



Kauppätieteellinen tiedekunta  
Tietojohtaminen

# **ORGANISAATION STRATEGINEN KYVYKKYYS UUDISTUMISEEN**

Pro Gradu

Työn tarkastajat:

Prof. Aino Kianto

Tutkijaopettaja Hanna-Kaisa Ellonen

Tero Kosunen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Kosunen, Tero
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Tietojohtaminen
<b>Vuosi:</b>	2007
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 129 sivua, 6 kuvaa, 13 taulukkoa ja 4 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	prof. Aino Kianto tutkijaopettaja Hanna-Kaisa Ellonen
<b>Hakusanat:</b>	strateginen kyvykkyys, uudistumiskyky, dynaamiset kyvykkyudet
<b>Keywords:</b>	strategic capability, renewal capability, dynamic capabilities

Tämän Pro Gradun tavoitteena oli selvittää organisaation strategisen kyvykkyuden merkitys organisaation uudistumiselle. Strateginen kyvykkyys käsitellään tässä työssä seuraavien strategisen johtamisen teorioiden kautta: toimialan taloustiede, resurssiperustainen näkemys, evoluutioteoria organisaation muutoksesta, tietoperustainen näkemys sekä dynaamisten kyvykkyysien näkemys. Yrityksen uudistumiskyky ymmärretään tässä työssä yrityksen kyvyksi oppia ja kehittää uutta tietopääomaa sekä tuottaa uusia innovaatioita. Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena oli selvittää case-yrityksen strategisen kyvykkyuden tämän hetkinen taso ja kuinka strategista kyvykkyyttä uudistumiseen voidaan mitata. Empiirinen tutkimus suoritettiin case-tutkimuksena ja siinä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva, joten siinä ei ole asetettu tutkimushypoteeseja. Kvantitatiivinen osuus suoritettiin selainpohjaisena kyselynä. Kvalitatiivinen osuus suoritettiin teemahaastatteluin ja sen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä case-yrityksen strategiseen kyvykkyuteen. Tämän tutkimuksen tärkein tulos oli havainto, että oppimisella ja uuden tiedon luonnilla on selvä yhteys yrityksen innovointiin ja uudistumiseen. Lisäksi havaittiin, että yrityksen ulkoisen toimintakentän ja asiakkaiden tarpeiden tuntemuksella on vaikutusta strategiseen kyvykkyuteen.

## ABSTRACT

**Author:** Kosunen, Tero  
**Title:** Organization's strategic capability on renewal  
**Faculty:** LUT, School of Business  
**Major:** Knowledge management  
**Year:** 2007  
**Master's Thesis:** Lappeenranta University of Technology  
129 pages, 6 figures, 13 tables and 4 appendixes  
**Examiners:** prof. Aino Kianto  
researcher-teacher Hanna-Kaisa Ellonen  
**Keywords:** strategic capability, renewal capability, dynamic capabilities

