vihreiden tuotteiden ja palvelujen hintaa pystytään laskemaan, jolloin kysyntä ja kilpailu nousevat.	Vihreiden tuotteiden tai palvelujen tuottajien kannattaa tehdä skenaario veroprosentin alentamisen vaikutuksesta omaan toimintaansa. Asemoituminen kilpailukentässä on tärkeää.
Lainsäädäntö tiukkenee esim. rahoituslaitosten ympärillä	Esim. pankit ja vakuutusyhtiöt	Toiminnasta tulee säädellympää, toimet ovat läpinäkyvämpiä niin yleisölle kuin kilpailijoillekin.	Tarkan kilpailija-analyysin tekeminen auttaa strategian kehittämisessä. Täytyy kuitenkin varoa lipsumista seurailijastrategiaan.
Yrittäjyyttä, ja erityisesti pk-yrityttäjä tuetaan erinäisillä toimenpiteillä	Kaikki toimialat	Uusille yrityksille nyt on hyvä tilaisuus tulla markkinoille jonkin vahvan kilpailuedun turvin.	Jo toimivien yritysten tulee strategiassaan huomioida erityisesti uusien tulokkaiden uhka. Täytyy olla jokin tekijä, joka antaa heihin nähden etumatkaa.

5 Johtopäätökset

Yritysten tulee arvioida ulkoista toimintaympäristöään, koska tapahtuneiden muutosten huomaaminen, ymmärtäminen ja niihin sopeutuminen ovat pitkän aikavälin menestymisen edellytyksiä. Tuloksellinen arviointi edellyttää kaikkien toimintaympäristön tasojen huomioimista, ja suunnittelua ennen varsinaisen arviointityön aloittamista. Lisäksi ympäristön analysointi tulisi liittää kiinteäksi osaksi yrityksen strategista johtamista. Muutosten ennakointi puolestaan vaatii paljon resursseja, mutta tuo hyvin toteutettuna yritykselle kiistatonta kilpailuetua. Ulkoisen toimintaympäristön arvioinnissa kyse on ennen kaikkea resurssien käytön optimoinnista. Usein yritykset aliarvioivat ympäristön analysoinnin vaatimien resurssien määrän, mutta arviointi voi silti olla myös liiallista, jolloin resurssit voitaisiin käyttää paremmin muihin tarkoituksiin.

Pk-yrityksillä kynnys arvioida ulkoista toimintaympäristöä systemaattisesti on korkea, sillä resurssit ovat muutenkin hyvin rajallisia. Lisäksi pk-yrittäjillä ei läheskään aina ole strategisen johtamisen teoreettisia pohjatietoja, jolloin ympäristön analysointi saattaa kaikessa laajuudessaan tuntua liiankin haasteelliselta. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää, että kirjallisuudessa ulkoisen toimintaympäristön arviointi esitettäisiin kokonaisvaltaisesti, kattavasti ja selkeästi. Yrittäjän tulisi löytää kaikki aiheesta tarvitsemansa teoreettinen tieto yhdestä lähteestä. Nykyisellään alan kirjallisuus on sirpaloitunutta.

Kokonaisvaltaisen ympäristöanalyysin edellytyksenä on ympäristön arviointi sekä makro-, toimiala- että kilpailijatasolla. Tässä työssä painopiste on ollut makrotason analysoinnissa, koska se toimii lähtökohtana koko arviointiprosessille. Makroympäristön arviointiin voidaan käyttää PESTEL-viitekehystä. Tässä työssä on tarkasteltu PESTEL-tekijöitä erityisesti suomalaisen pk-yritysten näkökulmasta, sillä eri tekijöiden vaikutus voi vaihdella yrityksen koon ja kansallisuuden mukaan. Suomessa esimerkiksi poliittinen tilanne on suhteellisen vakaa ja teknologian taso on korkealla verraten moneen muuhun maahan. Poliittisista tekijöistä suomalaisille pk-yrityksille keskeisenä esimerkkinä voidaan mainita veropolitiikan kehitys, ekonomisista tekijöistä suhdannevaihtelut ja inflaatio, sosiaalisista tekijöistä väestörakenne ja koulutustaso, teknologisista tekijöistä teknologian kehitys ja muutosnopeus, ekologisista tekijöistä ympäristönsuojelulainsäädäntö sekä lainsäädännöllisistä tekijöistä lainsäädännön kehitys.

