



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Teleoperaattorin strategia kohti laajempaa ydinliiketoimintaa
Telecommunications operator's strategy towards a broader core business

6.1.2020

Tekijä: Neea Arola

Ohjaaja: Sanna Heinänen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Neea Arola
Tutkielman nimi:	Teleoperaattorin strategia kohti laajempaa ydinliiketoimintaa
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Sanna Heinänen
Hakusanat:	Strategia, telekommunikaatio, strateginen yrityskauppa

Tämä kandidaatintutkielma pyrkii selvittämään teleoperaattorin strategian suunnittelun ja toteutuksen pääpiirteitä, kun teleoperaattorin tavoite on laajentaa ydinliiketoimintaansa. Tavoitteena on löytää liiketoimintaympäristön muutoksen vaikutuksia strategian suunnitteluun sekä selvittää, miten teleoperaattorin henkilöstö kokee strategian, jonka tavoitteena on laajentaa ydinliiketoimintaa. Myös strateginen yrityskauppa sekä tämän kaltaisen muutoksen vaikutukset organisaation ovat tutkielman aiheina.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu strategiasta ja strategisesta suunnittelusta sekä yrityskaupasta ja organisaatiomuutoksesta toteutetun kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta. Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin kohdeorganisaation henkilöstön kanssa.

Laadullisena toteutetun tutkimuksen tulos strategian suunnittelun osalta viittaa suunnittelun tapahtuvan liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksesta ja tavoitteena olevan liiketoimintaympäristön muutoksiin vastaaminen säilyttäen oma markkina-asema sekä saavuttaen kilpailuetua markkinoiden muihin toimijoihin nähden. Strategiaa toteutetaan organisaation eri tasoilla ja strategia on koko organisaatiota koskeva yhteinen toimintaa ohjaava malli, joka koetaan tärkeäksi jokaisella organisaation tasolla. Tutkimustulos kertoo strategisen yrityskaupan olevan vaikuttava strategian toteutuksen keino, joka aiheuttaa monia muutoksia organisaatiossa. Muutoksiin organisaatiossa suhtaudutaan usein alussa epäillen ja muutokset herättävät paljon kysymyksiä; organisaation sisäinen viestintä on avainasemassa kysymyksiin vastaamiseksi ja mielipiteiden muuttamiseksi epäilystä positiiviseen mahdollisuuksien tunnistamiseen.

ABSTRACT

Author:	Neea Arola
Title:	Telecommunications operator's strategy towards a broader core business
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration, International Business
Supervisor:	Sanna Heinänen
Keywords:	Strategy, telecommunications, acquisition

This Bachelor's thesis aims to finding the outlines of telecommunications operator's strategic planning and strategy implementation when the company is reaching for a broader core business. The aim is to find the effects of a change in the business environment on planning a strategy and to find out how a telecommunications operator's personnel perceives the strategy. Strategic acquisition as well as the effects of such change on the organization are also on the focus of this thesis.

The theoretical framework of the thesis is built on existing research and literature on strategy and its planning, strategic acquisition, and organizational change. This thesis has been implemented as qualitative research through theme interviews with the personnel of the target organization.

The empirical results indicate that a strategy seeks to respond to changes in the business environment in a way that maintains the organizations market position and even creates a competitive advantage over other players in the market. The strategy is implemented at different levels of the organization and is a commonly known operational model for the whole organization. The results also indicate that strategic acquisition is an effective way of a strategy implementation that aims to expand a company's core business. Changes in an organization raises many questions within the organization; internal communication within the organization is key to answering questions and changing opinions from doubtful to positive and even seeing a change as a possibility rather than a threat.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen motiivit ja taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	3
2.	Teoreettinen viitekehys.....	5
2.1	Strategia-ajattelu ja sen kehittyminen digiaikaan.....	6
2.2	Strategian suunnittelu ja PESTE-analyysi sen välineenä	8
2.3	Muutos organisaatiossa ja haasteet strategian toteutuksessa	10
3.	Tutkimuskohde ja strateginen yrityskauppa	12
3.1	Kohdeyrityksen toimiala.....	12
3.2	Strateginen yrityskauppa.....	13
3.3	Telia ja Bonnier Broadcasting -strateginen yrityskauppa.....	14
4.	Tutkimusmenetelmä	16
5.	Strategian suunnittelu kohdeorganisaatiossa.....	17
6.	Strategian toteutuminen ja vaikutukset kohdeorganisaatiossa	20
7.	Yrityskauppa ja muutokset kohdeorganisaatiossa.....	24
8.	Yhteenveto ja johtopäätökset	28
8.1	Tutkielman tulokset tutkimuskysymyksittäin.....	29
8.2	Jatkotutkimuskysymyksiä	30
	Lähteet	31
	Liitteet.....	36

KUVAT

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Digiajan strategian menestystekijät ja vaikuttajat, mukailten Hämäläinen et al. 2016

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen haastattelurunko

Liite 2. Teemahaastattelun haastattelurunko, strategian avainhenkilö

1. Johdanto

Tämä tutkielma käsittelee ydinliiketoimintaansa laajentavan teleoperaattorialan yrityksen strategiaa. Tutkimuksessa pyritään käsittelemään niin strategian muutosta, kun yritys muuttuu kohti laajempaa toimialaa, kuin myös strategian jalkauttamista ja strategian aiheuttamia muutoksia yrityksessä. Keskeisintä tässä tutkimuksessa on se, mitä muutoksia yrityksen strategia synnyttää yrityksen toimintaan organisaation eri tasoilla. Tutkimuksessa tarkastellaan teleoperaattorialan yritystä, jonka toiminnassa ajankohtaista on yrityskauppa broadcasting – alan yrityksen kanssa, jonka avulla tutkimuksessa tarkasteltava teleoperaattorialan yritys pyrkii laajentamaan ydinliiketoimintaansa TV-sisällön tuotantoon ja –jakeluun. Tutkimuksessa käsitellään strategista yrityskauppaa esimerkkinä strategian toteuttamisesta sekä sen aiheuttamasta muutoksesta yrityksen toiminnassa ja organisaation jäsenten käsityksiä niin strategiasta kuin sen aiheuttamista muutoksistakin.

1.1 Tutkimuksen motiivit ja taustaa

Tutkimuksen aihe, teleoperaattorialan toimijan strategia ja muutokset ydinliiketoiminnassa, on ajankohtainen ja kiinnostava, sillä kilpailu teleoperaattorialalla on erittäin kovaa ja alati voimistuvaa. Kaikki alan toimijat ovat viime vuosien aikana pyrkineet laajentamaan toimintaansa viihdetuotantoon ja –jakeluun ja näin pyrkineet laajentamaan ydinliiketoimintojaan (Yle 2019). Liiketoiminnan muutokset ja laajeneminen ovat olleet niinkin mittavia, että termi teleoperaattoriala kuvaa alaa suppeasti, sillä teleoperaattorit ovat muuttuneet kohti ICT-alaa kuvaavaa palvelukattausta eli tieto- ja viestintätekniikkaa. Kovan kilpailun aiheuttamia muutoksia strategiaan ja sitä kautta liiketoimintaan on siis nyt tärkeää tutkia, jotta voidaan analysoida esimerkiksi sitä, miten yrityksen työntekijät eli strategian toteuttajat aiheen kokevat ja ymmärtävät omassa toiminnassaan organisaatiossa. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten kokemus strategiasta ja muutoksesta on ajankohtainen ja kiinnostava aihe tutkia, koska juurikin ihmisten merkitys kaikessa muutoksessa on tuotu esiin esimerkiksi Accenture Tech-

nology Vision 2016 -raportissa; digiajan muutoksen keskeisin tekijä ovat organisaatioissa toimivat ihmiset. Organisaation jäsenten ja johtamisen merkitys on ymmärretty olevan strategisen edun lähde, eikä vain tuotannollinen tekijä liiketoiminnassa. Organisaation jäsenet luovat strategian menestyksen. (Accenture 2016; Barratt-Pugh, Bahn & Gakere 2011)

Strategia on käsitteenä hyvin monissa eri konteksteissa käytetty ja aiheeseen liittyy paljon terminologiaa ja erilaisia yhteyksiä. Aihe on kuitenkin aina tärkeä ja ajankohtainen strategian ollessa jokaiselle toimivalle yritykselle keskeinen asia ja useista näkemyksistä huolimatta yleisen käsityksen mukaan yritystä johtava punainen lanka (Kamensky 2015; Stacey 2000). Tarkempaa tutkimusta juuri teleoperaattorialan yritysten strategiasta ei ole toteutettu, joten tästäkin syystä aihe on kiinnostava. Teleoperaattorialan muutoksista on uutisoitu runsaasti ja alan toimijoiden on nähty toteuttavan erilaisia kasvustrategioita, mutta yhteistä on se, että kaikki alan toimijat tietävät perinteisen telekommunikaation olevan hyvin saturoitunut ala ja kilpailuedun tulevan jatkossa todennäköisimmin muuta kautta. Se, onko kilpailuedun ykköslähde viihdetuotanto, pilvipalvelut, it-palvelut vai suurien yrityskauppojen kautta saatavat mahdolliset synergiaedut, riippuu toimijasta. (Kauppalehti 2019, Yle 2019) Teleoperaattorin strategia ja liiketoiminnan muutos on myös siitä syystä kiinnostava tutkimuksen aihe, että on yleisesti tiedossa suoratoisto- ja maksullisten TV-palveluiden suuri suosion kasvu ja taistelu kyseisestä markkinasta uusien ja vanhojen toimijoiden välillä on kovaa. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016) Perinteiset suoratoistopalvelut kuten HBO ja Netflix ovat nykyään saatavilla eri operaattoreiden omien palveluiden kautta ja niiden rinnalle – asiakkaalla on hyvin paljon valinnan varaa ja jokainen palvelun tuottaja haluaa kasvattaa osuuttaan markkinasta. Telekommunikaatioalan toimijan strategia ja liiketoiminnan muutokset on siis erittäin ajankohtainen aihe tutkia.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen

“Miten teleoperaattorialan yrityksen strategiaa suunnitellaan ja toteutetaan ydinliiketoimintaa laajennettaessa?”

Ydinliiketoiminnan laajentamiseen pyrkivän strategian piirteiden ja sen suunnittelun ja toteutuksen vaiheiden tutkimisen kautta tavoitellaan vastausta kyseiseen tutkimuskysymykseen. Tavoitteena on löytää strategian toteutuksen keinoja ja nähdä yritysten päätösten taustalla vaikuttavan strategian suunnittelun pääpiirteitä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa ja vastauksia myös kahteen päätutkimuskysymystä täydentävään kysymykseen:

“1. Miten yrityskaupan avulla voidaan muuttaa ydinliiketoimintaa kuluttajamarkkinalla?”

ja

“2. Miten strategian toteuttajat organisaation eri tasoilla kokevat strategian ja liiketoiminnan muutokset?”

