

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteellinen tiedekunta

Strategiatutkimus

DYNAAMISET KYVYKKYYDET KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ
DYNAMIC CAPABILITIES AS A SOURCE OF COMPETITIVE
ADVANTAGE

Lauri Ranta

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	3
2	Perinteiset näkemykset kestävästä kilpailuedusta.....	5
2.1	Ylituottoa – mistä?.....	5
2.2	Kilpailuvoimat.....	7
2.3	Resurssiperusteinen näkemys.....	9
2.3.1	Resurssit.....	9
2.3.2	Arvokas (Valuable).....	10
2.3.3	Harvinainen (Rare).....	11
2.3.4	Vaikeasti imitoitavissa (Imperfectly imitable).....	11
2.3.5	Ei-korvattavissa (Non-substitutable).....	12
2.3.6	Kilpailuedun neljä kulmakiveä Peterafin tapaan.....	12
2.3.7	Kuulostaa hyvältä: Mikä on vialla?.....	14
3	Dynaamiset kyvykkyydet pysyvän kilpailuedun lähteenä.....	15
3.1	Taustateoriat dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta.....	16
3.2	Teorian kehityskaari ja määritelmät.....	17
4	Dynaamisten kyvykkyyksien perusta.....	22
4.1	Havaitseminen (Sensing).....	23
4.1.1	Mikroperusta.....	23
4.1.2	Ylimmän johdon ominaisuudet / Psykologinen perusta.....	24
4.2	Tarttuminen (Seizing).....	25
4.2.1	Mikroperusta.....	26

4.2.2	Ylimmän johdon ominaisuudet / Psykologinen perusta.....	27
4.3	Uhkien hallinta ja muuntautuminen (Managing threats and transforming)	27
4.3.1	Mikroperusta.....	28
4.3.2	Ylimmän johdon ominaisuudet / Psykologinen perusta.....	29
4.4	Tutkimus tulevaisuudessa – kohti empiriaa.....	29
5	Yhteenveto.....	32
5.1	Oma näkemys.....	33
LÄHTEET		35
LIITTEET		38

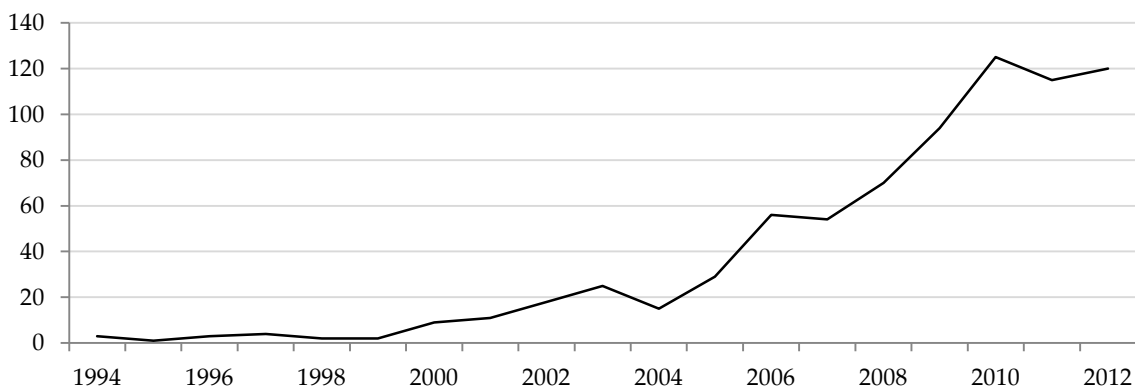
1 JOHDANTO

“Strategia ilman taktiikkaa on hitain reitti voittoon. Taktiikka ilman strategiaa on melua ennen tappiota”

Sunzi

Strategisen johtamisen ja strategiatutkimuksen keskeisimpänä kysymyksenä pidetään kysymystä kilpailuedusta. Miten kilpailuetu saavutetaan, ja tarkemmin, miten se säilytetään? Erilaisia näkemyksiä on ollut kautta historian, mutta kuinka olisi mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetu nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Tähän kysymykseen pyrkii vastaamaan tutkielman pääaihe; dynaamiset kyvykkyydet.

Teorian suosio on ollut tasaisessa kasvussa sitten vuoden 1997, jolloin Teece, et al. (1997) julkaisivat laajasti siteeratun artikkelinsa *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Uudet ajatukset kestävästä kilpailuedusta muuttuvilla markkinoilla saivat tiedeyhteisön kiinnostumaan aiheesta. Viime vuosina aiheesta on kirjoitettu tieteellisiä artikkeleita yli sata vuodessa (kuvio 1).



Kuvio 1. Dynaamisten kyvykkyyksien suosio tieteellisissä julkaisuissa. Vuosittain julkaistut strategisen johtamisen artikkelit Scopus-tietokannassa hakusanalla "dynamic capabilities".

Tutkielman ongelmaa lähestytään laajalla teoriakatsauksella, jossa syvennyttään niin perinteisiin näkemyksiin kestävästä kilpailuedusta kuin nykyiseen, dynaamiseen näkemykseen. Katsaus kulkee kilpailuvoimien mallin ja resurssiperusteisen näkemyksen kautta dynaamisiin kyvykkyyksiin. Tutkielman rakenteen on tarkoitus selvittää kilpailuetua historian näkökulmasta. On syytä nähdä minkälaisia teorioita on käytetty aiemmin, että pystytään ymmärtämään nykyisiä malleja. Kilpailuvoimien malli on peräisin Porterin ajatuksista vuodelta 1980. Se perustuu yrityksen ulkoisiin voimavaroihin, ja näkeekin kilpailuedun syntyvän niin ulkoisista mahdollisuuksista kuin kyvystä suojautua ulkoisilta uhkilta. Kilpailuvoimien malli oli pitkään strategisen johtamisen graalin malja, kunnes resurssiperusteinen näkemys esiteltiin Wernerfeltin (1984) toimesta. Päinvastoin kuin kilpailuvoimen malli, resurssiperusteinen näkemys keskittyy yrityksen sisäisiin voimavaroihin ottaen huomioon niin yrityksen sisäiset vahvuudet kuin heikkoudetkin. Viimeisenä, tutkielman pääaiheena, käsitellään Teece, et al. (1997) esittelemää dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa, joka pyrkii esittelemään kilpailuedun lähteitä nopeasti muuttuvilla, dynaamisilla markkinoilla. Dynaamiset kyvykkyydet perustuvat yrityksen erityislaatuisiin prosesseihin, joilla pystytään havaitsemaan mahdollisuuksia ja tarttumaan niihin.

Tutkielman perimmäisenä tavoitteena on, että lukija saa ymmärryksen kestävästä kilpailuedun käsitteestä, näkee eri periaatteet ylituoton taustalla, saa haltuun kilpailuvoimien mallin ja resurssiperusteisen näkemyksen perusteet sekä laajemman ymmärryksen dynaamisten kyvykkyyksien viitekehuksesta. Tutkielman lopussa tarjotaan vielä oma näkemys kestävästä kilpailuedun mallista. Mallissa yhdistyy pääkohtia niin kilpailuedun mallista, resurssiperusteisesta näkemyksestä kuin dynaamisista kyvykkyyksistä.

2 PERINTEISET NÄKEMYKSET KESTÄVÄSTÄ KILPAILUEDUSTA

”Jos haluat ymmärtää jotain, tutki sen alkua ja kehitystä”

Aristoteles

Barney (1991) näkee yrityksellä olevan kestävän kilpailuedun, kun se toteuttaa arvoatuottavaa strategiaa, jota kilpailijat¹ eivät toteuta. Toisena ehtona on, ettei kilpailevat yritykset pysty kopioimaan tämän strategian hyötyjä. Amit ja Schoemaker (1993) pitävät kilpailijoiden haluttomuutta tai kyvyttömyyttä imitoida tuottavia resursseja ja kyvykkyyksiä kestävän kilpailuedun lähteenä.

Määritelmiä on monia, mutta kestävän kilpailuedun yksinkertaisin määritelmä on, että yritys saa *jatkuvasti* kilpailijoitaan parempaa tuottoa markkinoilta, niin sanottua ylituottoa.

2.1 Ylituottoa – mistä?

Kilpailuetua käsittelevät teoriat voidaan jakaa sen perusteella, mihin ylituotto perustuu; (1) ricardolaiseen – resursseihin perustuvaan – voittoon, (2) monopolivoittoon tai (3) schumpeterilaiseen innovaatiovoittoon (Dagnino, 1996).

(1) *Ricardolainen voitto* näyttäytyy toimialan sisällä. Se perustuu niukkoihin, heterogeenisiin resursseihin². Harvinaiset, vaikeasti kopioitavat ja arvoa tuottavat resurssit antavat yritykselle kilpailuedun.

¹ Tässä tapauksessa kilpailijat käsittää niin nykyiset, kuin potentiaaliset tulevat kilpailijat.

² Resurssien käsite sisältää niin aineelliset, aineettomat kuin organisationaaliset tuotannontekijät. (Barney, 1991)

- (2) *Monopolivoitto* pohjautuu erilaisiin alalletulon esteisiin, eli toimialan rakenteeseen. Tämän pohjalta voidaan rajoittaa tuotantoa ja asettaa tuotteiden hinta yli rajakustannusten.
- (3) *Schumpeterilainen innovaatiovoitto* on peruja suuresta muutoksesta, ja tarkemmin yrittäjän kyvystä kehittää uusia yhdistelmiä olemassa olevista kyvykkyyksistä innovaation kautta. Kyse voi olla uudesta liiketoimintamallista, prosessi-innovaatiosta tai tuoteinnovaatiosta.

