



## **STRATEGIAN JOUSTAVUUDEN MERKITYS GLOBAALIN PANDEMIAN AIKANA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintutkielma

2022

Aki Järvinen

Tarkastajat: Tutkijatohtori Kirsi Kokkonen

Nuorempi tutkija Mira Timperi

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Aki Järvinen

### **Strategian joustavuuden merkitys globaalien pandemian aikana**

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2022

28 sivua, 2 kuvaa ja 3 taulukkoa

Tarkastajat: Tutkijatohtori Kirsi Kokkonen

Nuorempi tutkija Mira Timperi

Avainsanat: Strateginen joustavuus, ketteruus, strategia, toimintaympäristö, muutos

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää joustavan strategian tunnuspiirteet sekä selvittää, kuinka niiden avulla organisaatio voi muuttaa omaa toimintaansa toimintaympäristön muutoksen keskellä. Työ toteutettiin pääasiassa kirjallisuuskatsauksena, jonka lisäksi työn loppupuolella on pienimuotoinen haastattelu.

Teoriaosassa määritellään keskeisimmät strategian joustavuuteen liittyvät käsitteet ja elementit sekä tutustutaan tarkemmin työkaluihin, joilla voidaan määrittää toimintaympäristöä ja varautua sen muutoksiin. Haastattelussa tutustutaan kahteen toimijaan ja siihen, miten pandemia on niiden toimintaan vaikuttanut. Teorian lisäksi tarkastellaan ja analysoidaan kahden kolmannella sektorilla toimivan case-organisaation vastauksia teoriaosuuden pohjalta esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksessa havaitaan pandemian vaikuttaneen huomattavasti toimijoihin sekä muuttaneen niiden toimintatapoja. Tutkimuksen perusteella ilmenee, että strategiasta ei tule joustavaa yhdessä yössä, vaan muutos on pystyttävä juurruttamaan yrityskulttuuriin ja toimintaperiaatteisiin. Strategiasta muodostuu joustava kokonaisuus usean piirteen ja toimen tulokseksi. Joustava strategia antaa hyvät valmiudet erilaisten tilannesimulaatioiden varalle erilaisine konkreettisine keinoineen, ja strategian joustavat ominaispiirteet tukevat niiden toteutamisessa hädän hetkellä.

## Sisällysluettelo

### Tiivistelmä

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Työn tutkimusmenetelmä, rajaaminen ja rakenne .....	4
2	Joustavan strategian tunnuspiirteet.....	6
3	Joustavan strategian toteutus .....	9
3.1	Joustavan strategian tukitoimet .....	9
3.2	Toimiala-analyysi.....	14
4	Empiirinen tutkimus .....	18
4.1	Case organisaatio / Suomen Urheiluliitto ry .....	19
4.2	Case organisaatio / Blackbirds United .....	21
5	Johtopäätökset .....	24
	Lähteet .....	27

# 1 Johdanto

Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja varsinkin kahden viimeisen vuoden aikana valtaosan arki on muuttunut vallitsevan koronaviruspandemian johdosta. Pandemia alkoi vuoden 2019 lopulla ja on siitä lähtien vaikuttanut yhteiskuntaan joko suoraan henkilökohtaisella tasolla tai välillisesti palveluiden tasolla. Pandemia on vaikuttanut yrityksiin laajalla rintamalla toimintaympäristön muututtua äkillisesti. Lomautettujen suomalaisten lukumäärä kasvoi huhtikuussa 2020 noin 165 000 henkeen, kahdeksankertaiseksi verrattuna saman vuoden tammikuuhun. Lomautettujen lukumäärä vuotta myöhemmin oli tippunut noin 55 000 henkeen, mikä oli silti huomattavasti suurempi lukema kuin pandemiaa edeltänyt. (Tilastokeskus 2021) Monia yrityksiä joutui laittamaan ovensa kiinni joko väliaikaisesti tai pahimmissa tapauksissa pysyvästi.

Toimintaympäristöön muutoksen voi aiheuttaa esim. kilpailijat, poliittinen tilanne, regulaatio tai luonnonkatastrofi. Toimintaympäristö voi muuttua äkillisesti yhdessä yössä tai sitten se voi muuttua hiljalleen vuosien saatossa. Sen pitkäaikaistakin muutosta on lähes mahdollista ennustaa, mutta siihen voi kuitenkin varautua strategian avulla. (Kamensky 2015, 52) Toimintaympäristön muutos on yksi ajureista muutostarpeeseen. Mutta jos organisaatio vain odottaa tarvetta muuttua eikä yritä ennakoida sitä, voi olla jo liian myöhäistä (Korhonen and Bergman 2019, 12-16). Muutostarpeen ilmetessä siihen pitää pystyä reagoimaan nopeasti. Yksi hyvä keino siihen on yrityksen strategian joustavuus, jolla pyritään olemaan ketteriä ja valmiita.

## 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tarkoituksena on tutkia, kuinka organisaatio pystyy joustavan strategian avulla varautumaan toimintaympäristön muutokseen. Työn tavoitteena on määrittellä joustavan strategian tunnuspiirteet sekä selvittää keinot, joilla niitä voidaan hyödyntää.

Työn päätutkimuskysymys on:

- *Miten joustava strategia auttaa organisaatiota toimintaympäristön muutoksessa?*

Päätutkimuskysymyksen ohella on tarkoitus selvittää vastaukset seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- *Mitkä tekijät tekevät organisaation strategiasta joustavan?*
- *Mitä konkreettisia keinoja organisaatioilla on joustavan strategian luomiseen?*

Alatutkimuskysymyksillä pyritään pääsemään parempaan lopputulokseen ja saamaan laadukas vastaus päätutkimuskysymykseen. Niiden tarkoitus on tukea päätutkimuskysymystä sekä johdattaa työn punainen lanka sinne asti.

## 1.2 Työn tutkimusmenetelmä, rajaaminen ja rakenne

Tämän työ perustuu kirjallisuuskatsauksen ja kahden tapauksen analysointiin. Tutkimus suoritetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen on osoitettu menetelmänä kykenevän antamaan luotettavia tuloksia pienestäkin määrästä tapauksia. (Hirsjärvi et al. 2009) Koronapandemia on ilmiönä uusi; tutkimalla syvällisesti kahta kolmannen sektorin toimijaa pyritään ymmärtämään joustavan strategian merkitystä ja hyötyjä sen aikana. Työllä pyritään muodostamaan uusi käsitys tutkittavasta ilmiöstä jo olemassa olevan tutkimuksen sekä kerätyn empiirisen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta. Empiirisen aineiston kerääminen on suoritettu sähköpostihaastattelun muodossa. Tutkimuksen määrällinen aineisto on kerätty case- organisaatioiden julkisista tilinpäätösaineistoista.