Täydentävillä kysymyksillä pyritään tutkimaan tarkemmin yrityskauppaa strategisena päätöksenä ja strategian toteutuksen välineenä kuluttajatuotemarkkinalla. Tämän lisäksi pyritään tutkimuksen avulla löytämään tietoa siitä, miten kohdeorganisaation eri tasoilla ymmärretään strategia, sen merkitys organisaatiolle sekä liiketoiminnan muutokset ja niiden syyt.

Tutkimuskysymyksiin vastausten löytämisen pääasiallisena tavoitteena on tuottaa tietoa organisaation strategian laatimisesta ja toteuttamisesta organisaation eri tasoilla. Erityisesti esimiesasemassa työskenteleville organisaation jäsenille tiedosta voisi olla hyötyä, kun ymmärrys ja tieto strategian suunnittelusta, merkityksestä ja jalkauttamisesta kasvaa. Näin tietoutta strategiasta saadaan myös kasvatettua organisaation alemmilla tasoilla ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen voi olla organisaatiossa astetta todennäköisempää.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimus käsittelee Suomessa toimivaa teleoperaattoria ja tämän strategian muodostumista ja toteuttamista. Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu neljään haastatteluun, jotka ovat kaikki toteutettu marras- joulukuussa 2019. Tämän lisäksi tietoa on haettu kohdeyrityksen nettisivuilla julkaistuista dokumenteista.

Kappaleessa kaksi käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia teorioita ja käsitteitä. Strategista ajattelua, sen kehittymistä, strategian suunnittelua sekä toteuttamista ja toteutuksen haasteita käsitellään olemassa olevan tutkimuksen ja tiedon perusteella tutkimuksen kannalta oleellisesta näkökulmasta.

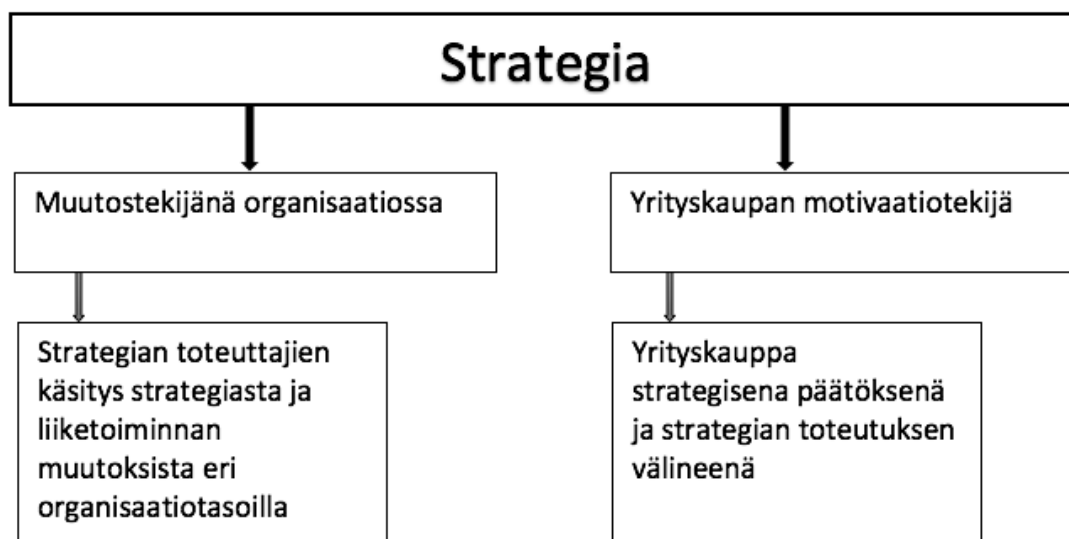
Kolmannessa kappaleessa esitellään kohdeyritys Telian strategiaa, sen tavoitteita ja yrityksen tarkoitusta. Myös tutkimusta oleellisesti määrittävä teleoperaattoriala ja sen muutoksia käsitellään tässä kappaleessa. Tutkimuksen osa-alueena on myös yrityskauppa strategisena toimena. Yrityskauppaa käsitellään kohdeyrityksen kautta, käyttäen teorian esittelyssä kohdeorganisaatiolle ajankohtaista yrityskauppaa Bonnier Broadcastingin kanssa.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on laadullinen tutkimus ja tarkennettuna puolistrukturoitu teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä. Tarkemmin tutkimusmenetelmää esitellään tutkielman neljännessä kappaleessa.

Seuraavat kappaleet kattavat tutkielman empiiristä osuutta. Kappaleiden tavoitteena on vastata tarkemmin tutkielman tutkimuskysymyksiin kohdeorganisaation näkökulmasta. Niin strategiaa, sen suunnittelua ja toteuttamista, muutoksia organisaatiossa, yrityskauppaa ja näiden asioiden kokemista ja ymmärtämistä organisaatiossa käsitellään tutkielman seuraavissa kappaleissa.

2. Teoreettinen viitekehys

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita sekä käsitteitä ja niiden kehittymistä ajan myötä. Tutkimuksen keskeisin teoreettinen kehys käsittää strategian. Strategian vaikutukset organisaatioon ovat tutkimuksen keskiössä, ja muut käsitteet tulevat tutkimukseen strategian kehittämisen ja vaikutuksen kautta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten havainnollistus onnistuu alla olevan kaavion avulla; Tutkimuksessa käsitellään teleoperaattorin ja ICT-alan toimijan strategiaa, sen suunnittelua ja toteutusta kahden eri alakäsitteen avulla. Näitä alakäsitteitä yhdistää se, että niiden tarkastelu tapahtuu strategian kautta ja alaisena. (Kuva 1.).



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

2.1 Strategia-ajattelu ja sen kehittyminen digiaikaan

Strategia on jo sotahistoriasta tuttu käsite ja strategioita sekä strategista johtamista on vuosien saatossa tutkittu paljon. Koska tutkimusta ja teoriaa on hyvin paljon, ei strategiaa käsitteenäkään voi määritellä kovin tiukasti. Määrittelyä kuitenkin yhdistää ajatus siitä, että strategia on yrityksen suunnitelma kohti jotakin yhteisesti ymmärrettyä maalia. (Stacey 2000) Strategisen suunnittelun on nähty myös luovan yleistä valmistautumista tulevaisuuteen organisaatiossa ja antavan suuntaa niin ajatuksille kuin erilaisille toimillekin. Strategia-ajattelu antaa myös mahdollisuuden muuttuvan ympäristön ja organisaation aseman reflektointiin sekä mahdollisesti myös yrityksen mission ja vision tarkastamiseen. (Klag & Langley 2014) Artikkelissaan Eric Van den Steen puolestaan kiteyttää strategian käsitteenä pienimmäksi mahdolliseksi valintajoukoksi, jonka avulla ohjataan organisaation muita valintoja optimaaliseksi. Tämä strategian kuvaus käsittää strategian siis organisaation suunnan ja toimien ytimenä, tosin ympäristöönsä mukautuvana eli adaptiivisena sellaisena. (Van den Steen 2017) Vastaavaa määritelmää on käyttänyt myös Paul Elkin, joka määrittelee strategisen ajattelun olevan kontekstia määrittävä tekijä, jossa yritys pyrkii toimimaan, ja strategian tarjoavan perusohjeistuksen yrityksen liiketoiminnalle. (Elkin 1998)

Kuten tästä strategia-ajattelun esittelystä jo voidaan huomata, on strategia käsitteenä monin eri sanoin kuvailtu, mutta voidaan kiteyttää organisaatiossa päätetyksi organisaation suunnan näyttäjäksi, joka ohjaa päätöksiä ja toimintoja organisaatiossa. Organisaation maali, jota kohti strategialla pyritään, muuttuu ympäristön muuttuessa – Strategiaa tulee siis kehittää ja tarkastella jatkuvasti organisaatioissa (Van den Steen 2017).

Strateginen johtaminen ja strateginen suunnittelu ovat vuosien aikana edenneet strategiatutkija ja –kirjailija Igor Ansoffin ajatuksista rationaalisesti suunnitellusta ja laskelmoidusta strategiasta strategia- ja johtamiskirjailija ja tutkija Henry Mintzbergin esiin työntyvään ja ympäristöönsä muuntautuvaan strategiaan. Myös kulttuurin ja ihmisten merkitys strategiassa ja johtamisessa ovat tulleet suurempaan merkitykseen, kuten myös sekä -että -ajattelu eli erilaiset tilanteet vaativat erilaisia strategisia suunnitelmia ja teorioita niiden pohjalle. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998)

Niin Accenturen Technological Vision 2016 -raportissa kuin digiajan strategiasta kertovassa kirjallisuudessakin keskiöön nousevat ihmiset organisaatioissa muutostekijöinä ja strategian toteuttajina sekä suunnittelun osallisina. Digiajan strategian menestystekijöiksi onkin nimetty uudistumisen kulttuuri, herkkä ja notkea strategiaproessi, kokemusten ymmärtäminen sekä oivallukset menestystekijänä. Kun strategiatyö muuttuu avoimemmaksi organisaatiossa, ovat nämä menestystekijät koko organisaatiossa ja jokaisella tasolla avainasemassa. Erityisesti muuttuva toimintaympäristö sekä teknologinen murros synnyttävät organisaatiossa tarpeen näiden menestystekijöiden huomioimiselle. (Accenture 2016, Hämäläinen et al. 2016)



Kuva 2. Digiajan strategian menestystekijät ja vaikuttajat, mukailten Hämäläinen et al. 2016

Nykyaikainen tutkimus ja strategiakirjallisuus siis keskittyvät tulevaisuudessa uudistumisen ja kokemusten ympärille. Edgar ja Peter Schein korostavat keskustelussaan digiajalla johtamisesta myöskin ihmisten ja johtamisen merkitystä organisaation muutoksessa, oli kyse sitten uudesta tai muuttuneesta strategiasta tai kulttuurista. Avoimuus, kahdensuuntainen kommunikatio ja koettu sitoutuminen organisaatioon ovat avainasemassa, kun luodaan menestyvää

strategiaa ja digiajan yritystä. (Schein & Schein 2019) Kun organisaation jäsenten merkitys strategian toteutumiselle ja menestykselle on huomioitu, on myös henkilöstöjohtamisen ja organisaatiomuutoksen yhteys tunnistettu. Yrityksen menestys on sidottu strategian ja johtamisen laatuun; kun teknologia ja pääoma ovat saavutettavissa tasapuolisesti, on kilpailuedun lähteenä tunnistettu olevan yhä useammin strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Niiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, joka ei ole helposti kopioitavissa. (Barratt-Pugh, Bahn & Gakere 2011)

Strategiaa ei pidetä enää vain rationaalisena yritysjohdon suunnitteluna ja maalin saavuttamisena työntekijöiden panoksella heille annettujen ohjeiden kautta, vaan organisaatiosta ja tilanteista riippuvaisena suunnitteluna tiettyä maalia kohti, joka muuttuu jatkuvasti liiketoimintaympäristön muuttuessa (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998). Strategian toteuttajat ovat nousseet avainasemaan ja kaksisuuntainen kommunikaatio organisaatiossa on erityisen tärkeää (Schein & Schein 2019).

