

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

4.4.2006

Kauppätieteiden osasto

Teknologiatutkimus

Kandidaatintutkielma

90671K

Strategiatutkimuksen koulukuntien vertailu – staattisesta dynaamiseen strategianäkemykseen

Teemu Sipilä

0084148

SISÄLLYSLUETTELO:

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	4
1.1 Taustaa tutkimukselle	4
1.2 Tutkielman rakenne, kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet	5
1.3 Tutkimuksen rajaukset	7
1.4 Tutkimusmenetelmät.....	8
2. YRITYKSEN ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
2.1 Toimintaympäristön analysoinnin tasot.....	8
2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli	9
2.2.1 Toimialan rajojen määrittely	9
2.2.2 Toimialan potentiaalinen kannattavuus	9
3. RESURSSIPERUSTEINEN STRATEGIANÄKEMYS	14
3.1 Resurssit, kyvykkyydet ja ydinosaaminen.....	15
3.1.1 Resurssit.....	15
3.1.2 Kyvykkyydet.....	17
3.1.3 Ydinosaaminen	18
3.1.4 Ydintuotteet.....	19
3.2 Kilpailuetu.....	20
3.2.1 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen.....	20
3.2.2 VRIN-attribuutit.....	21
4. KILPAILUETUA DYNAAMISISTA KYVYKKYYKSISTÄ	23
4.1 SWOT-analyysi porterilaisen ja resurssiperusteisen koulukunnan synteessä.....	23
4.2 Dynaamiset kyvykkyydet.....	24
4.3 Kyvykkyyksien kehittäminen	25
4.4 Organisaation strategisen arkkitehtuurin rooli kyvykkyyksien kehittämisessä	28
5. TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA	29
5.1 Arvoketjuanalyysi	29
5.2 Organisaation rajat ja transaktiokustannusteoria	31
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34

LÄHDELUETTELO

KUVALUETTELO:

Kuva 1: Tutkielman teoreettinen viitekehys	5
Kuva 2: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät	10

Kuva 3: Ydinosaamisen hyödyntäminen	19
Kuva 4: Resurssit, kyvykkyydet ja ydinosaaminen	21
Kuva 5: Resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun väliset yhteydet	23
Kuva 6: Arvoketju	30

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkielmassa vertaillaan strategiatutkimuksen koulukuntia, ja niiden välisiä suhteita. Tutkielmassa esitettävät neljä strategianäkemyksiä on jaettu luonteeltaan staattisiin ja dynaamisiin. Tavoitteena on esittää, kuinka näiden näkemysten synteessä voidaan siirtyä staattisesta strategia-ajattelusta dynaamiseen malliin, mikä luo yritykselle uusia mahdollisuuksia uudistaa ja turvata kilpailuetuaan. Tutkielmassa myös tarkastellaan viime aikoina esitettyä perinteiseen SWOT-analyysiin kohdistuvaa kritiikkiä, jonka mukaan staattiseen analyysiin jäävä strateginen suunnittelu voi johtaa yritysjohton huomiota väärin asioihin tulevaisuuden kilpailuetua ajatellen.

ABSTRACT

In this thesis different schools of strategy research are compared and relations between them are analysed. The four views on strategy are divided into static and dynamic views. The objective is to present how a synthesis of these four models can lead to a dynamic view, that can create new opportunities for a company to renew and secure its competitive advantage. Also the recent critique on SWOT analysis is discussed. According to its critics, the SWOT analysis can direct the attention of the management towards wrong things when considering the future competitive advantage of the company.

1. JOHDANTO

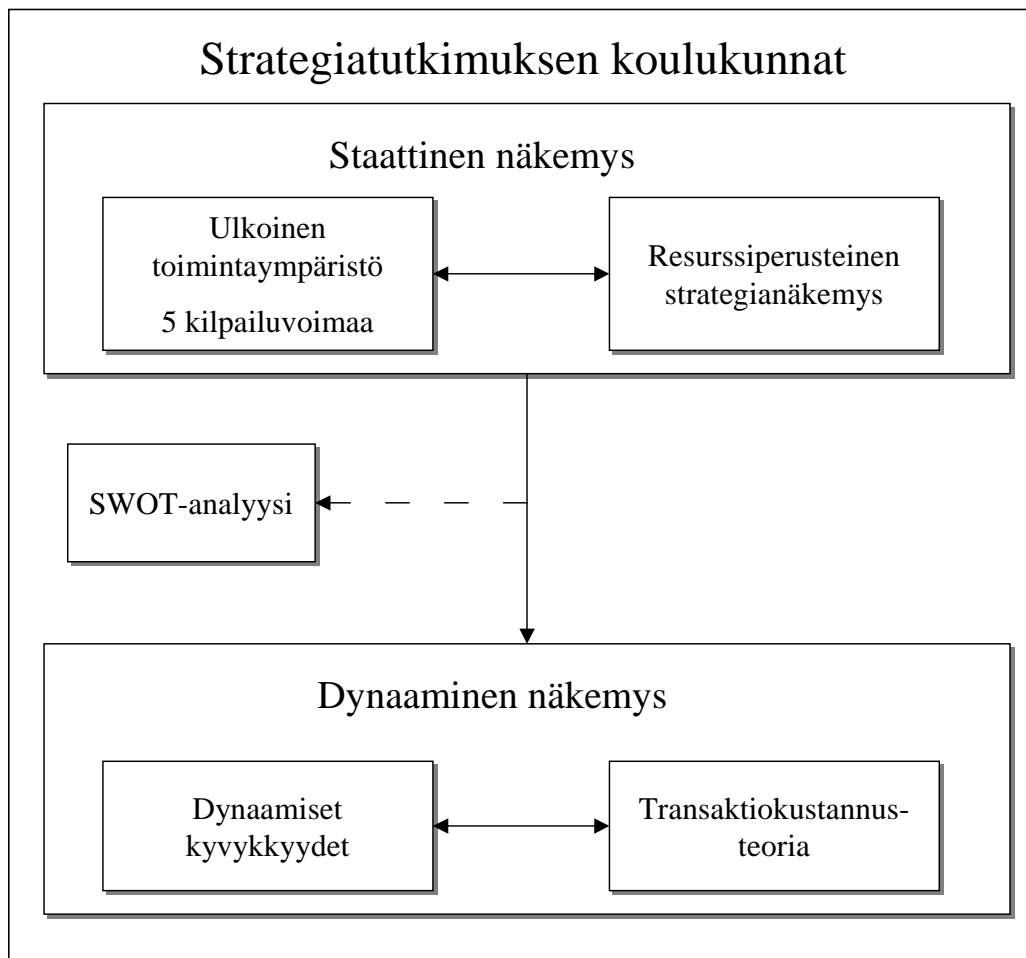
1.1 Taustaa tutkimukselle

Tässä tutkielmassa vertaillaan strategiatutkimuksen koulukuntia, ja niiden välisiä suhteita. Tutkielmassa esitettävät neljä strategianäkemyksestä on jaettu luonteeltaan staattisiin ja dynaamisiin. Tavoitteena on esittää, kuinka näiden näkemysten synteessä voidaan siirtyä staattisesta strategia-ajattelusta dynaamiseen malliin, mikä luo yritykselle uusia mahdollisuuksia uudistaa ja turvata kilpailuetuaan. Tutkielmassa myös tarkastellaan viime aikoina esitettyä perinteiseen SWOT-analyysiin kohdistuvaa kritiikkiä, jonka mukaan staattiseen analyysiin jäävä strateginen suunnittelu voi johtaa yritysjohton huomiota väärin asioihin tulevaisuuden kilpailuetua ajatellen.

Tutkimusongelma, joka ohjaa tutkimuksen tekemistä, on seuraava:

Miten staattisen strategianäkemysten pohjalta voidaan muodostaa dynaaminen strategianäkemys?

Kuvassa yksi esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuva 1: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän teoreettista viitekehystä havainnollistavan kuvion sisältöä käydään tarkemmin läpi johdannon seuraavassa kappaleessa, joissa selvitetään työn rakennetta ja lähdeaineistona käytettyä kirjallisuutta.

1.2 Tutkielman rakenne, kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitetään katsaus kirjallisuuteen, johon tämän lopputyön teoreettinen viitekehys perustuu. Kappale alkaa lyhyellä johdannolla strategiseen johtamiseen, minkä jälkeen käydään läpi teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt kokonaisuudet. Lisäksi määritellään keskeisimmät käsitteet, joita tässä tutkielmassa käytetään.

Strategiseen johtamiseen liittyvät kysymykset ovat ensisijaisen tärkeitä yritysten ylimmälle johdolle. Itse asiassa ne ovat sitä kenelle tahansa joka haluaa ymmärtää syitä, joista organisaatioiden menestyminen tai epäonnistuminen johtuu. (Rumelt ym. 1991)

Strategiset päätökset ovat niitä, jotka vaikuttavat organisaation kehityskulkuun pitkällä aikavälillä. (Johnson & Scholes 1999, 5) Ne koskevat organisaation tavoitteiden asettamista, tuotetarjontaa, yrityksen asemointia kilpailutilanteessa, yrityksessä suoritettavien toimintojen määrää, organisaatorakennetta ja organisaation rajojen määrittelyä. (Rumelt ym. 1991)

Porterin viiden kilpailuvoiman malli (1980) keskittyy analysoimaan yrityksen ulkopuolisia kilpailuvoimia. Porterilainen strategianäkemyks perustuu yrityksen asemointiin ulkoisten kilpailuvoimien suhteen siten, että yritys saavuttaa monopolivoimaa ja kykenee heikentämään tai eliminoimaan kilpailijoiden neuvotteluvoimaa. (Stähle ym. 2002) Porterin alkuperäisteoksessa (1980, suom. 1984) esiteltävää, viiden kilpailuvoiman malliin perustuvaa strategista analyysiä käsitellään edelleen myös viime vuosina julkaistuissa strategisen johtamisen perusteoksissa. Näitä ovat mm. Johnson ja Scholes (1999), Hitt, Ireland ja Hoskisson (2001) sekä Grant (2005). Ulkoisen toimintaympäristön analyysiä käsitellään kappaleessa kaksi.

Resurssiperusteinen näkemys korostaa puolestaan yrityksen ainutlaatuisia resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailuedun perustana. Resurssiperusteinen näkemys käsittelee ainutlaatuisten kyvykkyyksien luomista, ja niiden suojaamista kilpailijoiden kopioinnilta. Edellisessä kappaleessa mainitut perusteokset kattavat lähestulkoon koko tutkielman aihepiirin. Näiden lisäksi erityisesti resurssiperusteista näkemystä ovat käsitelleet Penrose (1959) ja Wernerfelt (1984). 90-luvulla julkaistuista, ydinosaamisen hyödyntämiseen painottuvista strategianäkemyksistä on syytä mainita erityisesti Hamel ja Prahalad 1994, sekä Quinn 1992. Resurssiperusteista näkemystä käsitellään kappaleessa kolme.