Valittu tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksen toteuttamiseen, sillä strategiasta ja sen toteuttamisesta löytyy aikaisempaa kirjallisuutta. Koronaviruspandemia on kuitenkin sen verran tuore asia, ettei sen vaikutuksista organisaatioiden strategioihin löydy vielä paljoakaan aiempaa tutkimusta tai tieteellisiä kirjallisuuslähteitä, joten induktiivinen lähestymistapa sopii ilmiön käsittelyyn. Työ on rajattu koskemaan vain yhteisöjen strategioita. Työssä ei paneuduta koronapandemian vaikutuksiin yksilöiden tasolla.

Työn rakenne johdannosta eteenpäin on seuraavanlainen. Luvussa 2 käsitellään strategian teoreettista puolta ja määritellään joustavan strategian tunnuspiirteet. Luvussa 3 käydään läpi, millaisia tukitoimia on hyvä käyttää, kun haluaa luoda strategiasta mahdollisimman joustavan. Luku 4 käsittelee teorioiden soveltamista käytännössä sekä tutustutaan case-organisaatioiden keinoihin reagoida toimintaympäristön muutokseen. Luvussa 4 on toteutettu pienimuotoinen haastattelu, jossa käydään läpi strategian muutosta toimintaympäristön muuttuessa kahden esimerkin kautta. Luvussa 5 kootaan työn johtopäätökset yhteen sekä reagoidaan niihin.

## 2 Joustavan strategian tunnuspiirteet

Strategiaa on vaikea määritellä yhdellä lauseella yksiselitteisesti. Sen määritelmiä on olemassa lukemattomia määriä. Kamensky (2015, 23) antaa strategian määritelmäksi seuraavan virkkeen: *Strategian avulla organisaatio hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa.* Toisena määritelmänä voidaan käyttää Porterin (1996, 60) määritelmää: *Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.* Vapaasti suomentaen kilpailullinen strategia tarkoittaa erilaisuutta muista ja tarkoituksellisesti erilaisten aktiiviteettien valitsemista, joilla voidaan tuottaa ainutlaatuista arvoa.

Joustavalla strategialla tarkoitetaan nopeaa reagointikykyä muutokseen, sekä hyvään että huonoon. Suuri syy organisaatioiden epäonnistumiseen on sen huono reagointikyky ympäristön muutokseen (Kamensky 2014, 37). Ansoff et al. (2019, 256) toteaa liian myöhäisen reagoinnin olevan merkittävä riskitekijä ja esittää yhdeksi seuraukseksi merkittävän markkinaosuuden menetyksen. Seuraavan alaotsikon alla käydään läpi tarkemmin, millaisia vaikuttavia ominaispiirteitä joustavuuteen kohdistuu.

### **Ketteryys ja joustavuus**

Strategian joustavuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tärkeimpinä käyn tarkemmin läpi ketteryyden ja joustavuuden sekä dynaamisuuden ja uusiutuvuuden. Ketteryys tarkoittaa yrityksen kykyä reagoida muutoksiin sekä mahdollisuuksiin. Mitä nopeammin organisaatio on kykeneväinen reagoimaan, sitä ketterämpi se siis on. Ketterä-ideologia pohjautuu laajalti vuonna 2001 julkaistuun *Agile Manifestoon*, jossa 17 eri ohjelmistoalan ammattilaista ovat laatineet 12 periaatetta (Highsmith 2001). Ideologia perustuu suuresti mahdollisimman nopeaan reagointiin sekä ylimääräisen työn minimointiin.

Joustavuus on myös hyvin laaja käsite ja se on käytössä jokapäiväisessä elämässä. Välikangas ja Georges (2012) esittävät, että joustavuudella on kaksi ulottuvuutta yritysmaailmassa, operatiivinen ja strateginen. Operatiivinen joustavuus tarkoittaa kykyä nousta kriisin jälkeen takaisin jaloilleen. Strategisen joustavuus sen sijaan tarkoittaa kykyä muuttaa uhat mahdollisuuksiksi ennen kuin on liian myöhäistä.

### **Dynaamisuus ja uusiutuvuus**

Dynaamisuudella tarkoitetaan yritysmaailmassa esimerkiksi jatkuvuutta. Tällainen on esimerkiksi dynaaminen uusiutumiskyky, Hamel ja Välikangas (2003) ovat määritelleet sen olevan kyky jatkuvaan uusiutumiseen. Jos organisaatio onnistuu ennakoimaan muutoksen tarpeen hyvissä ajoin, sen on helpompi lähteä muokkaamaan strategiaansa ja toimintamalliansa. Dynaamisuus on huomattavasti ketterämpää kuin hierarkkisuus (Jalava and Matilainen 2010, 11).

Pandemia on pakottanut yrityksiä uusiutumaan erilaisten rajoitusten johdosta. McKinsey & Companyn tekemän kyselyn mukaan yritykset, jotka pitivät reagointiaan pandemian tuottamaan kriisiin onnistuneena, olivat puolitoista kertaa todennäköisemmin ottaneet käyttöön uuden liiketoimintamallin kuin ne yritykset, jotka eivät pitäneet reagointiaan onnistuneena. Tutkimuksen mukaan uusia liiketoimintamalleja käyttöön ottaneet yritykset ovat keskittyneet erityisesti viiteen alueeseen. Uusien digitaalisten kokemusten, tuotteiden ja palveluiden kautta on pyritty vastaamaan muuttuneeseen asiakaskäyttäytymiseen. Äkillisestä toimintaympäristön muutoksesta johtuen tuotekehityksessä on pyritty tekemään uusia innovaatioita nopeasti. Toimijat pyrkivät rakentamaan uusia kumppanuuksia sekä toimialan sisällä että ulkopuolella ja täten luomaan uusia toimintamalleja. Myös myynti malleja ja tekniikoita on muutettu uuteen maailmantilanteen sopivammaksi mm. siirtymällä kontaktittomaan etämyyntiin. Riskinhallintakeinona mainitaan toimitusketjun sekä operatiivisen toiminnan sopeutukset. (Diedrich *et al.* 2021)

Edellä mainittujen käsitteiden lisäksi herkkyys on mainitsemisenarvoinen käsite. Strateginen herkkyys tarkoittaa yksinkertaisesti sanottuna ajattelua laatikon ulkopuolelta. Ideologialla



voidaan myös tarkoittaa markkinoiden muovaamista joko itselleen sopivimmiksi tai teke-  
mällä siitä aivan uuden normin. (Juuti & Luoma 2009, 138) Se on myös yksi tapa olla jous-  
tava muutoksille. Dozin ja Kososen (2008) mukaan se oli yksi kolmesta merkittävästä teki-  
jästä Nokian strategiassa 1990-luvun alussa, jolla se onnistui rakentamaan itselleen nopean  
strategian, jonka avulla siitä tuli oman alansa edelläkävijä.