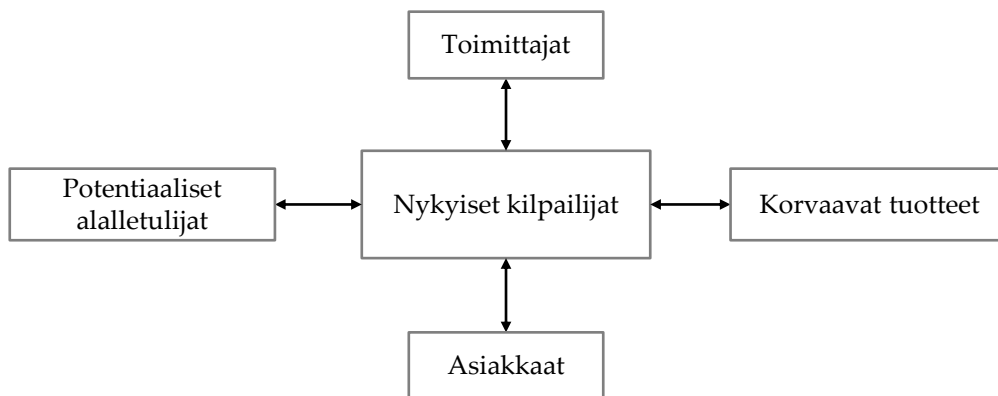
Taulukko 1. Tutkielman teorit suhteessa voittokäsitteeseen

<i>Voitto</i>	<i>Esimerkkiteoria</i>
Monopolivoitto	Kilpailuvoimien malli
Ricardolainen voitto	Resurssiperusteinen näkemys
Schumpeterilainen innovaatiovoitto	Dynaamiset kyvykkyydet

Tutkielman rakenne jakautuu taulukon 1 mukaisesti. Monopolivoittoon tutustutaan kilpailuvoimien mallin kautta, ricardolaiseen voittoon perehdytään resurssiperusteisessa näkemyksessä ja lopuksi syvennytään innovaation maailmaan dynaamisten kyvykkyyksien kautta.

2.2 Kilpailuvoimat

Micheal Porterin (1980) esittelemä kilpailuvoimien malli on tunnetuimpia teorioita kestävän kilpailuedun selittämisessä. Teorian ydin on yrityksen sijainti suhteessa ympäristöönsä, ja tarkemmin toimiala, jossa yritys toimii. Porter piti toimialan rakennetta määrittelevänä tekijänä sille, millaisia strategioita³ yritys voisi käyttää. Rakennetta selvittääkseen, hän jakoi toimialan viiteen voimaan (kuvio 2): alalletulon esteet, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima sekä kilpailu alalla olevien yritysten kanssa.



Kuvio 2. Toimialan kilpailuvoimat Porteria (1980) mukaillen.

Ajatuksena on – kilpailuvoimia hyväksikäyttäen – löytää toimiala, jolla on potentiaali tuottaa voittoja, sekä löytää oikea asema toimialalla. Aseman toimialalla tulisi olla sellainen, että pystytään suojautumaan mahdollisimman hyvin kilpailuvoimilta. Perimmäisenä tavoitteena, kuten muissakin toimialapohjaisissa teorioissa, on saada kilpailuetu monopolivoiman kautta. Teorian mukaan osa toimialoista on

³ Vaihtoehtoina Porterin (1980) perusstrategiat kustannusjohtajuus, tuotteiden erilaistaminen ja fokusointi.

houkuttulevampia kuin toiset, koska kilpailuvoimia hyväksikäyttämällä monopolivoima on saavutettavissa (esimerkiksi alalletulon esteet ovat suuret tai toimittajien neuvotteluasema on heikko).

Kilpailuvoimien mallissa on kuitenkin heikkouksia. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen perustuu viiteen kilpailuvoimaan, mutta voidaanko näitä kilpailuvoimia pitää pysyvinä yli ajan. Jos kilpailuvoimat muuttuvat, muuttuu silloin myös kilpailuedun lähde. Tämän huomioi myös Porter (1980). Hän mainitsee, että toimialan rakenteen ymmärtämisen on oltava perusta strategia-analyysille.

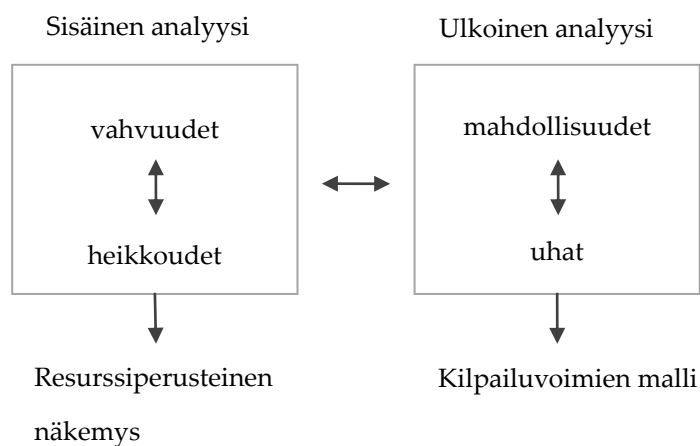
Teece (2007a) pitää kilpailuvoimien teoriaa ongelmallisena. Se on luonteeltaan staattinen näkemys, eikä ota huomioon monia kilpailuympäristön lainalaisuuksia. Teecen mielestä Porterin ajatus markkinarakenteesta on väärä. Kilpailuvoimien mallissa markkinarakenne nähdään eksogeenisena, vaikka todellisuudessa markkinarakenne on on hyvinkin endogeeninen; innovaation ja oppimisen tuote.

Kilpailuvoimien mallin ongelmana on myös se, ettei toimialan rakenteen merkitystä kannattavuudelle ole pystytty näyttämään. Tutkimukset osoittaa⁴, että toimialojen väliset erot kannattavuudessa ovat usein pienempiä kuin toimialan sisäiset. (Rumelt, 1991; Mauri & Michaels, 1998; Hawawini, et al., 2003)

⁴ Katso liite 1

2.3 Resurssiperusteinen näkemys

Toisin kuin kilpailuvoimien malli, resurssiperusteinen näkemys (*eng.* resource-based view tai RBV) näkee kestäväen kilpailuedun syntyvän yrityksen sisäisistä tekijöistä, resursseista. Ajatus lähtee Penrosen ([1959] 2009) näkökannasta, jonka mukaan yritys on nähtävissä kokoelmana sekä fyysisiä että henkisiä resursseja. Resurssiperusteinen näkemys selittää läheisten kilpailijoiden erot kilpailukyvyssä sillä, että yritysten kyvykkyydet ja resurssit eroavat toisistaan merkittäväällä ja kestäväällä tavalla (Helfat & Peteraf, 2003). Barney (1991) kuvastaa resurssiperusteisen näkemyksen ja kilpailuvoimien mallin eroa perinteisen SWOT-analyysin avulla (kuvio 3).



Kuvio 3. Resurssiperusteinen näkemys ja kilpailuvoimien malli SWOT-analyysin näkökulmasta. (Barney, 1991)

2.3.1 Resurssit

Resurssilla tarkoitetaan mitä tahansa, minkä voidaan ajatella olevan yritykselle vahvuus tai heikkous. Yrityksen resursseiksi voidaan määritellä ne aineelliset tai aineettomat omaisuudet, jotka ovat sidottu yritykseen, ainakin osittain pysyvästi (Wernerfelt, 1984). Barney (1991) jakaa yrityksen resurssit kolmeen kategoriaan:

- fyysisen pääoman resursseihin,
- inhimillisen pääoman resursseihin, ja
- organisationaalisen pääoman resursseihin

Fyysisen pääoman resurssit käsittää yrityksen fyysisen teknologian, tehtaat, koneet ja laitteet, maantieteellisen sijainnin ja raaka-aineet. Inhimillisen pääoman resurssit kattaa koulutuksen, kokemuksen, päätöksentekokyvyn, älykkyyden, suhdetoiminnan sekä yksittäisten johtajien ja työntekijöiden tietämyksen. Organisationaalisen pääoman resursseja ovat yrityksen raportointijärjestelmät, järjestelmien suunnittelu, kontrollointi ja koordinointi sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. (Barney, 1991)

Jotta kilpailuetu voidaan saavuttaa resurssien perusteella, ajatellaan, että resurssit ovat heterogeenisiä ja että epätäydellinen kilpailu resurssimarkkinoilla mahdollistaa ricardolaiset voitot (Wernerfelt, 1984). Tältä pohjalta Barney (1991) kehitti kuuluisat VRIN-attribuutit, joiden mukaan resurssien tulisi olla samaan aikaan arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa eikä ne saa olla korvattavissa (**V**aluable, **R**are, **I**mperfectly imitable, **N**on-substitutable).