Porterilaista ja resurssiperusteista näkemystä voidaan pitää staattisina strategianäkemyksinä, sillä ne perustuvat yrityksen nykyisen strategisen aseman analysointiin, ja strategisen johtamisen kehittämiseen näihin analyysiin perustuen. SWOT-analyysi on strategisen johtamisen työkalu, jota yrityksissä käytetään varsin laajalti. SWOT-analyysi voidaan nähdä porterilaisen ja resurssiperusteisen strategianäkemyksen synteessinä, jossa ulkoisen toimintaympäristön uhat ja mahdol-

lisuudet yhdistetään sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkasteluun. Kappaleessa neljä käsitellään Grantin (2005) esittämää SWOT-analyysiin kohdistuvaa kritiikkiä, ja siirrytään dynaamisen strategianäkemyksen tarkasteluun. Tätä edustavat kaksi teoreettista lähestymistapaa resurssien ja kyvykkyyksien hankkimiseen ja kehittämiseen. Nämä ovat dynaamisten kyvykkyyksien teoria ja transaktiokustannusteoria.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria korostaa oppimista ja kehittymistä, kun taas perinteinen resurssiperusteinen näkemys on luonteeltaan staattinen. (Ståhle 2002) Penrosen (1959) näkemys manageriaalisista ja yrittäjyyteen liittyvistä kyvykkyyksistä erottaa yritystoiminnan käynnissä pitämiseen ja toisaalta toiminnan uudistamiseen liittyvät kyvykkyydet toisistaan. Penrosen mukaan johdon kyvykkyyksien luonne selittää yritysten kasvupotentiaalia. Teece, Pisano ja Shuen (1997) tarkastelevat dynaamisia kyvykkyyksiä nykyaikaisen liiketoimintaympäristön ja erityisesti korkean teknologian yritysten näkökulmasta.

Kappaleessa viisi käsiteltävä Williamsonin (1991) transaktiokustannusteoria puolestaan esittää teoreettisen selityksen sille, missä yritykset rajojen tulisi kulkea. Transaktiokustannusteoria käsittelee sitä, mitkä ovat yritykselle koituvat hyödyt ja kustannukset, jos tietty toiminto suoritetaan yrityksen sisällä, tai mikäli se vastaavasti ulkoistetaan. Teoria tarjoaa selityksen viime vuosina tapahtuneelle kehitykselle, jossa organisaatorakenteet kehittyvät ohuemmiksi, ja yritykset hankkivat yhä enemmän resursseja verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. Transaktiokustannuksia, ulkoistuksia ja verkostoitumista käsittelevät myös Teece (1998) ja Quinn (1992). Erityisesti tietointensiivisten yritysten verkostoitumista käsittelee Varis (2004). Edelleen digitaalista verkostotaloutta käsittelevät myös Luomala (2001), sekä Ståhle, Kyläheiko, Sandström ja Virkkunen (2002).

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Strategiatutkimuksen eri koulukuntia pyritään käsittelemään riittävän laajasti, jotta tutkimusongelmaa voidaan lähestyä toisiaan täydentävistä näkökulmista. Kuitenkin evoluutioteoriaan pohjautuva evolutionaarinen strategianäkemys (Ståhle ym. 2002) on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Tämän sinänsä mielenkiintoisen ”vaihtoehtoisen” taloustieteen koulukunnan riittävän laaja käsittely ei ollut mahdollista kandidaatin tutkielman puitteissa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma perustuu strategia-alan kirjallisuuteen, sekä tieteellisiin artikkeleihin. Kirjallisuudessa on käsitelty yrityksen strategista suunnittelua laajalti. Kappaleessa 1.2 luotiin katsaus tutkielman lähdeaineistona käytettyyn kirjallisuuteen. Lisäksi tutkielmaan tuo yritysten strategiaprosessin käytännön näkökulmaa erään suuren suomalaisen suunnittelu- ja konsulttiyrityksen aluepäällikön lyhyt haastattelu. Kappaleessa kuusi esitettävissä tutkielman johtopäätöksissä hänen käytännön kokemuksiaan verrataan tutkielman perusteella tehtäviin teoreettisiin johtopäätöksiin.

2. YRITYKSEN ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Toimintaympäristön analysoinnin tasot

Jokaisella yritysjohtajalla on tiettyjä käsityksiä ja ennakko-oletuksia sen toimialan rakenteesta, jolla hänen yrityksensä toimii. Samoin hänellä on käsitys ansaintalogiikasta, kilpailijoista, asiakaskunnasta sekä sen tarpeista ja niin edelleen. Nämä aikaisempaan kokemukseen perustuvat käsitykset myös siirretään yhä uusille työntekijöille yrityksessä. Kokemuksesta ja sen jakamisesta on toki hyötyä, mutta siihen sisältyy myös riskejä. Voi olla, ettei lopulta enää edes muisteta, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja mihin tietyt ”totuudet” perustuvat. Dinosaurukset kuolivat sukupuuttoon, koska ne eivät kyenneet sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön. Yritysten ”DNA:ta” sen sijaan voidaan ja tulee tarvittaessa järjestellä uuteen muotoon. (Hamel & Prahalad 1994, 53)

Kun yrityksen toimintaympäristöä analysoidaan strategisen suunnittelun pohjaksi, ulkoista ympäristöä voidaan analysoida kolmella tasolla. Kokonaiskuva toimintaympäristöstä saadaan, kun yhdistetään makroympäristö-, toimiala- ja kilpailija-analyysit. Makroympäristön analyysissa (esim. PEST-analyysi) keskitytään tulevaisuuden kehityssuuntiin. Kilpailija-analyysi pyrkii puolestaan ennustamaan kilpailijoiden aikeita, toimia ja vastatoimenpiteitä yrityksen tekemisiin markkinoilla. (Hitt ym. 2001, 50-52) Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin tarkemmin ainoastaan Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman mallia. Toimiala-analyysin tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen tietyllä toimialalla.

2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

2.2.1 Toimialan rajojen määrittely

Toimiala-analyysin lähtökohdaksi tulisi ainakin karkeasti määrittellä toimialan rajat maantieteellisesti ja toiminnallisesti. (Doole & Lowe 2005, 61) Toiminnallisesti toimiala koostuu yrityksistä, joiden markkinoimat tuotteet ovat läheisiä substituutteja. Kilpailutilanteessa nämä yritykset vaikuttavat toistensa käyttäytymiseen. Tyypillisesti toimialalla toimii useita yrityksiä, jotka pyrkivät tavoitteisiinsa erilaisilla strategioilla. Toisaalta toimialan luonne vaikuttaa osaltaan yritysten valitsemiin strategioihin. (Hitt ym. 2001, 68)

Maantieteellisesti tarkasteltuna yritysten markkinoiden rajat määrittelee se, miten helppoa asiakkaiden on siirtyä toisella maantieteellisellä alueella toimivan yrityksen asiakkaiksi, tai miten helppoa yritysten on tarjota tuotteitaan toisella maantieteellisellä alueella oleville asiakkaille. Nykyaikainen internet-liiketoiminta ja kehittyneet viestintäyhteydet mahdollistavat monilla aloilla sen, että asiakkaat hankkivat yhä enemmän tuotteita perinteisten kansallisten markkina-alueiden ulkopuolelta. Monet markkinat ovat luonteeltaan globalisoituneita, ja suurimmalla osalla markkinoista on ainakin jonkinlaista kansainvälistä kilpailua. (Doole & Lowe 2005, 61)

2.2.2 Toimialan potentiaalinen kannattavuus

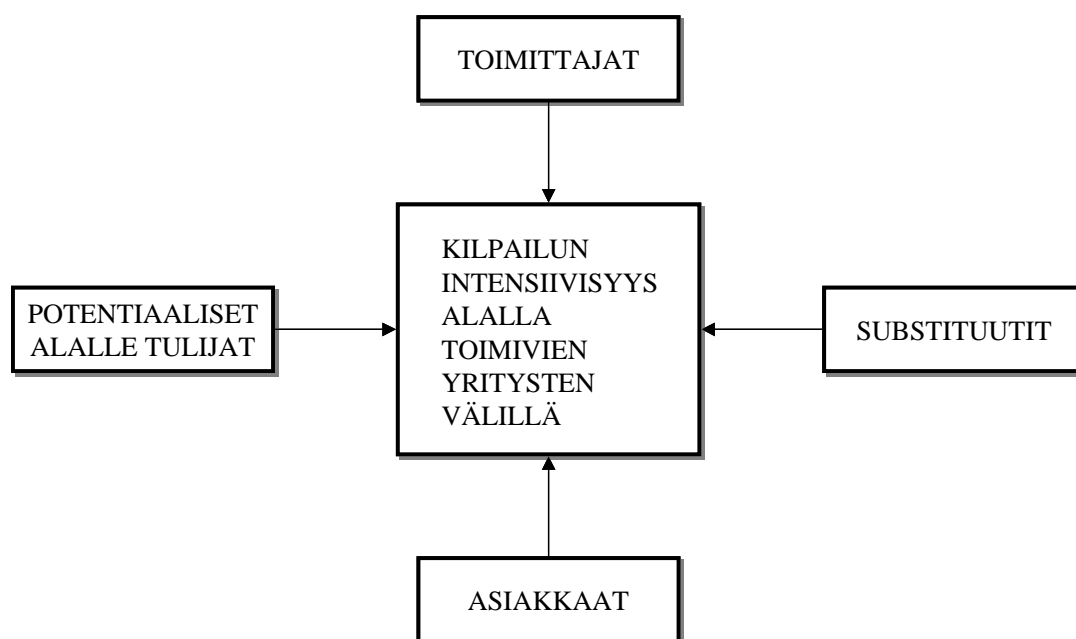
Yleisiin makro-ympäristötekijöihin verrattuna toimialan tapahtumilla on suurempi vaikutus yritysten kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. (Hitt ym. 2001, 51) Toimialan ulkopuolisilla voimilla on merkitystä pääasiassa suhteellisesti, sillä ne vaikuttavat kaikkiin tietyllä toimialalla toimiviin yrityksiin. (Porter 1984, 23) Yrityksen suhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja kilpailijoihin muodostavatkin liiketoimintaympäristön ytimen. PEST-analyysissä käsitellyt makroympäristön tekijät voivat luoda kriittisiä mahdollisuuksia tai uhkia, mutta avainkysymys on se, miten tällainen yleisempi kehityskulku vaikuttaa toimialan kysyntä- ja tarjontatilanteeseen. (Grant 2005, 68)

Toimiala-analyysin lähtökohta on toimialan kannattavuuden tarkastelu. Toimialan rakenteen kaksi teoreettista ääripäätä ovat monopoli ja täydellinen kilpailu. Monopolitilanteessa arvonlisä-

ys siirtyy kokonaisuudessaan monopoliasemassa olevan yrityksen katteeseen, kun taas täydellisen kilpailun olosuhteissa hinnat painuvat niin alas, että ne juuri ja juuri kattavat yritysten kustannukset. Todellisuudessa tilanne on useimmiten jossain näiden ääripäiden välissä. (Grant 2005, s. 69-72)

Toimialan potentiaaliseen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä on suuri määrä. Porterin (1984) viiden kilpailuvoiman malli on käyttökelpoinen kehikko näiden tekijöiden luokitteluun. Porterin mallissa toimialalla toimivien yritysten kannattavuutta heikentävä kilpailupaine syntyy viidestä lähteestä, jotka esitetään kuvassa kaksi. Näiden viiden kilpailuvoiman vuorovaikutus määrittelee toimialan potentiaalisen kannattavuuden.