### 3 Joustavan strategian toteutus

Joustavan strategian tunnuspiirteiden tunnistamisen ja hyödyntämisen lisäksi on hyvä määrittää myös tukitoimia, joita voidaan hyödyntää strategian toteuttamisessa. Tärkeä osa joustavan strategian toteutusta on myös kilpailijoiden ja toimintaympäristön tunteminen (Hakaniemi 2004, 43-46). Ilman niitä suunniteltujen toimien vaikutukset voivat olla lähes mitättömiä.

#### 3.1 Joustavan strategian tukitoimet

Joustavuuden erityispiirteiden lisäksi strategia tarvitsee erilaisia tukitoimia, joiden avulla strategiasta saadaan joustavampi. Joustavan strategian toimivuuden kannalta on tärkeä ottaa huomioon mahdolliset riskitekijät sekä tehdä varasuunnitelmia mahdollisten vastoinkäymisten varalla. Muita tukitoimia ovat esimerkiksi kustannusrakenne, muutos- ja kriisijohtaminen sekä organisaattiorakenne.

#### **Riskianalyysi ja varasuunnitelma**

Kamensky (2014, 334) toteaa, että teemme kahdenlaisia olettamuksia tulevaisuuden suunnitelmien yhteydessä. Nämä luokat ovat eksplisiittiset eli julkituodut olettamukset sekä implisiittiset eli taustaolettamukset. Ensiksi mainittuun luokkaan kuuluvat muun muassa oletukset valuuttakurssien pysyvyydestä, esimerkiksi oletetaan, että euron ja Venäjän ruplan kurssi on 100. Jälkimmäiseen luokkaan kuuluvat esimerkiksi oletamus, että maidenväliset suhteet tulevat pysymään samoina.

Riskejä on olemassa kahdenlaisia, tunnistettuja ja ei-tunnistettuja. Näistä vaihtoehtoista vain tunnistettuja on mahdollista hallita. Yksi tapa hallita ja tunnistaa riskejä on riskimatriisi, jossa analysoidaan riskin todennäköisyyttä sekä vaikutusta sen toteutuessa. (Hillson 2002)

Todennäköisyys	Korkea			
	Keskitaso			
	Matala			
		Matala	Keskitaso	Korkea
		Vaikutus		

Kuva 1. Riskimatriisi

Hillson (2002) esittelee myös neljä strategiaa, miten riskejä voi hallita. Ensimmäinen strategia on välttäminen. Sillä tarkoitetaan joko riskin todennäköisyyden tai vaikutuksen viemistä nolnaan. Toinen strategia on siirtäminen. Se tarkoittaa riskin ja vastuun siirtämistä toiselle taholle. Hyvä esimerkki on vakuuttaminen. Kolmas strategia on pienentäminen. Sillä tarkoitetaan riskin vaikutuksen tai todennäköisyyden saattamista hyväksytylle tasolle. Neljäs ja viimeinen strategia on hyväksyminen. Se tarkoittaa, että riskin annetaan tietoisesti olevan mahdollinen, mutta se ei kuitenkaan vaaranna yrityksen toimintaa.

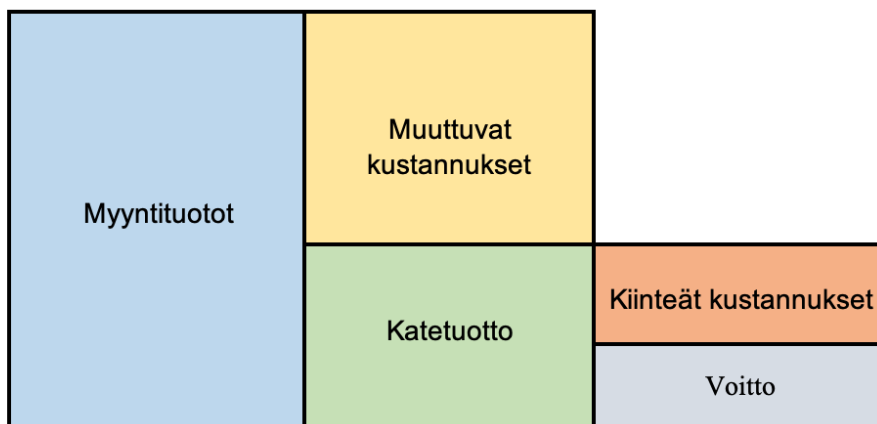
Kun suurimmat riskit on tunnistettu, niiden varalle on huomattavasti helpompi luoda varasuunnitelma. Varasuunnitelma tuo valmiuden ja nopeuden reagoida tilanteisiin, missä olosuhteet muuttuvatkin odottamattomasti (Kamensky 2014, 336). Sen tärkein tarkoitus on estää organisaatiota joutumasta suurin vaikeuksiin odottamattoman sattuessa.

### **Kustannusrakenne**

Taloudenhallinta on tärkeä osa yrityksen joustavuutta. Erityisesti kustannuksilla on johdon laskentatoimissa keskeinen asema; ne tulee tuntea, jotta toiminnan kannattavuus ja taloudellisuus voidaan selvittää (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 46). Toimivimpia tapoja vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen on kaksi; myyntituottojen lisääminen tai kustannusten vähentäminen (Eklund and Kekkonen 2011, 70). Jos organisaatio pystyy muutoksen mukana

muokkaamaan kustannusrakennettaan, on sillä hyvät edellytykset selviytyä toimintaympäristön muuttuessa.