2.2 Strategian suunnittelu ja PESTE-analyysi sen välineenä

Yritysten liiketoimintaratkaisuja ja suunnittelua ohjaa aina liiketoimintaympäristö. Ratkaisut ohjaavat yritystä kohti kilpailuetua saavuttavaa ja ylläpitävää strategiaa. Strategian suunnittelu perustuu siis vahvasti liiketoimintaympäristön reunaehtoihin ja muutoksiin. Nämä reunaehdot antavat yrityksille mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua ajoissa ennakoituna, mutta luovat myös rajoitteita ja uhkia liiketoiminnalle. (Stacey 2000; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015) Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998) kuvaavat liiketoimintaympäristön, johon organisaation tulee strategiallaan sopeutua, olevan kaikki muu, kuin itse organisaatio. Ympäristön kuvaaminen yksiselitteisesti on siis haastavaa sen ollessa niin laaja käsite, kuten Mintzberg ym. osoittavat kuvailemassa ympäristön olevan kaikki organisaation ympärillä.

Ympäristön reunaehtoien tarkempaan analysointiin strategian suunnittelua varten on kuitenkin pyritty kehittämään monia malleja, joista suosituimpiin kuuluu PESTE-analyysi. Esimerkiksi

tämän analyysin avulla yritys voi analysoida liiketoimintansa reunaehdoja ja sovittaa strategiansa vastaamaan näihin mahdollisimman tehokkaasti. (Puusa et al. 2015) PESTE-analyysin voidaan ajatella olevan liiketoimintaympäristön riskien analysointityökalu, jonka avulla yritys näkee mahdollisesti haitalliset ympäristön muutokset, joihin vastata strategiallaan (Sheehan 2010). Tämä on tärkeä vaihe strategian suunnittelussa, sillä liiketoimintaympäristöä analysoidaan ja siihen strategia sovittamalla voidaan varmistaa, että yrityksen strategia on 1. hyväksyttävä, 2. toteutettavissa oleva ja 3. sopiva. Nämä ovat strategian kolme vaatimusta, jotka jokaisen hyvän strategian tulee täyttää ja joiden täyttäminen onnistuu esimerkiksi PESTE-analyysia hyödyntämällä. (Stacey 2000)

PESTE-analyysin nimi muodostuu ympäristötekijöistä, jotka muodostavat sellaisia reunaehdoja yrityksille, joihin ne eivät kykene itse vaikuttamaan. Kyseessä on siis reunaehdot, joihin yrityksen on oma strategiansa sovitettava. Tällaisia reunaehdoja ovat poliittiset tekijät (political), taloudelliset tekijät (economical), sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät (social), teknologiset tekijät (technological) sekä ympäristötekijät (environmental). Näiden reunaehtojen englannin kielisistä sanoista muodostuu PESTE-analyysin nimitys. (Sheehan 2010; Puusa et al. 2015)

Poliittisia tekijöitä ovat esimerkiksi säännökset ja lait sekä poliittiset kriisit. Taloudellisia tekijöitä ovat taloudelliset suhdanteet ja niiden kehityssuunta. Nämä vaikuttavat esimerkiksi asiakkaiden maksukykyyn ja ostohalukkuuteen. Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös investointien sekä pääoman houkuttelevuuteen. Sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä ovat markkinaan juurtuneet ajatusmallit ja esimerkiksi muoti-ilmiöt ja trendit. Myös tasa-arvokysymykset ovat esimerkki sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä, kuten myös Suomessa ajankohtainen väestön ikääntyminen. Teknologia luo myös reunaehdoja, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Teknologian kehitys on muuttanut monia markkinoita runsaasti viime vuosina ja luonut niin uhkaa kuin mahdollisuuksiakin yrityksille. (Sheehan 2010; Puusa et al. 2015) Viimeisenä PESTE-analyysin osana toimii ympäristötekijöiden analysointi. Ympäristötekijöitä ovat kestävän kehityksen ajatukset ja vaatimukset sekä yhteiskunta-ajattelu. Tämä on jälleen hyvä esimerkki siitä, miten reunaehto voi luoda niin uhkaa kuin mahdollisuuksiakin yrityksille; ympäristövastuu ja läpinäkyvyys tuotannossa ovat suuria kilpailuetuja. (Yuksel 2012)

2.3 Muutos organisaatiossa ja haasteet strategian toteutuksessa

Organisaatiokirjallisuudessa muutos koetaan jo pysyvänä olotilana; kehityshankkeita ja muutoksiin johtavia prosesseja on organisaatioissa käynnissä jatkuvasti. Tällaisten muutosten voidaan ajatella jakautuvan kahteen asteeseen. Ensimmäisen asteen muutos on luonnollista organisaation kehitystä, jossa muutoksen käynnistäjä on esimerkiksi strategia tai muu ympäristön kehitys, toisen asteen muutos on tarkoituksellisempi ja radikaalimpi muutos organisaatiokulttuurissa. (Juuti 2004; Juuti & Lindström 1995) Muutokset organisaatiossa lähtevät kuitenkin aina havainnosta ympäristössä tapahtuneesta muutoksesta. Kun muutos havaitaan, tulee organisaation toiminnassa pyrkiä vastaamaan ja mukautumaan ympäristön muutoksiin esimerkiksi strategian tai kulttuurin osalta. Tavoitteena on kuitenkin aina uudenlaisen ympäristön haasteisiin vastaaminen. (Kotter 1995)

Kun muutos on pysyvä olotila, tulee yrityksen olla tietoinen ympäristöstään. Tärkeimpiä toimintaympäristön turbulenssia eli ympäristön haasteita aiheuttavia tekijöitä ovat teknologiset muutokset ja kehitys, tuotteiden ja palveluiden monimutkaistuminen ja kuluttajien vaatima yksilöllisyys sekä tämän tutkimuksen kannalta oleellisin, eli kilpailullinen paine toimialan muilta yrityksiltä. (Juuti 2004; Bradford 2017)

Strategian implementointia käsittelevässä kirjallisuudessa on hyvin paljon tutkimuksia ja mielipiteitä siitä, kuinka moni suunniteltu strategia käytännössä toteutuu. Strategian epäonnistumisen prosenttiosuudet vaihtelet kuitenkin noin 50-90 prosentin välillä, eli voidaan sanoa erittäin suuren osuuden suunnitelluista strategioista epäonnistuvan. Vaikka eri mielipiteitä ja tuloksia aiheesta siis löytyy runsaasti, niin voidaan todeta strategian implementoinnin ja toteutuksen olevan haasteellinen tehtävä organisaatioissa. (Candido & Santos 2015, Kaplan & Norton 2001) Suomen strategisen johtamisen seuran (SSJS Ry) vuonna 2009 tuottamassa strategiabarometrissä suurimmat strategian toteuttamisen ongelmat olivat puutteelliset johtajuustaidot eri tasoilla, odottamattomat toimintaympäristön muutokset, ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä, nykyisen kulttuurin jäykkyys sekä epäselvä strategia ja prioriteetit (Valpola et al. 2010).

Strategista johtamista paljon tutkineet ja opettaneet Kaplan ja Norton (2001) vertaavat uudesta strategiasta viestimistä käyttöhyödykkeitä tuottavan yrityksen uuden tuotteen markkinointiin; Markkinointiin panostetaan ja uudesta tuotteesta viestitään asiakkaille, jotta he osaavat tunnistaa tarpeen ja täten hankkia tuotteen itselleen. Strategia pitäisi samoin markkinoida sisäisen viestinnän avulla organisaatiossa, jotta organisaation jäsenet tietävät toteuttavansa strategiaa ja he voivat omaksua sen käyttäytymisensä malliksi. Näin kuitenkin tapahtuu hyvin harvoissa organisaatioissa, sillä tutkimusten perusteella vain alle viisi prosenttia tyypillisessä organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä ymmärtävät organisaationsa strategian. (Kaplan & Norton 2001) Myös Kotter (1995) on tutkimuksissaan todennut yhtenä organisaation muutoksen esteenä olevan usein puutteellinen kommunikaatio organisaation eri tasojen välillä.

Uudesta strategiasta onnistuneesti viestimisen lisäksi haasteita ja vaaran paikkoja onnistumiselle löytyy myös strategian suunnitteluvaiheesta. Muutos vaatii onnistunutta johtamista ja näkemyksen luomista (Kotter 1995). Tutkimusten perusteella organisaatiossa voi käydä niin, ettei strategian suunnitteluun olla tarpeeksi sitoutuneita, jolloin sen toteuttamisen aloituskin jää tekemättä. Tämä on tilanne erityisesti silloin, kun strategiaa ei koeta tarpeelliseksi ja relevantiksi organisaatiolle. Tällöin riittävä strateginen suunnittelu on siis jäänyt tekemättä. Toinen epäonnistumisen kohta on suunnittelun toteutus, mutta itse suunnitelma jää uupumaan. Tällöin uutta strategiaa suunnitellaan, mutta hanke jää jo suunnitteluvaiheessa puolitiehen. Tähän päädytään yleensä puutteellisella johtamisella. Kolmas riskin kohta on onnistunut suunnitelma, mutta ei toteutusta. Suunnitelma on siis hyvä ja kokonainen, mutta toteutus jää. Tämä voi johtua epärealistisista tavoitteista tai sitoutumisen ja keinojen puutteesta. Neljäs riski toteutukselle on jo aiemmin käsitelty kommunikaation ja tiedon puute organisaatiossa, eli uusi strategia on suunniteltu ja pyritty toteutukseen, mutta sillä ei ole vaikutusta organisaatioon. Riittämättömän kommunikaation lisäksi tähän voi vaikuttaa heikko reagointi ympäristön muutoksiin ja jälleen epärealistiset tavoitteet. (Klag & Langley 2014) Kommunikaation ja ihmissuhteiden suuri merkitys on todettu myös tutkimuksessa vallasta ja autonomiasta, joita organisaatiomuutosten toteuttajilla on. He ovat korostaneet, että muutoksessa tarvittavan vallan lähde ovat avoimet ihmissuhteet ja kommunikointi organisaation jäsenten kanssa. (Espedal 2016)

3. Tutkimuskohde ja strateginen yrityskauppa

Tutkimuksen kohteena on teleoperaattori Telia Finland, jonka markkinaosuus matkaviestinverkkojen osalta Suomen markkinalla on toiseksi suurin, ollen 34% vuonna 2018 (Ficom 2018). Euroopan markkinalla Telia Oyj, Telia Finlandin emoyhtiö, on viidenneksi suurin toimija toimialallaan (Telia 2019).