The aim of this master's thesis was to find out the influence of an organization's strategic capability on organizational renewal. Strategic capability is discussed via the following strategic management theories: industrial organization economics, resource based view, evolution theory of organizational change, knowledge based view and dynamic capabilities view. Organizational renewal capability is defined in this study as follows. It is an organization's ability to learn and produce new knowledge and innovations. The aim of the empirical part of this master's thesis was to investigate the present level of a case organization's strategic capability and how strategic capability to renewal could be measured. The empirical part was carried out as a case study and it includes quantitative and qualitative research methodologies. The research approach is descriptive and therefore no hypothesis was set. The quantitative part was executed by web based inquiry and the qualitative part by theme interviews. Theme interviews increased the understanding of the case organization's strategic capability. The most important outcome of this study was to find that learning and creation of new knowledge has an obvious link to an organization's innovations and renewal. Additionally it was found that the organization's understanding of its external field and customers' needs has an influence on strategic capability.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tutkimuksen tausta .....	3
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	5
1.3 Tutkimusongelmat .....	6
1.4 Tutkielman rakenne .....	7
<b>2 ORGANISAATION UUDISTUMISEN NÄKÖKULMA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Organisaation uudistumiskyky .....	10
2.2 Strateginen uudistuminen .....	14
2.3 Yhteenveto yrityksen uudistumisesta .....	18
<b>3 STRATEGISEN JOHTAMISEN KESKEISET TEORIAM.....</b>	<b>20</b>
3.1 Toimialan taloustiede.....	21
3.2 Resurssiperustainen näkemys.....	25
3.3 Evoluutioteoria liiketaloudellisesta muutoksesta.....	27
3.4 Tietoperustainen näkemys yrityksestä.....	28
3.5 Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys.....	30
3.5.1 <i>Dynaamisen kyvykkyyden käsitteellinen määrittely</i> .....	31
3.5.2 <i>Oppiminen dynaamisen kyvykkyyden perustana</i> .....	32
3.6 Strategisen johtamisen teorioiden yhtäläisyydet ja erot.....	33
<b>4 STRATEGISEN KYVYKKYYS YRITYKSEN</b>	
<b>UUDISTUMISESSA.....</b>	<b>36</b>
4.1 Strateginen innovointi .....	37
4.2 Strategisen johtamisen teorioiden yhteys yrityksen uudistumiskykyyn .....	40
4.3 Strategisen kyvykkyyden osatekijät uudistumiseen ORCI- mittaristossa .....	42
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄ.....</b>	<b>46</b>
5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa .....	46
5.2 Tutkimuksen aineisto ja näytteen valinta .....	47
5.3 Aineiston keräys .....	48
5.4 Aineiston analyysi.....	49

5.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	51
5.5.1	<i>Tutkimuksen reliabiliteetti</i> .....	51
5.5.2	<i>Tutkimuksen validiteetti</i> .....	53
<b>6</b>	<b>CASE YRITYKSEN STRATEGISEN KYVYKKYYDEN TASO .....</b>	<b>54</b>
6.1	Asiakaslähtöisyys .....	57
6.2	Markkinakentän tuntemus .....	61
6.3	Identiteetti .....	63
6.4	Tulevaisuuden visio .....	65
6.5	Innovatiivisuus .....	69
6.6	Strateginen yhtenäisyys .....	74
6.7	Strateginen joustavuus .....	78
6.8	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	82
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>84</b>
7.1	Tutkimustulosten pohdinta.....	84
7.1.1	<i>Mitä organisaation uudistuminen on?</i> .....	84
7.1.2	<i>Strategisen kyvykkyyden merkitys yrityksen uudistumiskykyyn</i> .....	85
7.1.3	<i>Case-yrityksen strategisen kyvykkyyden tämän hetkinen taso</i> .....	86
7.1.4	<i>Kuinka strategista kyvykkyyttä uudistumiseen voidaan mitata?</i> .....	87
7.2	Tutkimustulosten rajoitteet.....	88
7.3	Jatkotutkimussuosituksia .....	89
	<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>90</b>
	<b>LIITTEET</b>	
	LIITE 1: Cronbachin alfa-arvot summamuuttujille	
	LIITE 2: Kruskal-Wallis – testit	
	LIITE 3: Tilastollisen tutkimusaineiston kuvailevat tiedot	
	LIITE 4: Teemahaastattelun kysymysrunko	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Nykypäivän nopeasti muuttuvilla markkinoilla yritysten menestyminen ja kannattavuus perustuvat jatkuvaan uudistumiseen. Kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa, kun organisaatiolla on kyky nähdä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet ja kehittää omaa osaamistaan ja tietopääomaansa vastaamaan näihin (Teece, 2000). Organisaation uudistuminen vaatii johdolta dynaamista kyvykkyyttä, eli kykyä aistia olemassa oleva ydinosaaminen ja kehittää sekä laajentaa niitä. Dynaaminen kyvykkyys ilmenee myös kykynä aistia ja tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin (Teece, 2000). Uudet, menestyksekkäät strategiset innovaatiot vaativat syntyäkseen olemassa olevan hiljaisen tiedon levittämistä ja uuden tiedon luontia ja sen levittämistä organisaatiossa tehokkaasti (Nonaka, 1991). Kun yritys saavuttaa kestävän kilpailuedun, se pystyy säännöllisesti järkyttämään markkinoiden kilpailutilannetta uusilla tuotteilla tai palveluilla. Tähän yritys voi päästä myös muuttamalla radikaalisti sisäisiä toimintatapoja ja prosesseja, niin että asiakkaat saavat uutta lisäarvoa.