Porterilaisen strategiakoulukunnan mukaan yritykset pyrkivät asemoitumaan toimialalla niin, että kilpailuvoimien vaikutus on yrityksen kannalta suosiollinen. (Hitt ym. 2001, 51) Käytännössä yritys pyrkii kohti monopoliasemaa, sillä kaikki mikä vähentää kilpailua, hyödyttää monopolivoimaa käyttävää yritystä. (Stähle ym. 2002, 21)



Kuva 2: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1984, 24)

Porterin (1984) mukaan viidestä markkinavoimasta kolme vaikuttaa yritysten väliseen horisontaaliseen kilpailuun. Näitä kilpailun uhkia synnyttävät substituutit, uudet alalle tulijat ja alalla jo toimivat kilpailijat. Horisontaalisen kilpailun lisäksi yritykset kohtaavat vertikaalisen kilpailun uhkia. Näitä uhkia synnyttävät yrityksen arvoketjun yläpäässä olevat asiakkaat, sekä arvoketjun alapään alihankkijat.

Alalle tulijoiden uhka

Uudet alalle tulijat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia, sekä halun vallata markkinaosuuksia ja usein myös olennaisia resursseja. Tämä voi vaikuttaa toimialan kannattavuuteen alenevina hinnoina, sekä tuotantopanosten hinnan nousemisena. (Porter 1984, 27)

Alalle tulon esteet rajoittavat uusien kilpailijoiden tuloa toimialalle. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi (Johnson & Scholes 1999, 116):

1. Suurtuotannon edut
2. Alalle tulon vaatima pääoma
3. Pääsy jakeluteihin
4. Koosta riippumattomat kustannusedut. Nämä perustuvat usein aikaisen alalle tulon tuomaan kokemukseen. Toisaalta kilpailun globalisoituessa potentiaaliset alalle tulijat ovat voineet hankkia kokemusta ja mainetta toisilla maantieteellisillä markkinoilla.
5. Odotetut kilpailutoimenpiteet. Mikäli potentiaalinen alalle tulija uskoo, että alalla jo toimivat yritykset ryhtyvät aggressiivisiin kilpailutoimenpiteisiin uutta tulijaa vastaan, se voi arvioida alalle tulon kannattamattomaksi vaihtoehdoksi.
6. Juridiset syyt. Esimerkiksi patentit, tai kilpailua muuten rajoittava lainsäädäntö, voivat estää alalle tulon.

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaat kilpailevat painamalla hintoja alas ja vaatimalla korkeampaa laatua, tai enemmän palvelua. Tämä kaikki tehdään toimialalla toimien yritysten kannattavuuden kustannuksella. Tietyn

asiakasryhmien neuvotteluvoima riippuu sen markkinatilanteen piirteistä, sekä ostojen suhteellisesta merkittävydestä suhteessa kokonaisliiketoimintaan. (Porter 1984, 46)

Asiakkaiden neuvotteluvoima on suuri, mikäli (Johnson & Scholes 1999, 119):

1. Asiakkaita on vähän ja ostojen volyymi on suuri.
2. Toimialalla on suuri määrä suhteellisen pieniä yrityksiä.
3. Toimittajan vaihdosta ei aiheudu asiakkaalle merkittäviä kustannuksia.

Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajat voivat käyttää neuvotteluvoimaansa suhteessa toimialan yrityksiin nostamalla hintoja, tai heikentämällä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laatutasoa. Voimakkaat toimittajat voivat näin kaventaa kannattavuutta alalla, joka ei kykene kattamaan kustannusten nousua omien tuotteidensa hinnoissa. (Porter 1984, 49)

Toimittajien neuvotteluvoima on suuri, mikäli (Johnson & Scholes 1999, 119):

1. Toimittajien määrä on suhteellisen pieni.
2. Toimittajan vaihtamisesta asiakkaille aiheutuvat vaihtokustannukset ovat suuret.
3. Toimittajan brandi on tärkeä asiakkaan kannalta.
4. Toimittajalla on mahdollisuus integroitua eteenpäin ja ryhtyä kilpailemaan asiakkaan kanssa, mikäli se ei ole tyytyväinen saamaansa hintaan.
5. Toimittajalla on paljon pieniä asiakkaita, joiden neuvotteluvoima on heikko.

Substituuttien uhka

Substituutteja ovat tuotteet tai palvelut, jotka tyydyttävät samaa tarvetta kuin yrityksen tuote, tai jotka poistavat tarpeen, jota yrityksen tuotteet tyydyttävät. (Johnson & Scholes 1999, 120) Eri-tyisesti korkean teknologian yrityksille on tärkeää ymmärtää uusien teknologioiden muodostama uhka, joka voi hyvin nopeastikin tehdä yrityksen tarjoamat tuotteet tarpeettomiksi markkinoilla. (Viardot 1995, 55) Hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita tuotteesta maksamaan, riippuu osaltaan

substituuttien saatavuudesta. Mikäli läheisiä substituutteja on saatavilla, hinnankorotukset saavat helposti asiakkaat vaihtamaan niihin. (Grant 2005, 74)

Potentiaalisia substituutteja tarkasteltaessa tärkeitä kysymyksiä ovat (Johnson & Scholes 1999, 120):

1. Uhkaako substituutti tehdä meidän tuotteemme tarpeettomaksi?
2. Kuinka helppoa asiakkaiden on vaihtaa meidän tuotteestamme substituuttiin?
3. Onko substituutin luomaa uhkaa mahdollista pienentää kasvattamalla vaihtokustannuksia, esimerkiksi lisäämällä asiakkaan kokemaa arvoa kehittämällä tuotetta tai palvelua?

Kilpailun intensiivisyys

Alalle tulon ja substituuttien uhka, kuten myös toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, vaikuttavat tietenkin kilpailun intensiivisyyteen. Näiden jo käsiteltyjen voimien lisäksi myös muut tekijät vaikuttavat toimialan kilpailutilanteeseen. Näitä voimia ovat mm. (Johnson & Scholes 1999, 122):

1. Toimialalla toimivien yritysten koko suhteessa toisiinsa. Tasaväkisten yritysten pyrkiessä kasvattamaan markkinaosuuttaan toistensa kustannuksella, kilpailu voi kehittyä intensiiviseksi.
2. Markkinoiden kasvuvauhti. Tuotteen elinkaaren vaihe vaikuttaa kilpailutilanteeseen. Kasvuvaiheessa olevilla markkinoilla yritykset voivat saavuttaa kasvua markkinoiden kasvun seurauksena, mutta kypsyysvaiheessa olevilla markkinoilla kasvua voidaan saavuttaa vain kaappaamalla kilpailijoiden markkinaosuuksia.
3. Mikäli asiakkaat ovat kansainvälisiä yrityksiä, toimittajien välinen kilpailu globaaleista asiakkuuksista kiristyy.
4. Korkeat kiinteät kustannukset voivat pakottaa yrityksiä tavoittelemaan riittävän suurta liikevaihtoa aggressiivisilla kilpailutoimilla. Samoin ylikapasiteetti aiheuttaa paineita hinnan alennuksiin.
5. Mikäli alalta poistumisen esteet ovat korkeat, toimialalla on todennäköisesti ylikapasiteettia ja sen seurauksena intensiivistä kilpailua.

Toisiaan täydentävät tuotteet (komplementit)

Porterin mallissa mainitaan substituuutit, mutta eri tuotteiden välinen suhde voi tämän lisäksi olla myös toisiaan täydentävä. Täydentävien tuotteiden tuottajat ovat tärkeä osa useimpien yritysten kilpailuympäristöä. Kun tuotteet ovat läheisiä komplementteja, asiakkaat arvostavat koko järjestelmää, eivät yksittäisiä tuotteita. Se, miten tuotot jakautuvat komplementtituotteiden tuottajien kesken, riippuu jälleen kerran näiden yritysten neuvotteluvoimasta. Yritys, jolla on monopoli-asema ja erikoistuneet tuotteet, kerää suuremmat voitot kuin komplementtituotteen valmistaja, joka kohtaa kovaa kilpailua, valmistaa standardituotteita ja jolla on ylikapasiteettia. (Grant 2005, 103-105)

Teecen (1998) mukaan markkinamahdollisuuksien hyödyntäminen informaatioaikakauden uudessa taloudessa vaatii yhä useammin liiketoimintaa tukevien komplementtituotteiden tunnistamista ja yhdistämistä omaan tuote- ja palvelutarjontaan. Teknologinen ylivoimaisuus on enää harvoin ainoa syy menestyksen takana. Usein se on menestymisen ensimmäinen edellytys, mutta lisäksi tarvitaan liikkeenjohdollista kyvykkyyttä ymmärtää koko pelikenttää, ja tunnistaa mahdollisuuksia vaikuttaa sen muodostumiseen.

3. RESURSSIPERUSTEINEN STRATEGIANÄKEMYS

Edellisessä kappaleessa on käsitelty yrityksen ulkoista ympäristöä, joka luo mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen strategiselle kehitykselle. Yrityksen menestys riippuu ulkoisten tekijöiden lisäksi sen strategisesta kyvykkyydestä suoriutua toiminnoistaan menestymiseen vaadittavalla tehokkuudella. Strategisen kyvykkyyden analysointi auttaa ymmärtämään, ovatko yrityksen resurssit ja kyvykkyydet niitä, joita sen toimintaympäristössä menestyminen edellyttää. (Johnson & Scholes 1999, 149)

Porterilainen (1984) toimintaympäristössä vaikuttavien kilpailuvoimien analyysi auttaa ymmärtämään toimialan rakennetta ja se on edelleen käyttökelpoinen työkalu ulkoisen ympäristön muutospainoiden analysointivälineenä (Stähle ym. 2002, 22). Teece ym. (1997) kuitenkin kritisoivat Porterin strategianäkemyä siitä, että se tarkastelee yritystä ”mustana laatikkona”, eikä ota huomioon eroja yritysten resurssipohjassa ja kyvykkyyksissä. Porterilainen näkemys, jossa

yritys voisi yksinkertaisesti valita kannattavan liiketoiminnan, laatia toimialarakenteen perusteella sopivan alalle tulo -strategian ja tarvittaessa hankkia puuttuvat resurssit, ei ota huomioon yritysten ainutlaatuisia sisäisiä tekijöitä.