Kohdeyritys Telia kertoo nettisivuillaan strategiakseen ytimensä vahvistamisen ja mahdollisuuksien toteuttamisen ytimensä ympärillä. Tämän saavuttamiseksi Telia pyrkii rakentamaan toimialajohtajuutta yhdistämisessä – oli kyse sitten mistä vain, mikä asiakkaille on tärkeää, niin internetyhteyksien nopeudesta, innovaatiosta kuin ihmisistäkin. Tätä laajempaa palvelu- ja tuoteverkkoa Telia tavoittelee myös muun muassa strategisen yrityskaupan avulla, jota tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin. Strategian avulla halutaan saavuttaa asiakastytyväisyyttä, osakkeenomistajille voittoa, työtyytyväisyyttä sekä toimialajohtajuutta. Tarkoitukseseen, jota siis strategian avulla pyritään toteuttamaan, Telia kertoo nettisivuillaan maailman tuomisen lähemmäksi. (Telia 2019) Tarkoitus määrittää sidosryhmille siis sen, miksi yritys on olemassa (Elkin 1998).

3.1 Kohdeyrityksen toimiala

Operaattoreiden kilpailu markkinaosuuksista on Suomessa erittäin kovaa ja markkinalla on kolme vahvaa kilpailijaa: Elisa, DNA sekä Telia Finland. Kilpailutilanne on kuitenkin muuttunut niin uudistuneiden ja laajempien palvelutarjoamien myötä, kuin myös yhtiöiden suorittamien yrityskauppojen kautta. Kilpailutilanne tulee myös muuttumaan jatkossa, kun norjalainen Telenor –operaattori tulee Suomen markkinalla DNA:n kanssa tehdyn kaupan kautta. (Kauppalehti 2018; Kauppalehti 2019)

Tutkimuskohde, teleoperaattori Telia, toimii nykyään laajemmalla liiketoiminta-alueella kuin pelkkä telekommunikaatio. Kohdeyritys toimii tieto- ja viestintätekniikan alalla (ICT), joka on

vuosien aikana muovannut maailmaa ja toimialoja laajasti. Myös ICT-ala on muovaantunut ja muuttunut laajemmaksi liiketoiminta-alueeksi. ICT-ala kattaa kaikki palvelut ja tuotteet, jotka säilyttävät, muuttavat, prosessoivat, siirtävät tai vastaanottavat tietoa digitalisessa muodossa. Tähän lukeutuu siis myös broadcasting eli lähetystoiminta, jonka pariin kohdeyritys Telia pyrkii yrityskaupan avulla siirtymään ja näin laajentamaan ydinliiketoimintaansa. (Birudavolu & Nag 2018) ICT-alan yritysten liiketoiminnan laajentaminen on jo pitkään ollut trendi alalla. Muut Suomessa toimivat operaattorit ovat tarjonneet ja myös tuottaneet mediasisältöjä ja suoratoistopalveluita jo aiemmin (Yle 2019; Elisa 2019; DNA 2019). Myös ulkomailla on toimittu samoin. Alun perin telekommunikaatioalalla toimineet yritykset ovat laajentaneet palveluitaan viihde- ja lähetystoimintaan sekä suoratoistopalveluihin (IHS 2018). Operaattoreilla onkin sanottu olevan vaihtoehtoinaan kaksi strategiaa pysyäksään mukana ICT-alan kehityksessä; joko luoda oma suoratoistopalvelunsa tai yhdistää voimansa jo olemassa olevan suoratoistopalvelun kanssa (IHS 2016).

3.2 Strateginen yrityskauppa

Yrityskauppa on strateginen toimi yrityksessä ja sen tarkoituksena on erilaisten strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteina voi olla esimerkiksi kasvustrategian toteuttaminen tai erilaisten taloudellisten etujen tavoittelu yrityksessä. (Katramo et al. 2011) Tässä alakapituleessa tarkastellaan yrityskauppaa tutkimuksen kohteena olevan yrityksen eli Telian näkökulmasta ydinliiketoiminnan laajentamisen ja strategian toteuttamisen välineenä.

Yrityskaupat voidaan jaotella strategisten tavoitteiden mukaan useaan eri kategoriaan. Tämän tutkimuksen kannalta oleellinen on jako horisontaaliseen ja vertikaaliseen yrityskauppaan. Horisontaalinen yrityskauppa on kyseessä silloin, kun yritykset toimivat samalla toimialalla ja kilpailevat samalla markkinalla. Vertikaalinen yrityskauppa on kyseessä, kun yritykset toimivat arvoketjun eri vaiheissa, samalla toimialalla. Vertikaalinen yrityskauppa kasvattaa siis lopputuotteen tai –palvelun arvon kehittämisen mahdollisuutta yrityksessä. (Katramo et al. 2011) Tutkimuksessa käsiteltävä strateginen yrityskauppa teleoperaattorin ja broadcasting –yrityk-

sen välillä on vertikaalinen yrityskauppa; Teleoperaattori tarjoaa asiakkailleen jo nyt suoratoistopalveluita, joita oston kohteena oleva yritys tuottaa. Kaupan toteutuessa kohdeyritys siis siirtyy arvoketjussa palvelun tuottajaksi jakelijan roolin ohella. (Telia 2018)

Motiiveja yrityskauppojen taustalla on tutkittu runsaasti ja yksi jaottelun peruste yrityskauppojen motiiveissa on ollut joko synergiaetujen hakeminen taloudellisella motiivilla tai toimintojen synergiaetujen hakeminen. Eli joko taloudellinen synergiaetu tai operatiivinen synergiaetu. Taloudellinen etu viittaa usein skaalaetuihin, eli suuremmalla tuotannolla saadaan vähennettyä kustannuksia (Krugman 1980). Operatiivinen etu puolestaan viittaa jonkin uuden innovaation tai palvelun tuomiin etuihin yrityksessä. Innovaatio tai palvelu voi olla ulkopuolelta hankittu, eli yrityskaupan avulla toteutettu osaksi yritystä, tai yrityksessä tuotettu innovaatio. On todettu, että operatiivinen etu on usein haastavampi saavuttaa ja implementoida, mutta tuottaa onnistuessaan suurempaa etua yritykseen, kuin suora taloudellinen etu motiivitekijänä. Se on siis suurempi riski, mutta myös tuottoisampi onnistuessaan. (Rabier 2017)

Kohdeyritys on lehdistötiedotteessaan kertonut hakevansa yrityskaupalla Bonnier Broadcastingin kanssa synergiaetuja (Telia 2018). Saavutettavat synergiaedut ovat siis operatiivisia, eli tavoitteena on laajentaa arvoketjua ja laajentaa palvelun tuottamista ulkopuolelta ostamisen sijaan; Tuottaa itse suoratoisto- ja TV –palveluita vain niiden tarjoamisen ja välittämisen sijasta. Tutkimuksessa käsiteltävä strateginen yrityskauppa tuottaa siis onnistuessaan yritykselle synergiaetua ja –tuottoa, mutta on myös riski haastavan implementoinnin vuoksi. Jotta synergiaetu voidaan saavuttaa, tulee yrityskaupan jälkeiseen johtamiseen ja implementointiin siis kiinnittää erityistä huomiota kohdeyrityksessä.

3.3 Telia ja Bonnier Broadcasting -strateginen yrityskauppa

Telia Finlandin emoyhtiö Telia Company ja ruotsalainen mediayhtiö Bonnier Broadcasting, joka on osa Bonnier –konsernia, ovat solmineet yrityskaupan, jonka Euroopan Unionin komissio hyväksyi marraskuussa 2019 (Telia 2019; Yle 2019). Kaupan toteutuminen vaati kuitenkin

tiettyjä ehtoja, kuten mainonnan rajoittamisen kiellon muiden palveluntarjoajien osalta (Helsingin Sanomat 2019). Komissio tarkastelee ja päättää sellaisista yrityskaupoista, jotka voivat vaikuttaa kilpailuasemaan ja markkinatilanteisiin voimakkaasti (European Commission 2013).

Bonnier Broadcasting näkyy Suomessa TV-kanava MTV:n sekä suoratoistopalvelu Cmoren omistajan roolissa, mutta se omistaa myös Ruotsissa toimivia medioita. Cmore on pohjoismaiden suosituin suoratoistopalvelu. (Bonnier Broadcasting 2019) Bonnier Broadcastingin yhdistyminen Teliaan yrityskaupan kautta laajentaa siis Telian palveluita laajasti, ja Telia ilmoittaa lehdistötiedotteessaan odottavansa kaupasta etuja asiakkaille, kuten parempia TV-sisältöjä ja kasvavaa asiakastyytyväisyyttä sekä myös synergiaetuja vuodesta 2020 lähtien. (Telia 2019) Telian tavoittelemat synergiaedut ovat operatiivisia ja täten siis haastavampia implementoida kuin taloudelliset synergiaedut (Rabier 2017). Tutkimus allianssikokemuksen vaikutuksista yrityskauppoihin kuitenkin osoittaa, että allianssikokemusta omaavalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet liittää ostettu yritys omaan liiketoimintaan ja tuottaa parempia etuja nopeammin, kuin yrityksellä, jolla ei ole kokemusta yhteistyöstä ostetun toisen yrityksen kanssa (Cho & Arthurs 2018). Tämä tulos viittaisi siis Telialla olevan hyvät mahdollisuudet toteuttaa synergiaetuja nopeastikin yrityskaupassa hankitun Bonnier Broadcastingin avulla, sillä yhteistyökokemusta palveluiden ostajana löytyy jo ennestään.

4. Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä kohdeyrityksen toimihenkilöt ajattelevat strategisesta suunnittelusta, liiketoiminnan muutoksista ja yrityksen strategiasta yleisellä tasolla. Kun tavoitteena on selvittää, mitä henkilö ajattelee tietystä aiheesta, on soveltuvin tutkimusmenetelmä laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään sanoihin ja niiden merkitykseen sekä todellisuuden ymmärtämiseen näiden sanojen ja ilmausten kautta (Bryman & Bell 2007). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä kokonaisvaltaisen tiedon hankinta. Aineisto saadaan todellisista tilanteista ja ihminen on tiedon lähde. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tarkemmin määriteltynä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmistä tähän tutkimukseen soveltuvin. Tällöin saadaan tietoon se, mitä haastateltava ajattelee tietystä aiheesta ja miten hän toimii siihen liittyen. Teemahaastattelu perustuu tilanteisiin, joista haastateltavalla on subjektiivista kokemusta ja joita haastattelija on ennakolta myös analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 1995) Teemahaastattelussa haastattelijalla on valmis lista kysymyksistä, mutta haastattelun eteneminen voi muuttaa kysymysten järjestystä tai aiheuttaa esimerkiksi lisäkysymyksiä. Haastattelutilanne siis mukautuu osallistujien vaikutuksesta. (Bryman & Bell 2007)

Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluin. Kolme neljästä teemahaastattelusta on toteutettu samalla haastattelurungolla (liite 1.), haastatellen Telian asiakaspalvelussa työskenteleviä organisaation jäseniä, joista kahdella on asiakaspalvelutehtävien lisäksi muun muassa kuluttajamarkkinan kehitystoimiin ja kuluttaja-asiakaspalautteiden käsittelyyn liittyviä työtehtäviä. Yksi teemahaastattelu on toteutettu Telia Finland Oyj:n strategian avainhenkilön kanssa, joka vastaa Telian strategiaprosessin toteutuksesta Suomessa. Strategian avainhenkilön haastattelussa keskitytään enemmän strategian suunnitteluun Teliällä, joten haastattelurunko poikkeaa hieman muista haastatteluista (liite 2.). Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu siis neljästä haastattelusta, joihin osallistuneet haastateltavat edustavat organisaation erilaisia jäseniä hyvin.