Tätä työtä tehtäessä havaittiin, että ympäristöanalyysi ei ole erityisen helposti lähestyttävä. Esimerkiksi Kamensky (2008, s. 139–140) sekä Johnson ja Scholes (2002, s. 102) listaavat PESTEL-viitekehyksen osatekijöitä, mutta näiden osatekijöiden sisältöä ja merkitystä ei ole millään tapaa käsitelty. Pintapuolisen käsittelyn takia PESTEL-analyysi ja makrotason analysointi yleensä eivät ole levinneet yritysmaailmassa niin laajalle kuin olisi toivottavaa. Varsinkin pk-yrittäjät hyötyisivät suuresti aiempaa tarkemmasta makrotason analysoinnin käsittelystä kirjallisuudessa. Voidaan myös suositella käyttövalmiiden analyysityökalujen kehittämistä yritysten käyttöön, sillä yritysmaailmassa suurin mielenkiinto kohdistuu teorian nopeaan ja tulokselliseen soveltamiseen. Liitteessä I esitetään esimerkki tällaisista työkaluista.

PESTEL-tekijöiden tarkemmasta esittelystä tulee huomata, että tekijät tulee kartoittaa erikseen erilaisille kohderyhmille. Kuten jo edellä on todettu, esimerkiksi suomalaisiin pk-yrityksiin vaikuttavat makrotekijät eroavat suuresti niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yhdysvaltalaiseen suuryritykseen. Kuitenkin makrotekijät ovat yrityksen toimialasta riippumattomia, ja ne voidaan siis yleistää koskemaan melko suurta kohderyhmää. Tekijöiden tarkka esittäminen vaatii myös kirjallisuuden aiempaa tiheämpää päivittämistä. Vaikka PESTEL-malli muodostuisi tekijöiltään samanlaiseksi suurelle yritysryhmälle, tulee jokaisen yrityksen tämän ryhmän sisällä kuitenkin pohtia, miten kyseiset tekijät vaikuttavat toimiala- ja kilpailijatason ympäristöjen kautta yrityksen toimintaan. Yritykset eivät saa luulla, että koko ympäristöanalyysi olisi laajan ryhmän kaikille yrityksille samanlainen.

Edellä käsiteltyjen tekijöiden lisäksi yritysten tulee huomioida toimintaympäristönsä poikkeukselliset olosuhteet, joita esimerkiksi nykyinen talouskriisi synnyttää. Tällaisissa poikkeuksellisissa olosuhteissa ympäristön arviointi on entistä haasteellisempaa. Varsinkin pk-yrityksille ainakin kriisin ennakointi on todennäköisesti liian vaativa tehtävä. Toimintaympäristön muutosten ennakoitua voidaankin pk-yrityksissä hyödyntää lähinnä normaaliolosuhteissa sekä palattaessa kriisitilasta normaaliin markkinatilanteeseen. Talouskriisin aikana resurssit riittävät todennäköisesti vain tapahtuneiden muutosten seuraamiseen ja oman toiminnan muokkaamiseen niiden perusteella. Taulukossa 5 (s. 38) selvinneiden asioiden perusteella suomalaisten pk-yritysten ei tulisi keskittyä liikaa hallitsemaan kriisiä, vaan on ehdottoman tärkeää rakentaa vankka kilpailuasema kriisinjälkeistä aikaa varten. Koska yrittäjyyden suosio on jo kriisin aikana nousussa, kilpailu pk-yritysten kesken tulee kiristymään. Vankan kilpailuaseman rakentamiseen liittyvät myös vahva innovaatio- ja tuotekehitystoiminta. Innovatiiviset teknologiat ja ympäristöystävällisyys palkitaan myös kriisin aikana.

6 Yhteenveto

Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa yhä enemmän yritysten menestykseen. Ympäristön muutokset ovat yhä yllättävämpiä ja ne tapahtuvat yhä nopeammin. Tärkeystään huolimatta ympäristöanalyysiä ei juuri käytetä johtamisen tukena varsinkaan pk-yrityksissä. Syitä tähän ovat muun muassa pk-yritysten resurssien rajallisuus ja ympäristöanalyysin hajanainen esittäminen kirjallisuudessa.

Tämän työn tavoitteena oli kertoa pk-yrittäjille, mistä ympäristöanalyysissä on kyse, miksi se on tärkeää ja miten sitä voidaan käyttää. Liitteenä olevan analyysityökalun tarkoituksena oli auttaa ympäristöanalyysi alkuun pk-yrityksissä. Lisäksi selvitettiin talouskriisin aiheuttamia poikkeuksellisia olosuhteita sekä niiden vaikutusta toimintaympäristön arviointiin. Työssä keskityttiin toimintaympäristön arviointiin makrotasolla, sillä se toimii lähtökohtana kokonaisvaltaiselle ympäristöanalyysille. Makrotason arviointia lähestyttiin PESTEL-viitekehyksen avulla.