Porterilainen kilpailuvoimien analyysiin perustuvan strategianäkemyksen ongelmat voidaan ki-
teyttää seuraavasti (Teece ym. 1997):

1. Organisaatioiden on vaikea kehittää uusia kyvykkyyksiä nopeasti.
2. Jotkut resurssit ja kyvykkyydet eivät ole helposti ostettavissa. Tämä koskee esimerkiksi kumulatiivisen oppimisen kautta organisaatioon syntyneitä hiljaista tietoa ja yrityksen mainetta.
3. Ne tekijät, jotka ovat ostettavissa, eivät tuo kilpailuetua, koska kilpailijat voivat hankkia samat resurssit ja kyvykkyydet yhtä helposti.

Resurssiperusteinen näkemys puolestaan korostaa yrityksen ainutlaatuisia resursseja kilpailuedun lähteenä. Yrityksen strategiavaihtoehdot eivät siis rakennu ainoastaan toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien, vaan myös sisäisistä kyvykkyyksistä muodostuvien vahvuuk-
sien varaan. (Teece ym. 1997)

3.1 Resurssit, kyvykkyydet ja ydinosaaminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan yrityksen resursseja, kyvykkyyksiä ja ydinosaamista, sekä näiden välisiä yhteyksiä kilpailuedun muodostamisessa. Tämä luo pohjan kappaleessa neljä esitettävälle teorialle dynaamisista kyvykkyyksistä, jonka merkitys strategisen johtamisen analysoinnille on korostunut 2000-luvun teknologisessa ja taloudellisessa liiketoimintaympäristössä.

3.1.1 Resurssit

Resurssit ovat tuotantoprosessin tekijöitä. Esimerkiksi laitteet, työntekijöiden taidot, patentit, rahoitusresurssit ja johtamistaidot ovat yrityksen resursseja. Resurssit eivät itsessään takaa yri-

tykselle kilpailuetua, vaan kilpailuetu syntyy tyypillisesti useiden resurssien sopivasta yhdistämisestä. (Hitt ym. 2001, 105)

Resurssit ovat joko aineellisia, tai aineettomia. Aineellisten resurssien määrää voidaan mitata, kun taas aineettomat resurssit ovat sidoksissa yrityksen historiaan ja ne ovat kumuloituneet ajan kuluessa. Aineettomia resursseja, kuten johdon ja työntekijöiden luottamusta, innovaatiokykyä ja yrityksen mainetta, kilpailijoiden on vaikeampi ymmärtää ja kopioida. (Hitt ym. 2001, 106) Ainutlaatuiset resurssit tulisi pyrkiä tunnistamaan laajemmasta joukosta resursseja, joita yritys tarvitsee strategiansa toteuttamiseen. Ainutlaatuisia ovat ne vaikeasti kopioitavat resurssit, jotka luovat kilpailuetua. (Johnson & Scholes 1999, 155)

Yrityksen resurssien arvioinnissa listataan ja luokitellaan ne resurssit, jotka yrityksellä on hallussaan. Tässä arvioidaan paitsi resurssien määrää, myös niiden laatua ja sitä, miten ainutlaatuisia ne ovat muihin yrityksiin suhteutettuna. Resursseja voidaan luokitella seuraavalla tavalla (Johnson & Scholes 1999, 153):

Aineelliset resurssit

Taloudellisten resurssien tunnistaminen on helpointa, sillä taloudelliset ja fyysiset resurssit ilmoitetaan yrityksen taseessa. Strategisen analyysin tarkoitus ei kuitenkaan ole luetella yrityksen resursseja, vaan luoda ymmärrystä niiden potentiaalista kilpailuedun muodostamisessa. (Grant 2005, 141)

Aineellisia resursseja kuten tuotantolaitteita, luonnehtii yleensä se, että niiden käyttö rajoittuu hyvin harvoihin toimintoihin. Niiden kapasiteettia on hyvin vaikea käyttää muissa toiminnoissa, kuin siinä, johon ne on alun perin tarkoitettu. (Chattarjee & Wernerfelt 1991) Analysoitaessa aineellisia resursseja tulisi kysyä, onko olemassa mahdollisuuksia käyttää niitä tavalla, joka tuottaa suuremman lisäarvon yritykselle. Voidaanko esimerkiksi nykyiset toiminnot suorittaa vähemmällä resursseilla, tai onko mahdollista lisätä nykyisten resurssien käyttöä? Voidaanko olemassa olevia resursseja siirtää kannattavampaan toimintaan? (Grant 2005, 141)

Aineettomat resurssit

Yrityksen aineettomat resurssit voivat olla esimerkiksi brandeja, kontakteja, yrityksen imago tai innovaatiokykyyn liittyviä tekijöitä, kuten patenteja. Joissakin tapauksissa aineettomien resurssien osuus yrityksen arvosta voi olla hyvinkin suuri. (Johnson & Scholes 1999, 155) Aineellisiin resursseihin verrattuna aineettomien resurssien kapasiteettirajat ovat joustavampia. Brandia, tehokasta markkinointiorganisaatiota, tai innovatiivista tuotekehityshenkilöstä voidaan käyttää hyväksi useiden eri tuotteiden kehittämisessä ja markkinoinnissa. (Chattarjee & Wernerfelt 1991)

Yrityksen maineeseen liittyvät resurssit, kuten brandit ja tuotemerkit, ovat arvokkaita. Yrityksen maine on tärkeä tekijä asiakassuhteiden kannalta, mutta se vaikuttaa myös alihankkijoiden, työntekijöiden, sijoittajien ja julkisen vallan suhtautumiseen yritystä kohtaan. (Grant 2005, 142)

Henkilöstöresurssit

Henkilöstöresurssit ovat niitä tuottavia toimintoja, joita ihmiset tietojensa ja taitojensa mukaan yrityksessä suorittavat. Henkilöstöresurssien arvon määrittäminen on monimutkaista ja hankalaa. Rekrytoitaessa henkilöstöä heidän osaamistaan ja kokemustaan pyritään arvioimaan, ja yleensä heidän työsuoritustaan arvioidaan yrityksissä säännöllisesti. (Grant 2005, 144)

Henkilöstön kykyjen ja taitojen määrä ja laatu ovat ilmeisen tärkeitä tarkastelun kohteita. Näiden lisäksi tulee arvioida muita tekijöitä, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Esimerkiksi voimakkaassa muutoksessa olevalla toimialalla henkilöstöltä edellytetään sopeutumisen- ja innovaatiokykyä. (Johnson & Scholes 1999, 155) Myös yrityksen organisaatiokulttuuri voi olla tärkeä aineeton resurssi. Organisaation arvot, perinteet ja sosiaaliset normit vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti yksittäiset työntekijät kykenevät käyttämään tietojensa ja taitojensa yhteistyössä. (Grant 2005, 144)

3.1.2 Kyvykkyydet

Kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä käyttää ja yhdistää resursseja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Kyvykkyydet kehittyvät ajan mittaan eri resurssien vuorovaikutuksen myö-

tä. Kilpailuedun kannalta tärkeiden kyvykkyyksien kehittyminen perustuu yleensä informaation tuottamiseen ja jakamiseen organisaatiossa. (Hitt ym. 2001, 108) Toisin kuin fyysiset tuotantopanokset, kyvykkyydet eivät kulu niitä käytettäessä. Päinvastoin, ne kasvavat ja kehittyvät. (Hamel & Prahalad 1990)

Yrityksen tietopääomaan liittyvät aineettomat resurssit perustuvat yksilöiden kokemukseen ja oppimiseen. Teeceen (1998) mukaan yritykset rakentavat fyysisiä ja sosiaalisia rakenteita, jotka mahdollistavat tämän tiedon kehittymisen kyvykkyyksiksi. Grant (2005) korostaa organisaation rutiinien merkitystä kyvykkyyksien muodostumisessa. Lähes kaikkiin tuottaviin toimintoihin yrityksessä liittyy useiden ihmisten koordinoitu yhteistyö, jota ei tarvitse merkittävästi johtaa tai kommunikoida sanallisesti. Nämä säännölliset toiminnot, joita voidaan kutsua organisaation rutiineiksi, luovat Grantin (2005) mukaan perustan useimmille organisaation kyvykkyyksistä.

Strategisen suunnittelun kannalta oleellisimpia ovat ne kyvykkyydet, joiden merkitys asiakkaan kokemalle arvolle tai sen tuottamisen tehokkuudelle on erityisen suuri, tai jotka luovat perustan uusille markkinoille siirtymiseen. Näitä kyvykkyyksiä kutsutaan ydinosaamiseksi. (Grant 2005, 145)

3.1.3 Ydinosaaminen

Useimmat yritykset tuottavat suurimman osan aikaansaamastaan arvonlisäyksestä melko harvojen ydintoimintojen kautta. Muu organisaatio on olemassa pitkälti vain mahdollistaakseen näiden toimintojen suorittamisen. Kuitenkin yritysten johto usein käyttää huomattavan osan ajastaan ja yrityksen resursseista jälkimmäisten, tukevien toimintojen parissa puuhasteluun. Ydinosaamisen tarkempi määrittely ja sen strategisen merkityksen ymmärtäminen auttaa selkeyttämään yrityksen johtamista, ja jakamaan resursseja tehokkaammin. (Quinn ym. 1990)

Ydinosaaminen tarkoittaa kyvykkyyksiä, jotka ovat yrityksen kilpailuedun lähteenä. Ydinosaamisen kehittyminen on organisaationaalinen prosessi, jossa ajan kuluessa opitaan käyttämään resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailuetua tuottavalla tavalla. Ydinosaaminen on asioita, jotka yritys kykenee tekemään erityisen hyvin kilpailijoihin verrattuna. Näin yritys kykenee tuottamaan pit-

källä aikavälillä tuotteita ja palveluita, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. (Hitt ym. 2001, 113)

Ydinosaamisen tunnistaminen on tärkeää paitsi yrityksen nykyisen kilpailuedun säilyttämiseksi, myös siksi, että ydinosaaminen voi tarjota yritykselle uusia kasvumahdollisuuksia. Ydinosaamiseen perustuvien uusien lisäarvoa tuottavien palveluiden kehittäminen, ja uusille markkinoille levittäytyminen, voivat tarjota yritykselle uusia mahdollisuuksia, kun perinteiset kohdemarkkinat alkavat olla kypsyyssvaiheessa. (Johnson & Scholes 1999, 162) Kuva kolme havainnollistaa ydinosaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen liittyviä avainkysymyksiä sekä nykyisillä, että uusilla markkinoilla toimimisen näkökulmasta.