Organisationaalinen muutos tai uudistuminen johtuu useista syistä. Monet yritykset joutuvat uudistumaan pakon edessä. Tähän on usein syynä joko kilpailu, globalisaatio tai teknologinen kehitys (Volberda et al., 2001). Useat yritykset kuitenkin uudistuvat omasta tahdostaan ja jo ennen kuin ne ovat pakotettuja uudistumaan tai katoamaan markkinoilta. Halu kasvaa tai tuottaa tulosta ovat yleisimmät syyt uudistumiseen omasta aloitteesta (Baden-Fuller & Volberda, 1997). Uudistumiskyvykkäät yritykset ovat myös hyviä reagoimaan toimintakentän muutoksiin ja näkemään heikkoja signaaleja muita

aikaisemmin (Teece et al., 1997). Lisäksi uudistumiskykyiset yritykset osaavat jatkuvasti uudistua oppimalla uutta ja sitä kautta tuottamalla uusia, kaupallistettuja innovaatioita (Pöyhönen, 2005; Inkpen, 1996). Yritykset saattavat joutua uudistumaan myös pakon edessä, koska vain uudistuvat yritykset tulevat selviytymään tulevaisuudessa. Nykypäivän liiketoimintakenttä on anteeksiantamaton, joten yritykset, joilla ei ole tarvittavaa osaamista, katoavat markkinoilta (Baden-Fuller & Volberda, 1997). Kyse ei ole niinkään sisäisten prosessien uudistamisesta, vaan koko liiketoimintamallin uudistamisesta (Hamel, 1998a). Niinpä tulevaisuuden kestävä kilpailuetu rakentuukin yrityksen kykyyn järkyttää kilpailutilannetta muuttamalla pelin sääntöjä (Hamel, 1998b).

Strategisen johtamisen koulukunnassa organisaation kyvykkyydet (resurssit) nähdään kriittisiksi tekijöiksi uudistumisen kannalta (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959). Kun organisaation johto asettaa yritykselle strategian, tulisi sen myös samalla määrittää ne resurssit, tiedot ja osaaminen, joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Strategisen johtamisen tutkimus on lähtenyt liikkeelle yrityksen resurssiperustaisesta näkemyksestä, joka tarkastelee yrityksen sisäisiä resursseja. Näkemyksen mukaan yrityksen menestyminen perustuu sillä oleviin resurssikimppuihin, joita käyttämällä ja yhdistelemällä voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetu. Resurssiperustainen näkemys on staattinen, koska se ei keskity resurssien uudistamiseen ja kehittämiseen. Kuitenkin nykypäivänä yrityksen kestävä kilpailuetu saavutetaan uuden tiedon luonnilla ja jakamisella tai täydentävän osaamisen hankkimisella verkostoista ja yhteistyöyrityksistä. Strategisen johtamisen tutkimus on edennyt resurssiperustaisesta näkemyksestä tietoperustaiseen näkemykseen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemykseen, jotka vastaavat nykypäivän haasteisiin ja ovat dynaamisia, uudistavia näkemyksiä yrityksen menestymisestä.

