



LUT School of Business and Management

Kauppateiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Sisäisten resurssien hyödyntäminen pk-yrityksen kannattavuuden
parantamisessa: tapaustutkimus**

Resource-Based view: improving profitability in SMEs -case-study

9.12.2018

Tekijä: Merituuli Jääskeläinen

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Merituuli Jääskeläinen
Tutkielman nimi: Sisäisten resurssien hyödyntäminen pk-yrityksen kannattavuuden parantamisessa: tapaustutkimus
Akateeminen yksikkö: School of Business and Management
Koulutusohjelma: Kauppatiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman
Hakusanat: Sisäiset resurssit, RBV, kannattavuus, kannattavuuden parantaminen, kilpailuetu, pk-yritys, resurssiperusteinen näkemys

Kannattavuus on yrityksen elinehto markkinoilla pitkällä aikajänteellä selviämiseen. Kirjallisuuden perusteella se on yksi tärkeimmistä menestymistekijöistä yrityksen kilpailukyvyyn sekä kasvun kannalta. Tutkimuksessa tarkasteltavan case-yrityksen kannattavuus on ollut tarkasteltavalla ajanjaksolla heikkoa, joten yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää saada se käännettyä positiiviseksi.

Tutkimuksessa otetaan näkökulmaksi yrityksen sisäiset resurssit tarkasteltaessa, miten yrityksen kannattavuutta voitaisiin parantaa. Teoriaosuus pohjautuu resurssiperusteiseen näkökulmaan sekä kannattavuuden teoriaan. Empiirisessä osuudessa aineistoa kerätään yrityksen sisäisille tahoille kohdistetuilla haastatteluilla, joilla selvitetään yrityksessä olevia resursseja. Saatua aineistoa verrataan analyysivaiheessa resurssiperusteiseen teoriaan sekä kannattavuuden teoriaan.

Kirjallisuudessa on esitetty useita keinoja yritysten kannattavuuden kehittämiseksi yleisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa kannattavuutta tutkitaan kuitenkin tietyn yrityksen näkökulmasta, joten analyysivaiheessa esitetään yrityksen toiminnan luonteen ja yksilöllisyyden huomioon ottaen keinoja parantaa kannattavuutta juuri kyseisessä case-yrityksessä.

ABSTRACT

Author: Merituuli Jääskeläinen

Title: Resource-Based view: improving profitability in SMEs -casestudy

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / Financial Management

Supervisor: Jukka-Pekka Bergman

Keywords: Resource-based view, RBV, profitability, improving profitability, SME, competitive advantage

When it comes to companies long-term survival on the market, profitability is necessary. According to literature, profitability is one of the most important factors for company's competitiveness and continuity. The profitability of the case-organization used in this study has been weak for the review period. This is a threat for the continuity of the case-organization, thus it's important to find ways for positive outcome.

This study uses resource-based view as a perspective when looking for ways to improve the firm's profitability. Theory is thus based on resource-based view and the theory of profitability. Empirical data is collected with interviews directed to the company's inner circle with the aim to find out the case-organizations most important inner resources. In the analysis part of the study the collected data is compared to the resource-based theory and the profitability theory.

The literature has proposed several ways to improve firm's profitability in general level. However, in this study the focus is on specific case-organization so ways to improve profitability are considered with taking into account the nature of functioning and the uniqueness of the firm.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys	1
1.2 Tutkimuksessa käytetyt rajaukset, tutkimusmenetelmät ja aineisto	2
1.3 Tutkimuksen taustaa	3
1.3.1 Case-yritys	3
1.3.2 Toimiala	5
1.4 Käsitteitä	6
1.5 Tutkimuksen rakenne	7
2. Resurssiperusteinen näkemys	8
2.1 Yrityksessä olevat resurssit	9
2.2 VRIO-malli	10
2.2.1 Arvokas	11
2.2.2 Harvinainen	12
2.2.3 Vaikeasti kopioitava	13
2.2.4 Tehokas organisointi	13
2.3 Teorian saama kritiikki	14
3. Yrityksen kannattavuus	15
3.1 Kannattavuuden parantaminen	16
3.1.1 Myynnin lisääminen	16
3.1.2 Hinnan muutokset	17
3.1.3 Kustannusten laskeminen	18
3.1.4 Pääomien käytön tehostus	18
3.1.5 Tuotevalikoiman muutokset	19
4. Tutkimusmetodologia	20

4.1 Aineiston kerääminen	20
4.2 Haastattelut.....	21
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	23
5. Tutkimusaineiston analyysi.....	25
5.1 Case-yrityksen resurssit	25
5.1.1 Fyysiset resurssit	25
5.1.2 Taloudelliset resurssit	26
5.1.3 Organisaationaaliset resurssit.....	28
5.1.4 Henkilöstö resurssit.....	31
5.2 Kannattavuuden kehittäminen resurssien avulla.....	35
5.2.1 Oma lihantuotanto.....	37
5.2.2 Palveluhenkisyys.....	38
5.2.3 Laatu.....	39
5.2.4 Inhimillinen pääoma	41
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	44
Lähteet.....	47
Liitteet	51

1. Johdanto

Tutkimuksen aiheena on tarkastella tutkimuksessa käytettävän case-yrityksen kannattavuutta ja strategisen johtamisen alaisuuteen kuuluvaa resurssiperusteista teoriaa hyväksi käyttäen tutkia keinoja sen kannattavuuden parantamiseen. Kannattavuus on ilmiö, jonka tulisi kiinnostaa kaikkia voittoa tavoittelevia yrityksiä sekä niiden sidosryhmiä, sillä se on yksi yritysten tärkeimmistä elinehdoista markkinoilla selviytymiseen (Kotro, 2007, 14-15). Kannattavuutta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yritysten pitkän aikavälin menestymiseen ja selviytymiseen markkinoilla (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen, 2007). Voidaankin siis todeta, että jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen tulisi toiminnassaan pyrkiä kannattavuuteen ainakin pitkällä aikavälillä, sillä kannattamatonta toimintaa ei pitkällä tähtäyksellä ole järkevää ylläpitää.

Yksi yritysten kannattavuuteen vaikuttava tekijä ovat yrityksessä olevat resurssit. Niillä tarkoitetaan yksinkertaisesti sanottuna kaikkea sellaista, jonka voidaan ajatella jollain tapaa hyödyttävän yritystä (Wernerfelt 1984). Resurssit voidaan jakaa yrityksen ulkopuolisiin sekä sisältä lähtöisin oleviin resursseihin. Aikaisemmissa yritysten resursseihin pohjautuvissa tutkimuksissa on havaittu sisäisten resurssien olevan tärkeämpi selittävä tekijä yritysten kannattavuudelle sekä pitkäaikaiselle menestymiselle markkinoilla (Claver, Molina & Tali, 2002). Tästä syystä kannattavuutta tarkastellessa ja sen parantamiseen keinoja mietittäessä, huomiota kannattaa kiinnittää juuri yrityksen sisältä löytyviin resursseihin.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys

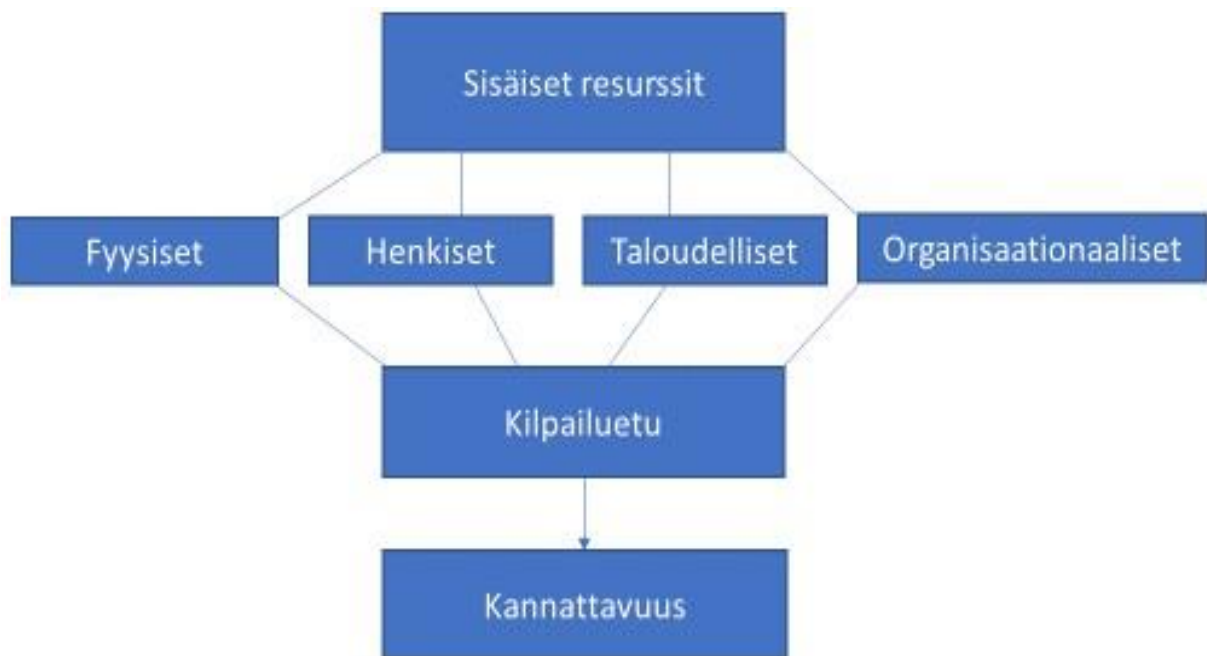
Tarkoituksena on yksinkertaisesti selvittää, miten case-yrityksen kannattavuutta saataisiin parannettua. Tutkimus on tehty yritysysteistyönä, joten työ käsittelee kannattavuutta juuri kyseisen työssä käytetyn ruokateollisuuden pk-yrityksen näkökulmasta. Kannattavuus on kuitenkin tutkittavana ilmiönä sellainen, jota voidaan jossain määrin yleistää yritysmaailmassa. Tutkimuksen pääongelma, jota lähdetään selvittämään, kuuluu:

- *Miten kannattavuutta saadaan parannettua ruokateollisuuden pk-yrityksessä?*

Tutkimuksen alakysymyksinä tutkitaan:

- *Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät resurssit?*
- *Mihin resursseihin yrityksen kannattaa investoida?*

Tutkimuksen teorettinen viitekehys keskittyy resurssiperusteiseen teoriaan sekä kannattavuuden teoriaan. Ideana on, että oikeanlaisia ominaisuuksia omistavien sisäisten resurssien avulla yritys pystyy saavuttamaan markkinoilla kilpailuetua, mikä puolestaan johtaa siihen, että yritys on kannattava. Tutkimuksen teorian viitekehys on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1 Tutkimuksen teorettinen viitekehys (Grant, 1991)

1.2 Tutkimuksessa käytetyt rajaukset, tutkimusmenetelmät ja aineisto

Sitä, miksi jotkut yritykset saavuttavat korkeamman kannattavuuden samoilla markkinoilla, voidaan tarkastella sisäisten tekijöiden tai ulkoisten tekijöiden näkökulmasta (Grant 2008). Claver, Molina & Tari viittaavat tutkimuksessaan, että aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa sisäisten tekijöiden olevan merkittävämpi tekijä kannattavuuden syntymisessä ulkoisiin verrattuna. Myös heidän tekemänsä tutkimuksen lopputulos johti sisäisten tekijöiden

vaikutuksen suurempaan selitysvoimaan. Koska aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu sisäisillä tekijöillä olevan enemmän painoarvoa, on tämä tutkimus rajattu tarkastelemaan yritysten kannattavuutta resurssiperusteisen näkökulman avulla, sillä tämän teorian perusajatuksena on, että yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua markkinoilla sisäisten resurssiensa avulla. (Claver, Molina et al. 2002) Ulkoisia tekijöitä käsitellään hyvin vähän ja pinnallisesti, sillä pääpaino on juuri sisäisillä tekijöillä. Kuitenkin on hyvä huomioida, että strategisessa johtamisessa ja yrityksen kannattavuuden tarkastelussa ei voida täysin sivuuttaa ulkoista ympäristöä, vaan parhaaseen lopputulokseen usein päädytäänkin tutkimalla sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä rinnakkain.

Yritykset jaetaan niiden kokonsa perusteella pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan pk-sektorin yrityksiä ensinnäkin siitä syystä, että tutkimuksessa käytetty case-yritys voidaan luokitella pieneksi yritykseksi ja toisaalta Tilastokeskuksen (2016) mukaan ylivoimaisesti suurin osa Suomen yrityksistä voidaan luokitella kuuluvaksi tähän kokoluokkaan.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa olemassa olevaa teoriaa strategisen johtamisen alaisuudesta sekä kannattavuudesta sovelletaan case-yritykseen. Työssä käytetään myös puolistrukturoitua haastattelua selvittäessä yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä resursseja sekä yrityksen tilinpäätös informaatiota, josta saadaan konkreettisia lukuja yrityksessä olevista aineellisista resursseista. Myös havainnointia käytetään jossain määrin analyysin tukena. (Kananen, 2017)

1.3 Tutkimuksen taustaa

Tässä kappaleessa kuvaillaan lyhyesti tutkimuksessa käsiteltävää case-yritystä. Kappaleessa esitellään myös yrityksen toimialaa sekä annetaan tilastollista tietoa suomalaisten lihankulutuksesta ja siihen liittyvistä kehitysnäkymistä yleiskuvan saamiseksi.

1.3.1 Case-yritys

Tutkimuksessa käsitellään ja tutkitaan kannattavuutta ja resursseja tietyn tutkimuksessa käytetyn case-yrityksen näkökulmasta. Tästä yrityksestä puhuttaessa käytetään anonyymiyden turvaamiseksi termiä Yritys X tai luonnollisesti myös termiä case-yritys.

Yritys X on lihantuotantoon erikoistunut ruokateollisuuden alalla toimiva noin 10 henkilöä työllistävä pk-yritys. Sen toiminta koostuu pääasiassa lihan leikkaamisesta, käsittelystä, pakkaamisesta sekä asiakkaille toimituksesta. Yrityksen tuotelinjoihin kuuluvat kuluttajapakkaukset, eli pienemmissä rasioissa helposti kuluttajille tarjottavat tuotteet, palvelutiskituotteet, joissa lihatiskin kautta myydään ja mahdollisesti paistetaan suoraan kuluttajalle tuotteita, suurtalouskeittiöihin myytävät tuotteet, eli isoissa paketeissa myydään paljon massaa ja eläinruoat, joissa käytetään materiaalia, mitä ei muissa tuotteissa pystytä hyödyntämään. Lisäksi Yritys X myy muille yrityksille, lähinnä makkarayrityksille, suurtalouskeittiön ja eläinruokien väliin jääviä lihan osia. Yrityksestä valmiit lihatuotteet kuljetetaan vähittäistavarakauppoihin tai muille asiakkaille. Yritys X:n liikevaihto koostuukin pääosin valmistettujen lihatuotteiden myynnistä. Vuonna 2016 yrityksessä tehtiin omistajan vaihdos, jolloin nykyinen toimitusjohtaja osti Yritys X:n liiketoiminnan itselleen. Tähän omistajan vaihdoksen jälkeiseen aikaan tässä tutkimuksessa erityisesti keskitytään.

Nykyinen omistaja on siis omistanut yrityksen vuodesta 2016 asti ja toiminut yrityksen toimitusjohtajana vuodesta 2017 alkaen. Omistajajohtaja on koulutukseltaan rakennusinsinööri. Yrityksen omistajajohtaja omistaa myös toisen yrityksen, sikalan, jossa kasvatetut siat jalostetaan Yritys X:ssä loppumyyntiin kelpaaviksi tuotteiksi.