Ydin- osaaminen	Uudet	Mitä uutta ydinosaamista tulee kehittää kilpailuedun suojaamiseksi ja parantamiseksi nykyisillä markkinoilla?	Mitä uutta ydinosaamista tulisi kehittää, jotta päästäisiin kaikkein houkuttelevimmille markkinoille tulevaisuudessa?
	Nykyiset	Mitä mahdollisuuksia nykyinen ydinosaaminen luo aseman vahvistamiseksi nykyisillä markkinoilla?	Mitä uusia tuotteita tai palveluita voimme kehittää käyttämällä tai yhdistämällä nykyistä ydinosaamista luovalla tavalla?
		Nykyiset	Uudet
Markkinat			

Kuva 3: Ydinosaamisen hyödyntäminen (Hamel & Prahalad 1994, 250)

3.1.4 Ydintuotteet

Ydintuotteiksi kutsutaan niitä fyysisiä komponentteja, tai tuotetarjonnan osia, jotka konkreettisesti yhdistävät yrityksen ydinosaamisen sen markkinoimiin lopputuotteisiin. Yrityksen ydinosaaminen siis upotetaan sen ydintuotteisiin. (Hamel & Prahalad 1990)

Markkina-asemaa tulee tarkastella erikseen ydintuotteiden ja lopputuotteiden osalta. Yrityksellä voi esimerkiksi olla hallitseva asema tietyn ydinosaan perustuvan komponentin osalta, vaikka sen markkinaosuus lopputuotemarkkinoilla olisikin selvästi pienempi. Vahva asema ydintuotteiden osalta antaa yritykselle mahdollisuuden uusien sovellusten ja markkinoiden kehittämiseen. Tällöin sillä on parempi mahdollisuus päästä luomaan toimialalle standardeja, verrattuna tilanteeseen, jossa sen tulee jatkuvasti sopeutua ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin. (Hamel & Prahalad 1990)

3.2 Kilpailuetu

3.2.1 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen

Resurssien ja kyvykkyyksien kriittisyyden arviointi yrityksen menestyksen kannalta tulee tehdä kahden kriteerin perusteella. Ensinnäkin on arvioitava niiden merkittävyyttä pysyvän kilpailuedun luomisessa. Toiseksi arvioidaan yrityksen suhteellisia vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin verrattuna. Resurssien ja kyvykkyyksien merkittävyyden arvioinnissa tulisi keskittyä niiden strategiseen luonteeseen. (Grant 2005, 156)

Monet tekijät, jotka ovat merkittäviä asiakkaiden ostopäätöksen kannalta, ovat kuitenkin sellaisia, jotka ovat yhtäläillä myös kaikkien kilpailijoiden käytössä. Nämä välttämättömät resurssit ja kyvykkyydet ovat niitä, joita tarvitaan pelissä mukana pysymiseen, mutta jotka eivät ratkaise voittajaa. Todelliset kriittiset menestystekijät ovat niitä, jotka ovat pysyvän kilpailuedun perustana. (Johnson & Scholes 1999, 155) Kuva neljä havainnollistaa resurssien ja kyvykkyyksien strategisen luonteen arviointia.

	Samoja kuin kilpailijoilla tai helposti kopioitavissa	Parempia kuin kilpailijoilla ja vaikeasti kopioitavissa
RESURSSIT	Välttämättömät resurssit	Ainutlaatuiset resurssit
KYVYKKYYDET	Välttämättömät kyvykkyudet	Ydinosaaminen

Kuva 4: Resurssit, kyvykkyudet ja ydinosaaminen (Johnson & Scholes 1999, 153)

3.2.2 VRIN-tribuutit

Ydinosaamiset eli strategiset kyvykkyudet ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Kyvykkyudet, jotka eivät täytä näitä neljää kriteeriä, eivät ole ydinosaamista. Kaikki ydinosaamiset ovat siis kyvykkyksiä, mutta kaikki kyvykkyudet eivät ole ydinosaamista. Edellä mainittuja kriteereitä kutsutaan VRIN-tribuuteiksi (Valuable-Rare-Inimitable-Nonsubstitable). (Hitt ym. 2001, 114)

Arvokkuus

Arvokkaat kyvykkyudet mahdollistavat mahdollisuuksien hyödyntämisen, tai uhkien torjumisen. (Hitt ym. 2001, 115) Kyvykkyudet ovat arvokkaita ainoastaan, jos ne liittyvät toimialalla vallitseviin kriittisiin menestystekijöihin. (Grant 2005, 151) Niiden on siis mahdollistettava merkittävän lisäarvon tuottaminen lopputuotteeseen tavalla, joka lisää asiakkaiden kokemaa hyötyä. (Hamel & Prahalad 1990)

Harvinaisuus

Harvinaiset kyvykkyydet ovat sellaisia, joita korkeintaan harvat nykyisistä tai potentiaalisista kilpailijoista pystyvät hyödyntämään. Kyvykkyydet, joita on kaikilla kilpailijoilla, eivät tuota suhteellista kilpailuetua kenellekään. (Hitt ym. 2001, 117)

Vaikeasti kopioitavuus

Kumulatiiviseen oppimiseen perustuvan prosessin kautta syntyneitä kyvykkyyksiä on vaikea kopioida, sillä ne perustuvat suurelta osin hiljaiseen tietoon. (Teece 1998) Kyvykkyydet voivat myös syntyä monimutkaisten sosiaalisten rakenteiden kautta, kuten henkilöiden välisistä suhteista, luottamuksesta, maineesta. (Hitt ym. 2001, 117)

Henkilöstöressurssien siirtäminen sellaisenaan yrityksestä toiseen on vaikeaa, sillä ihmisten työsuoritus riippuu hyvin paljon työskentely-ympäristöstä. Näin on etenkin tiimityöhön perustuvasa toiminnassa. Näin ollen tiettyjen henkilöiden siirtymisellä yrityksestä toiseen ei voida helposti kopioida toisen yrityksen kyvykkyyksiä. (Grant 2005, 152) Kilpailija voi hankkia teknologiaa tai työntekijöitä, joiden avulla kilpailuetua luodaan, mutta sen on paljon vaikeampi kopioida oppimisprosessia ja yrityksen sisäistä toimintojen koordinoitua. (Hamel & Prahalad 1990)

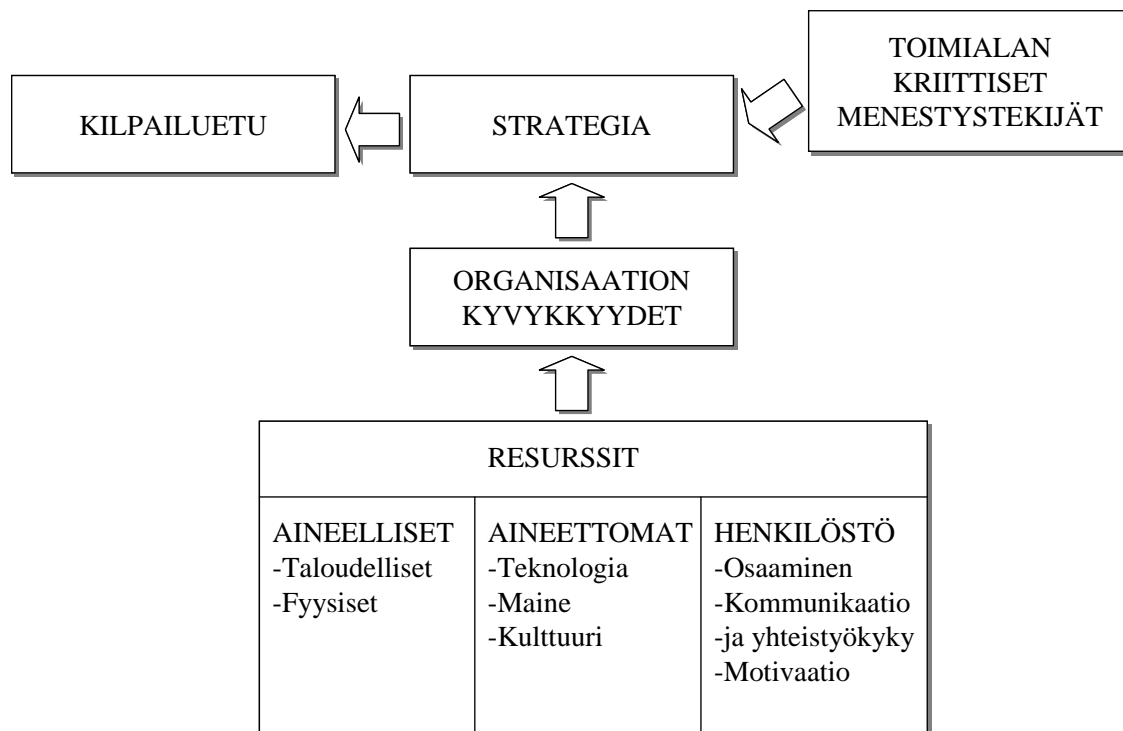
Yritysten välisiä kannattavuuseroja voidaan selittää sillä, että kilpailijoiden on usein vaikea erottaa kriittisiä menestystekijöitä yrityksen standardiresursseista, jotka eivät ole kilpailuedun lähteenä. Tätä ilmiötä voidaan kutsua ”kausaaliseksi epämääräisyydeksi”. (Stähle ym. 2002, 27)

Korvaamattomuus

Korvaamaton kyvykkyys on sellainen, jolle ei ole olemassa strategisesti korvaavaa kyvykkyyttä. Jos kahta kyvykkyyttä voidaan käyttää toisistaan riippumatta saman strategian toteuttamiseen, kyseessä ei ole korvaamaton kyvykkyys. (Hitt ym. 2001, 117)

Kuva viisi havainnollistaa yrityksen sisäisten tekijöiden välisiä yhteyksiä kilpailuedun luomisessa. Jotta kuva vastaisi paremmin liike-elämän todellisuutta, strategian ja kilpailuedun väliin voi-

taisiin lisätä yhdeksi tekijäksi hyvä onni. Tämä kuvastaisi sitä, että usein toteutunut kilpailuetu on vain osittain seurausta tietoisesta strategiasta. (Ståhle ym. 2002, 30)



Kuva 5: Resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun väliset yhteydet (Grant 2005, 139)

4. KILPAILUETUA DYNAAMISISTA KYVYKKYYKSISTÄ

4.1 SWOT-analyysi porterilaisen ja resurssiperusteisen koulukunnan synteessä

Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analyysi esitetään usein SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysissä pyritään tunnistamaan yrityksen sisäisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin perustuvat vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses), sekä ulkoisen toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Grant (2005) esittää SWOT -ajatteluun kohdistuvaa kritiikkiä. Grantin mukaan analyysissä käsiteltävien tekijöiden luokittelu yksiselitteisesti tiettyyn luokkaan edustaa liian staattista näkemystä yrityksen strategisesta johtamisesta. Strategisessa analyysissä tulisi ottaa huomioon se, että tietty kehityssuunta voi olla sekä mahdollisuus, että uhka, riippuen siitä, miten yritys siihen reagoi. Näin ollen SWOT-analyysi voi rajoittaa yri-

tysjohdon strategista ajattelua, ja osaltaan olla esteenä niiden aktiivisten toimenpiteiden löytämiselle ja toteuttamiselle, joiden avulla uhat voitaisiin kääntää mahdollisuuksiksi.