Yrityksen uudistumiskyky käsitteenä on kokonaisvaltainen näkemys yrityksen kestävästä kilpailuedusta. Sen mukaan yrityksellä on olemassa staattisia tietovarastoja, eli älyllistä pääomaa sekä dynaamisia kyvykkyyksiä, eli kykyä uudistaa niitä. Kun yritys haluaa uudistua, tulee sen pyrkiä jatkuvaan oppimiseen sekä uuden tiedon ja osaamisen synnyttämiseen (älyllisen pääoman kehittämiseen) ja sitä kautta lisäämään luovuuttaan ja uusien innovaatioiden määrää. Strateginen kyvykkyys toimii suunnannäyttäjänä yrityksen uudistumiseen, joten se luo strategiset raamit, jonka puitteissa yritys hankkii uutta osaamista ja tuottaa tietyn tyyppisiä innovaatioita. Strategisen kyvykkyyden merkitys on myös olla dynaaminen kyvykkyys, eli tukea ja ohjata tiedon ja osaamisen kehittämistä, laajentamista sekä hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Yrityksen uudistumiskyky täyttyy kun se pystyy oppimaan ja uudistamaan osaamistaan sekä irrottautumaan vallitsevista mentaaleista malleista, mutta samalla sen on myös pystyttävä tuomaan markkinoille uusia tuotteita tai palveluita oikea-aikaisesti ja tekemään ideoista kaupallisesti menestyviä innovaatioita (Markides, 1997; Senge, 1990).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää strategisen kyvykkyyden osatekijät, jotka vaikuttavat yrityksen uudistumiskykyyn. Strategista johtamista tarkastellaan useampien teorioiden avulla, mutta keskeinen teoria on dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä. Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä on keskeinen näkökulma, koska sitä pidetään uudistumisen edellytyksenä ja se on myös itsessään uudistava näkemys yrityksestä. Kuitenkin työssä tarkastellaan myös muita strategisen kyvykkyyden kannalta oleellisia teorioita. Tässä tutkimuksessa keskeiset strategisen kyvykkyyden ja johtamisen teoriat ovat toimialan taloustiede (Industrial Organization economics), resurssiperustainen näkemys yrityksestä, evoluutioteoria



liiketaloudellisesta muutoksesta, tietoperustainen näkemys yrityksestä sekä dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä. Vastaus yrityksen strategisen kyvykkyyden merkityksestä yrityksen uudistumiskykyyn saadaan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on selvittää kuinka strategista kyvykkyyttä yrityksen uudistumiskykyyn voidaan mitata ja millä tasolla case -yrityksen strateginen kyvykkyys tällä hetkellä on. Teoreettisen kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan arvioida käytettyä kysymyslomaketta ja siinä olevia väittämiä. Strategista kyvykkyyttä tutkitaan Pöyhösen (2004) kehittämän ORCI-mittariston ja teemahaastatteluiden avulla. ORCI-mittaristolla voidaan selvittää yrityksen uudistumiskyvyn taso. Strateginen kyvykkyys on keskeinen osatekijä ORCI-mittaristossa (Pöyhönen, 2004). Tutkimuksen empiiristä osuutta syvennetään kolmella teemahaastattelulla.

### 1.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen päätutkimusongelma on ***mistä tekijöistä organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen muodostuu?***

Päätutkimusongelma selitetään seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä organisaation uudistuminen on?
- Mitä strateginen kyvykkyys uudistumisen kannalta on?
- Miten strateginen kyvykkyys uudistumiseen muodostuu?

Empiiriset tutkimuskysymykset ovat:

- Miten strategista kyvykkyyttä voidaan mitata?
- Millä tasolla case-yrityksen strateginen kyvykkyys on?