2.3.2 Arvokas (Valuable)

Yrityksen resurssit voivat olla kilpailuedun lähde vain, jos ne ovat arvokkaita. Resursseja voidaan pitää arvokkaina, kun ne auttavat yritystä kehittämään ja toteuttamaan strategioita, jotka parantavat yrityksen tehokkuutta. Perinteisen SWOT-mallin mukaan yritys voi parantaa suorituskykyään hyväksikäyttämällä mahdollisuuksia ja neutralisoimalla uhkia. Resurssien tulisi pystyä näihin tavoitteisiin ollakseen arvokkaita. (Barney, 1991)

2.3.3 Harvinainen (Rare)

Yrityksen arvokkaat resurssit eivät tuota kilpailuetua, jos niitä omistaa suuri joukko kilpailevia yrityksiä. Tällöin jokainen näistä yrityksistä pystyy käyttämään resurssia samalla tavalla hyväksi. Strategia saattaa tarvita useaa eri, niin fyysisen pääoman, inhimillisen pääoman kuin organisationaalisen pääoman, resurssia. Siinä tapauksessa yksittäisen resurssin ei tarvitse välttämättä olla harvinainen, kunhan resurssiyhdistelmä on harvinainen. Yleisesti ajateltuna, yritykset voivat saada kilpailuetua resurssista, jos resurssia tai resurssiyhdistelmää käyttäviä yrityksiä on vähemmän kuin tarvittaisiin luomaan täydellisen kilpailun tasapaino. (Barney, 1991)

2.3.4 Vaikeasti imitoitavissa (Imperfectly imitable)

Mikäli resurssi on vain arvokas ja harvinainen, voidaan tilannetta ajatella ensimmäisen toimijan etuna. Siinä tapauksessa voidaan saavuttaa kilpailuetu, mutta pysyvästä kilpailuedusta ei tällöin ole kyse. Resurssin täytyy siis olla myös vaikeasti kopioitavissa. Ollakseen vaikeasti kopioitavissa resurssin tulee täyttää yksi tai useampi seuraavista ehdoista:

- Resurssi on *polkuriippuva*⁵
- Yhteys resurssin ja kilpailuedun välillä on *kausalisesti epämääräinen*⁶
- Resurssi on *sosiaalisesti kompleksi*⁷

(Barney, 1991)

⁵ Mitä yritys voi tehdä, on funktio nykyisestä tilasta sekä edessä olevista poluista. Yrityksen nykyinen tila on muotoutunut kuljetun polun mukaan. Menneet investoinnit ja oppiminen rajoittavat tulevaisuuden valintoja. Siirtymiskustannus polulta voi olla suurempi kuin saavutettu etu (esimerkiksi siirtyminen QWERTY-näppäimistöstä tehokkaampaan kirjainasetteluun voi olla liian hankala saavutettuun etuun verrattuna). (Teece, et al., 1997)

⁶ Syy-seuraus-suhde ei ole määritettävissä. Esimerkiksi kumpi oli ensin, muna vai kana?

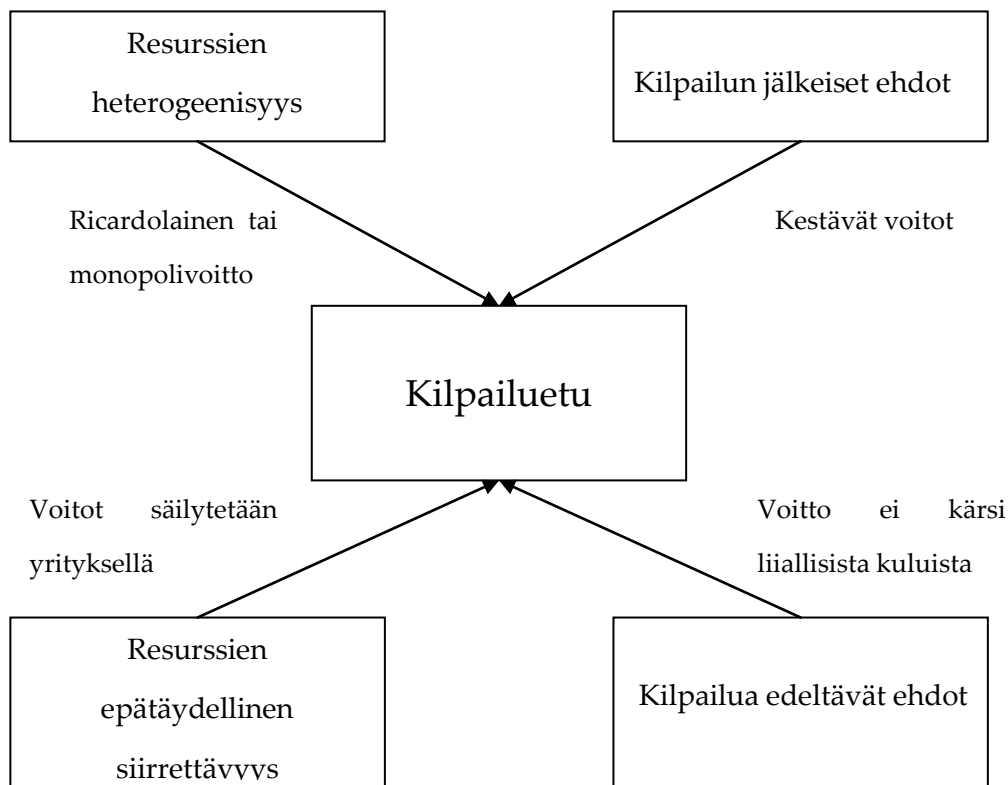
⁷ Sosiaalisesti vaikeasti ymmärrettävä ilmiö. Voi liittyä henkilöstön välisiin suhteisiin, yrityskulttuuriin tai yrityksen maineeseen suhteessa toimittajiin tai asiakkaisiin. (Barney, 1991)

2.3.5 Ei-korvattavissa (Non-substitutable)

Viimeinen vaatimus kilpailuetua tuovalle resurssille on, ettei resurssille ole vastaavan arvon tuottavaa, korvaavaa resurssia, joka ei ole harvinainen tai vaikeasti imitoitavissa. Helposti imitoitava tai yleinen korvaava resurssi vesittää korvattavan resurssin arvokkuuden, koska jokainen voi päästä samaan tulokseen korvaavalla resurssilla. Korvaava resurssi voi olla joko samankaltainen tai sitten täysin erilainen, kunhan sillä saavutetaan sama strateginen lopputulos. (Barney, 1991)

2.3.6 Kilpailuedun neljä kulmakiveä Peterafin tapaan

Peteraf (1993) näkee resurssiperusteisen näkemyksen kilpailuedun hieman eri maustein, vaikkakin ajatuksen juuret ovat selkeästi VRIN-attribuuteissa. Hänen mukaansa kilpailuetu kumpuaa neljästä kilpailuedun kulmakivestä, jotka ovat resurssien heterogeenisuus (*heterogeneity*), resurssien epätäydellinen siirrettävyys (*imperfect mobility*), kilpailua edeltävät ehdot (*ex ante limits to competition*) ja kilpailun jälkeiset ehdot (*ex post limits to competition*). Peterafin (1993) ajatusta kestävästä kilpailuedun neljästä kulmakivestä kuvastaa kuvio 4.



Kuvio 4. Peterafin (1993) kilpailuedun kulmakivet.

Resurssien heterogeenisuus luo ricardolaisia tai monopolivoittoja. Resurssien heterogeenisuus näyttäytyy siinä, että käytössä olevat resurssit ovat eriarvoisia hyötysuhteeltaan. Vaihtelevan tason resursseilla toimivat yritykset pystyvät kilpailemaan markkinoilla siinä määrin, että ne saavuttavat hieman voittoa. Toisarvoisien resurssien kanssa toimivat yritykset voivat selvitä markkinoilla, mutta eivät tuota voittoa. Ylivertaisten resurssien omistajat saavat ricardolaista tai monopolivoittoa. (Peteraf, 1993)

Kilpailun jälkeiset ehdot tarkoittavat sitä, että yrityksen tulisi pystyä estämään resurssin kopiointi ja jäljittäminen. Riippumatta onko saadut voitot monopolivoittoja vai ricardolaisia voittoja, on resurssien heterogeensyydestä pidettävä myös huolta kilpailun näyttäytyttyä. Näin kilpailuedusta voi tulla pysyvä. Mikäli resurssien omaperäisyys katoaa kilpailun myötä, katoaa myös kilpailuetu. (Peteraf, 1993)

Resurssien epätäydellinen siirrettävyys korostaa sitä, että arvoa tuottavat resurssit pysyvät yrityksen hallussa. Resurssit voidaan nähdä vaikeasti siirrettävinä, jos ne yhdistyy yritysspesifeihin tarpeisiin, eikä niistä näin ollen ole vastaavaa hyötyä kilpailijalle. Epätäydellinen siirrettävyys näkyy myös siinä, ettei niille ole markkinoita. (Peteraf, 1993)

Kilpailua edeltävillä ehdoilla tarkoitetaan tilaa ennen kilpailuedun hankkimista resurssista tai resurssiyhdistelmästä. Resurssin, jota hankitaan tai jota kehitetään, ei tulisi olla liian kilpailtu, ettei potentiaalisen kilpailuedun hankkimiseen käytetyt kulut tuhoaisi siitä saatavia voittoja. (Peteraf, 1993)

2.3.7 Kuulostaa hyvältä: Mikä on vialla?

Resurssiperusteinen näkemys ottaa selkeän pesäeron kilpailuvoimien malliin. Kuten Barney (1991) asian selkeyttää (kuvio 3), keskittyy resurssiperusteinen näkemys yrityksen sisäisiin voimavaroihin. Riittääkö ajatus harvinaisista, arvoa tuottavista resursseista, vai pitäisikö yrityksen ulkopuoliset mahdollisuudet ja uhat ottaa myös huomioon.