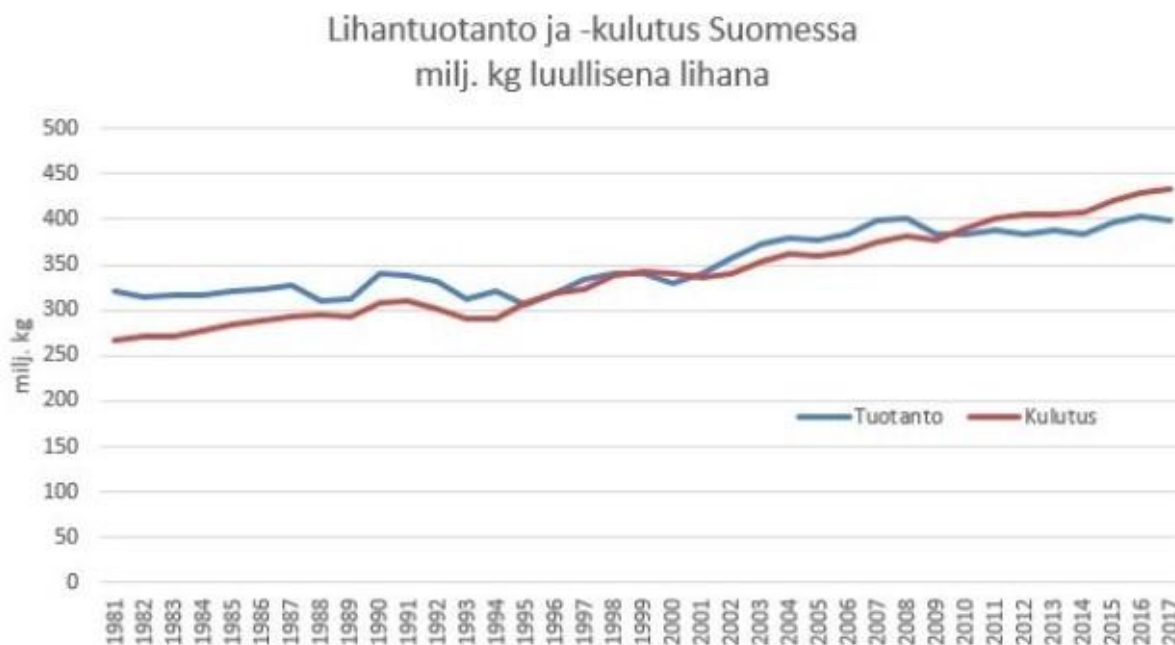
Kuva 2 Yritys X:n taloudellisten tunnuslukuja

Yrityksen toiminta on ollut erinäisistä syistä tappiollista. Kuvassa 2 esitellään Yritys X:n oleelliset tunnusluvut tilikaudelta 2017. Liikevoittoprosentti on vuoden 2017 tilikaudella noin 10 prosenttia negatiivinen ja omavaraisuusaste vuonna 2017 on ollut 40 prosenttia negatiivisen puolella. Yritys X:n liikevaihtoa on vuonna 2017 toisaalta saatu kasvatettua 150

prosenttia, mutta kasvu on ollut suurimmaksi osin epäorgaanista eli yrityksen ulkopuolelta lähtöisin olevaa.

1.3.2 Toimiala

Yritys X:n toimiala on lihantuotannossa. TNS Kantar Agri Oy:n mukaan vuonna 2017 Suomessa tuotettiin lihaa yhteensä 398,2 miljoonaa kiloa, josta sianlihan osuus oli yhteensä noin 45,5 prosenttia, siipikarjan osuus noin 32,6 ja naudanlihan osuus noin 21,4 prosenttia. Lihan kokonaiskulutus vuonna 2017 oli 432,7 miljoonaa kiloa, ylittäen kotimaisen lihantuotannon määrän, kulutuksen kotimaisuusasteen ollessa 80,4 prosenttia. Kuvassa 3 on nähtävissä lihantuotannon ja -kulutuksen kehitys Suomessa vuodesta 1981 alkaen. Kummassakin on havaittavissa selkeä pitkän aikavälin maltillinen kasvutrendi. Vaikka lihan kokonaiskulutus ylittää tällä hetkellä lihan kokonaistuotannon, ei tämä suhde näy kuitenkaan hintojen kehityksessä, vaan lihan tuottajahinnat ovat pysyneet Tilastokeskuksen (2018) mukaan melko tasaisina. Lihankulutuksessa keskipitkällä aikavälillä sianlihankulutus pysyy ennallaan, naudan lihankulutus vähenee ja siipikarja kulutus kasvaa (Lihatiedotus, 2017)



Kuva 3 Lähde: TNS Kantar Agri Oy

Yritys X:n toimialalla toimivista yrityksistä suurimmat yksittäiset toimijat ovat Atria Oyj, HKScan Finland Oy sekä Snellman Oy. Atria Oyj on tällä hetkellä teurastamoteollisuuden markkinajohtaja sekä vähittäistavarakaupan markkinajohtaja edustamissaan tuoteryhmissä 24 prosentin toimittajaosuudella. Lihanjalostuksessa HKScan Oy:llä ja Atria Oy:llä on noin 55 prosentin markkinaosuus ja Snellman Oy:llä 15-20 prosentin markkinaosuus. (Kauppalehti, 2015)

Eettinen kuluttaminen on yksi tällä hetkellä vallitsevista globaaleista megatrendeistä, joka vaikuttaa myös lihateollisuuden toimialaan. Eettisellä kulutuksella on monia määritelmiä, mutta periaatteessa se tarkoittaa sellaista ostokäyttäytymistä, jolla kuluttaja pyrkii pienentämään kulutuksestaan aiheutuvia haittoja. (Connolly & Prothero, 2003)

Ihmisten tietoisuus ympäristö- ja eettisyysasioista on kovaa vauhtia lisääntynyt ja eettinen kulutus esimerkiksi kasvisruoka- sekä vegaaniruokavalioiden muodossa ovat olleet paljon esillä mediassa. Tilastokeskuksen asiantuntijan Johanna Lehdon (2018) artikkelin mukaan lihan kokonaiskulutus on pysynyt ennallaan vuodesta 2016, mutta toisaalta lihasta luopuneiden kotitalouksien määrä on kasvava. Lehdon mukaan kulutustutkimuksesta on havaittavissa lihattoman ruokavalion maltillista yleistymistä sekä kasvisruokavalion leviämistä pääkaupunkiseudulta muualle Suomeen. Lehdon tutkimuksen mukaan lihaa kuluttavat vähiten alle 35-vuotiaat nuoret sekä pienituloiset kotitaloudet.

1.4 Keskeisiä käsitteitä

Tässä kappaleessa selitetään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Tutkimus pyörii pääosin resurssien, kilpailuedun ja kannattavuuden ympärillä, joten kappaleessa annetaan selitys niille. Lisäksi pk-yrityksen määritelmä on tutkimuksen kannalta oleellinen tietää. Muut tutkimuksessa esiintyvät käsitteet on selitetty asiayhteydessä.

Pk-yritys

Pk-yrityksillä tarkoitetaan pieniä, keskisuuria ja mikroyrityksiä, eli kokoluokaltaan suuryrityksiä pienempiä yrityksiä. Tilastokeskus (2018) antaman määritelmän mukaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin luokitellaan yritykset, joiden palveluksessa on enintään 250 työntekijää ja joiden vuosittainen liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykseksi lukeutuminen edellyttää myös ettei 25 prosenttia tai

enempää yrityksen osakkeista ole sellaisen tahon omistuksessa, jota ei voida määrittää kokoluokkansa puolesta tilanteesta riippuen pk-yritykseksi tai pieneksi yritykseksi. Tilastokeskuksen (2016) mukaan noin 99,8% Suomessa toimivista yrityksistä voidaan luokitella kuuluvaksi tähän kokoluokkaan.

Resurssi

Yritykset koostuvat erilaisista resursseista. Nämä resurssit voidaan karkeasti jakaa aineettomiin ja aineellisiin resursseihin esimerkiksi koneet, laitteet, teknologiat, verkostot, osaaminen, kokemus tai vaikka brändi voivat olla resursseja. Voidaan yksinkertaisesti sanoa, että kaikki mistä yritykselle on hyötyä markkinoilla, joita se kontrolloi, hallitsee omistussuhteilla tai on oikeutettu muuten hyödyntämään, on sille resurssi. (Peteraf 1993, Wernerfelt 1984, Mahoney, Pandian 1992, Teece 2009, Barney, J. 2011, Penrose 1968, Grant 1991)

Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksessä sitä, että toiminnasta saadut tulot ovat suuremmat, kuin toiminnasta aiheutuvat kulut. Yrityksen on tarkoitus tuottaa voittoa pitkällä aikavälillä, jotta markkinoilla pysyminen olisi kannattavaa. Kannattavuus on siis koko yritystoiminnan perusta ja yrityksen elinehto. (Mäenpää 2015; Eklund & Kekkonen 2011)

Kilpailuetu

Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen menestymistä toimialalla vallitsevassa sisäisessä kilpailussa. Kilpailuetu voidaan jakaa hetkelliseen kilpailuetuun ja kestävään kilpailuetuun. Hetkellinen kilpailuetu tarkoittaa, että yritykselle kilpailuedun aiheuttava tekijä on ajan saatossa kopioitavissa kilpailijoiden toimesta, kestävä kilpailuetu tarkoittaa, että kilpailijoilla ei ole mitään mahdollisuutta kopioida kilpailuedun aiheuttavaa tekijään. Kestävä kilpailuetu on yrityksille optimaalinen tilanne, johon tulisi pyrkiä voiton maksimoinniksi. (Barney, 1991; Hoffman, 2000)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa teoriaosuudella, jossa keskitytään kahteen tutkimuksen kannalta oleellisimpaan teoriaan. Ensimmäiseksi esitellään resurssiperusteinen näkemys, johon tutkimus vahvasti pohjautuu. Resurssiperusteisen näkemyksen jälkeen käydään läpi kannattavuuden teoriaa, joka

resurssiperusteisen näkemyksen ohella, on tutkimuksen kannalta yksi oleellisimmista teorioista. Teoriaosuutta seuraa empiirinen osuus, joka alkaa tutkimuksessa käytetyn metodologian esittelyllä. Metodologiaosuudessa kuvaillaan käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tutkimukseen kerättyä aineistoa, jonka lisäksi selvitetään tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Metodologia osuuden jälkeen siirrytään itse analyysivaiheeseen, jossa teoriaa sekä aineiston keruulla saatuja tuloksia tarkastellaan caseyrityksen näkökulmasta pyrittäessä vastaamaan tutkimuksessa asetettuun pääongelmaan sekä alakysymyksiin. Empiriaosuuden analyysivaihetta seuraa perinteisesti tutkimuksesta tehtävissä oleva yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkimuksen lopusta on vielä löydettävissä siinä käytettyjen lähteiden luettelo sekä liitteet.

2. Resurssiperusteinen näkemys

Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen on strategisen johtamisen päätavoite (Barney, 2011). Yritykset pyrkivät löytämään ja kehittämään jatkuvasti tekijöitä, joilla ne pystyvät saamaan kilpailuedun markkinoilla.

Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa taloudellista arvoa enemmän kilpailijoihin verrattuna. Taloudellisella arvolla tarkoitetaan sen hyödyn ja kulun erotusta, jonka asiakas saa ostettuaan yrityksen tuotteen. Yrityksen kilpailuetu on siten ero yrityksen tuottaman taloudellisen arvon ja sen kilpailijoiden tuottaman taloudellisen arvon välillä. Saavutettu kilpailuetu voi olla lyhytkestoista eli väliaikaista tai sitten pitkään kestävää pysyvää kilpailuetua. (Barney, 2011)

Kilpailuedulla on vahva yhteys yrityksen kannattavuuteen. Kun yrityksellä on vahva ja kestävä kilpailuetu, on sen toiminta tällöin myös kannattavaa. Luonnollisesti yrityksen kannattaa pyrkiä saavuttamaan pysyvä kilpailuetu ylläpitääkseen kannattavuutensa ja selviytyäkseen markkinoilla pitkällä aikavälillä. (Grant, 1991)

Kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yrityksen ulkoisiin tekijöihin sekä yrityksen sisäisiin tekijöihin. Tämä tutkimus keskittyy juuri yrityksen sisäisiin tekijöihin eli sisäisiin resursseihin. Strategisen johtamisen alaisuuteen kuuluva resurssiperusteinen näkemys pohjautuu juuri yrityksen sisältä löydettäviin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Resurssiperusteisessa näkemyksessä ajatellaan, että yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua ja

kannattavuutta markkinoilla niiden sisällä olevien resurssien avulla. Teorian mukaan yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään sen sisäisiä vahvuuksia, eikä esimerkiksi luomaan jatkuvasti uusia vastaamaan ulkoisen ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Barney, 2011; Grant, 1991, Wernerfelt 1984).

Penrose (1959) esitteli ensimmäisen kerran idean sisäisten resurssien merkityksestä kilpailuedun lähteenä. Hänen mukaansa yritykset ovat pohjimmiltaan vain kokoelma tuottavia aineettomia ja aineellisia resursseja. Penrosen merkittävä huomio oli, että yritysten sisällä olevat resurssit ovat heterogeenisiä eri yritysten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden omistamissa resursseissa on eroja yritysten välillä. Esimerkiksi kahdella yrityksellä voi olla täysin samanlaiset raaka-aineet, mutta toinen yritys pystyy tuottamaan lopputuotteita tehokkaammin ja vähemmällä kustannuksilla. Yrityksen omistamien resurssien kokonaisuus siis ratkaisee yritysten väliset erot. (Penrose 1968, Peteraf 1993) Penrose myös laajensi näkemystä siitä, minkä voidaan ajatella olevan tuottava resurssi yritykselle luokitellen inhimillisen pääoman resurssiksi.

Vaikka idea yrityksen sisäisistä resursseista on esitelty Penrosen toimesta jo vuonna 1959, tuli varsinainen resurssiperusteinen teoria tunnetuksi muun muassa Wernerfeltin (1984) sekä Barney (1991) julkaisujen pohjalta. Barney (1991) mukaan resurssiperusteinen näkemys sisältää kaksi perusoletusta. Ensimmäinen liittyy Penrosen (1959) havaitsemaan yritysten välisten resurssien heterogeenisyyteen. Toinen oletus liittyy Selznickin (1957) ja Ricardon (1817) julkaisuihin resurssien liikkumattomuudesta yritysten välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, etteivät kilpailijat voi esimerkiksi kopioida resursseja tai muulla tavalla siirtää niitä itselleen. Mikäli resurssien, joiden avulla voidaan hyödyntää ulkoa tulevia mahdollisuuksia tai toisaalta neutraloida uhkia, kopioiminen on vaikea, seuraa tästä se, että tällaiset resurssit ovat yritykselle voimavaroja, joiden hallussapito voi toimia ponnistuslautana pysyvän kilpailuedun ja siten pitkäaikaisen kannattavuuden syntymiselle. Resursseista ja kyvykkyyksistä on arvoa yritykselle vain, jos niitä voidaan hyödyntää yhden tai useamman toimialan menestystekijän suhteen. (Grant, 1998, 129, Barney, 2011)

2.1 Yrityksessä olevat resurssit

Markkinoilla menestyminen lähtee resurssiperusteisen näkemyksen mukaan siis yrityksen sisältä käsin ja pohjautuu yrityksen omaperäisiin ja vaikeasti kopioitavissa oleviin resursseihin,

joita hyödyntäen voidaan saavuttaa kilpailuetua. Jo Penrose (1959) jakoi yrityksen omistamat resurssit aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Aineellisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen fyysistä ja taloudellista kiinteää omaisuutta esimerkiksi toimitilaa, laitteita ja rahallista omaisuutta. Aineettomilla resursseilla viitataan esimerkiksi yrityksen henkilöstöön, organisaatioon ja suhteisiin sitoutuneeseen pääomaan. Aineettomia resursseja voi olla esimerkiksi yrityksen brändi, henkilöstön kyvykkyudet sekä asiakasverkot.

Barney (1991) puolestaan jakaa julkaisussaan resurssit kolmeen kategoriaan: fyysisiin, henkilöstöön liittyviin ja organisaationaalisiin resursseihin. Fyysiset resurssit viittaavat perinteisesti kaikkeen fyysisen laitteistoon, raaka-aineisiin ja maa-alueisiin. Henkilöstö resurssit sisältävät muun muassa johdon ja henkilöstön yksittäisten henkilöiden kokemuksen, koulutuksen, verkostot, älykkyyden ja luovuuden. Organisaationaalisilla resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi koko organisaatio tason suunnittelukykyä, raportointia, koordinoitua, kulttuuria ja mainetta. Grant (1991) tunnisti jopa kuusi erilaista resurssia: taloudelliset, fyysiset, teknologiset, inhimilliset, organisaationaaliset ja maineeseen liittyvät resurssit. Wernerfelt (1984) kuvaili resurssit kaikkeksi sellaiseksi, jonka voidaan ajatella olevan yrityksen vahvuus tai heikkous. Tässä tutkimuksessa resursseja tarkastellaan jakamalla ne:

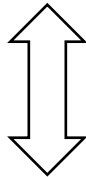
- Fyysiset resurssit: rakennukset, raaka-aineet, koneet ja laitteisto
- Taloudelliset resurssit: pääomarakenne, likvidit varat
- Henkilöstö resurssit: henkilöstön tiedot, taidot sekä motivaatio
- Organisaationaaliset resurssit: maine, asiakasverkot, imago

Fyysiset ja taloudelliset resurssit voidaan ajatella kuuluvan aineellisten resurssien alaisuuteen. Henkilöstö ja organisaationaaliset resurssit puolestaan ovat luonteeltaan aineettomia.