## 1.4 Tutkielman rakenne

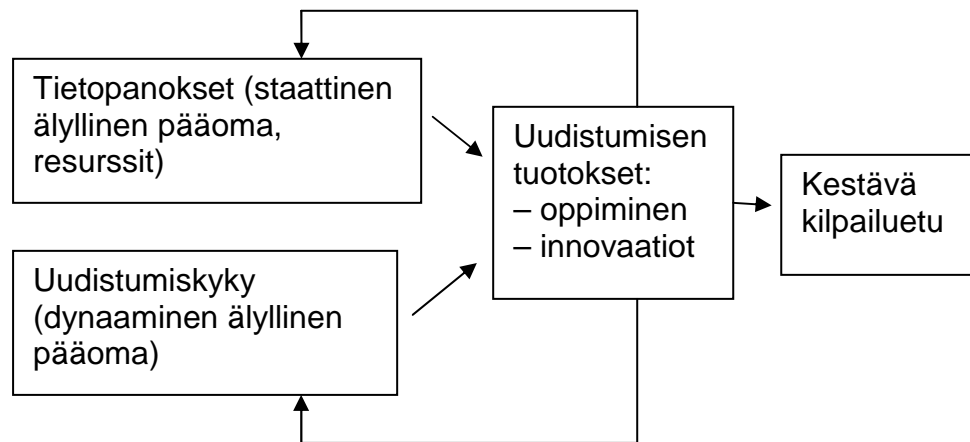
Työ alkaa johdantokappaleella, joka sisältää tutkimuksen taustan, tavoitteet sekä tutkimusongelman ja alaongelmat. Luvussa kaksi siirrytään työn teoreettisen viitekehyksen luomiseen ja siinä tarkastellaan organisaation uudistumista. Luku kolme sisältää strategisen johtamisen keskeiset teoriat tässä tutkimuksessa. Luku neljä on yhteenveto teoreettisesta viitekehystä, joten se käsittelee strategista kyvykkyyttä yrityksen uudistumisen kannalta. Luku viisi sisältää tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Kappale sisältää myös tutkimusotteen, näytteen valinnan, aineiston keräyksen ja analyysin sekä tarkastelun tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Luvussa kuusi esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset, eli case - yrityksen strategisen kyvykkyuden tämän hetkinen taso. Viimeinen luku, luku seitsemän, sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset sekä mahdolliset tulevaisuuden tutkimusaiheet.

## 2 ORGANISAATION UUDISTUMISEN NÄKÖKULMA

Organisaation uudistuminen tai uudistumiskyky mainitaan useiden tutkijoiden toimesta, mutta siitä ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä teoriaa tai määritelmää. Koska organisaation uudistumiskykyä ei ole laajasti määritelty, tulee sen yhteydessä tarkastella organisaation uudistumista. Organisaation uudistuminen mainitaan mm. seuraavien käsitteiden yhteydessä: organisaation muutos ja kehittyminen (Van de Ven & Poole, 1995), strateginen uudistuminen (Volberda et al., 2001; Baden-Fuller & Volberda, 1997), oppiminen, innovaatiot ja innovatiivisuus (Teece, 2000; Crossan & Berdrow, 2003; Huber, 1991), tiedonluonti (Inkpen, 1996; Huber, 1991) sekä dynaamiset kyvykkyydet (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Organisaation uudistuminen nähdään yleensä kahdesta eri näkökulmasta, selektiivisestä tai sopeutumisesta (Volberda et al., 2001). Samaa asiaa tarkoitetaan myös usein käytetyillä termeillä staattinen ja dynaaminen. Selektiivinen ja staattinen näkökulma edustavat uudistumista yrityksen nykyisten resurssien ja osaamisen sekä tiedon kautta, eli yhdistelemällä olemassa olevia resursseja uudella tavalla (Barney, 1991; Volberda et al., 2001; Wernerfelt, 1984). Resurssiperustainen näkemys yrityksestä ja evoluutioteoria yrityksestä edustavat selektiivistä, staattista näkemystä yrityksen uudistumisesta. Vastaavasti sopeutuminen tai dynaaminen näkökulma kuvaavat yrityksen oppimisprosesseja ja uuden tiedon ja osaamisen luomista (Volberda et al., 2001; Inkpen, 1996; Teece et al., 1997). Näitä prosesseja selitetään tietoperustaisella näkemyksellä yrityksestä sekä dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksellä.

Olusoga et al. (1995) näkevät yrityksen kilpailuedun perustuvan sen kykyyn uudistaa kompetenssejaan ja osaamistaan. Oppiminen ja innovaatiot ovat useiden tutkijoiden mukaan keskeisessä osassa uuden tietopääoman luonnissa ja organisaation uudistumisessa