Kuten kilpailuvoimien mallissa, myös resurssiperusteisessa näkemyksessä ongelmana on sen antama staattinen kuva. Se keskittyy lähinnä siihen kuinka saavutetaan kilpailuetu, ja vain vähän siihen, miten yritys pystyy säilyttämään menestyksen ja kilpailuedun lähteet kilpailun esiintyessä. Toisaalta, Peteraf (1993) ottaa kilpailuedun neljässä kulmakivessä huomioon myös kilpailun jälkeiset ehdot, jotka kuvastavat myös sitä, miten kilpailuetu säilytetään kilpailun esiintyessä. Empiirinen mittaaminen voi myös olla ongelmallista, jos otetaan huomioon, että resurssit ovat sekä heterogeenisiä (Wernerfelt, 1984) että polkuriippuvia ja kausaalisesti epämääräisiä suhteessa kilpailuetuun (Barney, 1991). Kuinka voidaan mallintaa jotain, mikä ei ole jäljiteltävissä?

3 DYNAAMISET KYVYKKYYDET PYSYVÄN KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ

"Mahdollisuudet moninkertaistuvat, kun niihin tartutaan"

Sunzi

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys nousi tietoisuuteen Teece, et al. (1997) artikkelista. Mallin perimmäinen tarkoitus on analysoida kilpailuedun lähteitä yrityksissä, jotka toimivat nopean teknologisen kehityksen ympäristössä. Teece, et al. (1997) näkee kilpailuedun perustuvan erityislaatuisiin prosesseihin, jotka perustuvat yrityksen kehityspolkuun. Tärkeää on yrityksen kyky – organisaatio ja johtamistasolla – tunnistaa uusia mahdollisuuksia sekä hyödyntää niitä. Teece, et al. (1997) selventää teoriaa jakamalla sen sanojen mukaan:

Dynaaminen: Viittaa yrityksen kykyyn uudistaa osaamista mukautuakseen muuttuvaan liiketoimiympäristöönsä. Termin taustalla on oikea-aikainen ajoitus innovaatioiden esilletuontiin, kun markkinat ja teknologiat muuttuvat nopeasti ja ovat vaikeasti ennustettavissa.

Kyvykkyys: Painottaa strategisen johtamisen roolia, jotta voidaan vastata vaihtuvan ympäristön haasteisiin. Strategisen johtamisen rooli on ulkoisten ja sisäisten taitojen ja resurssien omaksumisessa, yhdistelemisessä ja uudelleen määrittelyssä.

Teece, et al. (1997) näkevät yritysstrategian ytimessä päätökset siitä, kuinka paljon investoidaan erilaisiin mahdollisuuksiin. Valinnat tosin makaavat paljolti vanhojen valintojen päällä. Polkuriippuvuus on myös dynaamisten kyvykkyyksien keskiössä.

Yrityksen tulisi tunnistaa vaikeasti imitoitavat sisäiset ja ulkoiset osaamisalueet, jotka todennäköisimmin tukevat arvokkaita tuotteita ja palveluita. Kilpailuedulle on keskeistä sekä nykyisten ja uusien, niin yrityksen sisäisten kuin ulkoistenkin, kyvykkyyksien hyväksikäyttö. Huomio tulisi kiinnittää osaamiseen ja kyvykkyyksiin tuotteiden sijaan. Tuotteet nähdäänkin kyvykkyyksien tuotoksina. (Teece, et al., 1997)

Aiemmin esiteltyjä teorioita on syytetty staattisesta näkemyksestä. Dynaamiset kyvykkyydet pyrkivät siitä eroon, ja sitä varten Sidak ja Teece (2009) selventävät artikkelissaan dynaamisen kilpailun luonnetta. Yritysten heterogeenisuus ja toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tärkeässä osassa ajatellessa dynaamista kilpailua. Kilpailu dynaamisissa ympäristöissä on innovaatiovetoista. Sille on ominaista nopea teknologinen kehitys, ja varsinkin siihen kehitykseen vastaaminen uusilla tuotteilla, palveluilla, prosesseilla tai liiketoimimalleilla. Käsitys dynaamisesta kilpailusta on mahdollisimman lähellä tosimaailmaa, eikä niinkään viitekehys tai oppikirjamalli, kuten staattisen kilpailun käsite. (Sidak & Teece, 2009)

3.1 Taustateoriat dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta

Teoria ammentaa käsityksensä laajalta alueelta. Taustalla on niin Schumpeterin käsitys innovaatiosta ja luovasta tuhosta kuin Penrosen ([1959] 2009) ajatukset resursseista. Liiketoimikustannusteorialla, käyttäytymisteorioilla sekä evolutionäärisillä teorioilla on myös ollut annettavaa dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen saralla (Augier & Teece, 2008).

Schumpeterin innovaatioon perustuva voittokäsitys ja luovan tuhon ajatus tulevat esiin markkinoiden dynaamisuudessa. Paikallaan pysyminen näivettää tuloksentelekokyvyn, koska uusia mahdollisuuksia aukeaa jatkuvasti.

Resurssiperusteinen näkemys pohjana, monet jopa pitävät dynaamisia kyvykkyyksiä resurssiperusteisen näkemyksen laajenuksena. Tärkeimpänä ajatuksena dynaamisten kyvykkyyksien kannalta Augier ja Teece (2008) pitävät Penrosen näkemystä yrityksestä. Yritys koostuu sen omistamista resurssikimpuista, jotka ovat tuotosta sen historiasta.

Dynaamiset kyvykkyydet hakee käyttäytymisteorioista ajatuksen yritysten heterogeenisyydestä. Organisaatio nähdään rajoitetusti rationaalisen kokonaisuutena, jonka tehtävänä on etsiä uutta, merkityksellistä tietoa (Augier & Teece, 2008). Käyttäytymisteoria, kuten myös evolutionäärinen teoria, tunnistaa kyvykkyyden saavuttaa uusia teknologioita ja liiketoimimalleja liiketoimiympäristöstä. Myös ajatus toimijoiden epätäydellisestä ymmärryksestä, mukautumisesta ja oppimisesta kumpuavat käyttäytymisteoriasta ja evolutionäärisestä teoriasta (Sidak & Teece, 2009).

Liiketoimikustannusteorian pääajatus dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta on kuinka asiat tulisi organisoida ja miten yrityksen rajat tulisi määrittää. Organisointi on tärkeä osa liikkeenjohtoa, mutta ei yksistään riitä saavuttamaan pysyvää kilpailuetua. (Augier & Teece, 2008)

3.2 Teorian kehityskaari ja määritelmät

Teoria on elänyt vahvasti sitten ensimmäisten julkaisujen. Monet ovat epäilleet dynaamisten kyvykkyyksien olemassaoloa, toiset taas pitävät teoriaa pelkkänä dynaamisena näkökulmana resurssiperusteisesta näkemyksestä. Oli miten oli, Zahra, et al. (2006) kertoo tutkimuksista, joiden mukaan dynaamisista kyvykkyyksistä on ollut apua muun muassa uusissa yritys- ja liiketoimistrategioissa, uusille markkinoille menemisessä, onnistuneissa yritysostoissa, uuden oppimisessa ja

uusien teknologioiden onnistuneessa kaupallistamisessa. Taulukossa 2 esitellään dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä sen kehityskaaren aikana.

Taulukko 2. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä.

<i>Julkaisu</i>	<i>Määritelmä</i>
Teece, et al. (1997)	Yrityksen kyky yhdistää, kehittää ja uudelleenmäärittää yrityksen ulkoista ja sisäistä osaamista vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön.
Eisenhardt & Martin (2000)	Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisationaalisia ja strategisia rutiineja, joilla yritys saavuttaa uusia resurssiyhdistelmiä markkinoiden muuttuessa.
Zollo & Winter (2002)	Dynaaminen kyvykkyys on opittua toimintaa, jonka kautta organisaatio luo ja muokkaa systemaattisesti rutiineja saavuttaakseen parempaa tuottoa.
Winter (2003)	Dynaamiset kyvykkyydet ovat niitä kyvykkyyksiä, jotka laajentavat ja muokkaavat tavallisia kyvykkyyksiä sekä tuottavat uusia.
Zahra, et al. (2006)	Dynaamiset kyvykkyydet ovat yritysten kykyä muokata resursseja ja rutiineja päätöksentekijöiden näkemysten ja uskomusten mukaisesti.
(Helfat, et al., 2007)	Organisaation kyky tarkoituksellisesti laajentaa, luoda ja muokata resurssiperustaansa.
(Augier & Teece, 2009)	Kyky havaita mahdollisuuksia ja tarttua niihin. Kyky uudelleenjärjestää ja suojata tietämystä ja osaamista saavuttaakseen kestävä kilpailuedun.

Teece, et al. (1997) dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän jälkeen on ollut monta hieman eri näkökannalta katsottua selitystä ja määritelmää. Teece, et al. (1997) mukaan kilpailuetu perustuu kykyyn havaita mahdollisuuksia ja tarttua niihin kiinni. Yrityksen tulee myös pystyä muokkaamaan ja suojaamaan tietoa, osaamista ja täydentäviä resursseja.

Eisenhardt ja Martin (2000) tulkitsevat dynaamiset kyvykkyydet organisationaalisina ja strategisina rutiineina, joilla yritys saavuttaa uusia resurssiyhdistelmiä

markkinoiden muuttuessa. Näkemyksen mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat osa resurssiperusteista näkemystä.

Dynaamisten kyvykkyyksien arvo, kilpailuedun näkökulmasta, on niiden kyvyssä muokata yrityksen resurssiperustaa. Eisenhardtin ja Martinin (2000) mielestä dynaamiset kyvykkyydet koostuvat tunnetuista prosesseista, kuten tuotekehityksestä ja strategisesta päätöksenteosta.

Eisenhardt ja Martin (2000) pitävät resurssikokoonpanoja pitkän aikavälin kilpailuedun lähteenä dynaamisten kyvykkyyksien sijaan. Yritys toki tarvitsee resurssien lisäksi kyvykkyyksiä saavuttaakseen resursseista arvoa luovia strategioita.