2.2 VRIO-malli

Jotta yrityksessä olevia resursseja voidaan hyödyntää, tulee niiden täyttää resurssiperusteisen näkemyksen perusolettamukset heterogeenisyydestä sekä vaikeasti kopioitavuudesta (Penrose, 1959; Selznick, 1957; Ricardo 1817). Barney (1991) kehitti näiden oletusten perusteella VRIN-mallin, jonka mukaan kilpailuetua tuovan resurssin pitäisi olla saman aikaisesti arvokas

(valuable), harvinainen (rare), vaikeasti kopioitava (imperfectly imitable) sekä korvaamaton (non-substitutable). Vuonna 1995 Barney kehitti alkuperäistä VRIN-mallia vielä pidemmälle korvaamalla attribuutin korvaamattomuudesta (non-substitutable) tehokkaalla organisoinnilla (organisation). Syntynyt VRIO-malli on työkalu, jolla voidaan analysoida yritykselle mahdollista kilpailuetua tuovia sisäisiä resursseja sekä kyvykkyyskäsitteitä. Tämä VRIO-malli on esitelty taulukossa 1, josta käy ilmi jokaisen attribuutin vaikutus sekä niiden yhteisvaikutus yrityksen kilpailuetuun sekä kannattavuuteen. Vaikka resurssiperusteisessa näkemyksessä ajatellaan kilpailuedun tulevan juuri yrityksen sisäisistä tekijöistä, tulee sisäisten resurssien VRIO-attribuutteja arvioida suhteessa ulkoisiin tekijöihin, sillä yritykset eivät toimi yksinään tyhjiöissä.

Arvokas	Harvinainen	Vaikeasti kopioitava	Tehokas organisointi	Vaikutus kilpailukykyyn	Vaikutus kannattavuuteen
Ei	-	-	Ei	Haitallinen vaikutus	Negatiivinen
Kyllä	Ei	-		Neutraali	Normaali
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkelinen kilpailuetu	Normaalia parempi
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kestävä kilpailuetu	Normaalia parempi

Taulukko 1 VRIO-attribuuttien vaikutus kilpailuetuun ja kannattavuuteen (Mukailtu Barney & Wright, 1997)

2.2.1 Arvokas

Resurssi voi tuottaa yritykselle kilpailuetua vain silloin, jos se on arvokas. Arvokkuudella tarkoitetaan, että resurssin avulla voidaan vastata yrityksen ulkoisesta ympäristöstä kumpuaviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Arvokas resurssi edistää yrityksen tehokkuutta ja kykyä tuottaa markkinoille tuotteita, joilla on arvoa jollekin markkinasegmentille tai segmenteille. Esimerkiksi raakaöljy on arvokas resurssi, sillä kuluttajien voidaan olettaa olevan halukkaita

maksamaan siitä markkinoilla jotain hintaa. Arvokkuutta voidaan myös arvioida nettonykyarvolla. Mikäli resurssin aiheuttamat kustannukset ovat matalammat, kuin siitä saatavat tuotot, voidaan resurssia pitää arvokkaana. Resurssin arvon arviointia tulisi myös usein päivittää, sillä markkinat eivät pysy jatkuvasti stabiileina. Resurssi mikä on tällä hetkellä arvokas, ei välttämättä ole sitä ikuisesti. Johdon tulisikin miettiä tuottaako resurssi arvoa markkinoilla tapahtuvista muutoksista huolimatta ja miten yrityksessä jo olemassa olevia resursseja voisi käyttää uudella tavalla, jotta niistä tulisi arvokkaampia. (Barney, J. 1995)

Jotkut ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat kuitenkin olla niin suuria, että todennäköisesti minkään yrityksen resurssit eivät pysy arvokkaana kaikissa konteksteissa. Tietynä aikana ja tietyllä toimialalla arvokkaaksi määriteltävä resurssi ei välttämättä ole sitä eri aikana tai eri toimialalla tarkasteltaessa. (Collis & Montgomery, 1995, 120)

Scott Newbert on tutkinut (2008) yrityksen omistamien resurssien ominaisuuksien vaikutusta yrityksen kilpailuetuun sekä suorituskykyyn. Hän päätyi tutkimuksessa lopputulokseen resurssien arvokkuuden positiivisesta korrelaatiosta kilpailuedun sekä suorituskyvyn kanssa. Toisin sanoen resurssien arvokkuuden kasvaessa kasvaa myös yrityksen kilpailuetu sekä suorituskyky samassa suhteessa.

2.2.2 Harvinainen

Arvokas resurssi voi tuottaa yritykselle kilpailuetua vain, mikäli se on myös harvinainen. Tällä tarkoitetaan, että muut eivät voi helposti omistaa tai kontrolloida resurssia. Harvinaiseksi resurssi määritellään niin kauan, kun sitä omistavien yritysten lukumäärä on pienempi, kuin mitä se olisi täydellisen kilpailun tilanteessa. Parhaassa tapauksessa harvinainen ja arvokas resurssi on vain yhden tai korkeintaan muutaman yrityksen hallussa. Mikäli usealla yrityksellä on hallussaan sama resurssi, ei yksikään yritys pysty luomaan ainutlaatuista strategiaa sen avulla, sillä muilla yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää resurssia samalla tavalla. Tällaisessa tapauksessa, kun resurssi on arvokas ja yleinen, johtaa se kilpailulliseen tasapainoon. Jos yrityksessä oleva arvokas resurssi on täysin ainutlaatuinen kilpailijoihin nähden, johtaa se vähintään hetkellisen kilpailuedun syntymiseen tai parhaassa tapauksessa jopa pysyvään kilpailuetuun. Kilpailullinen tasapaino ei ole haluttu tilanne, mutta tällaisia arvokkaita ja yleisiä resursseja ei tulisi kuitenkaan laiminlyödä, sillä ne voivat olla elinehto markkinoilla

pysymiselle. Arvokkaat ja yleiset resurssit voivat olla siitä syystä yritykselle tärkeitä, että niiden puuttuminen voi johtaa merkittävän kilpailuhaitan syntymiseen. (Barney, J. 1995)

Newbert (2008) päätyi tutkimuksessaan tulokseen, että resurssien harvinaisuuden kasvaessa kasvaa samalla myös yrityksen resurssin hyödyntämisestä saama kilpailuetu.

2.2.3 Vaikeasti kopioitava

Arvokas ja harvinainen resurssi tarjoaa yritykselle hetkellisen kilpailuedun, koska muilla yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus imitoida tällaisia resursseja ja kehittää oma korvaava resurssi, tosin resurssien imitoiminen on yleensä aikaa vievää. Jos arvokkaan ja harvinaisen resurssin kopioiminen tai substituutin kehittäminen on kilpailijoille kallista ja työlästä, voi yritys saavuttaa pysyvän kilpailuedun resurssin avulla. (Teece; Pisano; Shuen, 1997)

Vaikea kopioitavuus voi johtua siitä, että resurssi on kehittynyt pitkän aikajänteen saatossa eli resurssi on käytännössä uusiutumaton kuten vaikkapa raakaöljy. Kopioitavuuden vaikeutta auttaa myös, jos kilpailijat eivät pysty hahmottamaan tarkkaa yritykselle kilpailuetua tuovaa resurssia tai sen muodostamaa syy-seuraussuhdetta. Myös sosiaalisesti monimutkaisista ilmiöistä muodostuva kilpailuetu, joka johtuu esimerkiksi yrityksen sisäisestä kulttuurista ja ihmissuhteista, voi olla vaikea kopioida (Dierickx & Cool, 1989). Yleisesti ottaen aineettomien resurssien ajatellaan olevan kilpailuedun kannalta aineellisia arvokkaampia, sillä aineetonta resurssia on paljon vaikeampi kopioida kuin aineellista. (Barney, J. 1995)

Peterafin (1993) mukaan resurssien kopioitavuus tai siirreltävyys on yrityskohtaista. Esimerkiksi yritysten välillä olevat muut eroavaisuudet vaikuttavat siihen, että vapaasti hankittavissa oleva resurssi on toiselle yritykselle arvokkaampi, kun toiselle.

2.2.4 Tehokas organisointi

Arvokkaat, harvinaiset ja vaikeasti kopioitavat resurssit eivät yksinään riitä pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen, ne tarjoavat vain potentiaalille sille. Jotta resursseista olisi jotain hyötyä, tarvitaan tehokasta organisointia. Yrityksen on siis oltava organisoitu niin, että mahdollista kilpailuetua tuovien resurssien hyödyntäminen on mahdollista. Yrityksen johtamisjärjestelmät, prosessit, toimintalinjat, organisaatorakenne ja kulttuuri on tuettava tällaisten resurssien hyödyntämistä. (Barney, 1995; Barney & Wright, 1997)

2.3 Teorian saama kritiikki

Vaikka resurssiperusteinen näkemys on yksi strategisen johtamisen merkittävimmistä teorioista, on sitä myös kritisoitu laajasti. Kraaijenbrink, Spender ja Groen ovat tutkimuksessaan (2010) koonneet yhteen tätä resurssiperusteisen teorian osakseen saamaa kritiikkiä. Priem ja Butleri (2001) ovat antaneet kritiikkiä siitä, ettei teoria anna selkeitä johtamisen linjoja. Teorian yleistettävyyden voidaan myös ajatella olevan liian rajoitettu eikä sitä voida pätevästi yleistää (Gibbert, 2006, Connor 2002, Miller 2003). Toisaalta voidaan ajatella, että resurssiperusteinen näkemys luotiin selittämään sitä, miksi jotkin yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla, joten teorian avulla ei koskaan tarkoitettu antaa mitään tiettyjä tai yleistettäviä standardeja johtamiseen (Barney, 2005). Myös kilpailuedun saavuttamisen sen avulla on suhtauduttu kriittisesti (Fiol, 2001; Eisenhardt & Martin, 2000; D'Aveni, 1994). Erityisesti Fiol (2001) suuntaa kritiikkinsä siihen, että resurssien ja kyvykkyyksien sekä niiden käyttötapojen on jatkuvasti muututtava, joten millään näistä ei voida saavuttaa pysyvää kilpailuetua, ainoastaan tilapäinen etulyöntiasema on mahdollista saavuttaa. Yksi tärkeimmistä kritiikeistä, joita resurssiperusteiseen näkemykseen on kohdistettu, liittyy VRIN-O -attribuuttien riittävyteen ja tarpeellisuuteen kilpailuedun syntymisen selityksessä. Yksi syy niiden riittävyden kyseenalaistamiselle liittyy kilpailuedun kriteereiden empiirisen tuen riittämättömyydelle, sillä vahvaa empiiristä tukea ei ole löydetty VRIN-O -attribuuttien vaikutuksesta kilpailuedun syntymiseen (Armstrong & Shimizu, 2007., Newbert, 2007). Myös resurssien ympäröivä määritelmä sekä niiden arvokkuuden määrittelyn epämääräisyys ovat saaneet osakseen kritiikkiä (Priem & Butler, 2001; Lockett, Thompson & Morgenstern, 2009)

3. Yrityksen kannattavuus

Toiminta on kannattavaa, kun yrityksen toiminnan tuotot ovat suuremmat kuin toiminnasta aiheutuvat kulut. Tällöin yritys tuottaa toiminnallaan voittoa, mikä on edellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Voiton suuruus saadaan selville yrityksen tilinpäätöksestä, joka julkaistaan vuosittain. Käytännössä se nähdään tuloslaskelmasta, jossa yrityksen tuotoista vähennetään sen toiminnasta aiheutuneet kulut, tätä kutsutaan absoluuttiseksi kannattavuudeksi. Tuloslaskelmassa selvitetään erilaisia kannattavuuden tasoja, joita käytetään tarkasteltaessa yrityksen koko kannattavuutta. Näitä tasoja ovat myyntikate, käyttökate, liikevoitto ja nettotulos. Tässä tutkimuksessa pääpaino asetetaan juuri nettotulokselle, joka kertoo omistajille jäävän voiton määrän. (Eklund, Kekkonen 2011; Kotro 2007; Mäenpää 2015; Alhola, Lauslahti 2000)

Toiminnan tuotoilla tarkoitetaan myynnistä saatuja tuottoja, joista merkittävin erä on myyntituotot. Myyntituotot merkitään tuloslaskelmaan liikevaihdolla, joka tarkoittaa siis arvonlisäverotonta myyntituottoa. Yrityksellä voi myyntituottojen lisäksi olla myös muita tuottoja, kuten käyttöomaisuuden myyntituotot tai liiketoiminnan ulkopuoliset tuotot kuten vuokratuotot. Kustannuksia puolestaan aiheutuu luonnollisesti tuotannosta sekä erilaisista hankinnoista, joita yritys joutuu tekemään liiketoiminnan ylläpitämiseksi esimerkiksi raakaaine- ja henkilöstökustannuksien muodossa. Kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat suoraan riippuvaisia tuotannosta, kun taas kiinteät kustannukset ovat lyhyellä aikavälillä tuotannosta riippumattomia. (Eklund, Kekkonen 2011)

Liiketoiminnan tuotoista vähennetään kaikki siitä aiheutuneet kustannukset, jolloin saadaan selville toiminnan kannattavuus. Liikevoitossa ei kuitenkaan ole huomioitu yrityksen maksamia veroja tai rahoituksesta aiheutuneita kuluja. (Eklund, Kekkonen 2011)

Usein selvitetään myös voiton prosentuaalinen osuus tuotoista eli voittoprosentti, jolla voidaan havaita, kuinka hyvä kannattavuus yrityksellä on suhteessa liikevaihtoon. Tällaista kannattavuuden tarkastelua kutsutaan suhteelliseksi kannattavuudeksi ja voittoprosentin lisäksi voidaan tarkastella esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoastetta, jossa otetaan huomioon voiton tuottamiseen käytettyjen panosten määrä. (Alhola, Lauslahti 2000)

3.1 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuutta tulee seurata aktiivisesti tilikauden aikana. Ilman jatkuvaa seuranta ja kehittämistä kannattavuus laskee. Ympäristöt, jossa yritykset toimivat ovat lähes aina dynaamisia, joten paikallaan pysyvän yrityksen kilpailukyky heikkenee markkinoilla, minkä seurauksena myös kannattavuus kääntyy laskuun. (Mäenpää 2015)

Kun mietitään keinoja kannattavuuden parantamiselle, on eriteltävä siihen vaikuttavat tekijät. Tärkeimmät vaikutettavat erät voidaan päätellä nettotuloksen laskukaavasta, jossa yksinkertaistettuna tuloista vähennetään menot. Kannattavuutta voidaan siis parantaa joko nostamalla yritykseen tulevia tuloja tai laskemalla menoja. Tulojen ja menojen muuttujina ovat myytyjen tuotteiden määrä, myytyjen tuotteiden hinta, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset, joten on selvää, että nämä muuttujat ovat tärkeimpiä vaikuttajia kannattavuuteen ja niitä parantamalla voidaan parantaa myös kannattavuutta. (Mäenpää 2015)

Vaihtoehtona on ostaa halvemmalla, jolloin kustannukset pienenevät tai toisaalta voidaan myös myydä kalliimmalla, jolloin saadaan enemmän myynti tuloja. Voidaan myös tuottaa pienemmällä panoksilla sama määrä tuotteita tai tuottaa samalla panosmäärällä enemmän tuotteita, jolloin kustannukset vähenevät. (Mäenpää 2015)

Kannattavuuden parannus on usein erilaisten toimintojen yhteisvaikutuksesta syntyvä parantunut kannattavuus. Lähtökohtana on kuitenkin aina se, että osa toiminnoista pyrkii lisäämään tuloja ja osa vähentämään kustannuksia. Kannattavuuden parantaminen ei ole yksinkertainen tehtävä, sillä muut olosuhteet eivät pysy samana, kun muutetaan yhtä muuttujaa. (Mäenpää 2015)

3.1.1 Myynnin lisääminen

Myyntimäärän kasvaminen lisää yritykseen kertyviä voittoja ja näin ollen parantaa kannattavuutta. Kysyntää tulee olla, mutta kysynnän lisäämiseksi käytettyjen panosten, esimerkiksi markkinointikustannusten, pitää olla suhteessa myynnin lisäämiseen. Myynnin lisääminen yleensä edellyttää jonkin näköistä markkinointiin tai myyntiin kohdistuvia toimia. Segmentointi on esimerkki, jolla myyntiä lisäävät panokset saadaan paremmin kohdennettua asiakkaille. (Alhola, Lauslahti 2000; Eklund, Kekkonen 2011)

Myyntimäärä on riippuvainen hinnasta. Myyntimäärään voidaan vaikuttaa kaikkein yksinkertaisimmin muuttamalla myyntihintaa. Kuitenkin, jos myyntiä kasvatetaan hintaa laskemalla, ei se välttämättä nosta nettotulosta. Haastavinta onkin asettaa hinta myyntiä voittoa maksimoivalle tasolle.