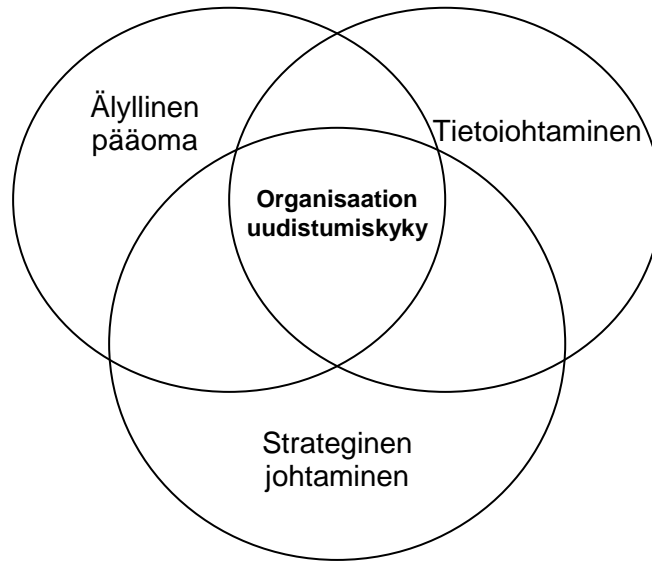
(Baden-Fuller & Volberda, 1997; Huber, 1991; Grant, 1996; Teece, 2000; Teece et al., 1997). Organisaatio pystyy näiden tekijöiden avulla vastaamaan toimintakentän muutoksiin ja kehittämään itselleen kestäväen kilpailuedun. Niinpä organisaation uudistumiskyky voidaan ymmärtää sen kyvyksi kehittää olemassa olevaa tietopääomaa ja luoda uutta tietopääomaa ja siten kehittää yrityksen luovuutta tuottaa uusia innovaatioita (Inkpen, 1996; Teece et al., 1997; Volberda et al., 2001; Pöyhönen, 2004, 2005; Verona & Ravasi, 2003; Miles et al., 2000). Organisaation uudistuminen voidaan ajatella myös yrityksen dynaamiseksi älylliseksi pääomaksi. Sen voidaan nähdä pohjautuvan tietoperustaiseen näkemykseen ja varsinkin dynaamisten kyvykkyyksien näkemykseen. Uudistuminen tulee nähdä myös laajana käsitteenä, jonka mukaan tarkoitus ei ole pelkästään oppia uutta, vaan tarkastella yrityksen koko liiketoimintaa; asiakassegmenttejä ja niiden tarpeita, tuotteita ja palveluita, organisaatiota sekä liiketoimintamalleja ja uudistaa sitä kautta yritystä kokonaisuutena (Meyer et al., 2005). Uudistumiskyky on linkki organisaation tietoresurssien ja kestäväen kilpailuedun välillä. Tietoresurssit nähdään staattisina ja uudistumiskyky dynaamisena, joten tietoresursseja voidaan tarkastella resurssiperustaisen näkemyksen kautta ja uudistumiskykyä vastaavasti dynaamisten kyvykkyyksien kautta (kuva 1).



**KUVA 1.** Uudistumiskyvyn ja älyllisen pääoman linkki kestäväan kilpailuetuun (Pöyhönen, 2005).

## 2.1 Organisaation uudistumiskyky

Pöyhösen (2005) mukaan organisaation uudistumiskyky perustuu olemassa olevan tiedon kehittämiseen ja laajentamiseen sekä uuden tiedon luontiin. Pöyhönen näkee seuraavien kolmen elementin olevan avainasemassa yrityksen uudistumiskyvyssä; älyllinen pääoma (intellectual capital), tietojohdaminen (knowledge management) ja strateginen johtaminen (strategic management) (kuva 2).



**KUVA 2.** Organisaation uudistumiskyvyn kolme näkökulmaa (Pöyhönen, 2004).

Tietojohdamisen merkitys uudistumiskyvylle on varmistaa joustava tiedon ja osaamisen määrittely, ylläpito ja kehittäminen. Strategisen johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen kestävä kilpailuetu ja näyttää suuntaa uudistumiselle ja tietopääoman kehittämiselle. Tämä vaatii yritykseltä dynaamista kyvykkyyttä, jonka avulla yritys voi kehittää ja laajentaa nykyistä osaamistaan. Uudistumiskyvyn kannalta yrityksen älyllistä pääomaa tulee mitata, kehittää ja vahvistaa. Organisaation uudistumiskyky voidaan rakentaa Kiannon (painossa) mukaan kuuden pääteemaan avulla. Nämä ovat strateginen kyvykkyys, ajan hyväksikäyttö, tietopääoman johtaminen, johtajuus, vuorovaikutteisuus sekä oppiminen.