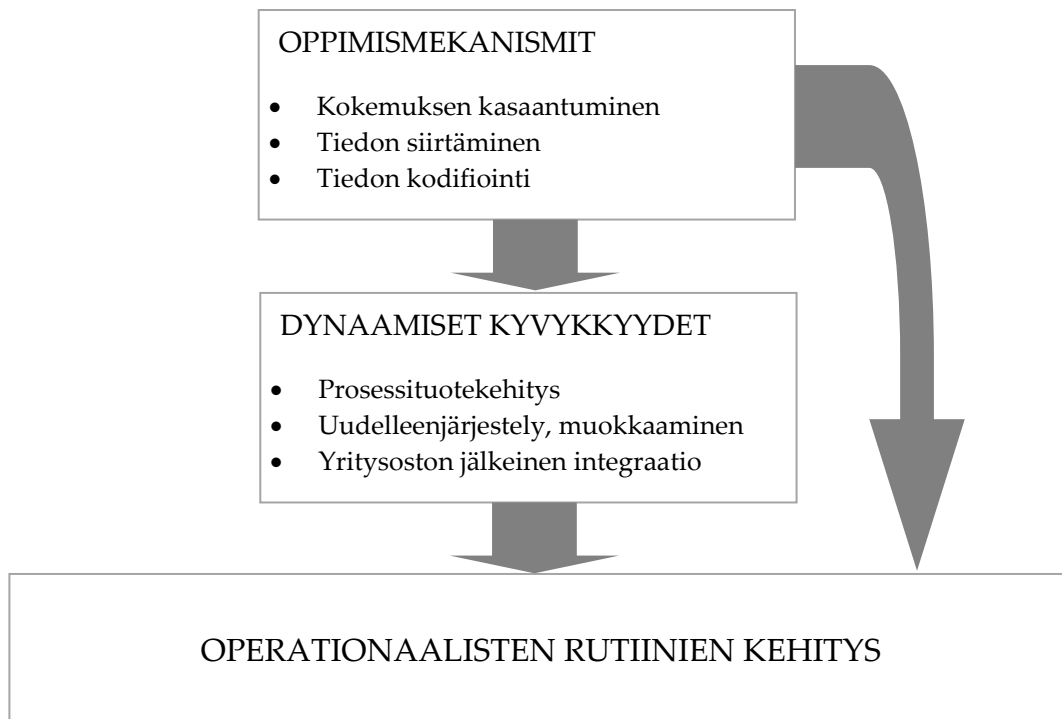
Zollo ja Winter (2002) näkevät dynaamiset kyvykkyydet opittuna toimintana, jonka kautta organisaatio luo ja muokkaa systemaattisesti operationaalisia rutiineja saavuttaakseen parempaa tuottoa. Dynaamiset kyvykkyydet ovat systemaattisia menetelmiä, joilla luodaan operationaalisia rutiineja. Laadultaan ne ovat rakenteellisia ja jatkuvia, mutta kehittyvät oppimisen kautta (kuvio 5). Winter (2003) tarkentaa ajatusta luokittelemalla kyvykkyydet nollatason (operationaaliisiin) kyvykkyyksiin ja korkeamman tason (dynaamisiin) kyvykkyyksiin.

Nollatason kyvykkyydet: Kuvaa operationaalisia rutiineja, joilla yritys "tuoleivän pöytään". Käsite pitää sisällään yrityksen perustoiminnot ja niiden replikaation. Nollatason kyvykkyyksillä voidaan säilyttää yrityksen asema, mikäli maailma pysyy muuttumattomana.

Ensimmäisen tason (dynaamiset) kyvykkyydet: Ovat niin sanottuja alkeellisia dynaamisia kyvykkyyksiä. Niiden tehtävä on muokata nollatason kyvykkyyksiä oppimisen kautta. Uuden tuotteen kehitys on selkein esimerkki ensimmäisen tason kyvykkyyksistä.

Korkeamman tason kyvykkyydet: Organisationaalisen oppimisen tulosta. Muuttavat yrityksen perustoimintoja ja säätelevät myös ensimmäisen

tason kyvykkyyksiä. Korkeamman tason kyvykkyyksillä luodaan voitokkaita kyvykkyyksiä tulevaisuudessa.



Kuvio 5. Dynaamisten kyvykkyyksien rooli operationaalisten rutiinien kehityksessä Zollo & Winter (2002) mukaan.

Winter (2003) huomauttaa myös, ettei dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoiteta spontaania reaktiota tai niin sanottua ad hoc-ongelmanratkaisua, koska niiden taustalla ei ole toistettavia rutiineja tai menettelytapoja.

Zahra, et al. (2006) pitää dynaamisia kyvykkyyksiä yrityksen kyynä muokata resursseja ja rutiineja yrityksen päätöksentekijöiden näkemysten ja uskomusten mukaisesti. Johtajien – niin uusissa kuin vakiintuneissakin yrityksissä – tulisi välttää lukkiutumista kerran toimineeseen malliin rutiineista ja operaatioista. Kyvykkyyksien jatkuva kehittäminen, uudelleenmuotoilu ja päivittäminen tulisi olla keskiössä, varsinkin jos liiketoimiympäristö on dynaaminen ja ennalta-arvaamaton.

Helfat, et al. (2007) korostavat kyvykkyyksien tarkoituksellisuutta määritelmällään: organisaation kyky *tarkoituksellisesti* laajentaa, luoda ja muokata resurssiperustaansa.

Mitatakseen kyvykkyyksiä Helfat, et al. (2007) jakavat ne evolutionääriseen sopivuuteen (*evolutionary fitness*) ja tekniseen sopivuuteen (*technical fitness*).

Tekninen sopivuus: Kuinka tehokkaasti kyvykkyys suoritetaan?

Evolutionäärinen sopivuus: Suoritetaanko oikeita asioita?

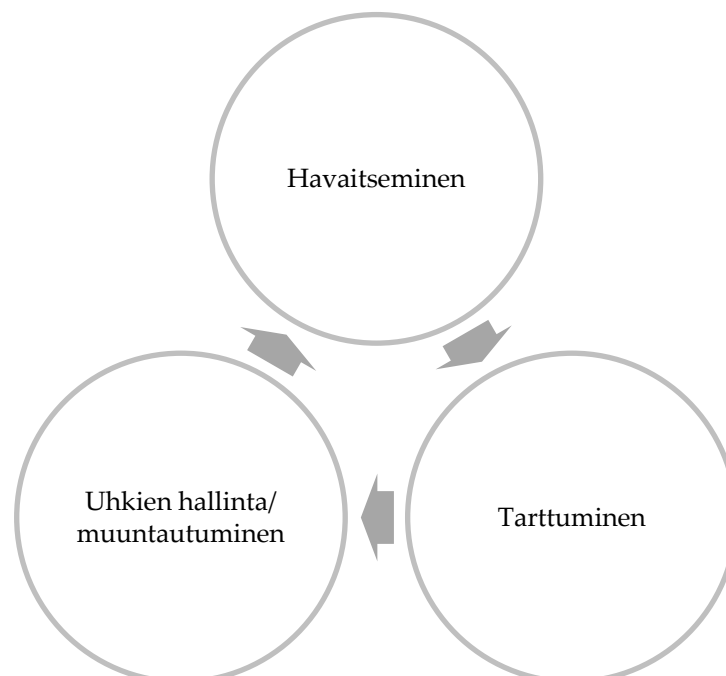
Pohjimmaisena ajatuksena on tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. (Helfat, et al., 2007)

Augier ja Teece (2009) ajattelevat, että dynaamiset kyvykkyudet voidaan erotella kolmeen eri luokkaan: kykyyn havaita mahdollisuuksia, kykyyn tarttua mahdollisuuksiin ja kykyyn hallita uhkia yhdistelemällä, uudelleen yhdistelemällä ja muokkaamalla osaamistekijöitä, niin yrityksen rajojen sisällä kuin ulkopuolellakin.

4 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN PERUSTA

Yrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Teece (2007b) näkee, että siihen vaikuttaa niin yrityksen strategia, yrittäjyys, investointien toimeenpanoprosessit ja –protokollat, organisaatorakenne kuin liiketoimimallin valinta. Jokainen mainituista tekijöistä vaatii johtamista, niin valinnan kuin toimeenpanon osalta.

Menestyvälle yritykselle ominaista on uusien mahdollisuuksien ja uhkien havaitseminen (*sensing*), mahdollisuuksiin tarttuminen (*seizing*) sekä niiden uudelleen muotoilu ja uhkien hallinta (*managing threats and transforming*) uuden kilpailun ilmaannuttua (Teece, 2007b). Kuvio 6 kuvaa tätä kolmijalkaa, jonka on tulisi yrityksellä olla jatkuvasti kunnossa.



Kuvio 6. Dynaamisten kyvykkyyksien perustaa selittävä kolmijalka aistiminen – tarttuminen – uhkien hallinta ja muuntautuminen (*sensing – seizing – managing threats and transforming*). (Teece, 2007a; Teece, 2007b)

Tämän dynaamisten kyvykkyyksien perustan lisäksi Teece (2007a) pureutuu vielä syvemmälle. Niin sanottu mikroperusta selventää mitä konkreettisia prosesseja, protokollia ja yritysjohton ominaisuuksia vaaditaan saavuttaakseen kestävän kilpailuedun. Hodgkinson ja Healey (2011) astuvat vielä askelen pidemmälle, ja selvittävät kolmijalan psykologista perustaa.