Toimintaympäristön arvioinnin todettiin olevan tärkeää, sillä yhä enemmän ja nopeammin muuttuvassa ympäristössä jopa yritysten säilyminen elossa riippuu pitkälti toimintaympäristön ymmärtämisestä. Jo ennen varsinaista analyysityötä yrityksen tulee pohtia monia arvioinnin suunnitteluun liittyviä asioita. Yrityksen tulee arvioida kaikkia toimintaympäristönsä tasoja, ja ympäristöanalyysi tulisi liittää strategiseen johtamiseen. Toimintaympäristön muutoksiin voidaan varautua ennakkoon eri tavoin, esimerkiksi skenaarioin tai heikoin signaalein.

PESTEL-viitekehyksen mukaan yritykseen vaikuttaa poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, ekologisia, teknologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Nämä tekijät vaihtelevat yrityksen kansallisuuden ja koon mukaan, tässä työssä on keskitytty PESTEL-tekijöihin suomalaisissa pk-yrityksissä. Käsillä oleva talouskriisi vaikeuttaa osaltaan toimintaympäristön analysointia. Monet poikkeukselliset ympäristötekijät luovat yrityksille joko mahdollisuuksia tai uhkia, ja muutosten ennakointi on tällöin erittäin haastavaa. Pk-yrityksille muutosten ennakointi onkin mahdollista lähinnä normaaliolosuhteissa tai siirryttäessä kriisistä takaisin normaaliolosuhteisiin.

Työtä tehtäessä havaittiin, että yrityksen makroympäristön arviointia koskeva kirjallisuus on erittäin hajanaista, ja yhtäkään kattavaa esitystä asiasta ei löytynyt. Kirjallisuuteen kaivataankin tarkempaa

makrotekijöiden määrittelyä ja käyttövalmiita työkaluja ympäristöanalyysin soveltamiseen yritysmaailmassa.

LÄHTEET

Aho, T.; Björkroth, T.; Koponen, A.; Lehtonen, A. 2007. Lainsäädännön yritysvaikutusten arviointi: case-selvitys. Helsinki, Kauppa- ja teollisuusministeriö. 105 s.

Analoui, F.; Karami, A. 2003. Strategic Management in Small and Medium Enterprises. Lontoo, Thomson Learning. 305 s.

Blanchard, O. 2008. Cracks in the System. Repairing the damaged global economy. *Finance & Development*. Vol. 45, nro 4, s. 8-10.

Euroopan yhteisöjen komissio. 2008. Communication from the Commission to the European Council. A European Economic Recovery Plan. Brysseli, Commission of the European Communities. 19 s.

Fernández, G.; Kehoe, T. 2009. The Current Financial Crisis: What should We Learn from the Great Depressions of the Twentieth Century? Federal Reserve Bank of Minneapolis, Research Department Staff Report 421.

Finlex. Lainsäädäntö. Ajantasainen lainsäädäntö. 2002. 23.8.2002/738. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>>

Finnvera Oyj. Tietoa Finnverasta. Tiedotteet. Pk-yrityksille myönnettävä investointi- ja työllisyystuki. 29.1.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009] Saatavissa: <<http://www2.finnvera.fi/uploads/lainat/pk-tukiohjelma.pdf>>

Grant, R. 2008. Contemporary Strategy Analysis. Sixth Edition. Oxford, Blackwell Publishing. 482 s.

Hamel, G.; Prahalad, C.K. 1996. Competing for the future. Boston, Harvard Business School Press. 357 s.

Haverila, M.; Kouri, I.; Miettinen, A.; Uusi-Rauva, E. 2005. Teollisuustalous. Tampere, Tammer-Paino Oy. 510 s.

Helsingin Sanomat. 6.2.2009. Italiassa kaupungit pistävät ulkomaisen ruoan pannaan. [www-dokumentti]. [viitattu 27.3.2009]. Saatavilla: <<http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/1135243334308>>

Hämäläinen, U. 2003. Ylikoulutusta korkeakoulutettujen työmarkkinoilla? Helsinki, Palkansaajien tutkimuslaitos. 104 s.

Johnson, G.; Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. Sixth edition. Harlow, Pearson Education Limited. 607 s.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy. Seventh edition. Harlow, Pearson Education Limited. 635 s.