Katetuottoajattelua voidaan käyttää hyödyksi talouden hallinnassa ja kannattavuuden arvioimisessa. Katetuottoajattelu pohjautuu katetuottoanalyysiin, jossa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin. Muuttuvia kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka kasvavat tai vähenevät toiminta-asteen muuttuessa. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina toiminta-asteen muutoksista riippumatta; niiden määrään vaikuttaa puolestaan kapasiteetin muutokset. Katetuottoanalyysi itsessään pelkistää todellisuutta, mutta sen käyttö ajattelutapana on hyödyllinen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 46) Katetuotto saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, jäljelle jäävä osuus on voitto.



Kuva 2. Kustannusten väliset suhteet (mukaiillen Neilimo & Uusi-Rauva 2005)

Erityisesti kiinteiden kustannusten osuuteen liikevaihdosta tulee kiinnittää huomiota. Kiinteiden kustannusten suuri osuus liikevaihtoon nähden hidastaa yrityksen reagoitokykyä muutoksiin. Jos yrityksen katetuottoprosentti on hyvä suhteessa toimialaan, mutta voittoprosentti heikko, on kustannusrakenne jäykkä ja vaatii toimenpiteitä. Kustannukset eivät kuitenkaan alene itsestään, vaan ainoastaan silloin kun niiden alentamisen mahdollisuudet tunnistetaan ja asetetaan selkeät numeraaliset tavoitteet (Pellinen 2006, 268–269).

## **Organisaatorakenne**

Organisaatiot ovat lähes poikkeuksetta erilaisia rakenteeltaan. Suuret organisaatiot ovat usein raskaampia kuin pienemmät. Suurissa yhtiöissä ja konserneissa on ollut 1990-luvulta lähtien suosittua käyttää matriisiorganisaatiota. Matriisiorganisaatiossa liiketoimintayksiköllä on kaksi ylempää toimijaa, jolle raportoida. Se on kuitenkin osoittautunut olevan vaikea johdettava, sillä on tavanomaista, että johtoportailla on eriävät näkökulmat joistakin asioista. Tällaisessa konfliktissa epäselväksi usein jää ylin auktoriteetti. (Kaplan & Norton 2007, 51–54)

Organisaatiolle on tärkeää, että kaikki tekevät työtä saman tavoitteen suuntaisesti. Saman suunnan löytämistä helpottaa, jos sekä organisaatorakenne että työntekijöiden roolit tukevat yrityksen visiota ja strategiaa. Sama toimii myös toiseen suuntaan. (Korhonen & Bergman 2019, 58–59) Kaplan ja Norton (2007, 53–54) esittävät, että yritykselle on tärkeää valita itselleen järkevä ja kohtuullisen hyvin sopiva organisaatorakenne ja räätälöidä siihen sopiva järjestelmä. Yrityksen ei siis ole kannattavaa yrittää etsiä täydellistä rakennetta strategialleen.

Jalava ja Matilainen (2010) toteavat hierarkkisuuden olevan usein perisynti organisaatioiden toiminnassa. Toteamustaan he perustelevat hierarkkisten organisaatioiden ominaisella kaksoistavoitteella. Kaksoistavoitteella tarkoitetaan pyrkimystä palvella asiakasta ja sen lomassa seurata likipitäen täysin omia sääntöjään. Nämä kyseiset tavoitteet ajautuvat usein konfliktiin ja usein konfliktitilanteessa selkeät säännöt ajavat asiakkaiden epäselvempien toiveiden yli.

## **Muutosten ja kriisien johtaminen**

Yrityksen johtaminen ei ole helpoimmasta päästä oleva tehtävä. Johtamiseen kuuluu muun muassa paradoksien hallintaa, ratkaisemattomien ongelmien ratkaisemista sekä ristiriitaisten tavoitteiden mahdollistamisesta (Tainio & Valpola 1996, 12-15).

Kamenskyn (2015, 128) mukaan usein yritysjohtajat ovat epäileväisiä muutosjohtamisen käsitteeseen, sillä heidän mukaan johtaminen on kokonaan jatkuvaa muutosta. Tärkeää on tunnistaa muutokset mutta vielä tärkeämpää on osata ymmärtää, miten muutokset voisivat vaikuttaa yritykseen. Kehitys on aina muutosta, mutta muutos ei ole aina kehitystä. Muutosprosessia varten John P. Kotter (1997) on luonut kahdeksanportaisen järjestelmän, joka käsittelee tarvittavia toimia aina muutostarpeesta toimintatapojen juurruttamiseen yrityksessä.

Vaiheet ovat:

1. Faktaan perustuva tarve muuttua
2. Ohjaava tiimi
3. Vision luonti
4. Viestintä
5. Henkilöstön valtuutus
6. Lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Parannusten vakiinnuttaminen
8. Toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Muutosjohtaminen ei ole pelkästään muutoksen tuottamista, vaan myös sen hallintaa tai jopa sen pysäyttämistä. Muutoksella viitataan myös sekä ulkoiseen muutokseen eli toimintaympäristöön että sisäiseen eli strategiseen muutoksen hallintaan. (Tainio & Valpola 1996, 174–178)

Kriisijohtaminen on johtamistapa, jota yritykset haluavat välttää viimeiseen asti. Sen tunnuspiirteitä ovat kiire, paine, huono ennustettavuus ja tilanteen vakavuus, joista eritoten kiire ja sen tuoma paine voivat kriittisissä asioissa johtaa huonoihin päätöksiin, joiden vaikutus voi olla korjaamaton. Kriisijohtamiseen liittyvät läheisesti ihmis- sekä strategiajohtaminen. Jos sekä ihmisiä että strategiaa on johdettu huonosti, organisaatio todennäköisesti tulee päättämään kriisiin ennemmin tai myöhemmin. (Tichy & Bennis 2007, Kamensky 2015) Kamensky (2015) kuitenkin esittää kriisitilanteen olevan myös oppimisprosessi sekä ihmisille

että organisaatiolle, ja nimeää tärkeäksi henkiseksi voimavaraksi kriisin näkeminen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Toiseksi tärkeäksi toimenpiteeksi hän määrittelee olennaiseen keskittymisen.

### 3.2 Toimiala-analyysi

Toimiala-analyysi on yksi keino lähteä miettimään, miten organisaatio saisi tehtyä strategistaan ketterän. Jos yrityksellä on hyvä kuva sekä omasta että sitä ympäröivistä toiminnoista ja tapahtumista, sen on helpompi muokata toimintaansa haluttuun suuntaan. Toimiala-analyysiin on olemassa lukuisia työkaluja, ja niiden kaikkien läpikäynti ei ole juurikaan mahdollista. Tässä työssä käytän analysoinnin tukena kahta laajasti tunnettua sekä yksinkertaisesti toteutettavissa olevaa työkalua, jotka ovat SWOT-analyysi ja PESTEL-analyysi.