4.1 *Havaitseminen (Sensing)*

Teece (2007b) näkee asiakastarpeet, teknologiset mahdollisuudet ja kilpailijoiden aktiivisuuden alati muuttuvina tekijöinä kilpailuympäristössä. Mahdollisuuksia avautuu jatkuvasti niin alalle tulijoille kuin alalla jo oleville. Ne syntyvät joko erilaisesta tavasta käsitellä nykyistä informaatiota tai täysin uudesta informaatiosta ja tietämyksestä. Uuden mahdollisuuden näyttäytyessä, yrityksen täytyy ymmärtää miten ja milloin kilpailijat, alihankkijat ja asiakkaat reagoivat siihen.

Tunnistaakseen mahdollisuuksia yritysten täytyy jatkuvasti tarkkailla, etsiä ja tutkia niitä eri teknologioista ja markkinoista. Ei riitä, että osallistuu tuotekehitykseen tai ottaa selkoa asiakastarpeista ja uusista teknologioista, vaan täytyy myös ymmärtää piilevää kysyntää ja markkinoiden sekä toimialojen rakenteellista muutosta. On myös ymmärrettävä alihankkijoiden ja kilpailijoiden mahdolliset reaktiot. (Teece, 2007b)

4.1.1 **Mikroperusta**

Mitä tarvitaan organisaatio- ja yksilötasolla uusien mahdollisuuksien havaitsemiseen?

Tutkimus- ja kehitystoiminta on tärkeä osa havaitsemista. Tarvitaan prosesseja, joilla ohjataan sisäistä tuotekehitystä ja valitaan uusia teknologioita. Tämä ei kuitenkaan

riitä, sillä suuri osa mahdollisuuksista tulee yrityksen rajojen ulkopuolelta. (Teece, 2007a)

Teece (2007a) näkee alihankkijat tärkeinä innovaation ajureina. On esimerkiksi tiedettävä kuinka hyödyntää uusimmat komponentit. Oman tutkimus- ja kehitystoiminnan lisäksi on oltava prosesseja, joilla voidaan hyödyntää alihankkijoiden ja täydentävien yritysten⁸ innovaatioita.

Tiedemaailma ja yliopistot tuottavat usein uusimmat teknologiat ja jopa ajatukset liiketoimimalleista. Yrityksen on onnistuttava luomaan prosesseja, joilla hyödynnetään ulkopuolelta tulevan tieteen ja teknologian kehitystä. (Teece, 2007a)

Asiakkaat ovat monesti ensimmäisiä, jotka hahmottavat uusien teknologioiden tarpeen. Edelläkävijäasiakkaat voivat usein ounastella uuden teknologian potentiaalin, ja saattavat joskus jopa itse aloittaa alkeellisen tuotekehityksen. Tarvitaan siis prosesseja, joilla tunnistetaan kohdemarkkinasegmentit, muuttuvat asiakastarpeet sekä asiakasinnovaatiot. (Teece, 2007a)

Yrityksen tulee etsiä mahdollisuuksia koko ekosysteemistä. Uusien mahdollisuuksien etsinnässä tulee tutkia kaikki mahdolliset yhteistyöt, oli kyse sitten asiakkaista, täydentävistä yrityksistä ja tuotteista, alihankkijoista tai tiedeyhteisöstä. (Teece, 2007a)

4.1.2 Ylimmän johdon ominaisuudet / Psykologinen perusta

Havaitsemisessa keskiössä olevat mahdollisuuksien löytäminen ja luominen ovat lähtöisin yksilön kognitiivisista ja luovista ominaisuuksista. Johdolta tarvitaan kyky tunnistaa, havaita ja muokata kehitystä. (Teece, 2007a)

⁸ Yrityksiä, joiden tuotteet tuovat arvoa oman yrityksen asiakkaille. Esimerkiksi Microsoft ja F-Secure (F-Secure tuottaa virusturvan Windows-käyttöjärjestelmään).

Hodgkinson ja Healey (2011) näkevät mahdollisuuksien tunnistamisen ja etsimisen riippuvan yksilön kognitiivisista kyvykkyyksistä sekä nykyisestä tietämyksestä.

Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden luominen etsinnän kautta kumpuaa kognitiivisista- ja tunnekyvykkyyksistä. Tärkeimpänä yksilön ominaisuutena ajatellaan olevan intuitio sekä täsmällinen järkeily. (Teece, 2007a)

Mahdollisuuksien tunnistaminen, etsintä ja muotoilu riippuu yksilön kyvystä hallita tunteita havaitakseen riistiriitoja, ja taitavaa intuitiivisten prosessien suorittamista yhdistääkseen tietoa, jonka kautta päästään oikeisiin asiantuntijapäätöksiin. (Hodgkinson & Healey, 2011)

4.2 *Tarttuminen (Seizing)*

Kun uusi mahdollisuus on havaittu, siihen tulee myös tarttua uusien tuotteiden, prosessien tai palveluiden kautta. Tämä vaihe vaatii lähes aina investointeja kehityksen ja kaupallistamisen saralla (Teece, 2007b).

Tarttumisessa on yksinkertaisimmillaan kyse hyvien valintojen tekemisestä, ja niiden valintojen kunnollisesta toimeenpanosta. Hyvien valintojen tekeminen vaatii järjestelmällisiä investointirutiineja, joissa informaation ja aineistojen kerääminen sekä analysointi, puolueeton ja objektiivinen päättely, historian huomiointi ja hyvä hallinto ovat keskiössä (Teece, 2007a).

Havaitsemisen ja tarttumisen osalta tilannetta voisi teoriassa ajatella siten, että kyseessä on liiketoimia kahden eri kokonaisuuden välillä; toisen, joka etsii mahdollisuuksia, ja toisen, joka pyrkii toteuttamaan niitä. Todellisuudessa niitä ei voi tarkasti jakaa kahteen, sillä molemmat tapahtuvat usein saman yksikön sisällä, ja niihin molempiin vaikuttaa vahvasti ylimmän johdon toimet ja ajatukset (Teece, 2007a; Teece, 2007b).

4.2.1 Mikroperusta

Minkälaisia ovat yrityksen rakenteet, prosessit ja kannustimet, joilla tartutaan mahdollisuuteen?

Teece (2007a) jakaa tarttumisen neljään pääkohtaan:

- Valitaan tuotearkkitehtuurit ja liiketoimimallit
- Valitaan yrityksen rajat
- Valitaan päätöksentekoprotokollat
- Luodaan uskollisuutta ja sitoutumista

Tuotearkkitehtuurien ja liiketoimimallien valinnassa on tärkeää, (1) mitkä teknologiat ja ominaisuudet tuotteeseen tai palveluun valitaan, (2) kuinka tuotto- ja kulurakenne saadaan muotoiltua sellaiseksi, että vastataan asiakkaiden tarpeisiin, (3) miten teknologiat kootaan, (4) markkinasegmentin ymmärtäminen, (5) ymmärtää mekanismit, joilla arvo saadaan luotua. (Teece, 2007a)

Nopean teknologisen kehityksen prosessissa yrityksen rajojen määrittäminen oikein nähdään tärkeänä, jotta voidaan hallita täydentäviä teknologioita. On tiedettävä mitä ostaa markkinoilla ja mitä tehdä itse. Yrityksen rajojen määrittämistä voi myös ajatella osana liiketoimimallien valintaa. (Teece, 2007a)

Teece (2007a) mukaan päätöksentekoprotokollien valinnalla tarkoitetaan sitä, että pyritään pääsemään eroon päätöksenteon pullonkauloista. Päätösvirheet johtuvat usein ylioptimismista, kulujen vähättelystä ja ajattelumalliin lukkiutumisesta. Yrityksen tulisi järjestää organisaatorakenne siten, että ruokittaisiin luovaa työskentelyä. Kyseessä voi olla esimerkiksi palkkiojärjestelmä. Pitäisi myös kehittää oikeanlaisia rutiineja, jotta päästäisiin nykyisin arvoa tuottamattomista omaisuuseristä ja rutiineista eroon.

Uskollisuutta ja sitoutumista yrityksen sisällä saadaan Teece (2007a) mukaan esimerkkiä näyttävästä johtamisesta, tehokkaasta kommunikaatiosta ja yrityksen arvojen ja kulttuurin ymmärtämisestä.

4.2.2 Ylimmän johdon ominaisuudet / Psykologinen perusta

Teece (2007a) näkee, että innovatiivisiin investointeihin tarttuminen vaatii johtajilta kykyä ohittaa toimimattomia päätöksentekosääntöjä.

Päätöksenteossa ennakoasenteista selviäminen vaatii kognitiivisesti monimutkaista ja kurinalaista lähestymistapaa. (Hodgkinson & Healey, 2011)

Mahdollisuuksiin tarttumiseen tarvitaan kyky vaalia tilanteeseen sopivia tunnereaktioita. (Teece, 2007a)

Hodgkinsonin ja Healeyn (2011) näkemyksen mukaan kognitiivisia ja emotionaalaisia valmiuksia tarvitaan, että voidaan lievittää ennakkoluuloja ja vastahakoisuutta uusia mahdollisuuksia kohtaan.

4.3 Uhkien hallinta ja muuntautuminen (Managing threats and transforming)

Mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen voivat luoda kilpailuedun. Jotta kilpailuedussa voitaisiin päästä kestävyYTEEN, on myös pystyttävä hallitsemaan uhkia ja muuntautumaan niiden mukaan. Kestävän kilpailuedun kannalta on erittäin tärkeää pystyä uudelleenjärjestämään tai muokkaamaan omaisuuseriä ja organisaatorakennetta, kun yritys kasvaa ja markkinat sekä teknologiat muuttuvat. (Teece, 2007a)

Yrityksen kasvaessa sillä on enemmän omaisuuseriä hallittavana. Yrityksen on myös pystyttävä suojautumaan huonolta johtamiselta ja väärinkäytöksiltä.