4.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Teoria dynaamisista kyvykkyyksistä (dynamic capabilities – knowledge-based-view) korostaa oppimista ja kehittymistä verrattuna perinteiseen, staattisempaan resurssiperusteiseen näkemykseen (resource-based-view). (Kuivalainen & Megdad 2003) Penrose (1959) tarkastelee erikseen bisneksen pyörittämiseen tarvittavia manageriaalisia kyvykkyyksiä ja yrittäjyyteen liittyviä, uutta luovia kyvykkyyksiä. Penrosen mukaan yrityksen kasvupotentiaalia määrittää oleellisesti sen johdon kyvykkyyksien luonne. Yrittäjyydellä tarkoitetaan tässä kykyä tunnistaa uusia kasvumahdollisuuksia, sekä kykyä ja halua tehdä päätöksiä, joilla resursseja allokoidaan uudelleen kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Manageriaalisia taitoja tarvitaan silloin, kun olemassa olevia kyvykkyyksiä jalostetaan oppimisen avulla ja yrityksen kasvu etenee totuttuja uria. Nämä taidot liittyvät lähinnä yritystoiminnan rutiinien ylläpitoon. (Stähle ym. 2002, 25) Kyvykkyyksien luonteeseen vaikuttaa myös se, minkä tyyppisestä yrityksestä on kyse. Usein esimerkiksi pienillä perheyrittäyksillä on manageriaalisesti asennoituva johto. Tällaisella yrityksellä ei ole kunnianhimoisia kasvutavoitteita, ja toisaalta omistajat ovat varovaisia ja haluavat säilyttää täyden kontrollin yrityksen hallinnoinnin suhteen. (Penrose 1959)

Yrittäjyyteen liittyviä kykyjä taas tarvitaan erityisesti silloin, kun luodaan uusia kyvykkyyksiä ja realisoidaan aiemmin toteutumatta jääneitä strategisia optioita. Yrittäjyyteen liittyviin kyvykkyyksiin liitetään sellaisia ominaisuuksia kuin mielikuivitus, joustavuus ja korkea tavoitetaso. Tämänkaltaisia kyvykkyyksiä voidaan luonnehtia dynaamisiksi. (Stähle ym. 2002, 26)

Teecce ym. (1997) kuvaavat dynaamisten kyvykkyyksien korostunutta merkitystä nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä, jota luonnehtii nopea teknologinen kehitys. Pelkkä teknologisten yms. resurssien kokoaminen ja suojaaminen, esimerkiksi patenteilla, ei riitä pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Teecen ym. mukaan menestyvät yritykset ovat niitä, joilla on hyvä reaktiokyky ympäristön muutoksiin, kyky nopeaan, joustavaan ja

innovatiiviseen tuotekehitykseen, sekä johto, joka kykenee tehokkaasti koordinoimaan ja järjestämään uudelleen sekä yrityksen sisäisiä, että kumppaneiden resursseja ja kyvykkyyksiä.

4.3 Kyvykkyyksien kehittäminen

Koska kyvykkyyksien kehittyminen vie vuosia, toiminnan määrätietoisuus ja johdonmukaisuus on erittäin tärkeää. Tämä vaatii sen, että yrityksen johto on saavuttanut konsensuksen niistä kyvykkyyksistä, joita yrityksessä kehitetään, ja että kehitysprojektin johtohenkilöt sitoutuvat projektiin riittävän pitkäksi aikaa. (Hamel & Prahalad 1994, 254) Bergmanin ym. (2004) mukaan tietojohdamisen perusongelma on usein se, että yrityksissä ei ymmärretä uuden tiedon synnyttämisen prosessin perusteita. Tämä on lähtökohtainen vaatimus sille, että yritys voi hallitusti kehittää kyvykkyyksiään ja luoda näihin kyvykkyyksiin perustuvaa kilpailuetua. Tässä kappaleessa tarkastellaan erilaisia tapoja, joilla yritys voi pyrkiä kehittämään uusia kyvykkyyksiä.

Porterin (1990) mukaan kyvykkyyksien kehittämistä tavoittelevan yrityksen tulisi:

- tavoitella kehittyneimpiä ja vaativimpia asiakkaita
- pyrkiä ylittämään kaikkein tiukimpien määräysten ja standardien vaatimukset
- tehdä yhteistyötä kehittyneimpien alihankkijoiden kanssa
- pyrkiä sitouttamaan henkilöstö pysyvästi
- suhtautua pahimpiin kilpailijoihin oppimisen ja motivaation lähteinä

Nämä ohjeet saattavat tuntua staattisesta näkökulmasta intuition vastaisilta. Vakauteen ja helpouteen pyrkiminen onkin inhimillinen pyrkimys. Dynaamisessa ympäristössä menestyvät kuitenkin organisaatiot, jotka suhtautuvat positiivisesti kehitykseen, haasteisiin ja muutospaineisiin. (Porter 1990) Mm. yritysosto, kumppanuudet, sekä organisaation ja tuotekehityksen uudelleenorganisointi voivat olla keinoja parantaa yrityksen kykyä vastata dynaamisen toimintaympäristön haasteisiin. (Grant 2005, 167) Näitä keinoja tarkastellaan seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

Yritysosto

Mikäli uusien kyvykkyyksien kehittäminen vaatii pitkäkestoista kehitystyötä, voidaan kyvykkyyksien kehittämistä nopeuttaa hankkimalla yritys, joka on jo kehittänyt halutun kyvykkyyden. Yrityksellä voi olla mahdollista hankkia teknologisten kyvykkyyksien ja tarpeellisten kontaktien yhdistelmä halutulla markkina-alueella. (Wernerfelt 1984)

Toimintaympäristöissä, joissa teknologinen kehitys on nopeaa, johtavat yritykset käyttävät usein yritysostoja erikoistuneen teknologisen osaamisen hankinnassa. Kyvykkyyksien hankkiminen yritysostoilla vaatii kuitenkin hankitun yrityksen kyvykkyyksien onnistunutta integrointia omiin kyvykkyyksiin. (Grant 2005, 167)

Kumppanuudet

2000-luvun liiketoimintaympäristössä teknologinen kehitys on nopeaa ja markkinaympäristö usein kompleksinen, etenkin tietointensiivisillä aloilla. Yritykset tavoittelevat kilpailuetua yhä enemmän yhteistyöllä muiden yritysten kanssa. Kilpailua tapahtuu yhä enemmän erilaisten ryhmien, klustereiden ja verkostojen välillä. Tässä kilpailussa kumppanuudet ovat tärkeä strateginen elementti ja kilpailuedun lähde. (Varis 2004, 14)

Kumppanuus voi tarjota yritysostoa fokusoidumman ja kustannustehokkaamman tavan hyötyä toisen yrityksen kyvykkyyksistä. (Grant 2005, 168) Erityisesti pienet yritykset tarvitsevat kumppanuuksia, mutta suuretkaan yritykset eivät kykene saavuttamaan huippuosaamista kaikkien niiden asiakkaiden palvelemiseen tarvittavien teknologioiden osalta. Korkean teknologian toimialoilla yritysten väliset rajat hämärtyvät ja yritykset etsivät kumppaneita, joilla on omaa toimintaa täydentäviä resursseja ja kyvykkyyksiä. (Varis 2004, 14)

On olemassa useita kumppaniyrityksen valintakriteerejä selittäviä teorioita, jotka lähestyvät aihetta eri näkökulmista (Varis 2004):

1. Resurssien näkökulmasta kumppanuuden tarkoitus on mahdollistaa resurssien kehittäminen, ja yhdistäminen tavalla, joka tuottaa vaikeasti kopioitavan kilpailuedun.

2. Markkinavoiman näkökulmasta kilpailutilanne ja yrityksen kannattavuus riippuu paljolti siitä, miten yritys asemoituu toimialalla. Tästä näkökulmasta kumppaniyrityksen valinta perustuu siihen, että kumppanuuden avulla voidaan asemoitua suotuisasti.
3. Organisaation oppimisen näkökulmasta yritykset, etenkin tietointensiivisillä aloilla, pyrkivät muodostamaan kumppanuuksia, jotka mahdollistavat uusien kyvykkyyksien oppimisen.

Organisaatiojärjestelyt uusien kyvykkyyksien luomiseksi

Yrityksen organisaatorakenne, johtamisjärjestelmät ja rutiinit, jotka tukevat olemassa olevia kyvykkyyksiä, eivät ehkä suosi tavoitteena olevien uusien kyvykkyyksien kehittymistä. Joissakin tapauksissa uusien kyvykkyyksien kehittämistä tukee paremmin erillisen yksikön perustaminen. Uusi yksikkö voi tällöin hyötyä joustavuudesta ja itsenäisyydestä, ja silti käyttää hyväkseen emoyrityksen resursseja. Uusien kyvykkyyksien valjastaminen emoyrityksen käyttöön voi kuitenkin olla haasteellista. Erillisen yksikön kyvykkyydet voidaan jopa menettää kokonaisuudessaan kilpailijoille. (Grant 2005, 169)

Vaiheittainen tuotekehitys

Organisationaalisten kyvykkyyksien kehittämisen johtamisen tekee haasteelliseksi se, että niiden määrittely ja syntymismekanismien analysointi on monimutkaista. Kun tiedetään, minkä tyyppisiä kyvykkyyksiä erilaiset tuotteet vaativat, panostamalla tiettyjen tuotteiden kehittämiseen voidaan ”pakottaa” organisaatio kehittämään tämän prosessin vaatimia kyvykkyyksiä. (Grant 2005, 170)

Yrityksen tuoteportfolion ja kyvykkyyksien välillä on kaksisuuntainen vuorovaikutus. Tuotteiden valmistaminen vaatii resursseja ja kyvykkyyksiä, mutta se myös kehittää niitä. Onnistuakseen tämän prosessin on oltava systemaattinen ja vaiheittainen. Monimutkaisten kyvykkyyksien kehittäminen vaatii vaiheittaista etenemistä, jossa jokaisella saavutettavalla tasolla on erikseen määritetyt tavoitteet kyvykkyyksien kehittämisen näkökulmasta. (Grant 2005, 170)