5. Strategian suunnittelu kohdeorganisaatiossa

Telia kertoo nettisivuillaan digitaalisen yhteiskunnan olevan globaali kehityssuunta ja Telia pyrkii muuttumaan maailman mukana. Telia haluaa pysyä relevanttina asiakkailleen tässä yhteiskunnallisessa muutoksessa ja tämä on siten myös lähtökohtana Telian strategiassa. Jotta Telia siis saavuttaisi tavoitteensa tyytyväisistä ja sitoutuneista asiakkaista, sijoittajista, henkilöstöstä sekä vahvan markkina-aseman alallaan, Telia pyrkii vahvistamaan ydinliiketoimintiaan ja laajentamaan niitä sekä yhdistämään maailmaa asiakkaille tärkeimpien asioiden osalta. (Telia 2019) Tämän strategian ja sen tavoitteiden voidaan katsoa muodostuvan vahvasti liiketoimintaympäristön paineiden kautta sekä sen luomien uhkien ja mahdollisuuksien reunustamana, joten strategian muodostumista voi heijastaa aiemmin esiteltyyn PESTE-analyysiin.

Telian nimeämät reunaehdot strategialle, yhteiskunnan globaali kehitys kohti digiaikaa sekä asiakkaille relevanttina ja tärkeänä palveluntarjoajana pysyminen, ovat erityisesti PESTE-analyysin osa-alueista sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä sekä teknologisia tekijöitä. Myös taloudellisten tekijöiden, eli esimerkiksi yleisen taloudellisen tilanteen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen on reunaehtoja luova tekijä Telian strategialle.

Sosiaalinen ja kulttuurinen tekijä on asiakastarpeisiin mukautuminen uusilla palvelu- ja tuotekattauksilla. Trendinä alalla on laajentaminen viihdetuotantoon eli esimerkiksi suoratoistopalveluiden tarjoaminen asiakkaille (Yle 2019). Telian strategiassa mainittu ydinliiketoimintojen vahvistaminen ja laajentaminen vastaa juuri näihin sosiaalisiin ja kulttuurisiin liiketoimintaympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. Myös perinteisempien operaattoripalveluiden on pysyttävä asiakastarpeiden muuttumisessa mukana. Esimerkkinä nopeampien ja varmempien nettiyhteyksien kehittäminen, kuten 5G-verkon kehittäminen, on asiakkaille tärkeää (Telia 2019). Teknologian kehittyminen luo siis reunaehtoja strategialle muun muassa tätä kautta.

Organisaation jäsenten kanssa toteutetut haastattelut osoittavat heidän ajattelevan Telian strategisten liikkeiden olevan juurikin liiketoimintaympäristön muutoksiin vastaamista. Markkinan ymmärretään muuttuneen operaattorialasta kohti laajempaa informaatioteknologia-alaa sekä mediatalo -ajattelua. Myös Telian historia vaikuttaa tulevaisuuden suunnitteluun ja siten strategiaan. Telian Suomen strategiaprosessista vastaava kuvaili strategian suunnittelun

lähtökohtia niin organisaation sisäisillä tekijöillä, kuten organisaation omalla taustalla ja historialla, kuin myös ulkoisilla vaikuttajilla, kuten kilpailijoiden toimilla;

”Iso laiva ei käänny niin nopeesti, vaikka sitä haluis kuinka kääntää, eli niinku tausta täytyy siin strategiassa huomioida --

-- et se mitä suunnitellaan tehtäväks ja mitä me halutaan olla ja mitä ollaan touhuttu aiemmin ja sit tietty se mitä kilpailijatki touhuu ni se kyllä vaikuttaa meien strategiaan. Ja sit sekin tietysti et meilhän on paljon yritysostoja, et missä markkinapositionsa me ollaan ja differoidutaan ni seki on tietty yks asia, joka vaikuttaa strategiaan.”

Myös asiakaspalvelutehtävissä työskentelevän haastattelussa tuli esiin markkinan muutos, jonka seurauksena strategiakin organisaatiossa tulee tarkistaa ja mahdollisesti muuttaa.

“--kuitenki viis vuotta ollu, niin munki aikana strategia on ainaki kahtee, kolmee kertaa vaihtunu, no sanotaa kahtee kertaa muuttunu isosti, et vaikka ne on pitkän ajan tähtäimiä, mut sit ku markkina muuttuu ja sit tulee isompia muutoksia niinku tää mediatalocase esimerkiksi, niin silloin täytyy strategiaa ja visioo vähän viilata.”

Niin visio kuin strategiakin siis muuttuvat liiketoimintaympäristön muuttuessa, vaikka ne ovatkin yritykselle pitkän tähtäimen suunnittelua ja tavoitteita. Jokaisessa haastattelussa tuli esille asiakastarpeisiin vastaaminen, eli Telian strategian suunnittelun lähtökohtana toimiva asiakaille relevanttina pysyminen on hyvin organisaatiossa tiedostettu asia; organisaation jäsenet tietävät markkinan laajentuneen mediapalveluihin ja omankin organisaation tavoittelevan osuuttaan laajemmasta markkinasta. Strategian avainhenkilön haastattelussa Telian strategian kuvauksessa tuli esiin tiivistettynä strategian tähtäävän asiakastarpeisiin vastaamiseen;

”-- Siinä tota, on erinäisiä alateemoja, mutta sen vois tiivistää näin, että me halutaan olla lähempänä asiakkaita sellaisissa asioissa, jotka niille merkitsee ja me halutaan, että me ollaan kyvykkäämpiä ja nopeampia ja innovatiivisempia palvelemaan asiakkaita ja sitten, että meillä on paras verkkokokemus, oikeestaan riippumatta siitä mistä verkosta puhutaan. Näin mä sen tiivistäisin.”

Tämä tietämys markkinan laajentumisesta sekä asiakastarpeisiin vastaamisen tärkeydestä lisää ymmärrystä myös strategista yrityskauppaa kohtaan Bonnier Broadcastingin kanssa, yrityskaupan kautta ajatellaan päästävän tähän laajempaan markkinaan mukaan. Yrityskauppa nähdään osana kilpailijoiden toimiin vastaamista ja markkinalla relevanttina pysymistä.

6. Strategian toteutuminen ja vaikutukset kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksessa toteutettujen teemahaastattelujen yhtenä tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten organisaation jäsenet ymmärtävät strategian käsitteenä ja osana organisaatiota. Niin yleinen käsitys strategiasta kuin myös kohdeyritys Telian oma strategia olivat kysymysten aiheena. Ennako-oletuksena teoreettisen viitekehyksen pohjalta on se, että moni organisaatiossa ei tiedä oman organisaationsa strategiaa (Kaplan & Norton 2001), jolloin strategian tietoinen toteuttaminenkin on mahdotonta. Haastattelujen avulla pyrittiin siis löytämään vastausta siihen, miten strategiaa toteutetaan kohdeorganisaatiossa, jonka tavoitteena on ydinliiketoiminnan laajentaminen. Myös sisäisen viestinnän merkitys korostuu kyseisessä teemassa ja myös tätä organisaation toimintoa käsiteltiin haastatteluissa. Usein strategian epäonnistumisen syynä on juurikin viestinnän puutos (Kotter 1995; Klag & Langley 2014) ja onnistuminen edellyttäisi avoimia ihmissuhteita ja avointa kommunikointia organisaation jäsenten kanssa (Espedal 2016).

Haasteltavat tiesivät strategian olevan yrityksen yhteinen toimintasuunnitelma ja myös maali, jota kohti strategia-ajattelun avulla pyritään. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että vaikka Telian strategia ei sanalleen yrityksen nettisivuillaan ilmoittamaan strategiakuvaukseen välttämättä osunut, niin ajatus strategian takana oli kaikille selvä; Telia pyrkii laajentamaan ja vahvistamaan entisestään ydinliiketoimintaansa. Teemahaastatteluissa tuli esiin myös asiakaskokemuksen ja työtyytyväisyyden tavoitteet, jotka Telia nimeää osaksi strategiaansakin, mutta ennen näitä tuli haastatteluissa esiin sana "tuloksellisuus". Organisaation jäsenet ajattelevat siis liiketoiminnan kannattavuuden olevan tärkeä osa strategiaa. Vaikka haastatteluihin osallistuneet olivat tietoisia organisaationsa toiminnasta ja strategiasta, tuli esiin myös ajatus siitä, että jokaisen organisaation jäsenen kohdalla näin ei ole. Se, tietääkö strategiasta ja onko strategian sisäistänyt, riippuu vahvasti jäsenen omasta motivaatiosta ja kiinnostuksesta aiheetta kohtaa.

Tietoisuus strategiasta riippuu vahvasti viestinnästä organisaatiossa. Kuten Klag ja Langley (2014) tutkimuksessaan kertoo, tulisi organisaation sisällä markkinoida uutta strategiaa ja uusia ajatuksia kuten markkinoille uutta tuotettakin vietäessä viestitään ja markkinoidaan koh-

deasiakkaille. Tämä tuli esiin myös haastatteluissa. Tietoa on saatavilla paljon ja asioista viestitään, mutta se, jääkö viestiminen sähköpostin tukkeeksi, jää osin työntekijän vastuulle. Tällä strategiasta viestitään myös palavereissa ja suurista muutoksista pidetään esitelmiä, jotka koettiin haastatteluissa hyödyllisiksi.