### ***Strateginen kyvykkyys***

Strategisen kyvykkyyden merkitys yrityksen uudistumiskyvylle on ohjata yrityksen uudistumista ja kehittymistä haluttuun suuntaan ja myös reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin

liiketoimintaympäristössä. Mikäli yrityksen johto ei kykene nopeaan ja radikaaliin strategiseen päätöksentekoon, ei yritys voi olla uudistuva. Uudistumisen kannalta strateginen kyvykkyys ilmenee myös kykynä nähdä heikkoja signaaleja sekä asiakkaiden latentteja tarpeita ja siten tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Teece et al., 1997; Teece 2000). Strategisesti kyvykäs organisaatio ei kilpailekaan olemassa olevilla tuotteilla/palveluilla vaan se luo kokonaan uuden liiketoimintakentän (Kim & Mauborgne, 1999; Markides, 1997, 1998, 1999). Strategisesti kyvykkäät yritykset ovat myös vahvasti asiakaslähtöisiä ja vertaavat itseään säännöllisesti alansa parhaisiin yrityksiin (Massini et al., 2005). (Kianto, painossa)

### ***Ajan hyväksikäyttö***

Ajankäytön merkitys on korostunut nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, joten uudistumiskykyinen yritys osaa tuoda tuotteet ja palvelut markkinoille oikea-aikaisesti. Ajan hyväksikäyttö liittyy myös yrityksen sisäisiin prosesseihin, koska yritys ei saisi olla jatkuvassa muutostilassa. On johdon tehtävä löytää oikea rytmi muutoksen ja stabiilin tilan välillä. Myös innovaatioprosessissa pitää käyttää aikaa hyväkseen. Prosessi ei saa olla liian tiukasti aikataulutettu, koska se johtaa helpoimpaan ja ilmeisempään lopputulokseen eivätkä luovat ratkaisut ole silloin mahdollisia. (Kianto, painossa)

### ***Tietopääoman johtaminen***

Tietopääoman johtaminen käsittää systemaattiset toimenpiteet ja rakenteet tiedon tallentamiseen ja jakamiseen. Uudistumiskykyiset yritykset ovat edellä mainittujen asioiden suhteen dynaamisia ja proaktiivisia. Yrityksen tulee tunnistaa strategisesti tärkeä osaaminen nykyhetken ja tulevaisuuden kannalta, jotta tiedon ja osaamisen kehittäminen osataan suunnata yrityksen tulevaisuuden tavoitteen

mukaiseksi. On myös tärkeää tunnistaa tarvittavan tiedon ja osaamisen laatu, eli millaista näkyvää tietoa ja hiljaista tietoa yrityksessä on ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet näiden suhteen. (Kianto, painossa)

### ***Johtajuus***

Kianto näkee kaksi johtajan ominaisuutta merkittäväksi jatkuvan oppimisen ja innovoinnin kannalta: kyvyn johtaa innovaatioprosessia sekä kyvyn rakentaa luovuuteen ja oppimiseen kannustavat olosuhteet. Johtajuuden kannalta oppimis- ja innovaatioprosessit ovat haasteellisia, koska molemmat vaativat sekä vapautta että tiettyä kontrollia ja suunnitelmallisuutta. Matala organisationaalinen hierarkia ja valtarakenne edesauttavat innovointia, joten johdon pitää osata luovuttaa valtaansa oikein. Vaikka vallan jakamisesta on selkeää hyötyä, on strategisen päätöksenteon oltava ylimmän johdon käsissä. Jos näin ei ole, niin matala organisaatio ja jaettu päätöksenteko johtavat kaaokseen. (Kianto, painossa)