3.1.2 Hinnan muutokset

Yrityksen tuottojen määrä riippuu tuotteiden myyntimäärän lisäksi niiden hinnasta. Jokainen tuotteesta saatava lisäeuro lisää yrityksen kannattavuutta. Tuotteen hinnan muutoksen vaikutus kannattavuuteen on nopeampaa kuin minkään muun komponentin muutos. (Eklund & Kekkonen 2011)

Hinta on muuttujana kuitenkin erityisen herkkä muutoksille. Muutos hinnassa vaikuttaa automaattisesti kysynnän määrään. Kun hintaa nostetaan, se vähentää kysyntää ja päinvastoin. Jos hintaa nostetaan, usein sen rinnalla on tehtävä myyntiä edistäviä toimenpiteitä kuten markkinointia. Kannattavuuden parantamisessa onnistutaankin yleensä parhaiten, kun tehdään samanaikaisesti useita kannattavuutta lisääviä toimia. (Mäenpää 2015; Eklund & Kekkonen 2011; Alhola & Lauslahti 2000)

Hinnoittelupäätöksellä on vaikutusta myös tuotteen ja yrityksen imagoon. Kallis tuote yhdistetään tyypillisesti korkeaan laatuun ja todella halpa tuote saa kuluttajan epäilemään tuotteen laadukkuutta. Asettaessa hintaa tuotteelle, päätökseen vaikuttaa niin yrityksen kilpailuasema, kuin asiakkaiden käsitys tuotteen antamasta lisäarvosta. Vaikutusta on myös sillä, onko kyseessä vakiotuote, vai erikoistunut tuote. Mitä erilaisempi tuote on kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna, sitä erikoistuneempi se on. Tällöin tuotteen hinta on mahdollista asettaa kilpailijoita korkeammaksi, kun kuluttajilla ei ole suoraa vertailukelpoista substituuttia hinnalle. Toisaalta vakiotuotteen hinnoittelu kilpailijoita korkeammin johtaa suoraan myynnin romahtamiseen, kun kuluttajalla on mahdollisuus vertailla hintaa substituuttien hintoihin. (Eklund & Kekkonen 2011; Alhola, Lauslahti 2000)

Tuotteen hinta on lopulta se, mitä kuluttajat ovat markkinoilla siitä valmiita maksamaan. Yrityksen on kuitenkin otettava huomioon se, että tuotteen hinta on vähintään sille kannattavalla tasolla. Lyhyellä aikavälillä tuote voidaan kilpailullisista syistä hinnoitella niin, että vain muuttuvat yksikkökustannukset tulevat katetuiksi. Pitkällä aikavälillä tuotteen hinnan on

kuitenkin oltava minimissään sellaisella tasolla, että kaikki muuttuvat ja kiinteät kustannukset tulevat katetuiksi. (Pindyck & Rubinfeld, 2013, 207-208)

3.1.3 Kustannusten laskeminen

Kustannuksia ajatellessa tulee huomioida niiden jakautuminen positiivisiin ja negatiivisiin kustannuksiin. Positiivisilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joille saadaan tuottoa tulevaisuudessa, esimerkiksi investoitaessa markkinointiin, odotetaan investoinnin maksavan itsensä takaisin myyntituottojen nousun avulla. Negatiivisilla kustannuksilla puolestaan tarkoitetaan kustannuksia, joille ei saada tuottoa tulevaisuudessa. Negatiiviset kustannukset ovat seurausta esimerkiksi huonosta laadusta, hyllystä tai käyttämättömästä kapasiteetista.

Kustannukset jakautuvat muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia tehostamalla toimintoja tai karsimalla turhia pois tai hankkimalla tuotantopanoksia halvempaan hintaan. Tämä edellyttää uusien sopimuksien aktiivista neuvottelemista toimittajien kanssa ja toimittajien aika ajoittaista kilpailuttamista. Toisaalta halvemmissä toimitushinnoissa on riskinä laadun heikkeneminen, mikä voi laskea kannattavuutta entisestään, jos kustannukset nousevat muissa toiminnoissa. Turvallisin vaihtoehto onkin nykyisten toimittajien kanssa neuvoteltu halvempi toimitushinta. (Mäenpää 2015, Alhola, Lauslahti 2000)

Kiinteitä kustannuksia voidaan myös karsia tehostamalla toimintaa. Huomiota tulisikin kiinnittää mahdollisiin kustannusreikiin esimerkiksi hallintoprosesseissa, joista voidaan karsia kustannuksia vahingoittamatta itse liiketoimintaa. Tukitoimintojen ulkoistamisella voidaan myös laskea kiinteitä kustannuksia, jolloin voidaan keskittyä kohdentamaan yrityksen sisäiset resurssit tärkeimpiin osaamisalueisiin. (Alhola, Lauslahti 2000; Eklund, Kekkonen 2011)

3.1.4 Pääomien käytön tehostus

Pääomien käytöllä voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi myyntisaamisten maksuaikoja ja toisaalta ostoveljoilla saatujen maksujen erääntymisen avulla. Lisäksi varaston kiertonopeudella on oma vaikutuksensa, esimerkiksi kannattavuutta voidaan parantaa pienentämällä hävikkiä. (Alhola & Lauslahti 2002, 73)

Kannattavuutta voidaan parantaa neuvottelemalla pidemmät maksuajat ja toisaalta nopeuttaa omien myyntisaatavien tulemistä kassaan. Tällä menettelytavalla pyritään myös minimoimaan

korkokulut sekä maksimoimaan korkotulot. Kun korkokulut ovat alhaiset pitkän ostovelkojen maksuajan vuoksi ja korkotulot suuret lyhyen myyntisaamisten maksuajan vuoksi, tästä seuraa se, että yritykseen saadaan korkosäästöjä.

3.1.5 Tuotevalikoiman muutokset

Tuotevalikoiman muutoksilla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi poistamalla kannattamattomia tuotteita valikoimista tai toisaalta lisäämällä uusia, asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavia tuotteita (Alhola & Lauslahti, 2002, 72, Eklund & Kekkonen, 2011, 75) Carlson, Olkkonen & Kallio (1982, 274) esittävät puolestaan vaihtoehdoksi kannattavien tuotteiden suhteellisen osuuden lisäämisen.

4. Tutkimusmetodologia

Metodologiaa valittaessa voidaan suuntautua tutkittavan ilmiön perusteella, joko kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, tai määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Myös näiden kahden suuntauksen käyttö rinnakkain on mahdollista. Tässä tutkimuksessa valittiin käytettäväksi metodiksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolla on tarkoitus selvittää case-yrityksessä olevia sisäisiä resursseja sekä resursseja, joihin yrityksen kannattaa panostaa.

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Se on kaikkea sellaista tutkimusta, jossa ei käytetä tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja. Toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää tuloksia, vaan tarkoitus on saada mahdollisimman syvälinen näkemys tietystä ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan yksittäistä tapausta verrattuna määrällisen tutkimuksen tapausjoukkoon kohdistuvaan tutkimukseen. (Kananen, 2017, 33-36)

Valitun tutkimusmetodologian avulla pyritään vastamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin yrityksen sisäisistä resursseista. Pää tarkoituksena on käyttää laadullista tutkimusmetodologiaa hyväksi pyrittäessä etsimään vastausta pääongelmaan eli miten case-yrityksen kannattavuutta saataisiin parannettua. Yrityksen sisäisten resurssien selvittämisessä tarvitaan tutkimusmenetelmää, jolla saadaan yrityksen sisäisistä asioista mahdollisimman syvälinen ymmärrys. Tutkimuksessa ei luoda samanlaisia syy-seuraussuhteita, kuin kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, tuloksia ei myöskään ole tarkoitus yleistää suureen joukkoon yrityksiä, vaan ainoastaan tutkimuksen kohteena olevan case-yrityksen tapaukseen. Edellä mainituista syistä johtuen, on perusteltua valita kvalitatiivinen lähestyminen tutkimusongelmiin, sillä sen voidaan olettaa olevan tutkimukseen kaikkein sopivin.

4.1 Aineiston kerääminen

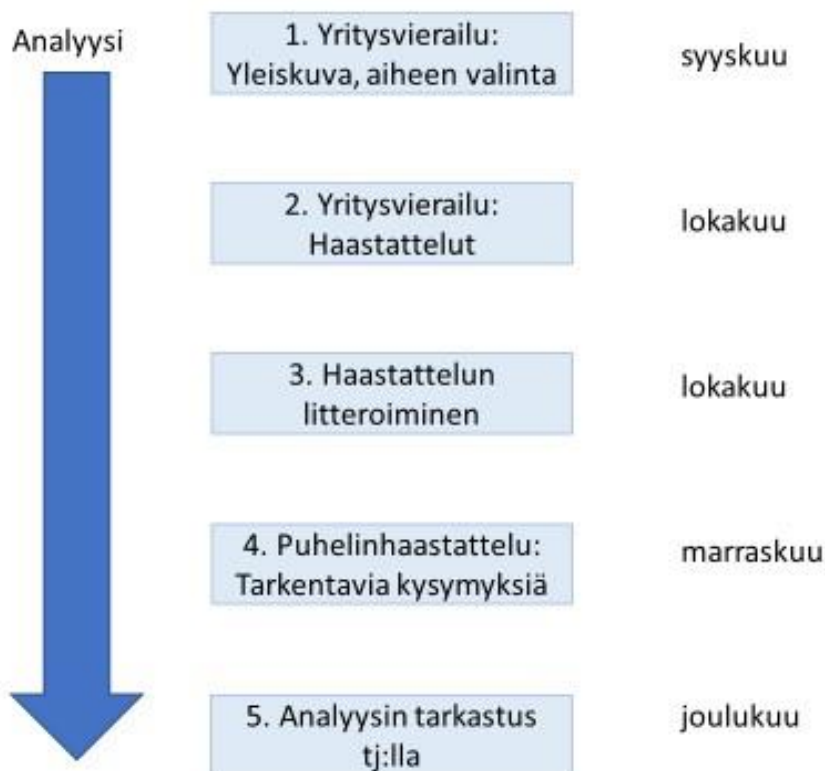
Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa, jotta saataisiin yrityskohtaista tietoa case-yrityksen sisäisistä resursseista. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä menetelmänä haastatteluja, kyselyitä, havainnointia ja erilaisista dokumenteista koottua tietoa, joita voidaan käyttää yksittäin, rinnan tai yhdisteltynä (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, 83). Tässä tutkimuksena päädyttiin käyttämään haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä, jotta saataisiin materiaalia tutkimuksen analyysiosia varten. Haastattelut kohdistettiin yrityksen sisäisiin tahoihin päin siitä syystä, että tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat juuri yrityksen sisällä olevat resurssit, joten tutkimusmateriaalinkin oli tultava yrityksen sisältä päin.

4.2 Haastattelut

Tutkimus aineiston kerääminen suoritettiin puolistrukturoidulla ryhmähaastattelulla. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan, että haastatteluille on valittu tietty tema, johon on mietitty tarkentavia kysymyksiä, jotka esitetään kaikille haastateltaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään samoja tai lähes samoja kysymyksiä kaikille haastateltaville. Haastatelluille esitettyjen kysymysten järjestys voi olla sama tai niiden järjestystä voidaan vaihdella. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin sen vuoksi, että haastattelukysymyksien ei tarvinnut olla kiveen hakattuja, vaan niitä voitiin täsmentää tai muotoilla uudestaan tarpeen tullen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus analysoida aineistoa syvällisesti, joten tarvetta, ja toisaalta aikaakaan, valtavan aineistomäärän analyysiin ei ollut. Tarkoitus oli saada selville kaikkein oleellisimmat asiat tutkittavasta ilmiöstä eli yrityksen resursseista ja tämän jälkeen analysoida saatua aineisto syvällisesti. Haastateltavien kohteiden valinnassa ainut kriteeri oli heidän mahdollisimman laaja ja syvä tietämys ja kokemus yrityksen sisäisistä asioista. Haastattelun kohteeksi valittiin täten yrityksen johto sekä taloushallinto, sillä heillä oletettiin olevan eniten informaatiota ja kokemusta yrityksen sisältä ja erityisesti tutkittavista sisäisistä resursseista. Koska kyseessä on tapaustutkimus ja tutkittava yritys suhteellisen pieni, ei ollut tarpeellista haastatella suurta määrää yrityshenkilöstöä, vaan tarpeeksi laajaan informaatioon saamiseen riitti toimitusjohtajan sekä kirjanpitäjän valitseminen haastateltaviksi. Kuvassa 4 on tarkemmin kuvattuna aineiston keräämisen ja analysoinnin prosessi.



Kuva 4 Tutkimusmetodologia

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston kerääminen, tulkinta ja analysointi tapahtuvat limittäin. Voidaan sanoa, että on jopa virheellistä kerätä ensin koko aineisto ja vasta tämän jälkeen aloittaa aineiston analyysi. Alustavia johtopäätöksiä voidaan tehdä jo aineiston keräämisen yhteydessä (Miles & Huberman, 1994, 10). Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2018 syyskuun ja marraskuun välisenä aikana. Case-yritykseen tutustuminen aloitettiin vierailemalla yrityksessä syyskuussa, jolloin toimitusjohtaja esitteli yrityksen sekä kertoi sen historiasta ja nykytilanteesta tutkijalle. Ensimmäisellä tutustumiskerralla ei tehty varsinaisia tallennettuja haastatteluja, vaan vierailu toimi ennemminkin yleiskuvan saamiseksi yrityksestä, jotta varsinainen tutkimusaihe saatiin päätettyä. Tutkimuksen pääongelma, eli yrityksen kannattavuuden tutkimisen, tärkeys tuli ilmi heti yritykseen tutustumisen aikana, näkökulman painottuminen sisäisiin resursseihin valittiin yritysvierailun jälkeen toimitusjohtajan suostumuksella. Alustava analyysi alkoi samaan aikaan ensimmäisen yritysvierailun myötä, vaikka varsinaiset tutkimusta varten tallennetut haastattelut tehtiin vasta lokakuussa eli noin kuukauden päästä ensimmäisestä yritysvierailusta. Haastattelukysymykset luotiin

resurssiperusteisen teorian ja kannattavuuden teorian sekä yritysvierailun aikana esille nousseiden asioiden pohjalta. Toimitusjohtajaa ja kirjanpitäjää haastateltiin saman aikaisesti noin tunnin ajan kestäväällä puolistrukturoidulla ryhmähaastattelulla ja nämä haastattelussa käytetyt kysymykset ovat esillä liitteessä 1. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänentallennuksella haastateltavien luvalla ja tallenne litteroitiin haastattelujen jälkeen mahdollisimman nopeasti puhtaaksi, jotta sitä voitiin käyttää analyysin tukena. Varsinaisen haastattelun jälkeen suoritettiin marraskuussa vielä tarkentavia kysymyksiä haastattelun pohjalta toimitusjohtajalle puhelimen välityksellä. Puhelinhaastattelu kesti 15 minuuttia ja sitä ei nauhoitettu tai litteroitu puhtaaksi. Tutkimuksen valmistuttua toimitusjohtajaa pyydettiin lukemaan analyysi, jotta varmistuttiin haastatteluissa ilmi tulleiden asioiden oikeasta tulkinnasta. (Kananen, 2017, 35)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole vastaavia luotettavuus vaatimuksia kuin kvantitatiivisessa, mutta se sisältää tiettyjä kriteerejä. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validiteetti on yksi keskeisimmistä kriteereistä. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, onko tutkimus tehty pätevästi ja ovatko aineiston pohjalta tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimuksesta tehtyjen havaintojen on esimerkiksi pohjauduttava todellisiin, haastatteluissa ilmi käyneisiin, asioihin. Tutkimustulosten tulkinnan tulisi olla loogista, ristiriidatonta ja oikeaa. Virheitä voi kuitenkin tulla siinä, että tutkija ei näe suhteita asioiden välillä tai toisaalta näkee niitä virheellisesti. Tutkimuksen analyysivaiheessa aineistoa tulisi jatkuvasti verrata teoriaan ja löydökset olisi hyvä tarkastuttaa haastateltavilla, jotta haastattelusta on osattu tehdä oikeita päätelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tämän tutkimuksen sisäistä validiteettia pyritään parantamaan antamalla tutkimus luettavaksi toimitusjohtajalle, jotta varmistutaan analyysissä tehtyjen päätelmien oikeudellisuudesta.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti viittaa tutkimustulosten yleistettävyyteen ja siirrettävyyteen muuhun kontekstiin. Yleistettävyydellä viitataan mahdollisuuteen verrata tuloksia muilla saman aiheen kvalitatiivisilla tutkimuksilla saatuihin tuloksiin. Kvalitatiivisten tutkimusten tuloksia ei kuitenkaan usein ole tarkoitus yleistää, erityisesti case-tutkimus on melko tapauskohtainen tulosten yleistettävyyttä tai toistamista varten. Siirrettävyydelle voidaan kuitenkin antaa

mahdollisuus kuvailemalla tutkimusmenetelmä, haastateltavat henkilöt sekä tutkimuksen suoritus mahdollisimman tarkasti. Tällöin lukija voi oman harkintansa perusteella käyttää tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödykseen. (Miles & Huberman 1994, 279) Tämän tutkimuksen ulkoista validiteettia pyritään parantamaan kuvailemalla tutkimuksen suoritus niin, että kuka tahansa pystyisi toistamaan sen myöhemmin.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan objektiivisuus eli tutkijan omilla arvoilla tai mielipiteillä ei saisi olla merkitystä lopputuloksen kanssa (Miles & Huberman 1994, 278). Tutkijalla ei ollut aikaisempaa sidettä tai ennakkokäsityksiä tutkittavasta case-yrityksestä ja toisaalta myös kummatkin haastateltavat olivat uusia tuttavuuksia, joten tutkimus pystyttiin suorittamaan näiltä osin täysin objektiivisesti.