#### **SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi on työkalu, jonka avulla tutkitaan organisaatiota neljältä eri näkökulmalta. Näkökulmat ovat vahvuudet (*strengths*), heikkoudet (*weaknesses*), mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*). Edellä mainittujen näkökulmien kautta voidaan muun muassa luonnostella tulevaisuuden skenaarioita. (Johnson *et al.* 2015, 68, Hakala & Vuorinen 2020, 14–15) SWOT-analyysityökalu toimii matriisimaisesti seuraavalla sivulla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 1. SWOT-analyysi

SWOT		
	EDISTÄVÄ	ESTÄVÄ
SISÄISET	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
ULKOISET	MAHDOLLISUUDET	UHAT

Yläriivi muodostaa kuvan sisäisistä tekijöistä, kun taas alariivi keskittyy ulkoiseen ympäristöön. Vasempaan sarakkeeseen tulee yrityksen strategiaa edistäviä tekijöitä ja oikeaan vastakohtaisesti estäviä tekijöitä. SWOT-analyysi on yksittäin käytettynä lähes virheellinen keino lähteä luomaan yritykselle strategiapohjaa. Se voi kuitenkin auttaa avartamaan näkökulmaa ja tuomaan esille asioita, joihin on syytä keskittyä enemmän kuin muihin. (Hakanen 2004, 50–51)

### PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi on monikäyttöinen työkalu, jolla kartoitetaan yrityksen toimintaympäristöä. Sen pohjalta pystytään ennakoimaan muutoksia kuudella eri osa-alueella. Nämä osa-alueet ovat poliittinen (*political*), taloudellinen (*economical*), sosiaalinen (*socio-cultural*), teknologinen (*technological*), ympäristöllinen (*environmental*) ja lainsäädännöllinen (*legal*). (Hakala & Vuorinen 2020, 17-18) PESTEL-analyysi tuottaa siis myös ei-kaupallista näkökulmaa toimintaympäristöön (Johnson *et al.* 2015, 22). Kamensky (2015, 128) esittää PESTEL-analyysin olevan hyvä viitekehys makrotaloudellisille muutoksille. PESTEL-työkälulle ei ole niin yksiselitteistä esitysmuotoa kuten SWOT-analyysille. Yksinkertainen esitystapa on alla olevan taulukon mukainen.



Taulukko 2. PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi	UHAT	MAHDOLLISUUDET
Poliittiset huomiot		
Taloudelliset huomiot		
Sosiaaliset huomiot		
Teknologiset huomiot		
Ympäristölliset huomiot		
Lainsäädännölliset huomiot		

Tässä esitettävässä kirjataan jokaiset ulkoisesta tekijästä yritykseen kohdistuvat uhat sekä mahdollisuudet jokaista osa-aluetta kohden. PESTEL-analyysi tehdään tavallisesti 5–10 vuoden pituisella syklillä, mutta on myös olennaista seurata asioita lyhyemmällä aikavälillä. Uhkien ja mahdollisuuksien analysoinnin jälkeen on paremmat lähtökohdat luoda strateginen näkökulma ulkoisten tekijöiden näkökulmasta. Analysoinnin voi aloittaa niinkin yksinkertaisista asioista kuin yleisistä uskomuksista ja siirtyä analyysin edetessä koko ajan syvempiin aiheisiin. Yleisillä uskomuksilla tarkoitetaan sellaisia trendejä ja muutoksia, joiden

voidaan olettaa tapahtuvan miltei sataprosenttisella todennäköisyydellä. (Hakanen 2004, 43–44)

## 4 Empiirinen tutkimus

Tässä työssä on tehty empiirinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaikutuksia vallitsevalla pandemialla on ollut yrityksen tai seuran toimintaan. Osana tämän tutkimuksen empiirisen aineiston hankintaa suoritettiin haastattelu. Haastattelusta kerätyn aineiston analysoinnin tukena on käytetty tilinpäätöstietoja sekä case-organisaatioiden verkkosivuilta löytyvää materiaalia. Haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä. Haastatteluky-symyksiin vastasi yksi henkilö kahden eri toimijan puolesta. Haastattelu toteutettiin strukturoidussa muodossa ja se sisälsi viisi kysymystä.

Ensimmäisellä kysymyksellä ”*Mitä konkreettisia vaikutuksia pandemialla on ollut organisaation toimintaan?*” pyritään saamaan käsitys case-organisaatioiden toiminnan tavanomaisesta tilasta ja siitä, mitkä asiat ovat muuttuneet pandemian myötä. Tarkoituksena on kerätä taustatietoja.

Toisen kysymyksen ”*Onko ollut vaihtoehtoisia strategioita, jos toimintaympäristö muuttuu radikaalisti?*” tarkoituksena on kartoittaa case-organisaatioiden varautumisen tasoa ennen pandemiaa tai onko sellaista luoto nykyisen maailmantilanteen johdosta.

Kolmannella kysymyksellä ”*Onko strategiaa muokattu viimeisen 2 v aikana pandemian johdosta?*” pyritään kartoittamaan, onko muuttuneen toimintaympäristön aiheuttama äkillinen muutostarve otettu joustavasti huomioon case-organisaatioiden strategiatyössä ja onko pandemian vaikutukset huomioitu case-yrityksissä pidemmällä aikavälillä vai onko kriisityös-kentely ollut lyhytkatseista. Strategiset tavoitteet ja niihin pääsemiseksi tarvittavien toimien suuntaviivat linjataan yleensä 3–5 vuodeksi kerrallaan (Hakanen 2004).

Neljännän kysymyksen ”*Mitä käytännön toimenpiteitä pandemian myötä on yrityksessä tehty?*” tavoitteena on selvittää case-yrityksissä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tehdyt toimenpiteet ja peilata niitä sovellettavaan strategiaan.

Viides kysymys ”Onko yrityksessä kartoitettu riskejä ja arvioitu niiden todennäköisyyttä sekä seurauksia?” pyrkii selvittämään case-organisaatioiden riskienhallinnan nykytilan.

#### 4.1 Case organisaatio / Suomen Urheiluliitto ry

Ensimmäisenä yrityksenä käsitellään Suomen Urheiluliittoa ry:tä (jäljempänä SUL), joka on suomalaisten yleisurheiluseurojen kattojärjestö. Haastateltava henkilö toimii SUL:in talousjohtajana. Nykyisessä asemassaan hän on aloittanut tammikuussa 2019.