4.4 Organisaation strategisen arkkitehtuurin rooli kyvykkyyksien kehittämässä

Usein käytetty tapa organisoida yritys tiettyjen toimintojen suorittamiseen keskittyviin, itsenäisesti johdettuihin liiketoimintayksiköihin johtaa tiettyihin ongelmiin yrityksen strategisessa johtamisessa. Nämä ongelmat johtuvat siitä, että johdon huomio keskittyy liiaksi kilpailukeinoihin nykyisessä liiketoiminnassa ydinosaamisen ja ydintuotteiden tunnistamisen ja kehittämisen kustannuksella. Näin ollen mikään yksikkö ei välttämättä katso asiakseen vahvan aseman rakentamista ydintuotteen osalta, tai kykene investoimaan riittävästi ydinosaamisen kehittämiseen. Lisäksi yhdessä yksikössä kehittyneet kyvykkyydet ovat ainoastaan kyseisen yksikön käytössä, ja niiden jakaminen muuhun organisaatioon voi olla vaikeaa. (Hamel & Prahalad 1990)

Ylimmän johdon tulisi panostaa sellaisen strategisen arkkitehtuuriin luomiseen, joka erittelee mitkä kyvykkyydet ovat niitä, joita kehitetään ja joihin kilpailuetu perustuu tulevaisuudessa. (Hamel & Prahalad 1990) Ydinkyvykkyyksiin keskittymisen seurauksena yrityksen organisaatio muodostuu yleensä ohuemmaksi ja hierarkiset tasot vähenevät. Yritys myös voi myös keskittyä paremmin niiden henkilöiden rekrytointiin, kouluttamiseen ja motivointiin, joiden työpanos tuottaa suurimman arvonlisäyksen. (Quinn 1992)

Strategisen arkkitehtuurin luominen vaatii, että ylimmällä johdolla on näkemys siitä, mitä hyötyjä tai toiminnallisuuksia asiakkaille tarjotaan seuraavan vuosikymmenen aikana. Lisäksi tulee olla näkemys siitä, mitä ydinosaamista se edellyttää ja miten asiakasrajapinnan tulee kehittyä, jotta tämä kaikki voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Strateginen arkkitehtuuri ei ole yksityiskohtainen suunnitelma. Siinä tunnistetaan tärkeimmät kyvykkyydet ja oleellimmat rakenteet, joita strategian toteuttaminen edellyttää pitkällä aikavälillä. Toteutuksen suunnittelu jokaisen ovenkahvan tarkkuudella olisikin mahdotonta. (Hamel & Prahalad 1994, 118)

Johdonmukainen strateginen arkkitehtuuri tuo loogisuutta tuote-markkina –ratkaisujen arviointiin. Uusia markkinamahdollisuuksia arvioitaessa liiketoimintayksiköiden johdon tulee harkita, edistääkö tietty liiketoiminta yrityksen kokonaistavoitetta olla johtava yritys ydinosaamisen suhteen, ja perustuuko uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen yrityksen ydinosaamiseen vai ei. (Hamel & Prahalad 1990)

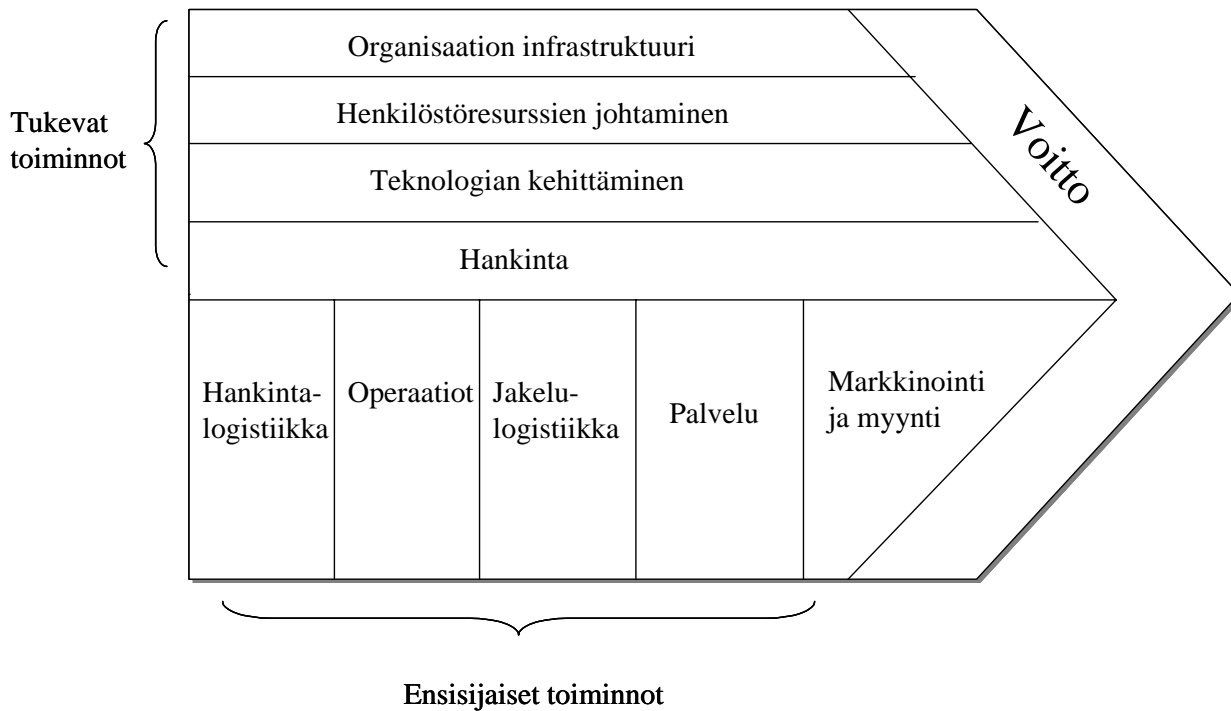
Yrityksen ylimmällä johdolla ei ole mahdollisuutta osallistua kaikkeen toimintaan ja päätöksentekoon, jota organisaatiossa tapahtuu. Mikäli strategia ymmärretään kunnolla läpi koko organisaation, yksilöillä on mahdollisuus löytää omia keinoja strategian toteuttamiseksi. (Porter 1991) Strategisen arkkitehtuurin tarkoitus on tehdä resurssien allokointi läpinäkyväksi ja ymmärrettäväksi koko organisaatiossa. Näin se tuo parhaimmillaan johdonmukaisuutta päätöksentekoon, edistää yhteistyötä organisaatiossa ja vähentää muutosvastarintaa. (Hamel & Prahalad 1990)

5. TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA

Tässä kappaleessa esitellään transaktiokustannusteoria, joka selittää sitä, missä yrityksen rajojen tulisi kulkea. Tämä on eräs strategisen johtamisen avainkysymyksistä. Kappale alkaa arvoketju-analyysin esittelyllä, mikä pohjustaa yrityksen aseman ymmärtämistä osana laajempaa, useista yrityksistä muodostuvaa arvoketjua.

5.1 Arvoketjuanalyysi

Arvoketjuanalyysi erittelee yrityksen toiminnan joukkoon erillisiä arvoa luovia toimintoja. (Porter 1991). Arvoketjuanalyysin oleellisimpia piirteitä on se havainto, että yritys ei ole ainoastaan kokoelma laitteita, rahaa ja ihmisiä. Edellä mainituilla resursseilla ei ole arvoa, ellei niitä käytetä yrityksen toiminnoissa ja järjestetä sellaisiksi rutiineiksi, jotka varmistavat, että yritys kykenee tuottamaan tuotteilla ja palveluilla lisäarvoa asiakkailleen. (Johnson & Scholes 1999, 157)



Kuva 6: Arvoketju (Porter 1991)

Yrityksen arvoketju jaetaan ensisijaisiin ja tukeviin toimintoihin kuvassa kuusi esitetyllä tavalla. Ensisijaiset toiminnot liittyvät tuotteiden fyysiseen valmistamiseen, myyntiin, jakeluun ja palveluihin. Tukevia toimintoja tarvitaan, jotta ensisijaiset toiminnot voidaan suorittaa. (Johnson & Scholes 1999, 159)

Arvoketjun perusajatus on, että yksittäinen yritys pyrkii tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla, ja ennen kaikkea hyötymään tuotetusta lisäarvosta. Tällöin kilpailuedun perusyksikkö on yksittäinen yrityksessä suoritettava toiminto. Näiden yksittäisten toimintojen suorittaminen määrittää sekä yrityksen kustannusrakenteen, että mahdollisuuden luoda arvoa, jolla erotutaan kilpailijoista. (Porter 1991)

Arvoketjun osa-alueiden analyysillä pyritään tunnistamaan ne toiminnot, joissa yrityksellä on potentiaalia luoda lisäarvoa. Toimintoja arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Tuottaakseen kilpailuetua resurssien ja kyvykkyyksien on mahdollistettava se, että yritys 1) suorittaa toiminnon

huomattavasti paremmin kuin kilpailijat, tai 2) tuottaa lisäarvoa, jota kilpailijat eivät pysty tuottamaan. (Porter 1991)

5.2 Organisaation rajat ja transaktiokustannusteoria

Useimmilla toimialoilla on harvinaista, että yksi organisaatio suorittaa kaikki arvoa lisäävät toiminnot tuotteen suunnittelusta aina loppuasiakkaalle kuljetukseen asti. Yleisempää on, että yritykset erikoistuvat, ja yksittäinen yritys on osa laajempaa arvojärjestelmää, joka tuottaa tuotteen tai palvelun. Ei siis riitä, että yrityksessä analysoidaan vain oman organisaation sisäistä arvoketjua. Arvoa tuotetaan myös hankinta- ja jakeluketjuissa, ja koko prosessi vaikuttaa loppuasiakkaan kokemaan arvoon. Yrityksen kyky vaikuttaa muiden arvoketjun yritysten toimintaan voi sekin olla ratkaisevan tärkeä kilpailuedun lähde. (Johnson & Scholes 1999, 159-160)

Quinnin (1992) mukaan strategisen kilpailuaseman säilyttämisen kannalta on oleellista kontrolloida joitakin kriittisiä tekijöitä yrityksen alihankkijoiden ja markkinoiden rajapinnassa. Tämä estää yrityksen alihankkijoita ja/tai asiakkaita ohittamasta yritystä arvoketjussa vertikaalisen integraation kautta. Quinnin (1992) mukaan paras tapa saavuttaa tällainen strateginen asema, on kontrolloida joitakin kriittisiä tietoon perustuvia arvoketjun segmenttejä.

Liiketoimi- eli transaktiokustannusteoria tarjoaa teoreettisen selityksen sille, missä yrityksen rajat kulkevat. Transaktiokustannusteorian merkittävä ero porterilaiseen strategianäkemykseen on se, että yrityksen toimintojen organisoinnilla nähdään olevan vaikutusta ko. toimintojen tehokkuuteen. Aikaisemmat yrityksen toimintojen organisointia käsittelevät teoriat olivat keskittyneet lähinnä sen monopolivoittoja luovaan vaikutukseen. (Rumelt ym. 1991) Williamsonin (1991) mallia on sittemmin täydentänyt mm. Teece (1998), joka on tarkastellut transaktiokustannusteoriaa etenkin uuden talouden ja teknologisen kehityksen näkökulmasta.