5. Tutkimusaineiston analyysi

Tässä kappaleessa analysoidaan empiiristä haastatteluaineistoa ja esitellään siitä löydettyjä havaintoja. Analyysissä peilataan empiiristä aineistoa tutkimuksen teoriaosuuteen pyrittäessä erittelemään case-yrityksen tärkeimmät resurssit sekä analysoimaan mihin näistä resursseista yrityksen kannattaisi panostaa. Yritys X:stä löydetty resurssit on koottu kaavioon 2, joka löytyy tämän kappaleen lopusta.

5.1 Case-yrityksen resurssit

Tutkimuksen haastattelut keskittyivät yrityksen sisäisiin resursseihin. Niissä käytiin läpi yrityksessä olevia resursseja. Teoriaosuudessa sisäiset resurssit ovat jaettu aineellisiin, jotka koostuvat taloudellisista ja fyysisistä resursseista sekä aineettomista resursseista, joihin sisältyvät organisaationaaliset ja henkilöstö resurssit. Haastatteluissa käytiin jokainen resurssiryhmä läpi yksitellen ja Yritys X:n tapauksessa tärkeitä resursseja löydettiin jokaisesta resurssiryhmästä. Kuitenkin haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että taloudelliset resurssit ovat tällä hetkellä yrityksen kompastuskivi ja eniten resursseja nousi esille yrityksen aineettomista resursseista eli organisaationaalisista ja henkilöstön ominaisuuksiin liittyvistä resursseista. Alla on eritelty tarkemmin jokainen resurssiryhmä ja niissä esitellään haastattelujen perusteella esille nousseita yrityksen resursseja, joiden jokaisen kohdalla mietitään myös niiden täyttämiä VRIO-attribuutteja.

5.1.1 Fyysiset resurssit

Fyysisiä resursseja ovat kaikenlainen kiinteä omaisuus kuten koneet, kalusto, raaka-aineet tai tuotantotilat. Yritys X:n tapauksessa ehdottomasti tärkeimmäksi fyysiseksi resurssiksi nousi se, että yrityksellä on oma raaka-ainetuotanto. Raaka-ainetuotanto on tekijä, joka lisää yrityksen differentiaalia eli erilaistumista ja lisäksi kilpailukykyä, sillä kilpailijoilla ei ole vastaavaa sianlihantuotantoa. Oma sianlihantuotanto on resurssina arvokkaan lisäksi harvinainen, sillä toimialalla ei ole muita omaa lihantuotantoa hyödyntäviä kilpailevia yrityksiä. Toimialalla on tyypillistä, että lihanjalostajat hankkivat lihat ulkopuolisilta lihankasvattajilta. Yritys on myös organisoitunut niin, että resurssin hyödyntäminen on mahdollista. Toimintakonseptin kopioiminen olisi kuitenkin teoriassa mahdollista, tosin siihen ryhtyminen olisi kilpailijoille aikaa vievää, joten tämä resurssi mahdollistaa ainakin hetkellisen kilpailuedun.

Sianlihantuotannon lisäksi koneet ja kalusto voidaan katsoa yhdeksi fyysiseksi resurssiksi. Yritys X on investoinut uusiin koneisiin yli 100 000 euroa puolentoista vuoden aikana. Tuotantotilat yrityksellä ovat tällä hetkellä vuokralla, mutta suunnitteilla olisi mahdollisesti investointi uuteen tuotantotilaan, jonka toimitusjohtaja rakentaisi yritykselle.

”172 000 on koneiden arvo, siellä on kuorma-autoo, pakettiautoo ja tuotantokoneita. Vuoden sisällä on ostettu melkein 100 000 eurolla koneita, plus kaikkien muitein koneiden korjaus, siel on huollettu kaikki. Meil on tuol varastossa, et jos me esimerkiksi aletaan uusia tiloja tekemään, niin meil on aika lailla jo koneita ja kalustoo nyt jo. Sit vanhat koneet ja kalusto, vaikka ne on vanhoja, niin ne on rosteria ja pidetään kunnossa, niin ei niissä pitäis olla mitään.” -Toimitusjohtaja

Koneet ja kalusto ovat resurssina arvokkaita, mutta eivät harvinaisia. Lisäksi muut yritykset pystyvät aina ostamaan tai muulla tavalla kopioimaan samoja tuotannossa käytettäviä koneita. Kopioimisen mahdollisuudesta ja yleisyydestä huolimatta ne ovat resurssina kuitenkin välttämätön yritystoiminnan pyörittämisessä, joten ilman niitä yritys menettäisi kilpailukykynsä ja kannattavuutensa. Koneet ja kalusto ovat resurssina siis sellainen, johon yrityksen kannattaa panostaa, mutta vain sen verran kuin on välttämätöntä.

5.1.2 Taloudelliset resurssit

Taloudellisilla resursseilla viitataan kaikkiin yrityksessä oleviin rahantulolähteisiin kuten osakepääomaan, lainarahoitukseen sekä kertyneisiin voittovaroihin. (Grant, 1991). Haastattelujen perusteella taloudelliset resurssi eivät ole Yritys X:n suurimpia vahvuuksia. Yrityksen tämän hetkinen taloudellinen tilanne on siinä määrin huono, että liiketoiminnan kasvattamiseen ei ole yhtään ylimääräistä rahaa.

”Jos mietitään tän hetken tilaa, niin meillä ei ole hirveästi pääomaa mitä pystyttäis käyttämään bisneksen kasvattamiseen tai yhtään mihinkään. Me ollaan vedetty kaikki

niin tiukalle: työntekijöiden määrä, yritetty ulkoista mitä ollaan voitu ja kaikki ollaan tehty, että päästäisiin siihen plussa tilanteeseen.” -Toimitusjohtaja

Yrityksen tämän hetkessä tilanteessa vieraanpääoman saanti on haastavaa yrityksen taloudellisen tilanteen vuoksi. Jo taloudellisista tunnusluvuista voidaan päätellä, että yrityksen tilanteessa pankkilainan saamiseen joutuu tekemään töitä: yrityksen omat pääomat ovat miinuksella, samoin liiketoiminnan tulos.

”Meillä oli ajatus vaihtaa takaisin vanhaan pankkiin, mutta ne ei huoli meitä, koska tuolla on toi 300 000 euroa omat pääomat miinuksella, vaikka meillä ei lainojen määrä ole lisääntynyt. Päinvastoin me ollaan koko ajan maksettu lainaa pois, meillä on varaston arvo lisääntynyt, meillä on konekanta lisääntynyt. Mutta kun pankkimies kattoo, niin se kattoo vaan tota oman pääoman miinusta, hän ei ymmärrä mitään siitä ympäriltä.” -Toimitusjohtaja

Yrityksellä ei siis ole irtonaisia pääomia liiketoiminnan kehittämiseen ja lainansaanti on epävarmaa. Kuitenkin yritys pystyy saamaan toimitusjohtajan toiselta yritykseltä sikoja pitkällä maksuajalla, koska Yritys X käyttää näitä sikoja jatkojalostusta varten.

”Maatalo ei voi antaa Yritys X:lle rahaa, koska se ei ole laillista, mutta se voi antaa sikoja pitkällä maksuajalla.” -Toimitusjohtaja

Tämä sianlihan saanti pitkällä maksuajalla voidaan luokitella arvokkaaksi resurssiksi, sillä pitkä maksuaika on käytännössä yritykselle pitkäaikaista korotonta lainaa. Pitkä maksuaika on myös harvinaista yritysmaailmassa, etenkin korkean luottoriskin yrityksille ei sellaista myönnetä (Ross, Westerfield & Jordan 2008, 690-692). Lisäksi yrityksen tapa järjestää pitkää maksuaikaa on myös uniikki ja vaatii omistuksen kahteen yhdessä toimivaan yritykseen. Kuitenkin pitkä

maksuaika on kopioitavissa oleva resurssi, mutta se on silti yritykselle selkeästi kilpailuedun lähde.

Taloudellisena resurssina voidaan pitää myös omasta sianlihan tuotannosta seuraavaa pienentyneitä hävikkikustannuksia. Kun liha tulee omalta tilalta, voidaan varmistua sen laadusta, mikä vähentää sen hylkyä. Kun sianlihan saanti on varmaa, ei sitä tarvitse tilata varastoon kuin varmasti tarvittava määrä, millä voidaan myös pienentää hävikkiriskiä (Retail 2008, 96). Tämä on resurssina arvokas ja jossain määrin myös harvinainen, mutta luonnollisesti myös tämä resurssi olisi kopioitavissa.

5.1.3 Organisaationaaliset resurssit

Organisaationaalisiin resursseihin voidaan lukea kuuluviksi muun muassa organisaation maine, organisaatorakenne sekä asiakas- ja toimittajaverkostot. Haastatteluista kävin ilmi, että Yritys X:n yksi organisaationaalisiin resursseihin ovat sen verkostot asiakas- ja toimittaja verkostojen muodossa. Verkostot ovat resurssina luonnollisesti arvokas. Tämän lisäksi verkostoissa olevat suhteet ovat yleisesti ottaen monimutkaisia ja uniikkeja konsepteja, joten niiden voidaan olettaa olevan mahdollisia kestävän kilpailuedun lähteitä.

”Konekauppias tulee ens viikolla hirvihahtiin, jonka jälkeen mun pitäis saada sieltä vielä halvempia koneita.” -Toimitusjohtaja

Lisäksi Yritys X on pyrkinyt luomaan mainetta luotettavasta yrityksestä. Kuluttajien luottamusta on pyritty saamaan esimerkiksi Joutsenlipulla eli Hyvää Suomesta -merkillä, jolla kuluttajille viestitään tuotteiden aidosta suomalaisuudesta. Luotettavuus ja suomalaisuus ovat resursseina arvokkaita, mutta eivät harvinaisia. Lähes kaikki suomalaiset lihantuottajat ovat ainakin jossain määrin suomalaisia sekä luotettavia. Lisäksi EU-maissa luotettavuus on myös jo lainsäädännön velvoittamaa, sillä EU asetuksen 1169/2011 26 artiklan 2 kohdan mukaan lihan alkuperämaa on ilmoitettava pakkauksen etiketissä. Luotettavuudella ja suomalaisuudella voidaan siis teoriassa saavuttaa vain kilpailullinen tasapaino. Tosin asiakkaiden luottamus on resurssina sellainen, että ilman sitä yritys ei tule pärjäämään markkinoilla, joten luottamukseen tulisi panostaa sen verran kuin on välttämätöntä, eli ettei siinä ainakaan hävitä kilpailijoille.

”Meillä on toi Joutsenlippu nykyään käytössä ja sehän jo velvoittaa siihen, että se on suomalaista. Että kyllä me ollaan lähdetty hakemaan sitä kuluttajan luottamusta.”
Toimitusjohtaja

Maineen kohdalla yrityksestä saatiin haastattelujen perusteella kaksijakoista informaatiota. Vaikka maineeseen on nyt panostettu, ei se ole ollut aina yhtä hyvä. Esimerkiksi myynti toimenpiteet kauppojen suuntaan eivät ole aina onnistuneet. Kuitenkin toimitusjohtajan mukaan yrityksen maine on parantunut viimeisen kahden vuoden aikana eli omistajavaihdon jälkeen. Entinen johto ei toimitusjohtajan mukaan panostanut yhtä paljon laatuun tai toimitusvarmuuteen, mutta nyt laatu ja raaka-aineet ovat huippuluokkaa. Lisäksi toimituksissa pyritään tällä hetkellä saamaan kaikki oikein ja ajoissa perille.

Yritys X on panostanut myös palveluhenkiseen imagoon. Yrityksen palveluhenkistä imagoa on pyritty lisäämään muun muassa nopealla toimituksella ja 100 prosentin toimitusvarmuudella. Tähän yritys pystyy sen vuoksi, että yrityksen tuotantotilat ovat suhteellisen lähellä asiakkaita, sillä se toimittaa tuotteita pääasiassa Kaakkois- ja Etelä-Suomen alueelle.

”Just kun oon ollu kaupassa töissä, niin kyllähän tää Yritys X on ollut sellainen, mistä saa nopeesti tavaraa. Kyllä ne kaupassa aina yrittää tilata sopivasti, eikä silleen, että kaikki loppuu aina kesken, mutta kyllä ne välillä loppuu kesken, niin Yritys X on ollut aina sellainen mistä pystyy paikkaamaan ja on saanut nopeesti tavaraa.” -Kirjanpitäjä

Lähellä toimimisen ja nopean toimituksen vuoksi yritys pystyy paikkaamaan esimerkiksi muiden lihantoimittajien virheitä tai toimittamaan nopeasti tarpeen vaatiessa lihaa yrityksille. Organisaation pieni koko ja dynaaminen rakenne mahdollistavat tällaisen palveluhenkisyydellä erottautumisen kilpailijoista.

Nopea, tilauspäivän aikana tapahtuva toimitus, on resurssina arvokas ja harvinainen. Myös lähellä toimiminen ja 100 prosentin toimitusvarmuus ovat arvokkaita ja harvinaisia resursseja.

Näitä kaikkia ominaisuuksia on jokseenkin vaikea kopioida, ainakin suurimpien toimialalla toimivien kilpailijoiden tahoilta, muttei tietenkään mahdotonta, joten nämä resurssit tuovat yritykselle selkeästi ainakin hetkellisen kilpailuedun.

”Tänään, kun sä soitat, niin tänään sä saat tuotteen. Kun muilla firmoilla on, että tänään kun soitat, niin huomenna tai ylihuomenna saat tuotteen. Pystytään nopeasti toimimaan pienenä yksikkönä ja toimittamaan lihaa yrityksille ja paikkaamaan niitä. Me pystytään paikkaamaan niitten muitten mokia ja se on meidän yks vahvuus, että meillä on 100 prosenttinen toimitusvarmuus. Jos kilpailijoilla on joku kampanja ja niiltä ei tuukkaan tavaraa ja niillä on lehti-ilmoitukset ollut ja kaikki ja sit kun ei oookaan tavaraa ne soittaa meille, että nyt tarvittaisiin tätä ja tätä.” -Toimitusjohtaja

Pieni ja dynaaminen organisaatorakenne mahdollistaa Yritys X:lle myös suuren muuntautumiskyvyn. Organisaatorakenne mahdollista esimerkiksi pienten pakkauserien valmistuksen. Tällaista mahdollisuutta toimialan suurimmilla kilpailijoilla ei ole, joten Yritys X pystyy erottautumaan isoilla linjoilla toimivista yrityksistä, mikä luonnollisesti lisää myös yrityksen kilpailukykyä.

”Kaikki mitä muut ei pysty toimittamaan, nii me pystytään. Se on meidän iso vahvuus se muuntautumiskyky. Mitä ikinä sitä voikaan kauppias keksiä, niin me voidaan tehdä sellaisia erikoisjuttuja.” -Toimitusjohtaja

Muuntautumiskyky lisää yrityksen differointia mikä on tärkeää kilpailuedun ja kannattavuuden kannalta (Porter, 1985), mutta toisaalta muuntautumiskyky aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia.