“-- isompi yleinen viestintä, sähköpostijakelut, mikä on myös tekijän omalla vastuulla et ne luetaan, mut sit tosissaan myös yleensä nää asiat käydään jonkun setin kautta palavereissa läpi --”

Organisaatiotasolla pyritään siis varmistamaan, että tietoa on saatavilla ja ymmärretään palaverien ja yhteisen keskustelun kautta. Kohdeorganisaatiossa jäsenten keskuudessa on myös tiedossa se, että itseohjautuvuus on tärkeää ja vastuu tiedon vastaanottamisesta on organisaation jäsenellä itsellään. Haastatteluissa tuli ilmi, että vaikka oma vastuu tiedon sisäistämisestä tiedetään, voisi hyödyllistä olla myös yhdessä keskustellen tuoda strategiaa ja muita organisaation ominaisuuksia organisaation jäsenille tiedoksi ja ymmärrykseen. Toive viestinnän parantamisesta on tiedossa myös strategiaprosessista vastaavalla haastateltavalla. Strategiasta viestimistä pyritään parantamaan ja tietoisuutta strategian merkityksestä omaan työhön lisäämään;

“-- on sellasia tilaisuuksia, joissa sitä käydään läpi, on ihan yhteisiä ollutkin ja varmaan tulee olemaan osasto- tai yksikkökohtaisia tilaisuuksia missä sitä käydään ja sen lisäksi tietysti intranet on tärkeä muistutuskanava ja siel on oma strategiasivusto ja jatkossa varmaan koitetaan esimerkiksi Yammeria käyttää, et tämmösiä vähän modernimpia kanavia. Sit ihan tiimeissäkin sen työstämistä ja semmostakin työtä et miten oma työ sit osuu tähän strategiaan.”

”-- ollaan saatu palautetta siitä et Suomen Teliällä viestintää pitäisi parantaa ja siihen on suunnitelmia, et voitais sitä parantaa viimevuodesta ja sit kommunikoida se strategia.”

Strategia koettiin tärkeänä asiana ja konsensus strategian merkityksestä organisaatiolle on se, että ilman strategiaa organisaation jäsenten toiminta olisi hajanaista ja eri pelisäännöillä toimivaa. Tietoisuus niin strategiasta kuin sen merkityksestäkin oli haastatteluissa helposti havaittavissa. Strategia nähtiin merkityksen tuojana omalle ja muiden toiminnalle, ohjaavana punaisena lankana, jonka kautta voi peilata oman työskentelynsä vaikutusta organisaatioon. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin se, että usko kaikkien organisaation jäsenten yhtäläiseen tietoisuuteen strategiasta ja sen merkityksestä on puutteellinen; esiin tuli toive siitä, että kollegat ajattelisivat samoin, eli strategian olevan tärkeä osa ja organisaation toiminnan olevan laaja asia, jonka menestys tuo kaikille jäsenille menestystä. Strategian merkitys on haastatteluille siis hyvin käytännönläheinen asia; tekemistä ohjaava ja sille merkitystä antava yhteinen päämäärä. Johtajuuden merkitys yhteisten arvojen, tavoitteiden, vision ja strategiankin ymmärrykselle ja sisäistämiselle omaan toimintaan on ensisijaista (Jain & Jain 2013) ja tätä ymmärrystä ja sisäistämistä oman toiminnan ohjaajaksi haastateltavat toivoivat lisää organisaation jäsenten keskuuteen.

Kysyttäessä strategian toteuttamisesta ja suunnittelusta omassa päivittäisessä työssään, kertoivat haastateltavat omasta mielestään toteuttavansa Telian strategiaa osana työtään. Vastaukset vaihtelivat hyvin operatiivisesta toteuttamisesta laajempiin katsantoihin. Strategiaa koettiin toteutettavan osana työnantajan määrittelemää toimenkuvaa, kuten myyntiä ja asiakaspalvelua, kuin myös laajemmin tietyillä arvoilla toimimisen kautta. Myynnissä ja asiakaspalvelussa esiin tuli laajempien palvelukattauksien tarjoaminen asiakkaalle, eli Telian strategian osa, ydinliiketoimintojen vahvistaminen ja laajentaminen, on vahvasti osana kuluttajamarkkinalla toimimista ja asiakaspalvelua. Tämän palvelukattauksen ymmärrettiin myös olevan osa strategian toteuttamista omassa työssä. Toimenkuvaltaan laajemmin organisaatiossa toimiva haastateltava koki myös olevansa osa strategian suunnittelua, toisin kuin muut haastateltavat, joiden toimenkuva organisaatiossa keskittyi tarkemmin asiakaspalvelutehtäviin.

“--Ja tota niinku linjanäkökulmasta niin sehän on niillä strategisilla pointeilla ja arvoilla menemistä asiakkaan kanssa, mut ei se siinä niin paljoo näy, vaik tiän et oma tekeminen vaikuttaa kokonaisuutee, mutta enemmän se sit liiketoiminnan puolella mulla näkyy.”

Voidaan siis päätellä, että operatiivisemmista tehtävistä siirryttäessä esimerkiksi projektisuunnitteluun ja –konsultointiin kuluttajaliiketoiminnan puolella, koetaan strategian suunnitteluunkin osallistumisen ja vaikuttamisen olevan osa omaa työnkuvaa. Strategiaprosessista vastaava haastateltava koki puolestaan olevansa enemmän osa strategian suunnittelua kuin toteuttamista. Strategian toteuttaminen nähdään liiketoimintayksiköiden ja operatiivisissa tehtävissä toimivien organisaation jäsentenä, kun taas strategian suunnittelu keskittyy strategia-prosessista vastaavien työtehtäviin.

“No se toteutuminen on sit eri asia, et meillähän on tietysti jotain mitä laitetaan powerpoint -kalvoille, mut se toteutuminen on sit tietysti niiden, ketkä täällä liiketoimintaa pyörittää. Onhan tietysti munkin tiimi, meit on kolme tässä, niin tietyissä asioissa mukana, mut kyllä se strategian toteutuminen ja sen valvominen on sit aika pitkälti liiketoimintayksiköiden ja niiden johtajien vastuulla, mutta tietysti niin me pystytään sit viemään ihmisiä yhteen ja valmentamaan tiettyjä asioita, jos jotain ei oo vaikka toiminnassa huomioitu.”

7. Yrityskauppa ja muutokset kohdeorganisaatiossa

Strateginen yrityskauppa, jonka Telia ja Bonnier Broadcasting laittoivat alulle jo vuonna 2018 ja jonka Euroopan Unionin komissio hyväksyi loppuvuodesta 2019, oli haastateltaville hyvin tuttu organisaation strateginen teko. Yrityskaupan yhteys organisaation strategiaan on tiedossa ja asian koetaan merkittäväällä tavalla liittyvän Telian strategiaan. Suomen Telian strategiaprosessista vastaava kuvaili yrityskaupan olevan täysin Telian strategian mukaista toimintaa.

"-- jos puhutaan erityisesti kuluttajapuolesta, niin sen lisäksi että me haluttais olla perinteinen yhteyksien tarjoaja, niin me haluttais olla asiakkaalle digitaalisia kokemuksia tarjoava toimija, niin kotona ja sit yrityspäässä. Ja täähän on oikeestaan täsmälleen tän strategian mukasta tekemistä, eli jotta meillä olis kyvykkyudet tähän tahtotilaan päästä, niin me koettiin et meidän oli pakko lähteä tälle M&A-tielle tässä mediakentässä ja tällä tavalla se liittyy tosi läheisesti Telian strategiaan."

Kaupalla ajatellaan haettavan kasvua ja kilpailukykyä kilpailijoihin nähden. Näkemys siitä, onko yrityskauppa pyrkimys nousta kilpailijoiden tasolle Telian ollen nyt jäljessä kehityksestä kohti mediataloa operaattorin sijasta vai pyrkimys nousta jopa markkinajohtajaksi vaihtelee. Esiin tuli myös ensireaktion olleen, että kauppa on rahan tuhlausta ja turha operaatio. Mieli-pide tästä on kuitenkin informoinnin myötä muuttunut. Esiin tuli myös näkemys siitä, että strategisella yrityskaupalla pyritään nostamaan asiakastyytyvää laajemmalla sekä kattavammalla palvelutarjonnalla ja yrityskaupan olevan Telian avain kohti mediatalon titteliä.

Kuten Kotter (1995) on ilmaissut, muutokset organisaatiossa saavat alkunsa jostakin toimintaympäristön muutoksesta, johon pyritään vastaamaan muuttamalla omia toimintatapoja. Tämä muutoksen, ja tässä tapauksessa yrityskaupan alulle panija, eli ympäristön muutokset, tulivat haastatteluissakin esille. Toimintaympäristön tiedettiin muuttuneen ja yrityskaupan

ymmärrettiin olevan vastaus kilpailijoiden toimille ja yleiselle liiketoimintaympäristön ilmapiirille. Teleoperaattorina toimimisen tiedetään olevan suppea toimiala ja operaattoreiden siirtävän kohti ICT-alan palvelukattausta ja mediatalotoimintaa.

“--meien on pakko muuttuu nykymarkkinassa et me ollaan tälläki hetkellä vähä niiku dropattu et meien pitää tehdä toimenpiteitä ja muuttuu jos me halutaa tulevaisuudessa myös pärjätä ja et meil on kaikilla hommia--”

Vaikka yrityskauppa ja siitä aiheutuvat muutokset organisaatiossa ymmärretään, aiheuttavat ne silti kysymyksiä ja myös pelkoa tulevasta. Kysyttäessä yrityskaupan aiheuttamista muutoksista tulevaisuuden organisaatiossa, oli vastaus, ettei asiaa oikein ole uskaltanut ajatella tai spekuloida. Muutoksista keskusteltaessa tulivat YT- eli yhteistoimintaneuvottelut esiin ja mahdolliset organisaatioiden yhdistelyt. Muutos yhdistetään siis negatiivisiin asioihin ja tiedottomuuteen tulevasta.

“--tossa omalla tasolla, mä oon surullisen paljon joutunu pettymään siihen, että miten jengi pelkää muutoksia. Miten ensimmäinen sellanen reaktio muutoksista on aina negatiivinen ja sitä että aina jotakin huonon kautta. Pitäis sellasta, sellasta niinkun se yes we can –asenne, pitäis jotenki pystyä viljelemään.”

Ensin esille tulevasta negatiivisesta mielleyhtymästä siirrytään kuitenkin näkemään yritys-kauppa Telian ja Bonnier Broadcastingin välillä sekä siitä aiheutuva muutos mahdollisuutena niin organisaatiolle kuin omalle työllekin. Esiin tulevat mahdollisuudet oman työnkuvan laajentamiselle ja uusien tuotteiden ja palvelukattausten tarjoamisen mahdollisuus asiakkaille. Uuden sisällön saaminen työnkuvaan nähdään innostavana asiana ja haastattelussa esiin tuli uskomus siitä, että hyvin työnsä tekevän ei tarvitse pelätä muutoksia – ahkeralle ja työhönsä omistautuvalle löytyy töitä muutoksista huolimatta.