#### Kysymykset ja vastaukset

1. *Mitä konkreettisia vaikutuksia pandemialla on ollut yrityksen/seuran toimintaan?*

*V: Jouduimme perumaan isoimmat massatapahtumamme, joista osan saimme siirrettyä. Huippu-urheiluun vaikutus oli merkittävä, kun ulkomaanleiritykset ja kilpailut peruuntuivat. Lisäksi myöhemmässä vaiheessa matkustaminen oli haastavaa ja koronatestien lukumäärät olivat hyvin merkittäviä. Talouden näkökulmasta menetimme tuloja massatapahtumissa, mutta vastaavasti kulusäästöjä tuli paljon pakollisista peruuntumisista.*

2. *Onko ollut vaihtoehtoisia strategioita, jos toimintaympäristö muuttuu radikaalisti?*

*V: Tapahtumia ja koulutuksia siirtyi etätoimintamalliksi ja myös hybridikäytännöt tulivat monelle käyttöön.*

3. *Onko strategioita muokattu viimeisen 2 v aikana pandemian johdosta?*

*V: Ei merkittäviä muutoksia.*

4. *Mitä käytännön toimenpiteitä pandemian myötä on yrityksessä tehty?*

*V: Monet tapaamiset hoidetaan hybridimallilla, eli osa etänä ja osa paikalla. Lisäksi etätöiden määrä on kasvanut merkittävästi.*

5. Onko yrityksessä kartoitettu riskejä ja arvioitu niiden todennäköisyyttä sekä seurauksia?

V: Meillä on tällä hetkellä toimintasuunnitelmat valmiina erilaisiin tilanteisiin ja valmiit suunnitelmat, jos tulee erilaisia sulkuja. Tämä koskee erityisesti huippu-urheilijoiden harjoittelua sekä viestintää seurojen suuntaan.

### Analysointi

Kuten vastauksista käy ilmi, on SUL joutunut reagoimaan toimintaympäristön äkilliseen muutokseen jokapäiväisessä toiminnassaan. Kolmen edellisen toimintakertomusten perusteella tehdystä taulukosta voi havaita, kuinka maaliskuussa 2020 Suomessa puhjennut koronapandemia on vaikuttanut SUL:iin.

Taulukko 3. SUL:in vertailuarvot (Suomen Urheiluliitto ry 2020b, 2021, 2022)

Vuosi	2021	2020	2019
Lisenssit	25 319	22 821	27 345
Matka- ja majoituskulut/ henkilökunta	58 219,77	47 128,44	111 622,80
Matka- ja majoituskulut/ toimintaan osa	161 928,13	89 637,08	322 824,21

Kaikki tarkasteltavat osa-alueet ovat vuonna 2021 pienentyneet vuoteen 2019 verrattuna, mutta ne ovat kuitenkin olleet kasvussa vuoteen 2020 verrattuna. Isoimmat erot liittyvät matka- ja majoituskuluihin, jotka ovat pienentyneet merkittävästi tapahtumien peruuntumisten johdosta. (Suomen Urheiluliitto ry 2020b, 2021, 2022) Kuten yllä olevasta taulukosta käy ilmi, muuttuvissa kuluissa on ollut huomattava muutos heti pandemian alettua ja toiminta-asteen romahdettua.

SUL:in uusin strategia, mikä on tehty vuosille 2021–2024, sisältää samat toiminta-ajatuksen, vision sekä arvot vuosien 2017–2020 strategiaan nähden (Suomen Urheiluliitto ry 2016, 2020a). SUL kuitenkin painottaa omaavansa hyvät valmiudet reagoida nopeasti, jos koronapandemia pitkittyy (Suomen Urheiluliitto ry 2021, 2022). Tähän viittaa myös haastattelusakin mainitut, laaditut toimintasuunnitelmat

PESTEL-analyysin mukaisesti voidaan tehdä huomioita SUL:iin kohdistuneista vaikutuksista. Suurimpina huomioina näyttäytyvät Suomen hallituksen tekemät poliittiset ja lainopilliset linjaukset sekä taloudelliset haitat. Poliittisilla ja lainopillisilla linjauksilla rajoitettiin kokoontumisia sekä ulko- että sisätiloissa. Kokoontumisrajoitusten lisäksi voimaan astui valmiuslaki, jonka avulla pystyttiin rajoittamaan maasta poistumisia sekä maahantuloja. Edellä mainittujen säädösten vuoksi SUL joutui perumaan tapahtumiaan, joista jäi näin ollen saamatta lipputuloja ja osallistumismaksutuottoja. Tapahtumien peruuntuminen todennäköisesti on myös vaikuttanut sponsorituloihin. Tasapainottavana asiana myös tapahtumien järjestämiskulut laskivat. Sosiaalisena vaikutuksena voidaan todeta, että yleisömäärät tapahtumissa ovat laskeneet. Jääkiekon SM-liigassa katsojaluvut ovat laskeneet verrattaessa kautta 2021–2022 kauteen 2018–2019, jolloin koronapandemiaa ei vielä ollut olemassa. Vain yhdellä joukkueella on katsojaluvut nousseet (Jääkiekon SM-liiga Oy 2022), mikä johtuu uudesta hallista, jossa on isompi katsojakapasiteetti.

#### 4.2 Case organisaatio / Blackbirds United

Toisena osana tutkimusta tarkastellaan keravalaista salibandyn erikoisseuraa Blackbirds Unitedia (jäljempänä BBU), jolla on toimintaa Salibandyliiton alaisissa sarjoissa niin aikuisissa, kuin lapsissa. Haastateltava henkilö on nykyisin seuran miesten edustusjoukkueen joukkueenjohtaja.