Vastuunpakoilu, vapaamatkustus ja omahyväisyys ovat asioita, joita vastaan vakiintuneet yritykset taistelevat. (Teece, 2007a)

Teece (2007a) mukaan, säilyttääkseen dynaamiset kyvykkyydet, on yritysjohto pyrittävä saamaan lähemmäs työntekijöitään. Näin ylin johto pääsee lähemmäksi uusia teknologioita, asiakkaita ja markkinoita. Hierarkkinen organisaatiomalli saattaa ajaa ylimmän johdon liian kauaksi pelikentästään. Uhkilta suojautumiselle ja muuntautumiselle voi myös olla tärkeää muuttaa liiketoimimalleja.

4.3.1 Mikroperusta

Miten järjestetään ja suojataan yritysspesifejä aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä?

Teece (2007a) pitää merkityksellisenä, että saavutetaan organisaatio, joka on mahdollisimman vähän keskittynyt päätöksenteossa. Varsinkin yrityksen kasvaessa hajautettu päätöksenteko on tärkeää, ettei organisaatio kadota joustavuuttaan ja herkkyyttään uusia mahdollisuuksia kohtaan. Hajautettuun päätöksentekoon yhtenä hyvänä mallina Teece (2007a) näkee organisaation monidivisioonamallin. Myös avoimen innovaation ajatusta tulisi kannustaa, jotta päästäisiin eroon jäykkyydestä.

Yrityksen on hallittava yhteiserikoistumista tekemällä päätöksiä, miten ja milloin investoidaan, ja tehdäänkö investointi itse vai ostetaanko se. Tässä suuressa roolissa on liiketoimikustannusteoria. Mikäli päädytään ostamaan, on tavoitteena lukkiuttaa alihankkijat yritykseen esimerkiksi siten, että komponentti tai muu ulkoistettu tuote sopeutuu mahdollisimman hyvin vain oman yrityksen tuotteisiin. Ulkoistamisen ja hankintojen johtaminen astuu isoon asemaan. Mitä enemmän ostetaan ulkopuolelta, sitä tarkempaa valvomista ja johtamista vaaditaan. (Teece, 2007a)

Tietojohtaminen on isossa roolissa. Vaikka oppiminen on tärkeässä osassa tietojohtamista, on myös tärkeää saada tieto siirrettyä organisaatiossa. Osaaminen

tulee pystyä pitämään yrityksen sisällä. Osaamisen ja tietämyksen suojaamisessa avainasemaan nousee oikein asetetut kannustimet. Hyvin määritellyllä palkkiojärjestelmällä saadaan yrityksen avainhenkilöt pysymään organisaatiossa. (Teece, 2007a)

4.3.2 Ylimmän johdon ominaisuudet / Psykologinen perusta

Muuntautumisessa ylimmän johdon ominaisuuksista tärkeimpänä on kyky koordinoida ja panna täytäntöön uusia strategioita ja muutoksia yrityksessä. (Teece, 2007a) Muuntautuminen vaatii muutoksen johtamista ja sosiaalisten identiteettien toistuvaa uudistamista. Tarkoituksena on helpottaa tunteellisia reaktioita ja pehmentää ennakkoasenteita, joita saatetaan kohdata suuren muutoksen takia. (Hodgkinson & Healey, 2011)

4.4 Tutkimus tulevaisuudessa – kohti empiriaa

Teecen (2007a; 2007b) kehittämä dynaamisten kyvykkyyksien kolmijalka ja sen mikroperusta antavat laajat avaimet empiiriselle tutkimukselle. Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Voidaan tutkia dynaamisten kyvykkyyksien luonnetta, niihin liittyviä prosesseja tai miten ne vaikuttavat lopputulokseen, kilpailuetuun. Tarkastelussa voi olla yrityksen prosessien lisäksi myös yritysjohton ominaisuudet.

Mikäli dynaaminen kyvykkyys on tunnistettavissa, voisi sitä mitata Helfat, et al. (2007) tekemän jaottelun mukaan. Onko kyvykkyys evolutionäärisesti sopiva (kuinka tehokkaasti kyvykkyys suoritetaan) ja teknisesti sopiva (suoritetaanko oikeita asioita).

Zollon ja Winterin (2002) ja Winterin (2003) ajatus dynaamisten kyvykkyyksien roolista operationaalisten rutiinien ja kyvykkyyksien muokkaajana on ollut muun muassa Pavloun ja El Sawyn (2011) tutkimuksessa mitattavana.

Tutkimuksia on ollut monesta eri näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähestytään usein likert-asteikollisen kyselytutkimuksen (Jantunen, et al., 2005; Drnevich & Kriauciunas, 2011; Pavlou & El Sawy, 2011) tai haastattelun kautta (Kuuluvainen, 2011).

Esimerkkinä dynaamisten kyvykkyyksien empiirisestä tutkimuksesta, tarkastellaan Drnevichin ja Kriauciunasin (2011) tutkimusta, joka tutkii dynaamisia ja tavallisia kyvykkyyksiä Chilessä toimivissa yrityksissä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeilla, jonka perusteella on saatu riippuvat muuttujat yrityksen suhteellisesta suorituskyvystä prosessi- ja yritystasolla. Suorituskykyä prosessitasolla mitataan selvittämällä uusien IT-prosessien ja organisaatiomuutosten vaikutusta kannattavuuteen, prosesseihin sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun, ja yritystasolla mitataan yrityksen kannattavuutta. Selittävinä muuttujina on tavalliset kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet, sekä niiden heterogeenisyys. Kontrollimuuttujina on yrityksen koko, toimiala, toimialan dynaamisuus, liiketoimiprosessien muutos sekä dummy-muuttuja, joka kertoo kuuluuko yritys johonkin yritysryhmään. Tutkimus pyrkii selvittämään (H1a) tavallisten kyvykkyyksien positiivista vaikutusta yrityksen suhteelliseen suorituskykyyn sekä (H1b) dynaamisten kyvykkyyksien positiivista vaikutusta yrityksen suhteelliseen suorituskykyyn.

Toimialan ympäristön dynaamisuuden (*environmental dynamism*) vaikutusta kyvykkyyksiin mitataan oletuksella, että (H2a) tavallisten kyvykkyyksien vaikutus on pienempi ja (H2b) dynaamisten kyvykkyyksien vaikutus on suurempi yrityksen suhteelliseen suorituskykyyn, kun ympäristö on dynaamisempi. Samalta kannalta tarkastellaan myös kyvykkyyksien heterogeenisyyden vaikutusta yrityksen suhteelliseen suorituskykyyn hypoteesein: (H3a) Mitä heterogeenisempia tavallisia

kyvykkyyksiä, sitä pienempi vaikutus suhteelliseen suorituskyykyyn ja (H3b) mitä heterogeenisempia dynaamisia kyvykkyyksiä, sitä suurempi vaikutus suhteelliseen suorituskyykyyn.

Empiria tukee prosessitasolla vain hypoteeseja 1a ja 1b, jotka mittasivat niin tavallisten kuin dynaamisten kyvykkyyksien positiivista vaikutusta yrityksen suhteelliseen suorituskyykyyn. Yritystasolla hypoteesit 1a, 2a, 2b ja 3b näyttävät toteutuvan. Tutkimus ei anna aukotonta tukea hypoteeseille, mutta suurin osa hypoteeseista saa ainakin osittain tukea. Kaikki dynaamisia kyvykkyyksiä mittaavat hypoteesit tuli ainakin osittain todistettua.

Tutkimuskenttä dynaamisten kyvykkyyksien saralla on vielä melko nuori, ja paljon on vielä tutkittavissa. Ymmärrys siitä, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat, on vielä kaukana valmiista. Mitä ne oikeastaan ovat ja onko niitä? Teoria nähdään monelta eri kantilta. Monet ovat antaneet oman panoksensa, mutta isosta ajatusten virrasta on vielä paljon empiirisesti todistamatta.

5 YHTEENVETO

”Opiskelu ilman ajattelua on hyödytöntä. Ajattelu ilman opiskelua on vaarallista.”

Kungfutse

Kun tarkastellaan kilpailuedun lähteitä, on kilpailuvoimienmallin ja resurssiperusteisen näkemyksen antamaa tietämystä turha sivuuttaa. Molemmat antavat taustaa ajattelulle siitä, kuinka yritys tulisi nähdä kokonaisuutena sekä sen ulko- että sisäpuolelta.

Vaikka kilpailuvoimien malli ei huomioi yrityksen resurssiperustaa, saati sitten muita yrityksen sisäisiä voimavaroja, on se todella tehokas työkalu toimialan kilpailun ymmärtämisessä. Niin asiakas-, kilpailu- kuin toimittajasuhteet ovat yrityksen toimikentässä aivan keskiössä.

Resurssiperusteinen näkemys ikäänkuin taistelee vastaan edeltäjänsä, ja keskittyy varta vasten yrityksen sisäisiin tekijöihin kilpailuedun lähteenä. Tässä se antaakin suurimmat avunsa. Yritykset ovat heterogeenisiä ja varsinkin kilpailuetuun ja kilpailukykyyn vaikuttavat resurssit ovat heterogeenisiä. On syytä tunnistaa yrityksen sisäiset voimavarat ja pystyä suojaamaan niitä.