Kuten Kotter (1995), Espedal (2015) ja monet muut strategiasta ja organisaatiomuutoksesta kirjoittaneet ja sitä tutkineet ovat korostaneet, viestintä ja kommunikaatio ovat avainasemassa organisaatiossa strategian onnistumiseksi ja muutosten omaksumiseksi. Yksi suurimmista ongelmista strategian toteutumisessa myös Suomen strategisen johtamisen seuran (SSJS Ry) mukaan ovat ongelmat sisäisessä viestinnässä (Valpola et al. 2010). Myös Telialaisten haastatteluissa viestinnän merkitys muodostui suureksi vaikuttajaksi. Esiin tuli runsas viestintä organisaation uutisista muun muassa sähköpostin ja sisäisten verkkosivustojen kautta. Yhtä mieltä haastateltavat olivat siitä, että tietoa jaetaan kyllä, mutta perehtyminen jää usein omalle vastuulle. Tätä helpottaa kuitenkin yhteiset palaverit, joissa muutoksia ja uutisia käydään läpi.

“--mut sit tosissaan myös yleensä nää asiat käydään jonku setin kautta palavereissa läpi, mikä on hyvä asia, koska kaikki ei välttämättä jaksa lukee niitä laineja, mikä siinänsä huolestuttaa.”

Telian ja Bonnier Broadcastingin yrityskauppa organisaatiomuutoksena ja uutisena on organisaatiossa tiedossa, mutta haastatteluissa tuli esiin tiedottomuus tarkemmista yksityiskohdista. Haastattelussa organisaatioviestinnän keinoista ja tehokkuudesta, viestintä koettiin runsaana, mutta myös paljon tietoa pidetään salassa. Kerrotaan, että jotain tulee tapahtumaan, mutta ei tarkemmin, että mitä, milloin ja mihin se vaikuttaa. Tämä aiheuttaa organisaation sisällä kysymyksiä ja epävarmuutta muutoksen suhteen. Epävarmuus voi herkästi johtaa myös aiemmin esille tullessiin ajatuksiin pelosta ja negatiivisista mielleyhtymistä muutoksen suhteen. Tällöin ajatukset irtisanomisista ja ikävistä muutoksista työyhteisössä ja organisaatiossa pääsevät valloilleen.

“Niinkun siitä, että muutoksia on tulossa niin siitä viestitään hyvin, mutta mitä se muutos tuo, niin se on monesti sellasta et kukaan ei tiedä, et katotaan.”

“Vähän rivityöntekijältä pantataan, et sit ollaa pimennossa. Et täst Bonnier-kaupastaki nyt vasta kerrottiin. Et sitä pantattii sitä tietoa ja pidettii hiljasuudessa. Mut sit taas toisaalta ku oma työnkuva on vähä laajentunu ni saan tietoa asteen verran nopeemmin.”

Byrokraattisuus viestinnässä tuli haastatteluissa esille organisaation jäseniä häiritsevänä asiana. Tietoa jaetaan epätasaisesti ja työnkuvan laajentuessa haastateltavat ovat huomanneet saavansa tietoa nopeammin. Viestinnästä keskusteltaessa tuli esiin myös tutkielmassa käsitellystä Telia & Bonnier Broadcasting –yrityskaupasta järjestetty tiedotustilaisuus, johon organisaation jäsenille oli pääsy. Tiedotustilaisuudessa olivat niin Telian kuin Bonnier Broadcastingin edustajat kertomassa mahdollisesta yrityskaupasta. Tuo tiedotustilaisuus koettiin hyödyllisenä ja kaupan tavoitteet, tulevaisuuden visiot ja kaupan tuomat mahdollisuudet tulivat esille. Aiheesta keskusteltaessa haastateltavat toivat esiin myös organisaation jäsenen omankin vastuun tiedon hankinnasta –”Se on sitä itseohjautuvuutta, et täytyy ottaa asioista selvää”. Yhteinen mielipide muutoksesta ja siitä viestimisestä on se, että ensireaktiot organisaatiossa saattavat olla negatiivisia ja tulevaisuutta katsotaan epäillen, mutta kun niistä ajatuksista päästään eteenpäin, niin nähdään muutokset enemmän mahdollisuutena kuin uhkana, niin koko organisaatiolle kuin omalle työnkuvallekin.

8. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli selvittää teleoperaattorin strategian suunnittelun taustalla vaikuttavia seikkoja, strategian toteuttamisen pääpiirteitä organisaatiossa sen jäsenen näkökulmasta sekä arvioida yrityskauppaa strategisena toimenä silloin, kun yrityksen tavoitteena on laajentaa ydinliiketoimintaansa. Myös strategian aiheuttamia muutoksia organisaatiossa analysoitiin organisaation jäsenten näkökulmasta. Tutkielman kohdeyritys Telia on pyrkinyt laajentamaan ydinliiketoimintaansa liiketoimintaympäristön muuttuessa ja Telian toteuttama strateginen yrityskauppa Bonnier Broadcasting -yhtiön kanssa valikoitui tutkimukseen osaksi sen ollessa hyvä esimerkki yrityksen strategian toteuttamisen keinoista. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostui strategiasta ja siihen vaikuttavista osa-alueista tehdyn tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella, valikoiden aiheiksi ja teemoiksi tämän tutkielman kannalta oleellimmat. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan strategia-ajattelua eli sitä, miten strategia käsitteenä muodostuu. Aiheesta on monia eri näkemyksiä, mutta strategia-ajattelun voidaan sanoa tiivistettynä olevan yrityksen tai organisaation toimintaa ohjaava punainen lanka. Strategia-ajattelu on kehittynyt vuosien aikana rationaalisesta toimintasuunnitelmasta ihmisten kautta toteutettavaksi toiminnan suunnaksi, joka mukautuu ympäristöönsä ja sen vaikutuksesta. Toimintaympäristö antaa reunaehdoja strategialle, joita tässä tutkielmassa tarkastellaan PESTE-analyysin avulla. Telian strategian suunnittelun reunaehdoja ovat erityisesti teknologian kehitys sekä sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät, kuten trendit.

Niin strategia kuin muutoksetkin organisaatiossa usein epäonnistuvat esimerkiksi kommunikation puutteen vuoksi. Kvalitatiivisesti eli laadullisena tutkimuksena toteutettu tutkimus osoittaa, että myös Teliällä muutokset aiheuttavat organisaation jäsenissä skeptisyyttä ja herättävät kysymyksiä tulevasta, mutta sisäisellä viestinnällä ja kommunikoinnilla muutos saadaan muunnettua organisaation jäsentenkin silmissä enemmän mahdollisuudeksi kuin uhaksi. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin organisaation jäsenten kanssa. Haastateltavat työskentelevät pääosin asiakaspalvelutehtävissä, mutta myös kuluttajapalveluiden kehittämisen parissa. Yksi neljästä haastattelusta toteutettiin Suomen Telian strategiaprosessista vastaavan henkilön kanssa, jolloin tutkimukseen saatiin näkemystä myös strategian avainhenkilön kautta.

8.1 Tutkielman tulokset tutkimuskysymyksittäin

Tässä kandidaatintutkielmassa haettiin vastausta kysymykseen

“Miten teleoperaattorialan yrityksen strategiaa suunnitellaan ja toteutetaan ydinliiketoimintaa laajennettaessa?”.

Kohdeyritys Telian strategian suunnittelu pohjautuu liiketoimintaympäristön sekä markkinan muutoksiin sekä niihin vastaamiseen. Tavoitteena on saavuttaa toimialajohtajuutta ja vahvistaa ydinliiketoimintoja. Strategiaa suunnitellaan niin, että näihin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Strategiaa toteutetaan organisaation eri tasoilla hieman eri tavoin, mutta Teliällä strategia on vahvasti tiedossa ja sen toteutukseen pyritään niin yrityskaupan avulla kuin asiakastyytyväisyydenkin kautta. Strategiaa toteutetaan tarjoamalla asiakkaille laajempia palvelu- ja tuotekattauksia ja näitä pyritään myös kehittämään jatkossa, jotta voidaan pysyä relevanttina toimijana markkinalla, kun liiketoimintaympäristö ja asiakastarpeet muuttuvat. Yrityskauppa toimii vahvasti Telian strategian toteutuksen keinona ja myös organisaation jäsenet tiedostavat tämän. Strategista yrityskauppaa käsiteltiin myös toisen tutkimuskysymyksen kautta;

“Miten yrityskaupan avulla voidaan muuttaa ydinliiketoimintaa kuluttajamarkkinalla?”.

Yrityskauppa on kohdeorganisaatiossa strateginen toimi, jolla pyritään löytämään synergiaetuja ja laajentumaan markkinalla. Telian tavoitteena on vahvistaa ja laajentaa ydinliiketoimintaa ja juuri tässä yrityskauppa on oiva keino. Yrityskaupan toteutuessa Telian ydinliiketoiminnaksi muodostuu operaattoripalveluiden lisäksi TV- ja viihdetuotanto ja Telia voi identifioida itsensä mediataloksi. Yrityskauppa aiheuttaa organisaatiossa muutoksia, joita tutkielmassa pyrittiin selvittämään kolmannen tutkimuskysymyksen avulla;

“Miten strategian toteuttajat organisaation eri tasoilla kokevat strategian ja liiketoiminnan muutokset?”.

Tutkimus osoittaa, että strategian merkitys tiedostetaan organisaatiossa ja sitä pidetään yhteistä toimintaa ohjaavana tienviittana organisaatiossa. Strategian aiheuttamat muutokset voivat aiheuttaa tiedottomuutta tulevasta, skeptisyyttä sekä kysymyksiä. Muutokset koetaan

Teliällä asiana, josta ei saa aluksi tarpeeksi tietoa ja jotka siten aiheuttavat kysymyksiä ja huolta organisaation jäsenissä. Muutoksista viestiminen ja avoin kommunikaatio helpottavat tilannetta, jolloin muutoksetkin nähdään mahdollisuutena niin organisaatiolle kuin omallekin työlle. Viestintä ja kahdensuuntainen kommunikaatio ovatkin Teliällä tietoisien kehityksen kohteena.

8.2 Jatkotutkimuskysymyksiä

Tutkielman aiheita voisi tutkia laajemmin, ottaen huomioon organisaation jäsenistöä useammista organisaation yksiköistä ja useammalta eri organisaatiotasolta. Tutkielman pohjalta voisi toteuttaa myös yrityskaupan vaikutuksia ydinliiketoimintojen kasvattamiseen sekä kuluttajamarkkinalla toimista laajemmin tarkastelevan tutkimuksen pidemmällä aikavälillä, sillä se ei tämän tutkielman teossa ollut mahdollista vasta toteutuneen yrityskaupan vuoksi. Tämän tutkielman pohjalta voisi tutkia myös strategiaan sekä organisaatiomuutoksiin suhtautumisen muutoksia pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi kommunikaation ja sisäisen viestinnän lisäämisen tai informaatiopakettien jakamisen jälkeen organisaatiossa.