”Muuntautuminen on hyvä juttu, mut sit se menee siihen, että joudutaan päivän aikana kaks kolme kertaa tekemään samaa tuotetta, mikä ei ole tehokasta.” -Toimitusjohtaja

Kuitenkin muuntautumiskyky on yritykselle resurssina arvokas ja toimialan suurilla linjoilla toimiviin yrityksiin nähden harvinainen resurssi. Kuitenkin se olisi teoriassa mahdollista kopioida, mikäli se olisi kilpailijoille kannattavaa. Muuntautumiskyvyn voidaankin ajatella nostavan Yritys X:n kilpailukykyä ainakin hetkellisesti markkinoilla.

”Ja sit meillä on niitä erikoistuotteita, et jos joku pyytää esimerkiksi suolta niin, sit ne soittaa lihatukulle, että nyt tarvis suolta.” -Kirjanpitäjä

Yrityksellä on mahdollisuus valmistaa erikoistuotteita, kun kaikki leikataan käsin. Yritys pystyy siis valmistamaan laajan valikoiman tuotteita pienistä eristä suuriin eriin. Lihan käsin leikkaaminen on toimialalla suhteellisen yleistä, kaikki toimijat harjoittavat sitä jossain määrin. Yritys X:n erottaa kilpailijoista kuitenkin se, että se leikkaa kaiken käsin. Suurimmista kilpailijoista Snellman tuo ainakin markkinoinnissaan esille leikkaavansa osan lihoista käsin. Kuitenkin toimialan suurimpien kilpailijoiden osalta on yleistä, että liha leikataan suurimmaksi osaksi roboteilla kustannusten laskemiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi. Se, että yritys leikkaa kaiken käsin on suhteellisen harvinaista ainakin verrattuna juuri suurimpiin toimijoihin. Täysi käsin leikkaaminen on siis resurssina arvokas, koska se lisää yrityksen differaatiota, ja harvinainen, mutta sen kopioiminen olisi kilpaileville yrityksille helppoa, jos ne haluaisivat, tai niille olisi kannattavaa, ryhtyä siihen.

5.1.4 Henkilöstö resurssit

Henkilöstöön sitoutuneita resursseja ovat kaikki työntekijöiden ja esimiesten tai organisaation henkilöstön inhimilliset resurssit ylipäänsä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden tietoja, kokemusta ja taitoja. Yritys X:n tapauksessa henkilöstöön liittyvistä tärkeimmistä resursseista nousivat työntekijöiden, kirjanpitäjän sekä toimitusjohtajan kyvyt ja ammattitaito sekä joidenkin työntekijöiden innovatiivinen ajattelu.

Yrityksen henkilöstöön kuuluu toimitusjohtajan lisäksi erilaisia lihankäsittelijöitä kuten lähettämötyöntekijä, hinnoittelija, pakkaaja ja lihansuolaaja. Lisäksi yrityksessä on ulkoistettu taloushallinto, jossa työskentelee esimerkiksi haastattelussa hyödynnetty kirjanpitäjä.

Toimitusjohtajan mukaan henkilöstö koostuu työntekijöistä, jotka tulevat joka päivä töihin, eivät ole jatkuvasti poissa tai kipeänä. Henkilöstö on töissä 90 prosenttisesti ja tekee myös työn. Työntekijät ovat siis luotettavia eikä toimitusjohtajan tarvitse esimerkiksi pelätä, että joku vain jättäisi tulemasta aamulla töihin. Osalle työntekijöistä on saatu tarttumaan niin sanottua mehenkeä ja he esimerkiksi käsittävät itsensä osana yritystä, eikä esimerkiksi niin, että he pitäisivät yritystä ja itseään erillisinä tahoina. Tämä tarkoittaa, että joillakin työntekijöistä on ajatus mukana työtä tehdessään ja halua viedä hyviä tuotteita asiakkaille, mikä on tärkeää painotettaessa laatua yrityksen imagossa.

”Meil on tosi hyvät työntekijät siellä tällä hetkellä, ne on osaavia, siellä on porukkaa jotka taipuu moneen tehtävään, ammattitaitoisia lihanleikkaajia. Työntekijät pystyy heittää lihoja asiakkaille ihan ovelle asti.” -Toimitusjohtaja

Työntekijät ovat moniin työtehtäviin kykeneviä, osaavia ja ammattitaitoisia. Se, että työntekijät pystyvät moneen eri työtehtävään on hyvä asia niin kauan, kun se ei vaikuta perustyötehtävien suorittamiseen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi, että lihanleikkaajan, jonka perustyötehtävät liittyvät lihan leikkaamiseen, tulisi ensin keskittyä juuri lihan leikkaamiseen ja vasta sen jälkeen muihin sivutehtäviin.

Koska käsin leikattu liha on yksi yrityksen resurssi, ovat ammattitaitoiset lihanleikkaajat oleellisesti yritykselle myös resurssi. Ammattitaitoiset lihanleikkaajat mahdollistavat lihan laadukkaan lopputuloksen. Yksi yrityksen lihanleikkaajista on toimitusjohtajan mukaan erittäin innovatiivinen. Kyseisellä työntekijällä on ollut oma lihamyymälä, joten hän pystyy tarjoamaan yritykselle innovatiivisia ajatuksia siitä, mitä loppukäyttäjät mahdollisesti lihatuotteilta haluavat. Hän pystyy siis tarjoamaan yritykselle asiakaslähtöisen ajattelutavan esimerkiksi uusien tuoteideoiden kehittämisessä kuluttaja rajapinnassa työskentelynsä tuottaman kokemuksen pohjalta.

Yrityksen taloushallinto on ulkoistettu ja siellä työskentelevistä tahoista kirjanpitäjä on haastattelun perusteella ammattitaitoinen ja osaava työntekijä. Yritykselle tuo arvoa se, että kirjanpitäjä pystyy antamaan kommentteja, ajatuksia ja mielipiteitä toimitusjohtajalle

kirjanpidon pohjalta. Hänellä on toiminnassaan samanlainen näkemys kuin talouspäälliköllä, joten kirjanpitäjä voi antaa toimitusjohtajan toiminnan tueksi uusia ajatuksia, sekä tekemään johtopäätöksiä yrityksen tilanteesta kirjanpidon lukuarvojen pohjalta. Innovatiivisuus näkyy myös siinä, että yrityksessä ajatellaan uudella tavalla kirjanpitoa.

”Meil on niin hyvä kirjanpitäjä, että hänen mielensä on suuri resurssi.” Toimitusjohtaja

Myös toimitusjohtaja on yritykselle resurssi. Kirjanpitäjän mukaan toimitusjohtaja on hyvä mehengen luoja. Se että yrityksessä on hyvä ilmapiiri, lisää tuottavuutta yrityksessä. Me-hengen luominen esimerkiksi parantaa työntekijöiden motivaatiota. Toimitusjohtajan mukaan yrityksellä ei ole rahallisia resursseja hemmotella työntekijöitä, muutamien ihmisten palkkaa on nostettu muutamalla eurolla tuntia kohden, mutta pääasiassa työntekijöitä pyritään motivoimaan juuri puheella. Kirjanpitäjän mukaan juuri toimitusjohtajan me-hengen luominen parantaa motivaatiota parhaiten.

*”Niin paljon kun johtaja pystyis olla itse paikalla ja hymyilemään ja halaamaan, niin itellä se parantaa kaikkein eniten, kun saadaan sellaista me henkeä siihen.”
Kirjanpitäjä*

Haastattelusta nousi esille lisäksi myös toimitusjohtajan innovatiivisuus. Toimitusjohtaja pyrkii ajattelemaan asioita uudella tavalla ja laatikon ulkopuolelta. Toimitusjohtaja on koulutukseltaan rakennusinsinööri, mikä ei ole tyypillinen ruokateollisuuden toimitusjohtajan koulutus. Elintarviketeollisuuden toimitusjohtajilla on tyypillisesti elintarvikealan tai kaupallisen alan korkeakoulututkinto. Toimitusjohtajan poikkeava tausta mahdollistaa erilaisen ajattelumallin, kuin mitä kilpailijoiden johdoissa käytetään. Koulutus tuottaa konkreettista hyötyä siinä, että se tarjoaa laajan näkemyksen asioihin. Toimitusjohtaja pystyy laskemaan erilaisia laskuja ja käyttämään ylipäänsä laskinta apuna päätöksenteossaan. Lisäksi toimitusjohtaja pystyy kunnossapitämään koneita ja kalustoa sekä esimerkiksi rakentamaan tarpeen vaatiessa

yritykselle uuden tuotantotilan. Ylipäänsä rakennusalan koulutuksen avulla rakentamiseen liittyvissä asioissa saadaan yritykselle noin 50 prosentin kustannussäästö. Tämä on resurssina sekä arvokas, että harvinainen.

”Koko ajan yritetään boksen ulkopuolelta ajatella asioita eli yritetään risteyttää tietoa ja tuoda uusia ajatuksia. Aina kun on joku uus juttu, niin mä yritän hyvinkin lennokkaasti lähteä ajattelemaan sitä asiaa. Vaikka itekkin tiään, että tää on jo liian kaukaa haettu. Et ajateltais niitä asioita, silleen että voisko tän tehdä jotenkin toisin, eikä silleen, että kun 30 vuotta ollaan leikattu tää tälleen, niin tehdään jatkossakin.”
Toimitusjohtaja

Hyvistä ja tuottavista työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, sillä korvaavien löytäminen ja kouluttaminen voi olla aikaa vievää ja lisäkustannuksia aiheuttavaa. Koska ihmiset ovat yksilöllisiä, ei toista täysin samanlaista inhimillistä pääomaa omistavaa työntekijää pystytä todennäköisesti löytämään yritykseen. Tästä syystä työntekijät, jotka pystyvät olemaan yritykselle tuottavia, voidaan ajatella olevan arvokkaita resursseja ja lisäksi inhimillisen pääoman luonteen vuoksi heidän voidaan ajatella olevan myös harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa.

Taulukko 2 Case-yrityksessä olevat resurssit

	Yrityksessä olevat resurssit	Arvokas	Harvinainen	Vaikea kopioida	Tehokas organisointi
Taloudelliset	Pitkän maksuajan raakaaine	x	x		x
	Pienentynyt hävikkiriski	x	x		x
Fyysiset	Oma lihantuotanto	x	x		x
	Koneet ja kalusto	x			x
Organisaatio naaliset	Suomalaisuus	x			x
	Luotettavuus	x			x
	Asiakasverkostot	x	x	x	x
	Toimittajaverkostot	x	x	x	x
	Nopeus	x	x		x
	Täysi toimitusvarmuus	x	x		x
	Lähellä asiakasta	x	x		x
	Muuntautumiskyky	x	x		x
Henkilöstön ominaisuudet	Täysin käsin leikkaaminen	x	x		x
	Toimitusjohtaja	x	x	x	
	Kirjanpitäjä	x	x	x	
	Lihankäsittelijät	x	x	x	x

5.2 Kannattavuuden kehittäminen resurssien avulla

Tässä kappaleessa pohditaan mihin resursseihin case-yrityksen tulisi panostaa kannattavuuden maksimoimiseksi. Yritys X:stä löydettiin taloudellisia, fyysisiä, organisaationaalisia sekä henkilöstöön sitoutuneita resursseja. Löydetyt resurssit on tarkemmin eroteltuna Taulukossa 2. Tässä kappaleessa on pyritty niputtamaan haastattelujen pohjalta löydetyt yrityksen sisäiset resurssit suurempien samaa asiaa kuvaavien käsitteiden alaisuuteen alla olevan Taulukon 3

mukaisesti. Kehitettäviksi resursseiksi valittiin sellaiset yrityksessä olevat resurssit, jotka VRIO-attribuuttien perusteella täyttävät vaatimukset vähintään hetkellisen kilpailuedun saamisesta. Tällä tarkoitetaan siis resursseja, jotka ovat saman aikaisesti vähintään arvokkaita ja harvinaisia.

Taulukko 3 Resurssien luokittelu

Mihin yrityksen kannattaa panostaa?	Mistä koostuu?
Oma lihantuotanto	Pitkä maksuaika Oma sianlihantuotanto Pienentynyt hävikkiriski
Palveluhenkisyys	Nopeus Lähellä asiakasta Muuntautumiskyky Täysi toimitusvarmuus
Laatu	Lähellä tuotettu Kaikki käsin leikattu
Inhimillinen pääoma	Asiakasverkostot Toimittajaverkostot Yrityshenkilöstön ominaisuudet

Resurssiperusteisen teorian mukaan yrityksen tulisi siis kehittää siinä jo olemassa olevia resursseja. Tällöin Yritys X:n sisäisten resurssien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksen tulisi panostaa kannattavuuden parantamiseen tähdäten siinä olevaan omaan lihantuotantoon, palveluhenkisyteen, laatuun sekä inhimilliseen pääomaan. Nämä kannattavuuteen mahdollisesti positiivisesti vaikuttavat resurssit ovat samanaikaisesti vähintään sekä arvokkaita, että harvinaisia. Yrityksestä löydetty resurssit painottuvat aineettomiin resursseihin. Oma lihantuotanto on tällä hetkellä yrityksen ainut aineellinen resurssi, johon VRIO-attribuuttien perusteella kannattaa panostaa, mutta resurssina se on kuitenkin ehkä jopa yksi yrityksen tärkeimmistä.

5.2.1 Oma lihantuotanto

Oma lihantuotanto on yrityksen tärkein aineellinen resurssi. Tähän luetaan kuuluvaksi raaka-aineen saanti omasta sianlihantuotannosta, mahdollisuus sianlihan saamiseen pitkällä maksuajalla sekä pienentynyt raaka-aineen hävikkisriski. Tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi oman lihantuotannon tekee se, että toimialalla ei ole muita kilpailevia lihantuottajia, jotka käyttäisivät omaa lihantuotantoa toiminnassaan. Koska tätä resurssia on suhteellisen vaikea kopioida nopeasti, kannattaa yrityksen panostaa tähän resurssiin, sen tuoman kilpailuedun vuoksi.

Maksuajan piteneminen tarkoittaa käytännössä sitä, että sianlihan kassasta maksujen aika pidentyy, mikä näkyy suoraan positiivisesti yrityksen kassavirroissa. Sianlihan pitkällä maksuajalla ei voida suoraan vaikuttaa kannattavuuteen, koska sillä ei voida vaikuttaa tuotteista saataviin katteisiin, mutta sillä voidaan parantaa tulo-rahoituksen riittävyyttä (Almatalent, 2018). Pitkän maksuajan positiivinen vaikutus näkyy pääasiassa siinä, että yrityksen ei tarvitse maksaa ostovelkoja saman tien, vaan se voi käyttää rahojaan muuhun tarkoitukseen, esimerkiksi lainojen maksuun. Pitkä maksuaika siis parantaa yrityksen kannattavuutta parantamalla pääomien käytön tehokkuutta, jota voitaisiin parantaa entisestään lyhentämällä omien myyntisaatavien maksuaikoja.

Hävikkiriskillä viitataan siihen, että hävikkikustannukset pienentyvät, kun sianlihan saanti on aina taattu. Tällöin ei ole pelkoa, että tilattaisiin liikaa tätä raaka-ainetta varastoon, missä se voisi pilaantua ajan kuluessa. Tällöin myös tiedetään, että sianlihan laadussa ei ole tekijöitä, jotka johtaisivat sen hylkäämiseen.

Oma sianlihantuotanto on yrityksen uniikki ominaisuus, joka erottaa sen kilpailijoista. Tästä syystä yrityksen kannattaa tuoda sitä mahdollisimman paljon esille markkinoinnissaan. Oma sianlihantuotanto tarkoittaa, että tämän raaka-aineen saatavuus on jatkuvasti taattu, samoin kuin sen laatu. Yrityksellä on lisäksi täysi tieto siitä, missä ja millaisissa oloissa jalostettavat siat kasvatetaan eli yritys pystyy takaamaan lihan täydellisen jäljitettävyyden. Tätä yritys voi käyttää hyväksi pyrkiessään houkuttelemaan sellaisia kohderyhmiä, jotka arvostavat juuri yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi eläinten kasvuolosuhteista sekä lihan jalostusprosessista. Esimerkiksi eettiset kuluttajat ovat yksi kohderyhmä, jota yrityksen kannattaa markkinoinnissaan tavoitella. Koska markkinoilla ei ole muita suuria kilpailevia yrityksiä, jotka

käyttäisivät omaa lihantuotantoa toiminnassaan, voi yritys teoriassa hinnoitella sianlihasta valmistetut tuotteensa hieman kilpailijoiden yläpuolelle.