#### **Kysymykset ja vastaukset**

*1. Mitä konkreettisia vaikutuksia pandemialla on ollut seuran toimintaan?*

*V: Toiminta oli useampaan kertaan seis. Tästä johtuen harrastajien määrä laski erityisesti harrasteryhmissä. Lisäksi uusia jäseniä ei käytännössä tullut ja seura ei pystynyt pyörittämään sille tärkeää kerhotoimintaa.*

2. *Onko ollut vaihtoehtoisia strategioita, jos toimintaympäristö muuttuu radikaalisti?*

*V: Junioripuolella osa harjoittelusta pystyttiin siirtämään ulkotiloihin, mutta suurempia strategiamuutoksia ei tehty.*

3. *Onko strategiaa muokattu viimeisen 2 v aikana pandemian johdosta?*

*V: Ei merkittäviä muutoksia.*

4. *Mitä käytännön toimenpiteitä pandemian myötä on seurassa tehty?*

*V: Ei merkittäviä muutoksia.*

5. *Onko seurassa kartoitettu riskejä ja arvioitu niiden todennäköisyyttä/seurauksia?*

*V: Taloudellinen varautuminen ja taloussuunnitelmat on tehty mahdollisia hallien sulkemisia varten.*

## **Analysointi**

Kuten vastauksista huomataan, seuran toiminta otti vastaan isoja iskuja toiminnan ollessa poikki. Suomen Salibandyliiton ohjeiden mukaisesti pahimpina korona-aaltona käynnissä olivat vain pääsarjat eli korkein sarja, F-liiga, sekä miehissä että naisissa, ja miesten toiseksi korkein sarja, Divari (Suomen Salibandyliitto 2020). Seuralla ei ole toimintaa näissä sarjoissa.

Kotterin (1997) 8 portaan mukaisesti voidaan luoda katsaus seuran toimintaan. Ensimmäinen portas eli strategian muutostarve syntyi äkillisesti ulkopuolelta eikä jäänyt keneltäkään huomaamatta koronapandemian puhjetessa, muutosprosessin tarve realisoitui seuran toimihenkilöille pysähtyneen toiminnan myötä ja harrastajamäärien tippuessa. Toinen portas on voitu toteuttaa määrittämällä ohjaava tiimi, todennäköisesti yhdistyksen hallitus, ja se on voinut laatia vision tulevasta, eli kolmannen portaan. Se oli varsinkin pandemian alkuvaiheessa ollut melkein mahdotonta tartuntamäärien aaltoillessa ja viranomaispäätösten vaihdellessa nopeasti. Merkittävät muutokset ovat aina herkkiä tilanteita, joissa viestinnän, neljännen portaan, merkitystä ei voi yliarvioida (Kamensky 2015). Kun visio ja toimintasuunnitelma toiminnan jatkamisesta on muodostettu sisäisesti, BBU viesti ulospäin harrastajille ja yleisölle, miten toiminta jatkuu. Viidennen portaan toteutusta ei ole todennäköisesti juurikaan tapahtunut valtaetäisyyden ollessa seuratoiminnassa hyvin matala. Lyhyen aikavälin onnistumisena voisi mainita junioreiden harrastustoiminnan jatkumisen. Kuudetta porrasta on vaikea mitata tällaisessa tilanteessa. Kaksi viimeistä porrasta on helppo laittaa tällaisessa tilanteessa yhteen. Pidemmällä aikavälillä mahdollisuus äkilliseen toimintaympäristön muutokseen on huomioitu taloussuunnittelussa. Tämä turvaa seuran toiminnan jatkamiskykyä pitkäjänteisesti.



## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka organisaatio pystyy joustavan strategian avulla varautumaan toimintaympäristön muutokseen. Tässä luvussa käsitellään tärkeimmät havainnot työstä sekä vastataan johdannossa määriteltyihin päätutkimuskysymyksiin ja molempiin alatutkimuskysymyksiin. Ensiksi käydään läpi alatutkimuskysymykset, jonka jälkeen siirrytään päätutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli:

*Mitkä tekijät tekevät yrityksen strategiasta joustavan?*

Työssä tutustuttiin tieteellisiin kirjoihin ja artikkeleihin, joissa käsiteltiin strategiaa itsessään sekä muun muassa siihen liittyvää johtamista, joustavuutta ja dynaamisuutta. Tärkeimpinä huomioina voidaan mainita, että strategiasta ei tule joustavaa yhdessä yössä, vaan muutos on pystyttävä juurruttamaan yrityskulttuuriin ja toimintaperiaatteisiin. Strategiasta muodostuu joustava kokonaisuus usean piirteen ja toimen tuloksena. Merkittävimiksi piirteiksi kirjallisuudesta nousivat esiin ketteryys ja joustavuus sekä dynaamisuus ja uusiutuvuus.

Jokaisen piirteen taustalla on ajatus nopeasta reagoinnista. Isossa roolissa on myös kyky adaptoitua muutokseen sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Strategian ketterää toteuttamista auttaa myös huomattavasti onnistunut viestintä. Organisaatio on paljon nopeampi reagoimaan muutokseen, jos kaikki tekevät työtä yhteisen tavoitteen eteen.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli:

*Mitä konkreettisia keinoja yrityksillä on joustavan strategian luomiseen?*

Tutkimuksen edetessä kirjallisuudesta nousi esille konkreettisempia tapoja tehdä strategiasta joustava kuin tunnuspiirteet. Tällaisia ovat muun muassa riskeihin varautuminen esimerkiksi riskimatriisilla, jolla selvitetään merkittävimmät riskit. Suurimpien riskien sattuessa tulee yrityksillä olla niiden varalle jo valmis varasuunnitelma, jonka avulla voidaan estää organisaatiota joutumasta syvempiin ongelmiin. Organisaatio- ja kustannusrakenne ovat myös hyviä operatiivisia keinoja vaikuttaa yrityksen joustavuuteen. Mitä hierarkkisempi organisaatio on, sitä raskaampi se on, jolloin se on huomattavasti hitaampi reagoimaan pieniinkin muutoksiin. Kustannusrakenteelle löytyi tutkimuksessa kaksi toimivaa vaikuttamistapaa: myyntituottojen lisääminen tai kustannusten karsiminen. Pandemian sattuessa kohdalle on todennäköisempää, että kustannusten karsiminen on helpommin toteutettavissa oleva vaihtoehto.