Dynaamiset kyvykkyydet pyrkii mahdollisimman laajaan kuvaan siitä, miten yrityksen strategiaa tulisi johtaa sekä organisaation että ylimmän johdon tasolla. Prosessit uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa, muokkaamisessa ja niihin tarttumisessa nähdään teorian tärkeimpinä tekijöinä. Tärkeänä lisänä nähdään myös suojautuminen niin sisäisiltä kuin ulkoisilta uhkilta.

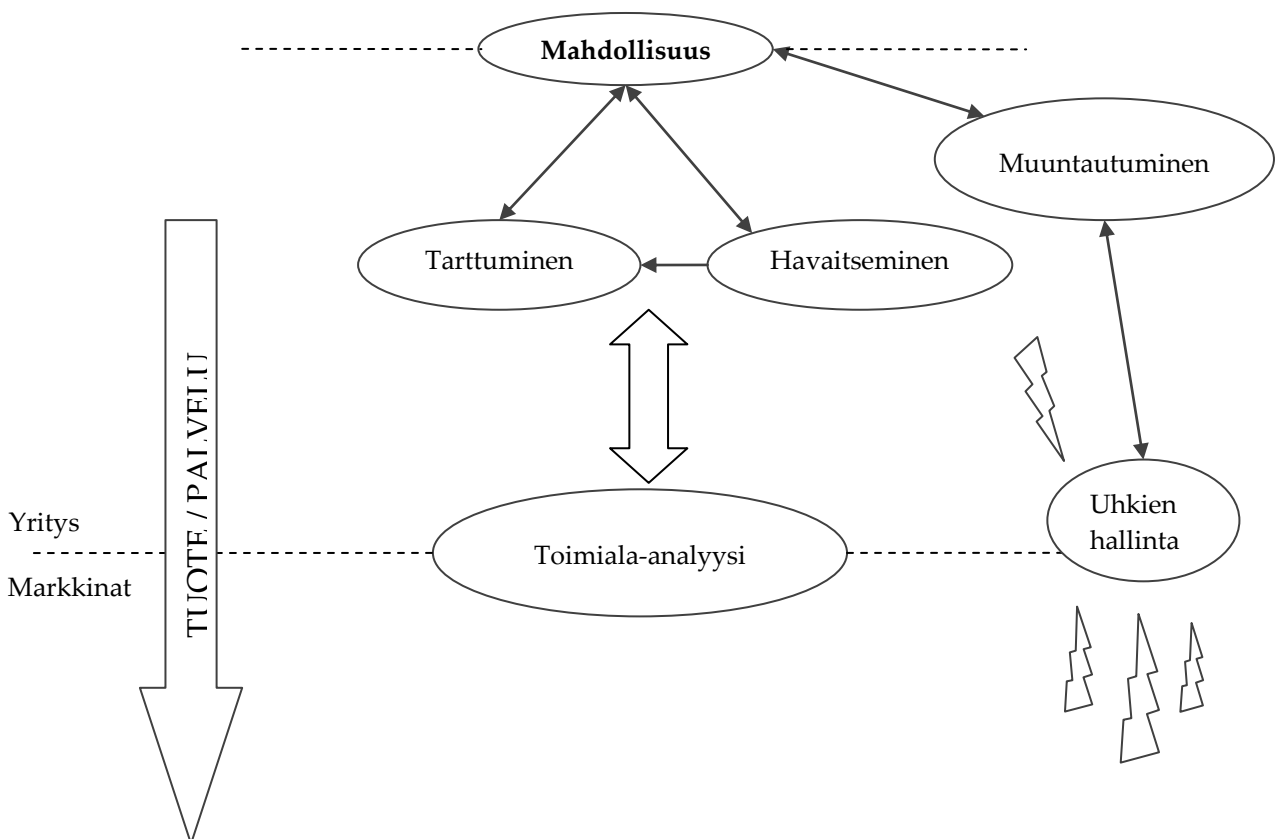
Yksikään tutkielmassa esitetyistä teorioista ei anna avaimet käteen-ratkaisua, kuinka saavutetaan kestävä kilpailuetu. Jokaisessa on heikkoutensa ja vahvuutensa. On

kuitenkin arvokasta tuntee erilaisia näkemyksiä strategian johtamisesta, ja yhdistellä niitä tai omaksua niistä tieto omaan strategiseen ajatteluun.

5.1 Oma näkemys

Malli on tietysti aina yksinkertaistus, eikä se sinänsä koskaan ole kaikkivoipa reaali maailmassa. Viitekehysten ja mallin tarkoitus onkin lähinnä toimia ajattelunherättelijänä ja suunnannäyttäjänä. Kovinkaan tarkkaa reseptiä kilpailuedun saavuttamisesta ei toki voi tehdä, koska tällöin se olisi helposti kopioitavissa.

Oma näkemykseni (kuvio 7) pohjaa vahvasti käsitykseen Teece'n kolmijalasta, joka toimii hyvänä perustana kilpailuedulle. Mahdollisuus, kumpuaa se sitten yrityksen rajojen sisältä tai organisaation ulkopuolelta, on kilpailuedun perusta.



Kuvio 7. Oma näkemys kestävästä kilpailuedusta.

Kolmijalan elementtejä voi tunnistaa myös Verkkokauppa.comin uudessa liiketoiminnovaatioissa. Verkkokauppa.com rakentaa sekä fyysisen että virtuaalisen innovaatioakvaarion, jossa yhteistyötä tehdään niin kuluttajien, asiantuntijoiden ja yrityksen oman tiimin kesken (IT-Viikko, 2013). Tässä on selkeä esimerkki prosessista, jota yritys käyttää mahdollisuuksien havaitsemiseen ja niihin tarttumiseen.

Mallini kuitenkin nostaa toimiala-analyysin hieman korkeampaan asemaan, ja näkee liiketoimikustannusmallin tärkeänä apuvälineenä yrityksen rajojen määrittämisessä. Kuten Augier ja Teece (2008) huomauttaa, yrityksen rajojen määrittämisen ongelmaa on selkein lähestyä liiketoimikustannusmallin kautta. Mitä ostaa markkinoilta, ja mitä tehdä itse?

Ymmärrystä toimialasta ei voi koskaan väheksyä. Käsitys toimialan voimista auttaa niin uhkien kuin mahdollisuuksien havaitsemisessa. Perimmäinen ajatus on tuntea koko liiketoimikenttä pystyäkseen ymmärtämään sen kilpailua ja sen tuomia mahdollisuuksia. Tunne asiakkaasi, toimittajasi sekä alan kilpailu.

LÄHTEET

Amit, R. & Schoemaker, P. J., 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 14, pp. 33-46.

Augier, M. & Teece, D. J., 2008. Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organizational Studies*, 29(8-9), pp. 1187-1208.

Augier, M. & Teece, D. J., 2009. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), pp. 410-421.

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Dagnino, G. B., 1996. Understanding the Economics of Ricardian, Chamberlinian and Schumpeterian Rents. Implications for Strategic Management. *International Review of Economics*, 43(1), pp. 213-235.

Drnevich, P. L. & Kriauciunas, A. P., 2011. Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 32, pp. 254-279.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 21, pp. 1105-1121.

Hawawini, G., Subramanian, V. & Verdin, P., 2003. Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), pp. 1-16.

Helfat, C. E. ym., 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. Malden: Blackwell Publishing.

- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 24, pp. 991-1010.
- Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P., 2011. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 32, pp. 1500-1516.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Kyläheiko, K., 2005. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, Vuosik. 3, pp. 223-243.
- Kuuluvainen, A., 2011. *Dynamic Capabilities in the International Growth of Small and Medium-Sized Firms*. Turku: Turku School of Economics.
- Mauri, A. J. & Michaels, M. P., 1998. Firm and Industry Effects Within Strategic Management: an Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 19, pp. 211-219.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A., 2011. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), pp. 239-273.
- Penrose, E., [1959] 2009. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4. toim. New York: Oxford University Press Inc..
- Peteraf, M. A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rumelt, R. P., 1991. How Much Does Industry Matter?. *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 167-185.
- Sidak, J. G. & Teece, D. J., 2009. Dynamic Competition in Antitrust Law. *J. Competition Law & Economics*, 5(4), pp. 581-631.

Teece, D. J., 2007a. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 28, pp. 1319-1350.

Teece, D. J., 2007b. The role of managers, entrepreneurs and the literati in enterprise performance and economic growth. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(1), pp. 43-64.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 5, pp. 171-180.

Winter, S. G., 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vuosik. 24, pp. 991-995.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917-955.

Zollo, M. & Winter, S. G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organizational Science*, 13(3), pp. 339-351.

Internet-lähde:

IT-Viikko, 2013. Verkkokauppa.comin akvaario: Asiakkaat mukaan rakentamaan tuotteita. Saatavilla: <http://www.itviikko.fi/uutiset/2013/11/28/verkkokauppacomin-akvaario-asiakkaat-mukaan-rakentamaan-tuotteita/201316582/7> [Haettu 28.11.2013]

LIITTEET

LIITE 1. Toimialan ja yrityksen vaikutus yrityksen koko pääoman tuottoasteeseen (ROA).

	<i>Toimialan vaikutus</i>	<i>Yrityksen vaikutus</i>
(Rumelt, 1991) aineisto A	8,3%	47,2%
(Rumelt, 1991) aineisto B	4,0%	45,8%
(Mauri & Michaels, 1998) 1988-92	6,2%	36,9%
(Mauri & Michaels, 1998) 1978-92	5,8%	25,4%
(Hawawini, et al., 2003)	8,1%	35,8%