Suomalaiset arvostavat TNS Kantar Agri oy:n tutkimuksen (2013) mukaan ruoan jäljitettävyyttä sekä lähiruokaa aikaisempaa enemmän. Tutkimuksen mukaan 60 prosenttia 1875 vuotiaasta väestöstä pitää jäljitettävyyttä tärkeänä oston perusteena. Yli puolet olivat tutkimuksen mukaan huolestuneita tuotannon puhtaudesta sekä torjunta-ainejäämistä, eläinten kasvatusolosuhteista puolestaan sanoi välittävänsä lähes joka toinen suomalainen. Nämä tutkimuksessa saadut prosenttiosuudet ovat positiivisia Yritys X:n oman lihantuotannon kannalta, sillä se pystyy varmistamaan juuri tuotteiden täydellisen jäljitettävyyden sekä tietämyksen tuotantoeläinten kasvatusolosuhteista.

Yritys tuottaa tällä hetkellä itse ainoastaan sianlihaa, muut raaka-aineet se hankkii muilta tuottajilta. Oman lihantuotannon voisi nostaa uudelle tasolle lisäämällä tuotantoon esimerkiksi broilerinlihan sen kysynnän kasvamisen vuoksi (Lihatiedotus, 2017). Lisäksi yrityksen kannattaa harkita kestävä kehityksen perusteella tulevaisuudessa todennäköisesti kasvavaa hyönteistenlihankulutusta. Yritys X voisi kehittää oman lihantuotantonsa vielä pidemmälle alkamalla kasvattamaan sianlihan rinnalla esimerkiksi hyönteisiä, kuten sirkkoja, ja pääsemällä näin toimialan murroksen aallonharjalle. Tämä tarkoittaisi kannattavuuteen vaikuttamista uusien ja tulevaisuudessa mahdollisesti kannattavampien tuotteiden ottamisella mukaan nykyiseen tuotevalikoimaan.

5.2.2 Palveluhenkisyys

Tutkimuksesta nousi esille case-yrityksen palveluhenkisyys. Yritys X:n palveluhenkisyyteen kuuluvia resursseja ovat yrityksen nopeus esimerkiksi toimituksissa, sijainti lähellä asiakkaita, suuri muuntautumiskyky sekä 100 prosentin toimitusvarmuus. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka yritys pystyy suorittamaan kilpailijoita paremmin. Palveluhenkisyydellä voidaan teoriassa vaikuttaa kannattavuuteen pääasiassa asiakastyytyväisyyden kautta. Tyytyväiset asiakkaat ostavat useammin ja enemmän, millä on positiivinen vaikutus yrityksen myyntimäärään sekä liikevaihtoon. Lele ja Seth (1991) ovat väittäneet asiakastyytyväisyyden olevan avaintekijä yritysten pitkänaikavälin kannattavuudelle. Asiakastyytyväisyys tuo myös itsessään yritykselle kilpailuetua. (Patterson, Johnson & Spreng, 1997, 4, Lele & Seth, 1991, 1)

Tällainen palveluhenkisyys nostaa siis yrityksen kilpailukykyä. Jos oletetaan, että kahdella toimittajalla on keskenään yhtä laadukkaat ja saman hintaiset tuotteet, valitsee rationaalinen asiakas toimittajan, joka pystyy tämän lisäksi tarjoamaan nopean toimituksen täydellä toimitusvarmuudella. Näin ollen palveluhenkisyudellä yritys pystyy ainakin teoriassa nostamaan myyntimääriään ja siten kannattavuuttaan.

Palveluhenkisyttä voitaisiin nostaa uudelle tasolle tarjoamalla asiakkaille mahdollisuus ostaa Yritys X:n tuotteita verkkokaupan välityksellä tai sitten tilaa ja nouda -periaatteella. Verkkokaupan välityksellä voitaisiin tarjota tuotteita ja kotiin kuljetusta tietyllä säteellä oleville asiakkaille, joille tuotteiden kuljetus olisi kannattavaa. Joulun aikana, kun lihankysyntä on suurimmillaan esimerkiksi joulukinkkujen suuren kulutuksen vuoksi, yrityksen liikevaihto nousee noin 200 000 eurolla kuukaudessa. Tällöin yritys voisi nostaa palveluhenkisyttään esimerkiksi tarjoamalla joulukinkkuja tilaa ja nouda -periaatteella. Tosin tätä palvelua tulisi hyödyntämään todennäköisesti ainoastaan tuotantotilaa lähellä olevat asiakkaat.

5.2.3 Laatu

Koska yritys ei pysty kilpailemaan hinnalla, tulee sen keksiä muita keinoja kilpailijoista erottumisen avuksi. Tyypillisesti, jos yritys ei esimerkiksi kustannusjohtajuuden avulla, voi tarjota asiakkaille markkinoiden alhaisinta hintaa, tai sen markkina-asema ei ole tarpeeksi vahva hintakilpailuun, kannattaa sen panostaa tuotteiden laadukkuuteen (Abbott, 1955). Casey yrityksen laatuun liittyviä resursseja ovat lihan käsin leikkaaminen sekä lihojen tuottaminen lähellä asiakkaita ja jatkojalostusta.

Lähellä tuotetulla sianlihalla yritys pystyy takaamaan sianlihan laadukkuuden, puhtauden ja tuoreuden. Lauri Järvisen tekemässä tutkimuksessa Snellmanin brändiin ja asiakassuhteisiin liittyen (2015) vastanneet asiakkaat mainitsivat esimerkiksi juuri lihan muita punakamman ja tuoreemman ulkonäön, vaikuttavan yhtenä syynä tietyn brändin preferoimiseen. Yritys X panostaa raaka-aineidensa laatuun esimerkiksi sianliha on lähellä tuotettua. Erityisesti elintarviketuotteissa maku ja ulkonäkö viestivät asiakkaille laadusta: kun raaka-aineet ovat mahdollisimman laadukkaita ja luonnollisia, on niiden maku ja ulkonäkökin hyviä.

Yrityksen tarjoamat tuotteet ovat pääasiassa se, minkä perusteella asiakkaat tekevät tulkintoja sen laadusta. Elintarvikealalla juuri tuotteet ovat keskeisessä asemassa brändin muodostumisen sekä yrityksen imagon kannalta. Järvisen (2015) tutkimuksissa havaittiin asiakkaiden

jakautuvan lihatuotteita ostaessaan kahteen ryhmään: niihin, jotka painottavat ostopäätöksessään sisältöä ja alkuperää eli laatua ja niihin, joille pakkauksen sisällöllä ei ole niin väliä, vaan esimerkiksi hinta ratkaisee ostopäätöksen tekemisen. Koska Yritys X ei pkyrityksenä pysty kilpailemaan hinnalla esimerkiksi markkinoiden suuria toimijoita, kuten Atriaa ja HK:ta vastaan, tulee sen pyrkiä erottautumaan kilpailijoista tarjoamalla asiakkaille kilpailijoita laadukkaampia tuotteita.

Yritys pystyy siis kilpailemaan tuotteidensa taatulla laadulla, mikä puolestaan voisi houkuttaa juuri tuotteen sisällöstä kiinnostuneita olevia premium-asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan laadusta tehdessään ostopäätöstä lihatuotteita ostaessaan. Mikäli tuotteiden laatu on hyvä, sallivat asiakkaat tuotteelle kilpailijoita kalliimman hinnoittelun.

Yritys X valmistaa lähellä tuotettua lihaa. Tuotteen sisällöstä ja laadusta kiinnostuneita asiakasryhmiä ovat esimerkiksi lähellä tuotettua ruokaa ostopäätöksissään suosivat kuluttajat. Lihateollisuuden toimialaraportin (Hyrylä, 2013) mukaan lähiruoka on globaali trendi, jonka asema on vahvistunut myös Suomessa. Lähellä tuotetun lihan avulla voidaan houkutella esimerkiksi eettisiä kuluttajia, jotka haluavat ostopäätöstä tehdessään juuri suomalaista lähiruokaa. Tällä hetkellä lähiruokamarkkinoilla ei ole vahvoja brändejä, joten markkinaosuutta ja tunnettavuutta kuluttajiin päin pitäisi teoriassa näillä markkinoilla olla helposti kasvatettavissa (Sitra, 2012). Kuitenkin lähiruokan kehittymisen haasteena on kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus (Hyrylä, 2013). Yrityksen tulisi siis panostaa markkinoimiseen ja brändinsä tunnettavuuteen, jotta se tulisi tunnetuksi mahdollisimman monelle siitä kiinnostuneelle kohderyhmälle. Kun brändi on tunnettu, valitsevat kuluttajat sen herkemmin ostoskoriinsa, mikä luonnollisesti näkyy positiivisena liikevaihdon kasvuna.

Laadukkaan tuotteen valmistus aiheuttaa aina enemmän kustannuksia, kuin vähemmän laadukkaan. Kaikki Yritys X:n laadun parantamiseen kohdistetut toimenpiteet lisäävät tuotteeseen kohdistuvia suoria kustannuksia. Kuitenkin nämä laatukustannukset voidaan nähdä positiivisina kustannuksia yritykselle eli tällöin ajatellaan laadun parantumisen alentavan asiakkaiden tekemiä reklamaatioita ja hylkykustannuksia. Jotta Yritys X:n kannattavuus paranisi, on laadusta saatavien hyötyjen oltava suuremmat, kuin laadun parantamiseen käytettyjen kustannusten suuruus. Laadun ja kannattavuuden välillä on myös empiirisissä

tutkimuksissa havaittu positiivinen yhteys. (Garvin, 1984; Douglas & Creig, 1982; Phillips, Chang & Buzzell, 1983)

5.2.4 Inhimillinen pääoma

Yrityksen inhimillisessä pääomassa olevat resurssit ovat asiakas- ja toimittajaverkostoihin liittyviä sekä yrityksen henkilöstössä olevia tärkeitä ominaisuuksia, jotka voidaan määritellä resursseiksi. Yrityksen asiakasverkot painottuvat yritysasiakkaisiin, sillä yritys ei suoraan myy tuotteitaan loppuasiakkaille, vaan käyttää muita yrityksiä välikätenä.

Tutkimuksien mukaan yrityksille tulee kalliimmaksi hankkia uusia asiakkaita, kuin vahvistaa vanhoja asiakkuussuhteita ja tarjota entistä parempaa palvelua heille (Lawrence, 2012). Pareton periaatetta voidaan myös soveltaa yrityksen olemassa olevien asiakkuussuhteiden tärkeyteen, sillä sen perusteella 20 prosenttia nykyisistä asiakkaista muodostaa 80 prosenttia yrityksen tulevista voitoista.

Asiakasverkostoa voisi pyrkiä kasvattamaan erilaisilla markkinointitoimenpiteillä, kuten asiakastapahtumilla tai alan messuille osallistumisella. Yrityksen toimittajaverkostoja on ylläpidetty esimerkiksi kutsumalla koneiden toimittaja toimitusjohtajan luokse hirvijahtiin. Tällaista menettelytapaa kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös yritysasiakkaiden kohdalla asiakasverkostojen ylläpitämisessä sekä uusien asiakassuhteiden luomisessa.

Yrityksen ja loppukuluttajien välisissä asiakkuussuhteissa sosiaalisella medially on nykyään merkittävä rooli, sillä se alentaa asiakkaiden kynnystä vuorovaikutukseen yrityksen kanssa (Sahsi, 2012). Yritys X:llä on jo otettu käyttöön Facebook -tili sekä sen omilla nettisivuilla on mahdollisuus ottaa yhteyttä yritykseen. Yritys voisi laajentaa sosiaalisen median kanaviaan esimerkiksi Instagramiin tai YouTubeen. Hankittaessa uusia asiakkaita ja ylläpidettäessä sekä kehitettäessä vanhoja suhteita, on asiakkaiden tunteminen erityisen tärkeää. Tällöin voidaan kohdistaa markkinointitoimenpiteitä ja tarjontaa tietyille kohderyhmille ja yritysasiakkaiden kohdalla mahdollisesti vain yhdelle asiakkaalle. Esimerkiksi Facebookin kautta on mahdollisuus suorittaa lyhyitä kyselyitä asiakkaille, heidän tarpeidensa selvittämiseen tai mielipiteidensä kysymiseen. Lisäksi sosiaalisessa mediassa järjestettävät arvonnat lisäävät yrityksen näkyvyyttä ja täten lisäävät potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta yritystä kohtaan.

Yrityksellä on myös mahdollisuus löytää nykyisten asiakkaiden avulla uusia potentiaalisia asiakkaita. Etenkin yritysasiakkaiden kohdalla voisi olla kannattavaa tarjota heille tiettyjä etuja tai palkkioita siitä hyvästä, että he suosittelevat Yritys X:ää muille. Tarkoituksena on siirtää viestintää enemmän vuoropuheluksi yrityksen ja asiakkaan välillä ja toisaalta toisiinsa verkostoituneiden asiakkaiden välille, jotta saataisiin myytyä enemmän tuotteita. (Bergström & Leppänen 2013, 460 - 482)

Suullista viestintää voitaisiin pyrkiä siirtämään myös työntekijöille. Yrityksen työntekijöitä voitaisiin kannustaa yrityksen markkinointiin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai kasvotusten omille verkostoilleen.

Innovatiivisuus on yksi henkilöstöön sitoutunut resurssi, joka on tällä hetkellä keskittynyt vain muutamille yrityksessä työskenteleville tahoille. Tätä voitaisiin pyrkiä jalkauttamaan muillekin organisaatioissa työskenteleville tahoille esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille jonkinlaista bonusta innovatiivisista ideoista. Tällä tavalla voitaisiin motivoida muitakin työntekijöitä ajattelemaan, miten liiketoimintaa voitaisiin kehittää. Tällä hetkellä yrityksessä ei taloudellisista syistä makseta rahallisia bonuksia, mutta bonukset voitaisiin antaa muussa muodossa, esimerkiksi ylimääräisinä lomapäivinä, jotka annettaisiin sellaiselle ajanjaksolle, jolloin yrityksen tuotannossa ei ole niin kiireistä hetkeä. Tällainen voisi myös lisätä työntekijöiden motivaatiota. Innovatiivisuutta ja motivaatiota voitaisiin kehittää säännöllisillä kehityskeskusteluilla, jossa työntekijät voisivat antaa palautetta johdolle ja toisaalta johto työntekijöille.

Kirjanpitäjään sitoutunut inhimillinen pääoma on selkeästi yritykselle arvokasta, mutta kirjanpitäjä on kuitenkin yrityksestä ulkoistettu ulkopuolisen yrityksen tarjoama taho. Kirjanpitäjästä aiheutuvat kulut ovat tällöin yritykselle alhaisemmat, mutta voisi olla hyvä miettiä olisiko kyseinen kirjanpitäjä kuitenkin hyvä palkata yritykseen työntekijäksi. Tämä tulisi nostamaan yrityksen kustannuksia, mutta se voisi myös nostaa yrityksen kannattavuutta pitkällä tähtäyksellä ja näin ollen maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa positiivisten kustannusten luonteenomaisesti. Kirjanpitäjä pystyy näkemään kirjanpidon lukuarvojen taakse ja antamaan toimitusjohtajalle ohjeita liiketoiminnan tueksi. Hänen toimintansa on tavallaan verrattavissa talouspääällikön rooliin. Se, että kirjanpitäjä olisi yrityksessä vakituisesti töissä tarkoittaisi reaaliaikaisen informaation saamista yrityksen taloudessa tapahtuvista muutoksista,

jolloin niihin voidaan myös reagoida nopeasti. Kirjanpitäjän palkkaaminen mahdollistaisi esimerkiksi osan toimitusjohtajan työtehtävistä siirtämisen kirjanpitäjälle, sillä hänen kaikki aika todennäköisesti ei menisi yrityksen kirjanpitoon. Tämä vapauttaisi toimitusjohtajan, joka haastattelujen ja yleisen havainnoinnin perusteella vaikutti todella kiireiseltä, osasta työtehtävistä. Tällöin toimitusjohtajalle jäisi enemmän aikaa esimerkiksi me-hengen luomiseen organisaatiossa, millä saataisiin nostettua muiden työntekijöiden motivaatiota ja samalla tehokkuutta. Toimitusjohtajalle jäisi tällöin enemmän aikaa myös yleiseen liiketoiminnan kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen esimerkiksi asiakassuhteiden ja muiden verkostojen hankkimisen ja kehittämisen muodossa.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkasteltiin tapaustutkimuksen omaisesti case-yrityksen sisäisiä resursseja sekä niiden kehittämisen avulla mahdollisesti saavutettavaa parannusta kannattavuuteen. Huomiota kiinnitettiin siihen, miten yrityksessä jo olevat resurssit tarjoavat yritykselle kilpailuetua ja miten näitä resursseja voitaisiin kehittää, jotta saataisiin parannettua yrityksen kannattavuutta.