Työn päätutkimuskysymyksenä oli:

*Miten joustava strategia auttaa organisaatiota toimintaympäristön muutoksessa?*

Työssä lähdettiin alussa etsimään vastauksia yllä olevaan kysymykseen. Esimerkkimuutoksena käytettiin globaalia pandemiaa, koronavirusta, jonka pohjalta empiiriseen tutkimukseen valittiin yksi eteläsuomalainen urheiluseura ja yksi kansallinen urheiluliitto. Molemmat ovat joutuneet muokkaamaan toimintaansa pandemian johdosta. Joustavalla strategialla ei olla voitu vaikuttaa toimintaympäristön muutokseen. Työssä huomattiin, että joustavalla strategia on voitu vaikuttaa siihen, kuinka hyvin toimijat ovat kestäneet muutoksen vaikutuksia. Näillä toimijoilla joustavuuden on pitänyt olla kaksisuuntainen niiden ja jäsenien välillä. Joustava strategia antaa hyvät valmiudet erilaisten tilannesimulaatioiden varalle erilaisine konkreettisine keinoineen, ja strategian joustavat ominaispiirteet tukevat niiden toteuttamisessa hädän hetkellä.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä kolmannen sektorin toimijoiden strategioiden joustavuuden tarkasteluun. Tulokset eivät ole suoraan hyödynnettävissä voitto tavoittelevien organisaatioiden tapauksessa, sillä niiden toiminnan luonne poikkeaa tämän työn case-yrityksistä. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla näiden kahden eroavaisuudet joustavan

strategian osalta. Tutkimus on validi muihinkin kuin koronapandemian aiheuttamiin toimintaympäristön muutoksiin, sillä tutkittavan ilmiön (koronapandemian) ollessa uusi, käytetyt kirjallisuuslähteet käsittelevät toimintaympäristön muutosta yleisesti, eivät pelkän pandemian näkökulmasta.

Tutkimustyö on tehty huolellisesti ja empiirinen aineisto on kerätty kokonaan kirjallisena, mikä minimoi litterointi- ja käännösvirheiden mahdollisuuden vahvistaen reliabiliteettia. Haastatteluun osallistui yksi henkilö; tämän seurauksena triangulaatio jää tutkimuksen osalta uupumaan ja heikentää hieman reliabiliteettia. Tämän seikan merkityksen arvioinnissa tulee kuitenkin huomioida, että haastattelu toimi vain yhtenä tietolähteenä kirjallisen aineiston sekä määrällisen tilinpäätösaineiston lisäksi.

## Lähteet

- Ansoff, H.I. *et al.* (2019) *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-99599-1.
- Diedrich, D. *et al.* (2021) ‘Strategic resilience during the COVID-19 crisis’, p. 6.
- Eklund, I. and Kekkonen, H. (2011) *Toiminnan kannattavuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Hakala, H. and Vuorinen, T. (2020) *Tool for Strategy*. Cambridge University Press.
- Hakanen, M. (2004) *Pk-yrityksen strategiatyö*. Multikuntannus.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003) ‘The Quest for Resilience’, *Harvard Business Review*, 1 September. Available at: <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience> (Accessed: 4 April 2022).
- Highsmith, J. (2001) *History: The Agile Manifesto*. Available at: <https://agilemanifesto.org/history.html> (Accessed: 4 April 2022).
- Hillson, D. (2002) ‘Extending the risk process to manage opportunities’, *International Journal of Project Management*, 20(3), pp. 235–240. doi:10.1016/S0263-7863(01)00074-6.
- Hirsjärvi, S. *et al.* (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Jääkiekon SM-liiga Oy (2022) *Liiga*. Available at: <https://liiga.fi/stats/teams> (Accessed: 28 April 2022).
- Jalava, U. and Matilainen, R. (2010) *Dynaaminen johtaminen*. Tammi.
- Johnson, G. *et al.* (2015) *Fundamentals of Strategy*. 3rd edn.
- Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen*. Available at: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:I\(\(20\)STRATEGISEN\(\(20\)JOHTAMISEN\(\(20\)J\(\(c4\)SENNYS\(\(20\)/piste:b259](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:I((20)STRATEGISEN((20)JOHTAMISEN((20)J((c4)SENNYS((20)/piste:b259) (Accessed: 30 March 2022).
- Kamensky, M. (2015) *Menestyksen timantti*. Available at: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/FAIBCXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/FAIBCXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)/piste:b0) (Accessed: 30 March 2022).
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007) *Strategian toteutus*. Talentum Media Oy.
- Korhonen, H. and Bergman, T. (2019) *Johtaja muutoksen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J.P. (1997) *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastoy.
- Pellinen, J. (2006) *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Talentum Media Oy.

Porter, M.E. (1996) 'What is Strategy?', *Harvard Business Review* [Preprint].

Suomen Salibandyliitto (2020) *Liittohallitus linjasi: Salibandyliiton alainen kilpailutoiminta laajemmin tauolle joulukuun ajaksi, pääsarjat jatkuvat, Suomen Salibandyliitto*. Available at: <https://salibandy.fi/fi/uutiset/liittohallitus-linjasi-salibandyliiton-alainen-kilpailutoiminta-laajemmin-tauolle-joulukuun-ajaksi-paasarjat-jatkuvat/> (Accessed: 28 April 2022).

Suomen Urheiluliitto ry (2016) *Suomalaisen yleisurheilun strategia 2017-2020*. Available at: [https://www.yleisurheilu.fi/sites/default/files/sul\\_strategia\\_2016-2020.pdf](https://www.yleisurheilu.fi/sites/default/files/sul_strategia_2016-2020.pdf).

Suomen Urheiluliitto ry (2020a) *Suomalaisen yleisurheilun strategia 2021-2024*. Available at: <https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2020/11/Yleisurheilun-strategia-2021-2024.pdf>.

Suomen Urheiluliitto ry (2020b) *Vuosikertomus 2019*. Available at: [https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2020/06/SUL\\_vuosikertomus\\_2019\\_SCREEN.pdf](https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2020/06/SUL_vuosikertomus_2019_SCREEN.pdf).

Suomen Urheiluliitto ry (2021) *Vuosikertomus 2020*. Available at: [https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2021/09/SUL\\_vuosikertomus\\_2020\\_taloustiedot.pdf](https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2021/09/SUL_vuosikertomus_2020_taloustiedot.pdf).

Suomen Urheiluliitto ry (2022) *Vuosikertomus 2021*. Available at: [https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2022/04/SUL\\_vuosikertomus\\_2021\\_11042022.pdf](https://www.yleisurheilu.fi/wp-content/uploads/2022/04/SUL_vuosikertomus_2021_11042022.pdf).

Tainio, R. and Valpola, A. (1996) *Johtajana muutoksissa : kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. WSOY.

Tichy, N.M. and Bennis, W.G. (2007) *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls*. Penguin Group.

Välikangas, L. and Georges, L.R.A. (2012) 'Building resilience capabilities at "Big Brown Box, Inc."', *Strategy & Leadership*, 40(4), pp. 43–45. doi:10.1108/10878571211242948.