Transaktiokustannusteorian avulla voidaan tarkastella kysymystä siitä, milloin yrityksen kannattaa suorittaa toimintoja itse, milloin sen kannattaa ulkoistaa niitä ja milloin hyödyntää verkostoa. Yksinkertaisen tapa vastata kysymykseen: ”Kannattaako toiminto suorittaa itse, vai ostaa markkinoilta?” on se, että tietty toiminto kannattaa suorittaa itse, mikäli sisäisen tuotannon omakustannushinta (OH) alittaa toiminnon markkinahinnan (MH). (Stähle ym. 2002, 33)

Markkinoilla tapahtuvien liiketoimien synnyttämisestä, toteuttamista ja valvonnasta aiheutuu kuitenkin kustannuksia, esimerkiksi tiedon etsinnän, neuvottelujen, sopimusten laadinnan ja kauppakumppanien luotettavuuden arvioinnin seurauksena. Näitä kustannuksia kutsutaan transaktiokustannuksiksi (TK). Transaktiokustannusten suuruus riippuu mm. siitä, kuinka usein transaktioita suoritetaan, niihin liittyvästä teknologisesta- ja markkinaepävarmuudesta, sekä resurssien erikoistumisesta tiettyyn toimintoon, tai tietyn asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Erikoistuneet resurssit lisäävät riippuvuutta toisista yrityksistä, ja täten heikentävät yrityksen neuvotteluasemaa. (Williamson 1991) Myös sopimuskumppaneiden opportunistisen käyttäytymisen aiheuttaman riskin hallinta vaatii transaktiokustannuksia lisääviä sopimusneuvotteluja. (Williamson 1993) Toisaalta myös toiminnon toteuttaminen yrityksen sisällä aiheuttaa erilaisia valvontaja mittauskustannuksia, joita kutsutaan byrokraatiakustannuksiksi (BK) (Stähle ym. 2002, 34)

Ratkaisuja ei kuitenkaan tehdä pelkästään liiketoimikustannusten minimoinnin perusteella. Kappaleessa 4.3 käsiteltiin verkostoituvien yritysten tietopääoman yhdistämisestä koituvia hyötyjä. Näitä hyötyjä voidaan kutsua transaktiohyödyiksi (TH). Vastaavasti myös toimintojen suorittaminen sisäisesti voi tuottaa hyötyjä mm. kumulatiivisen hiljaisen tiedon hyödyntämisen kautta. Näitä hyötyjä kutsutaan puolestaan byrokratiahyödyiksi (BH). (Stähle ym. 2002, 36)

Hamel ja Prahalad (1990 ja 1994) korostavat edellä esiteltyihin tekijöihin perustuen, että kestävä kilpailuedun kannalta niitä toimintoja, joihin yrityksen ydinosaaminen perustuu, ei tule tarkastella ainoastaan suorien kustannusten näkökulmasta. Jos markkinahintaa korostetaan päätöksenteossa liiaksi, saatetaan aliarvioida potentiaaliset transaktiokustannukset ja byrokratiahyödyt. Riskinä on tällöin se, että etsittäessä ulkoistamisesta oikotietä kannattavuuden parantamiseen ydinosaamisen määrätietoisen kehittämisen sijasta, tullaan riippuvaiseksi ulkopuolisista toimittajista ydintuotteen osalta. Quinn ym. (1990) esittävät yhtenä keinona vähentää riippuvuutta toimittajista vaihtoehtoisten, kilpailevien hankintakanavien ylläpitämisen.

Edellä esitettyihin, transaktiokustannusteoriasta johdettaviin, kustannuksiin ja hyötyihin perustuen voidaan esittää teoreettinen sääntö, jonka perusteella on mahdollista arvioida kannattaako toiminto ulkoistaa, vai suorittaa yrityksen sisällä:

Tee itse, jos: $OH + BK - BH < MH + TK - TH$

Käytä markkinoita, jos: $OH + BK - BH > MH + TK - TH$

(Stähle ym. 2002, 36)

Tämän teoriassa yksinkertaisen säännön käytännön hyödyntämistä vaikeuttaa luonnollisesti se, että sekä byrokratia- ja transaktiokustannukset, että –hyödyt ovat vaikeasti mitattavissa. Päätelyn konkretisointi tapahtuu analysoimalla niitä taustalla vaikuttavia tekijöitä, joista keskeiset seittäjät riippuvat. (Stähle ym. 2002, 37)

Äärimmäisen keskitetyn organisaatorakenteen ja puhdasta markkinaoptiota käyttävän erikoituneen yrityksen väliltä löytyy erilaisten verkostoratkaisujen kirjo. Näitä on aina löyhästä yhteistyöstä kiinteään alihankintasuhteen kautta yhteisyritykseen. (Williamson 1991) Verkostopohjaiset hallintorakenteet ovat yleistyneet viime aikoina voimakkaasti. Siirtyminen tietointensiiviseen tuotantotapaan on nostanut voimakkaasti esille transaktiohyötyjen lähteitä. (Stähle ym. 2002, 43)

Yrityksissä olevan tiedon muuntuminen digitaaliseksi on eräs paikkariippumattomuutta ajava tekijä. Digitaalista tietoa on helppo siirtää ja ihmiset voivat kommunikoida keskenään yli etäisyyksien reaaliajassa. Uudessa verkottuneessa toimintamallista yritykset jakavat yhä enemmän tietoa kumppaneille. (Luomala ym. 2001, 22) Lisäksi markkinoihin liittyvän epävarmuuden lisääntyminen on luonut painetta siirtyä keskitetyistä organisaatioista kevyempiin ja markkinoita tehokkaammin hyödyntäviin verkostoihin. (Stähle ym. 2002, 43)

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella strategiatutkimuksen koulukuntia, ja niiden välisiä suhteita. Porterilainen toimintaympäristön analyysi ja resurssiperusteinen näkemys nimettiin staattisiksi näkemyksiksi. Tämä perustuu siihen, että nämä näkemykset kuvaavat toimintaympäristön ja yrityksen nykytilaa, ja strateginen johtaminen nähdään prosessina, jossa yritys sopeutuu näihin edellä mainittuihin tekijöihin. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria ja transaktiokustannusteoria puolestaan nimettiin dynaamisiksi näkemyksiksi, sillä niiden perusajatus on organisaation kehittäminen siten, että kilpailukykyä pystytään kehittämään edelleen vastaamaan tulevia haasteita.

”Perinteiset” staattiset strategianäkemykset eivät kuitenkaan ole menettäneet merkitystään, sillä niiden pohjalta tehtyjä analyysejä tarvitaan edelleen strategisen johtamisen tueksi. Näiden tietojen pohjalta tulisi kuitenkin pyrkiä synteisiin, joka tarjoaa kyvykkyyksien kehittämisstrategian. Kyvykkyyksien luettelu SWOT-analyysissä on vasta niiden tunnistamista, kyvykkyyksien dynaaminen kehittäminen vaatii strategisen johtamisen kehittämistä pidemmälle. Useissa yrityksissä tilanne taitaa olla kuitenkin seuraavan kaltainen: *”Meillä tehdään SWOT-analyysi kerran vuodessa. Joka vuosi sieltä löytyy ne samat vahvuudet ja heikkoudet. Ei siitä ole enää pitkään aikaa ollut mitään hyötyä.”* (Aluejohtaja x 2006)

Myös transaktiokustannusten analysointi perustuu pitkälti porterilaiseen toimiala-analyysiin, jossa mm. toimittajien lukumäärä ja neuvotteluasema ovat tärkeitä tarkastelun kohteita. Toisaalta transaktio- ja byrokraatiahyödyt liittyvät oleellisesti kyvykkyyksien kehittämiseen, toisin sanoen dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan. Erityisesti tämä piirre liittyy transaktiokustannusteorian dynaamiseen strategianäkemykseen, ja tästä näkökulmasta voidaan selittää niitä kysymyksiä, joita dynaamisten kyvykkyyksien teoria herättää. Erityisesti nämä kysymykset liittyvät yrityksen organisointiin tavalla, joka on ihanteellisin tärkeimpien kyvykkyyksien kehittämisen kannalta.

LÄHDELUETTELO:

Bergman, J. Jantunen, A. ja Saksa J-M. 2004. Managing knowledge creation and sharing – scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 Iss. 6, 13 sivua.

Chattarjee, S. ja Wernerfelt, B. 1991. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Iss. 1, 14 sivua.

Doole, I. ja Lowe, R. 2005. *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*. Thomson Learning.

Grant, R. M. 2005. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing

Hamel, G. ja Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. ja Prahalad, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 13 sivua.

Hitt, M. A. Ireland, R. D. ja Hoskisson, R. E. 2001. *Strategic Management – Competitiveness and Globalisation*. South-Western College Publishing.

Johnson, G. ja Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall Europe.

Kuivalainen, O. ja Megdad, A. 2003. Does Knowledge Mean Success? – Capabilities, Strategies and International Performance of Small Knowledge-Intensive Firms. Nancy: Proceedings of IAMOT, 16 sivua.

Luomala, J. Heikkinen, J. Virkajärvi, K. Heikkilä, J. Karjalainen, A. Kivimäki, A. Käkölä, T. Uusitalo, O. ja Lähdevaara, H. 2001. *Digitaalinen Verkostotalous*. Helsinki: Tekes.

Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press Inc.

Porter, M. E. 1990. New Global Strategies for Competitive Advantage. *Planning Review*, May/June, 11 sivua.

Porter, M. E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. WSOY.

Porter, M. E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol 12, 22 sivua.

Quinn, J. B. 1992. The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *The Executive*, Vol. 6, Iss. 4, 15 sivua.

Quinn, J. B. Doorley, T. L. ja Paquette, P. C. 1990. Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. *Sloan Management Review*, Vol. 31, Iss. 2, 9 sivua.

Rumelt, R. P. Schendel, D. ja Teece, D. J. 1991. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 25 sivua.

Ståhle, P. Kyläheiko, K. Sandström, J. ja Virkkunen, V. 2002. *Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Helsinki: WSOY.

Teece, D. J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how and Intangible Assets. *California Management Review*, Vol. 40, Iss. 3, 24 sivua.

Teece, D. J. Pisano, G. ja Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 7, 25 sivua.

Varis, J. 2004. *Partner Selection in Knowledge Intensive Firms*. Lappeenranta: Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Viardot, E. 1995. Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms. Artech House Inc.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, Iss. 2, 10 sivua.

Williamson, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, Iss. 2, 38 sivua.

Williamson, O. E. 1993. Opportunism and its Critics. Managerial and Decision Economics, Vol. 14, Iss. 2, 10 sivua.

Haastattelu:

Aluepäällikkö x. 2006. Suomalainen suunnittelu- ja konsulttiyritys. 20.3.2006.