- Kambil, A. 2008. Strategy Crossroads. What is your recession playbook? *Journal of Business Strategy*. Vol. 29, nro 5, s. 50-52.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. 392 s.
- Kiljunen, P.; Torvi, K. 2005. Onnellisuuden vaikea yhtälö. EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005. Yliopistopaino, Taloustieto Oy. 112 s.
- Kilpailuvirasto. Kilpailun rajoitukset. Määräävä markkina-asema. 13.9.2007. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=kilpailunrajoitukset%2Fmaaraava-markkina-asema&sivu=maaraava-markkina-asema>>
- Kodres, L. 2008. A Crisis of Confidence...and a lot more. *Finance & Development*. Vol. 45, nro 2, s. 8-13.
- Kuluttajavirasto. Yritykselle. Tavaroiden/palveluiden turvallisuus. Yritys vastaa tavaransa tai palvelunsa turvallisuudesta. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/Tuoteturvallisuus/>>
- Lampela, H. 2005. Liiketoimintatiedon hallinta ja jalostaminen pk-yrityksissä. Diplomityö, Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Tuotantotalouden osasto. 109 s.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo, WSOY. 227 s.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki, Valtion painatuskeskus. 188 s.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. 1996. The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Third Edition. New Jersey, Prentice Hall International. 990 s.
- Murto, C. 6.2.2009. Ranskalaisarvioita talouskriisistä. [www-dokumentti]. [viitattu 27.3.2009]. Saatavilla:<<http://213.214.146.19/public/default.aspx?contentid=158877&nodeid=41396&contentlanguage=1&culture=fi-FI>>
- Pekkanen, J.; Riipinen, T.; Leminen, S. 2004. Innovaatio investointina. Osa 2: Tekesin rahoituksen vaikutukset yritysten t&k-toimintaan – Kyselytutkimuksen tulokset. Teknologia katsaus 161/2004, Tekes. 49 s.
- Pohjola, M.; Pekkarinen, J.; Sutela, P. 2006. Taloustiede. Porvoo, WSOY Oppimateriaalit Oy. 246 s.
- Pokela, P. 2005. Teknologiaosaaminen, kilpailukyky ja hyvinvointi. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. Vol. 54, nro 1, s. 120–131.
- Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Suomentanut Tuula Väisänen. Juva, WSOY. 430 s. Englanninkielinen alkuperäisteos Competitive Strategy. 1980.

Porter, M. 1988. Kilpailuetu. Suomentanut Maarit Tillman. Espoo, Amer-Yhtymä Oy. 648 s. Englanninkielinen alkuteos *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Toinen painos. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki, Talentum. 946 s. Englanninkielinen alkuteos *The Competitive Advantage of Nations*. 1990.

Porvari, M. 2005. Ekologinen verouudistus ei synny kädenkäänteessä. *Ympäristö*. Vol 19, nro 1, s. 32-33.

Sacasa, N. 2008. Preventing Future Crises. Priorities for regulatory reform after the meltdown. *Finance & Development*. Vol. 45, nro 4, s. 11-14.

Stoffels, J. 1994. Strategic Issues Management. A Comprehensive Guide to Environmental Scanning. Kidlington, The Planning Forum. 257 s.

Tilastokeskus 2006. Tuotteet ja palvelut. Verkkopalvelut. Verkkokoulu. Tilastojen luku- ja käyttötaito. Yhteiskuntatilaston peruskäsitteet. 2.10 Talous: mikä on inflaatio? 8.2.2006. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009] Saatavissa: <<http://www.tilastokeskus.fi/tup/verkkokoulu/data/tlkt/02/10/index.html>>

Tilastokeskus 2008. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. PK-yritys. 9.6.2008. [www-dokumentti]. [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>

Tilastokeskus 2009a. Tilastot. Hinnat ja kustannukset. Kuluttajahintaindeksi. 2009. Helmikuu. Inflaatio hidastui helmikuussa 1,7 prosenttiin. 13.3.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/khi/2009/02/khi_2009_02_2009-03-13_tie_001.html>

Tilastokeskus 2009b. Tilastot. Työmarkkinat. Työvoimatutkimus. 24.3.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 8.4.2009]. Saatavissa: <<http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/index.html>>

Tilastokeskus 2009c. Tilastot. Väestö. Väestörakenne. 2008. Suomen väestö 2008. 27.3.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 6.4.2009]. Saatavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/2008/vaerak_2008_2009-03-27_tie_001_fi.html>

Tilastokeskus 2009d. Tilastot. Kansantalous. Kansantalouden tilinpito. 2008. Bruttokansantuote (BKT) markkinahintaan 1975–2008. 27.2.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 23.3.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/vtp/2008/vtp_2008_2009-02-27_tau_001_fi.html>