Lähteet

Accenture 2016, Accenture Technology Vision 2016, People First: The Primacy of People in a Digital Age, 66 Saatavilla: [https://www.accenture.com/t20170227t030304__w_/us-en/_acnmedia/pdf-20/accenture-technology-trends-technology-vision-updated.pdf]

Aguete M., IHS Markit 2016, Netflix and pay TV: friends or foes? [viitattu 22.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://ihsmarkit.com/research-analysis/netflix-and-pay-tv-friends-or-foes.html>]

Barratt-Pugh L., Bahn S. & Gakere E. 2011, Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change, Journal of Organizational Change Management, Volume 26, Issue 4, 748-764 [Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1416143372>]

Birudavolu S. & Nag B. 2019, Business Innovation and ICT Strategies, Palgrave Macmillan Singapore, 1-12

Bonnier Broadcasting 2019, About Bonnier Broadcasting [Saatavilla: <https://www.bonnierbroadcasting.com/in-english/bonnier-broadcasting/about-bonnier-broadcasting/>]

Bryman A. & Bell E. 2007 Business Research Methods, 3. p, Oxford University Press, 386-387 465-470

Candido C. & Santos S. 2015, Strategy Implementation: What is the Failure Rate?, Journal of Management & Organization, Volume 21, Issue 2, 237-262 [viitattu 17.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/264004530_Strategy_implementation_What_is_the_failure_rate]

Cho S. & Arthurs J. 2018, The Influence of Alliance Experience on Acquisition Premiums and Post-Acquisition Performance, Journal of Business Research, Volume 88, 1-10 [Saatavilla: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0148296318300973>]

DNA 2019, DNA as a company [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://corporate.dna.fi/company/about-dna>]

Elisa 2019, Tietoa Elisasta; Historia [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/historia/>]

Elkin P. 1998, Mastering Business Planning and Strategy: The Power of Strategic Thinking, Thorogood Publishing, 120-124 [Saatavilla: <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=458bffc3-0628-4cc9-94f6-269ef20457d4%40pdc-v-sessmgr05>]

Espedal B. 2016, Understanding how balancing autonomy and power might occur in leading organizational change, European Management Journal, Volume 35, Issue 2, 155-163 [viitattu 18.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0263237316300962?via%3Dihub>]

European Commission 2013, Mergers –Overview [Saatavilla: https://ec.europa.eu/competition/mergers/overview_en.html]

Ficom 2019, Televiestintäalan markkinaosuusia [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.ficom.fi/ict-ala/tilastot/televiestint%C3%A4alan-markkinaosuusia>]

Hämäläinen V., Maula H. & Suominen K. 2016 Digiajan Strategia, Alma Talent Helsinki, 16-17 & 28-29

Helsingin Sanomat 2019, Komissio hyväksyy MTV:n televisiokanavien myynnin Telialle – yrityskauppa ei vaikuta suomalaiskatsojiin [Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006304980.html>]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991 Teemahaastattelu. 5. p, Yliopistopaino, Helsinki, 35-36

Jain A. K. & Jain S. 2013, Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity, Pranjana, Volume 16, Issue 2, 43-53 [Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1561080789/fulltext/321E3EBE0A2E4869PQ/1?accountid=27292>]

Juuti P., Rannikko H. & Saarikoski V. 2004, Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä, Aavaranta-sarja Otava Helsinki, 19-20

Kamensky M. 2015 Menestyksen Timantti, Talentum Helsinki, 15 & 27-28

Kaplan R. & Norton D. 2001, Express Delivery, Financial Management London, 26-29 [viitattu 17.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/195709784/fulltextPDF/23F5DAB6446E496EPQ/1?accountid=27292>]

Katramo M., Lauriala J., Matinlauri I., Niemelä J., Svensas K. & Wilkman N. 2011 Yrityskauppa, WSOY Pro, 26-27 & 34-35

Kauppalehti 2018, Operaattorikisa roihahti – asiakkaista kilpaillaan yhä rajummin tarjouksin [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/operaattorikisa-roihahti-asiakkaista-kilpaillaan-yha-rajummin-tarjouksin/8a608bed-889e-32ef-833d-1d9fa77244ac>]

Kauppalehti 2019, Operaattoreiden kilpailutilanne on jännittävässä vaiheessa, mutta sijoitussuosituksissa on vetäydytty odottavalle kannalle [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/operaattoreiden-kilpailutilanne-on-jannittavassa-vaiheessa-mutta-sijoitussuosituksissa-on-vetaydytty-odottavalle-kannalle/9b6a4508-53bf-42f0-a4dd-29b9bfc50a52>]

Kauppalehti 2019, Tulosanalyysi: Elisa etsii kasvua eri keinoin kuin Telia: “Meidän strategiaamme eivät kuulu big bang –kaupat” [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tulosanalyysi-elisa-etsii-kasvua-eri-keinoin-kuin-telia-meidan-strategiaamme-eivat-kuulu-big-bang-kaupat/4eb8da9e-cb4b-425b-9685-bfb241804636>]

Klag M. & Langley A. 2014 Critical Junctures in Strategic Planning: Understanding Failure to Enable Success, *Organizational Dynamics*, Volume 43, Issue 4, 274-283 [viitattu 16.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S009026161400045X>]

Kotter J. P. 1995 Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *HBR* March-April 1995 [verkkodokumentti] [Saatavilla: <http://itmporgchange.pbworks.com/f/Kotter.pdf>]

Krugman P. 1980, Scale Economies Product Differentiation and the Pattern of Trade, *The American Economic Review*, Volume 70, Issue 5, 950-959 [viitattu 21.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: https://www.jstor.org/stable/1805774?seq=1#page_scan_tab_contents]

Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. 1998 *Strategy Safari – a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press New York, 286-287 & 352-360

Puusa A., Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen T. 2015, *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*, Talentum Pro Helsinki, 53-72

Rabier M. 2017, Acquisition Motives and the Distribution of Acquisition Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 38, Issue 13, 2666-2681 [viitattu 21.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.cc.lut.fi/doi/full/10.1002/smj.2686>]

Schein E. & Schein P. 2019 A New Era for Culture, Change and Leadership, MITSloan Management Review; Cambridge Volume 60, Issue 4, 52-58 [viitattu 16.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/2269353958?pq-origsite=primo>]

Scott D., IHS Markit 2018, Vodafone enters the Australian streaming market [viitattu 22.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://technology.ihs.com/602175/vodafone-enters-the-australian-streaming-market>]

Sheehan N. T. 2010, A risk-based approach to strategy execution, The Journal of Business Strategy, Volume 31, Issue 5, 25-37 [Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/750211190>]

Stacey R. D. 2000 Strategic Management & Organisational Dynamics, Financial Times Prentice Hall, third edition, 53-55

Strategic Direction; Bradford 2017, Making strategy fit the operating environment: How a strategic partnership can positively impact performance, Volume 33, Issue 10, 14-16 [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1939754230/fulltextPDF/EB5E69512A2A4BF5PQ/1?ac-countid=27292>]

Telia 2018, Telia Company acquires Bonnier Broadcasting [viitattu 21.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.teliacompany.com/en/news/press-releases/2018/7/telia-company-acquires-bonnier-broadcasting/>]

Telia Company 2019, About the Company, [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/strategy/>]

Telia Company 2019, History of Telia Company [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/history/>]

Telia Company 2019, Telia Company's Acquisition of Bonnier Broadcasting Approved [Saatavilla: <https://www.teliacompany.com/en/news/press-releases/2019/11/telia-companys-acquisition-of-bonnier-broadcasting-approved/>]

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi (uudistettu painos 2018), 84-85

Van den Steen E. 2017 Strategy and Strategist: Hoe it Matters Who Develops the Strategy, Management Science, Volume 64, Issue 10, 4533-451 [viitattu 16.10.2019] [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://pubsonline-informs-org.ezproxy.cc.lut.fi/doi/pdf/10.1287/mnsc.2017.2857>]

Yle 2017, Telia hamuaa suurempaa siivua kasvavasta markkinasta – ostaa pilvipalveluyhtiö Nebulan [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9625968>]

Yle 2019, Teleoperaattorien kilpailu jatkuu kireänä – Elisan tulos säilyy ennallaan [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10874523>]

Yle 2019, Telian Bonnier-kauppa läpäisi EU-komission tarkan syynin [Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11064404>]

Yle 2019, Telian tulos heikkeni myös Suomessa – yhtiö odottaa komission hyväksyntää Bonnier-kaupalle [verkkodokumentti] [Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10883041>]

Yuksel I. 2012, Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis, International Journal of Business and Management, Volume 7, Issue 24 [Saatavilla: https://www.researchgate.net/profile/Ihsan_Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01.pdf]

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelujen haastattelurunko

Haastateltava organisaatiossa

- Työnkuvasi Teliällä?
- Tyypillinen päiväsi organisaatiossa?

Strategia käsitteenä ja organisaatiossa

- Strategia omin sanoin yleisellä tasolla?
- Telian strategia (omin sanoin tai virallisesti)
 - Miten strategiasta on viestitty organisaatiossa? (sisäinen viestintä)
- Miten toteutat Telian strategiaa päivittäisessä työssäsi?
- Mikä on strategian merkitys organisaatiossa?

Yrityskauppa Telia & Bonnier Broadcasting

- Miten yrityskauppa liittyy Telian strategiaan?
- Miten luulet yrityskaupan vaikuttavan Teliaan organisaationa?
 - Entä omaan työhösi?
- Millaisena asiana koet muutokset organisaatiossa?
 - Miten muutoksista viestitään organisaatiossasi?

Toiminta organisaatiossa

- Mitkä ajatukset ja periaatteet ohjaavat toimintaasi päivittäin?
- Miten itse vaikutat strategian muodostumiseen ja toteutumiseen työssäsi?

Haastattelun lopetus

- Haluaisitko vielä kertoa jonkin tapahtuman tai ajatuksen haastattelun aiheisiin liittyen?
- Muita huomioita?

Haastattelusta kiittäminen.

Liite 2. Teemahaastattelun haastattelurunko, strategian avainhenkilö

Haastateltava organisaatiossa

- Työnkuvasi Teliällä?
- Tyypillinen päiväsi organisaatiossa?

Strategia

- Mikä on Telian strategia?
 - Miten strategiasta viestitään organisaatiossa?
- Mitkä ovat olleet Telian strategian suunnittelun lähtökohtia?
- Mitkä ovat Telian strategian tavoitteita?
- Mikä on strategian merkitys organisaatiolle?

Yrityskauppa Telia & Bonnier Broadcasting

- Miten yrityskauppa liittyy Telian strategiaan?
- Miten luulet yrityskaupan vaikuttavan Teliaan organisaationa?
- Millaisena asiana koet muutokset organisaatiossa?
 - Miten muutoksista viestitään organisaatiossa?

Toiminta organisaatiossa

- Miten itse vaikutat strategian suunnitteluun?
- Miten itse vaikutat strategian toteutumiseen?

Haastattelun lopetus

- Tuleeko mieleesi jokin tapahtuma tai ajatus haastattelun teemoihin liittyen?
- Muita huomioita?

Haastattelusta kiittäminen.