Luvuissa 2 ja 3 muodostettiin työn teoreettinen osuus kirjallisuuskatsauksella, jota käytettiin hyväksi työn empiirisessä tutkimusosuudessa ja johon työn analyysivaiheessa käsitellyjä tutkimuksen tuloksia peilattiin. Työn empiirinen vaihe pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa yrityksen sisäisiä resursseja pyrittiin selvittämään johdolle ja taloushallinnolle kohdistetun puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastatteluilla saadun empiirisen aineiston avulla pyrittiin selvittämään *mitkä ovat yrityksen tärkeimmät resurssit, mihin resursseihin yrityksen kannattaa panostaa* sekä *miten löydetyillä resursseilla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta*.

Aineistosta löydettiin paljon resursseja, jotka jaettiin taloudellisiin, fyysisiin, organisaationaalisiin sekä henkilöstöön sitoutuneisiin resursseihin. Löydetyistä resursseista valittiin VRIO-attribuuttien perusteella tärkeimmiksi resursseiksi vähintään hetkellistä kilpailuetua tuovat resurssit jatkotarkastelua varten. Edellisissä tutkimuksissa on havaittu aineettomien resurssien olevan tärkeämpi lähde yrityksen kilpailuedun kannalta verrattuna aineellisiin resursseihin niiden vaikean kopioitavuuden vuoksi (Kawa & Anholcer, 2018; Madhani, 2012; Hunt & Morgan, 1995). Myös tässä tutkimuksessa löydettiin enemmän mahdollista kilpailuetua tuovia aineettomiksi määriteltäviä resursseja. Mahdollista kilpailuetua tuovat resurssit yhdistettiin isompien käsitteiden alle, jolloin löydettiin neljä resurssiryhmää, joihin yrityksen kannattaisi panostaa. Nämä resurssiryhmät ovat (1) oma lihantuotanto, (2) palveluhenkisyys, (3) laatu sekä (4) inhimillinen pääoma.

Tutkimuksen pääongelma liittyi yrityksen kannattavuuden parantamiseen. Mitään yksinkertaista ratkaisua tai oikotietä kannattavuuden kehittämiseksi ei löydetty, vaan se tulee vaatimaan pitkäjänteistä kehitystyötä yrityksen johdolta. Kannattavuuden teoriaan pohjautuvan kirjallisuuden perusteella voidaan havaita, että kannattavuuden kehittämiseksi on useita erilaisia mahdollisuuksia. Haastavinta on valita juuri oikea kannattavuuden parantamisen keino tai niiden yhdistelmä. Tässä tutkimuksessa, tarkasteltaessa resurssien vaikutusta kannattavuuteen,

huomiota kiinnitettiin kannattavuuden tekijöistä myynnin määrään, myynti hintaan, kustannuksiin sekä pääoman käytön tehostamiseen.

Myyntimäärää yritys pystyisi tutkimuksen mukaan lisäämään panostamalla asiakasverkostojen kehittämiseen. Tällä tarkoitetaan hyvien suhteiden luomista sekä yritysasiakkaisiin, että loppukuluttajiin. Asiakasverkostoja voitaisiin kehittää erilaisilla asiakastapahtumilla ja alan messuille osallistumalla sekä hyödyntämällä sosiaalista mediaa loppukuluttaja-asiakkaiden kohdalla. Yrityksen kannattaa myös hyödyntää sillä jo olevia asiakasverkostoja tarjoamalla esimerkiksi yritysasiakkaille etuja siitä hyvästä, että he suosittelevat yrityksen tuotteita omille verkostoilleen. Markkinoinnissaan yritys voisi pyrkiä kohdistamaan tuotteitaan tarkemmin tietyille asiakassegmenteille kuten eettisille kuluttajille sekä laadukasta lihaa arvostaville premium-asiakkaille. Lisäksi palveluhenkisyys on yksi keino, jolla myyntimäärää voidaan teoriassa nostaa. Yritys on jo toiminnassaan palveluhenkinen nopean ja varman toimituksen sekä muuntautumiskykynsä ansiosta, mutta tätä voitaisiin kehittää edelleen esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus tilata tuotteita verkkokaupasta tai tilaa ja nouda -periaatteella.

Koska yritys panostaa tuotteissaan laatuun, voi se teoriassa hinnoitella tuotteensa hieman kilpailijoita korkeammaksi. Kuitenkin hinnan nostaminen vaikuttaa suoraan laskevasti myynti määrään, joten hinnan nostaminen on ehkä huonoin, tai ainakin vaikein, keino vaikuttaa kannattavuuteen, koska se itsessään syö yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.

Mikäli yritys pyrkii luomaan itselleen imagon laadukkaasta lihantuottaja brändistä, ei se voi tinkiä esimerkiksi laadukkaiden raaka-aineiden kustannuksista. Toisaalta kaikki sellaiset kustannukset, joilla ei ole suoraa yhteyttä tuotteiden laatuun, voidaan pyrkiä minimoimaan. Kustannuksia voidaan laskea ylläpitämällä hyviä suhteita raaka-aineiden, koneiden ja pakkausmateriaalien toimittajiin. Yritys on jo pyrkinyt minimoimaan kustannuksiaan esimerkiksi vähentämällä työntekijöitä ja ulkoistamalla taloushallinnon ulkopuolisille tahoille. Tässä on kuitenkin se ongelma, että yrityksen kirjanpitäjään sitoutunut inhimillinen pääoma on yritykselle tärkeä resurssi. Tässä kohtaa yrityksen tulisi harkita kirjanpitäjän palkkaamista yrityksen sisäiseksi työntekijäksi. Mikäli kirjanpitäjä olisi yrityksessä vakituisesti töissä, voisi toimitusjohtaja jakaa kirjanpidon lisäksi osan omista tämän hetken työtehtävistään hänelle. Tällöin toimitusjohtajalle jäisi enemmän aikaa asiakas ja toimitusverkostojen hankkimiseen ja ylläpitämiseen, millä voidaan puolestaan vaikuttaa positiivisesti myyntimääriin sekä

kustannuksiin. Näin kirjanpitäjän palkkaamisesta aiheutuvat lisäkustannukset maksaisivat mahdollisesti itsensä takaisin tulevaisuudessa.

Kannattavuutta voidaan parantaa myös mahdollisilla muutoksilla tuotevalikoimaan. Esimerkiksi yritys voisi lisätä omalla tilallaan kasvatettuun lihantuotantonsa uusia eläimiä raaka-aineeksi. Tällä hetkellä broilerin kysyntä on kasvussa, joten se olisi yksi vaihtoehto kasvatettavaksi sianlihan rinnalla. Toisaalta ympäristökriisistä johtuvan kestäväen kulutuksen yleistymisen nojalla yrityksen kannattaisi harkita ennakoinnin nimessä tuotannon siirtämistä enemmän hyönteisiin, kuten sirkkoihin, niiden lisääntyvän kulutuksen ja siten myös kysynnän vuoksi. Uusien tuotteiden ottaminen tuotevalikoimaan lisää tosin case-yrityksen kustannuksia, ja tähän tulisikin ryhtyä vain, mikäli niistä saatavat tuotot ylittävät niistä aiheutuvat kustannukset. Toisaalta yritys voisi myös luopua valikoimansa kannattamattomista tuotteista ja panostaa ainoastaan kannattaviin.

Tehokas pääomien käyttö parantaa kannattavuutta. Yrityksessä oma sianlihantuotanto mahdollistaa sianlihojen ostamisen pitkällä maksuajalla, joten tätä pitkää maksuaikaa kannattaa käyttää hyväksi. Tässä kohtaa myös hyvät suhteet toimittajiin mahdollistaa pidempien maksuaikojen neuvottelun. Mikäli myyntisaamisten maksuaikoja pystyttäisiin lyhentämään, saataisiin kannattavuutta parannettua myös sitä kautta. Toisaalta pitkät maksuajat voivat itsessään toimia kilpailuetuna, joten maksuaikoja ei kuitenkaan tulisi lyhentää mahdollisten asiakasmenetysten kustannuksella.

Koska resursseista on arvoa vain, mikäli ne voidaan yhdistää yhteen tai useampaan ulkoiseen markkinoilta kumpuavaan menestystekijään, kannattaisi tulevissa case-yritykseen kohdistuvissa jatkotutkimuksissa keskittyä juuri yrityksen ulkoisiin resursseihin eli ulkoisesta ympäristöstä kumpuaviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Ulkoiseen ympäristöön kohdistuvaa tutkimusta voisi verrata tähän sisäisiä ominaisuuksia koskevaan tutkimukseen, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva siitä, mihin yrityksen kannattaa panostaa ja mikä mahdollisesti olisi sen tärkein kilpailuedunlähde. Tutkimuksissa voitaisiin keskittyä asiakkaiden mieltymyksiin ja esimerkiksi kannattavimpien asiakassegmenttien löytämiseen tai kilpailija- ja toimiala-analyysiin, jolla voisi selvittää tarkemmin ne tekijät mitkä erottavat yrityksen kilpailijoista, mitä mahdollisuuksia ja uhkia toimialalla on ja miten yritys mahdollisesti voisi toiminnallaan vastata näihin tekijöihin.

Lähteet

Abbott, Lawrence, *Quality and Competition; an Essay in Economic Theory* (New York: Columbia University Press, 1955)

ALHOLA, K. and LAUSLAHTI, S., 2000. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. WSOY.

BARNEY, J., 2011. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4th ed edn. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.

Barney, J. B. & Wright, P. M. 1997. On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage. CAHRS working paper 97-09

BARNEY, J., 1995. Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), **9**(4), pp. 49-61.

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

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Carlson, C, E., Olkkonen, T., Kallio, P., 1982., *Teollisuustalous*. 3.painos Tietomies, Oy Ylä-Vuoksi

CLAVER, E., MOLINA, J. and TARÍ, J., 2002. *Firm and Industry Effects on Firm Profitability: a Spanish Empirical Analysis*.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. 1995. *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. *Harvard Business Review*, **73**(4): 118-129

Connolly, J., & Prothero, A. (2003). *Sustainable consumption: Consumption, consumers and the commodity discourse*. *Consumption, Markets and Culture*, **6**(4), 275–291.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, **35**, 1504–1511

Douglas, S.P. ja Craig, C.S., 1982. Examining Performance of U.S. Multinationals in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 3, Winter, 1983

EKLUND, I. and KEKKONEN, H., 2011. *Toiminnan kannattavuus*. Helsinki: WSOYpro.

Garvin, D.A. (1984). What Does "Product Quality" Really Mean? Sloan Management Review, 1984 vol:26 iss:1 s:25 -43

Grant, R. M., Spring 1991., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation

GRANT, R.M., 2008. *Contemporary strategy analysis*. 6th ed edn. Malden (MA): Blackwell.

Grant, Robert M. 1998. *Contemporary strategy analysis : concepts, techniques, applications*. Malden, MA: Blackwell.

HOFFMAN, N., 2000. *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future*.

Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59, 2, pp. 1-15.

Hyrylä, L., 4/2013. Toimialaraportti: Lihateollisuus

Järvinen, L., 2015. *BRÄNDI-IDENTITEETTI JA BRÄNDI-IMAGO YRITYKSEN JA ASIAKKAIDEN VÄLISESSÄ SUHTEESSA* Case Snellman, *Pro-gradu-tutkielma Tampereen Yliopisto: Johtamiskorkeakoulu*

Kawa, A & Anholcer, M., 2018. Intangible assets as a source of competitive advantage for logistics service providers

KOTRO, M., 2007. *Yrityksen kannattavuus ja rahoitus : aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma*. Helsinki: Edita.

Lele, M & Seth, J., 1991., *Asiakas - menestyksen avain.*, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä

MÄENPÄÄ, K., 2015. *Tulos syntyy teoista : liiketalous tutuksi*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Madhani, P, M., 2012. Intangible Assets: Value Drivers for Competitive Advantage. *Best Practices in Management Accounting* pp 146-165

MAHONEY, J.T. and PANDIAN, J.R., 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.

Patterson, P., Johnson, L., & Spreng, R., 1997., Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, 4-17

PENROSE, E.T., 1968. *The theory of the growth of the firm*. Repr edn. Oxford: Basil Blackwell.

PETERAF, M., 1993. THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, **14**(3), pp. 179.

Phillips, L.W., Chang, D.R. ja Buzzell, R.D., 1983. Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*

PINDYCK, R.S., 2013. *Microeconomics*. 8. ed., internat. ed edn. Pearson.

Porter, Michael, *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985

Retail. 2008. *Kaupen työt ja toiminta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ricardo, D., 1817., *On the principles of political economy and taxation.*, Batoche Books, Kitchener., Canada 2001

Ross, S., Westerfield, R. & Jordan, B. 2008. *Corporate Finance Fundamentals*. 8 painos. New York: McGraw-Hill Companies.

Sashi, C.M., *Customer engagement, buyer-seller relationships, and socialmedia*. 2012. Emerald Group USA

Scott L, Newbert., VALUE, RARENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE AND PERFORMANCE: A CONCEPTUAL-LEVEL EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 29: 745 – 768 (2008)

Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*, row, Peterson and company New York: Free Press

TEECE, D.J., 2009. *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Teece, D, Pisano, G, Shuen., *Dynamic Capabilities and Strategic Management.*, *Strategic Management Journal (1986-1998)*; Chichester Vol. 18, Iss. 7, Aug 1997): 509

WERNERFELT, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, **5**(2), pp. 171-180.

Verkkolähteet

Almatalent tunnuslukuopas, 2018 [viitattu 23.11.2018] Saatavilla:
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/ostovelkojenkiertoaik>
a

KOMISSION TÄYTÄNTÖÖNPANOASETUS (EU) N:o 1337/2013 [viitattu 23.11.2018]
Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1337>

TNS Kantar Agri Oy 2013., Viitattu: 31.11.2018 Saatavilla:
<https://www.kantar.fi/uutiset/lahiruoka-kiinnostaa-yha-enemman>

Kauppalehti, 2015., Viitattu 26.11-2018, Saatavilla verkossa:
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/snellman-luottaa-laatuun-jaluonnollisuuteen/ve7GwEV4>

Kauppalehti, 2015., Viitattu [31.10.18]. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/atria-menettiosuutta-mutta-tulos-komistui/eedfc4a1-0a0b-3776-9284-d23eb8dcd6bf>

Lawrence, Alex. 2012. Five customer retention tips for entrepreneurs. Viitattu 26.11.2018 <https://www.forbes.com/sites/alexlawrence/2012/11/01/five-customerretention-tips-for-entrepreneurs/>

Lihantiedotus 2018., Viitattu [3.11.18]. Saatavilla:
<https://www.lihatiedotus.fi/lihatilastoissa/lihantuotanto-suomessa.html>

Sitra, 2012., [viitattu 23.11.2018] Saatavilla: <https://www.sitra.fi/aiheet/luomujalahiruoka/#mista-on-kyse>

Stat., 2018., Viitattu [4.11.18] Saatavilla:
<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/lihasta-luovutaan-pikkuhiljamyosmuualla-kuin-paakaupunkiseudulla/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitkä ovat yrityksen tärkeimpiä aineellisia resursseja (tekijöitä, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua)?
 - taloudelliset: pääomarakenne, pääoman saanti
 - fyysiset: koneet, tuotantotilat, raaka-aineet
2. Mitkä ovat yrityksen tärkeimpiä aineettomia resursseja?
 - organisaationaaliset: maine, asiakasverkostot, brändi
 - henkilöstö: henkilöstön tiedot, taidot sekä motivaatio
3. Ovatko yrityksen resurssit harvinaisia?
4. Pystyykö yritys hyödyntämään resursseja? Onko yritys organisoitunut niin, että resursseja voidaan tehokkaasti hyödyntää?
5. Onko resurssit/ydin osaaminen sellaista, että kilpailijat eivät voi kopioida niitä tai kopioiminen on vaikeaa?
6. Mitkä toiminnot erottavat yrityksen kilpailijoista, lisää differentiaatiota ja koettua asiakas arvoa
7. Miten motivoitte tai palkitsette työntekijöitä?
8. Onko yritys saanut jotain kunnia mainintaa tai muuta tunnustusta?
9. Onko yrityksellä minkälaiset asiakasverkostot?
10. Missä ylipäättään yritys on kilpailijoita parempi?