Valtion ympäristöhallinto 2007. Lainsäädäntö. Ympäristönsuojelulainsäädäntö. 8.5.2007. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009] Saatavissa: <<http://www.environment.fi/default.asp?contentid=632&lan=fi> >

Valtion ympäristöhallinto 2008. Yritykset ja yhteisöt. Energiatehokkuus. 3.3.2008. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009] Saatavissa: <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=2194&lan=fi> >

Valtion ympäristöhallinto 2009a. Ympäristönsuojelu. Maaperänsuojelu. 17.3.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009] Saatavissa: <<http://www.environment.fi/default.asp?node=462&lan=fi>>

Valtion ympäristöhallinto 2009b. Ympäristönsuojelu. Vesiensuojelu. 25.3.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 29.3.2009] Saatavissa: <<http://www.environment.fi/default.asp?node=460&lan=fi>>

Valtion ympäristöhallinto 2009c. Ympäristönsuojelu. Ilmansuojelu. 4.2.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 7.4.2009] Saatavissa: <<http://www.environment.fi/default.asp?node=417&lan=fi>>

Valtion ympäristöhallinto 2009d. Ympäristönsuojelu. Meluntorjunta. 2.4.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 7.4.2009] Saatavissa: <<http://www.environment.fi/default.asp?node=418&lan=fi>>

Valtion ympäristöhallinto 2009e. Ympäristönsuojelu. Jätteet ja jätehuolto. 2.4.2009. [www-dokumentti]. [viitattu 7.4.2009]. Saatavissa: <<http://www.environment.fi/default.asp?node=461&lan=fi>>

Young, P. 2009. How to survive a recession. *Strategic Direction*. Vol. 25, nro 1, s. 3-4.

Yrityksen itsearviointi

Aiemmin tässä raportissa esiteltiin PESTEL-viitekehys. Näiden lomakesivujen tehtävät on johdettu PESTEL-viitekehysten pohjalta, ja niiden tarkoitus on herättää yritys pohtimaan juuri kyseiseen yritykseen vaikuttavia ympäristötekijöitä. Arviointilomakkeet rakentuvat niin, että jokaisesta arvioitavasta tekijästä arvioidaan ensin, onko se uhka vai mahdollisuus yritykselle, ja sen jälkeen painoarvo yritykselle. Lisäksi jokaiseen kohtaan on varattu tilaa yrityksen omille kommentteille. Arviointilomakkeiden täytön jälkeen kannattaa laatia yhteenveto lomakkeiden tuloksista. Painoarvoltaan *suureksi* merkittyihin kohtiin tulee strategiaa laadittaessa kiinnittää eniten huomiota.

Poliittiset tekijät

	uhka vai mahdollisuus?		painoarvo?		
	uhka	mahdollisuus	vähäinen	keskinkertainen	suuri
Tukitoimenpiteet					
Veropolitiikan kehitys					
Ulkomaankaupan säädökset					

Ekonomiset tekijät

	uhka vai mahdollisuus?		painoarvo?		
	uhka	mahdollisuus	vähäinen	keskinkertainen	suuri
Talouden kasvu					
Suhdanteet					
Bruttokansantuote					
Inflaatio					
Valuuttamuutokset					
Rahapolitiikan kehitys					
Työvoiman kehitys					

Sosiaaliset tekijät

	uhka vai mahdollisuus?		painoarvo?		
	uhka	mahdollisuus	vähäinen	keskinkertainen	suuri
Arvot ja asenteet					
Poliittiset asenteet					
Väestörakenne					
Koulutustaso					

Teknologiset tekijät

	uhka vai mahdollisuus?		painoarvo?		
	uhka	mahdollisuus	vähäinen	keskinkertainen	suuri
Valmistusteknologia					
Teknologian muutosnopeus					
Tutkimus					

Ekologiset tekijät

	uhka vai mahdollisuus?		painoarvo?		
	uhka	mahdollisuus	vähäinen	keskinkertainen	suuri
Ympäristönsuojelulaki					
Maankäyttö					
Vesiensuojelu					
Ilmansuojelu					
Meluntorjunta					
Jäte					
Energiankulutus					

Lainsäädännölliset tekijät

	uhka vai mahdollisuus?		painoarvo?		
	uhka	mahdollisuus	vähäinen	keskinkertainen	suuri
Lainsäädännön kehitys					
Monopolilainsäädäntö					
Työntekijälait					
Tuoteturvallisuus					