### ***Vuorovaikutteisuus***

Uuden tiedon luonti ja siirtäminen sekä innovointi ja ongelmien ratkaisu tapahtuvat ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Yksi tunnetuimmista tiedon luonnin ja siirron malleista on Nonakan et al. (2000a) kehittämä SECI-malli, joka sisältää neljä prosessia tiedon konversioon. Organisaatiot, jonka johtamiskulttuuri kannustaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja avoimeen tiedonsiirtoon, ovat huomattavasti innovatiivisempia kuin tiukasti kontrolloidut ja jäykästi johdetut organisaatiot. Suhteet ulkopuolisiin organisaatioihin ja verkostomaiset yhteistyömuodot ovat myös tärkeitä uudistumisen kannalta. Avoimet ja vahvat siteet ulkopuolisiin yrityksiin lisäävät yhteistyöhön luottamusta ja siten myös tiedon vaihtaminen ja siirtäminen on helpompaa. (Kianto, painossa)



## ***Oppiminen***

Oppiminen on uuden tiedon luomisen ja siten myös uudistumisen perusedellytys, koska markkinoiden osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan. Työntekijöiden ja johdon asenne oppimiseen ja luovuuteen on uudistumiskyvyn kannalta merkittävin tekijä. Myös organisaation rakenteilla ja toimintatavoilla on vaikutusta siihen, miten hyvin organisaatio ja sen jäsenet oppivat. Oppimiseen tulisi kannustaa kaikilla organisaatiotasoilla, jottei siitä tulisi vain tiettyjen henkilöstöryhmien velvollisuus eivätkä eri henkilöstöryhmät olisi siten eriarvoisia. Organisaation tulisi myös osata katsoa asioita uudella tavalla ja osata irrottautua vallitsevista mentaaleista malleista. Vain tällä tavalla pystytään oppimaan todella uusia asioita ja tuottamaan radikaaleja innovaatioita. Oppiminen on kumulatiivinen prosessi ja perustuu tietyllä tavalla historiaan, mutta menestyksekkäiden innovaatioiden syntyminen vaatii perinteisen ja lineaarisen oppimisen ja innovoinnin järkyttämistä. Koska tähän liittyy paljon epävarmuutta ja riskiä, tulisi yrityksen johdon kannustaa mentaalisten mallien rikkomiseen ja merkittävästi uuden oppimiseen. (Kianto, painossa)

## **2.2 Strateginen uudistuminen**

Strateginen uudistuminen on hyvin lähellä organisaation uudistumiskykyä ja nämä käsitteet rakentuvat pitkälle samoista elementeistä. Strategisen uudistumisen termi pohjautuu strategiseen muutokseen ja se voidaan käsittää yrityksen haluksi muuttua nykytilaansa nähden (Volberda et al., 2001). Whitney (1996) määrittelee strategisen uudistumisen prosessiksi, jonka tarkoituksena on tarkastella yrityksen asiakkaita ja tuotteita sekä palveluita strategisen tärkeyden, merkittävyyden ja tuottavuuden näkökulmasta. Whitney (1996) jatkaa, että useimpien yritysten ongelmat johtuvat siitä, että niiden johtajat keskittyvät liikaa sisäisiin kehityskohteisiin mm.

kiinteisiin kustannuksiin ja nykyhetkeen. Heidän tulisi kuitenkin pyrkiä ymmärtämään paremmin organisaation ydinosaaminen ja liiketoiminta-alueen tulevaisuus.

Baden-Fullerin & Volderban (1997) mukaan strateginen uudistuminen perustuu yrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin. Heidän mukaansa uusien kompetenssien ja kyvykkyyksien sekä tiedon luominen ovat avaintekijöitä yrityksen strategiselle uudistumiselle. Whitney (1996) näkee oppimisen tärkeäksi osaksi yrityksen strategista uudistumista. Hyvin samalla tavalla strategisen uudistumisen määrittelevät myös Floyd & Lane (2000) sekä Inkpen (1996): strateginen uudistuminen on kehitysprosessi, jonka edellytyksenä on uuden tiedon ja innovatiivisen käyttäytymisen luominen, jotta yrityksen ydinkompetenssit muuttuvat. Baden-Fuller & Volderba (1997) määrittävät strategiselle uudistumiselle neljä mekanismia, jotka pätevät kahdessa erilaisessa muutostarpeessa: tilallisessa muutoksessa ja tilapäisessä, ajallisessa muutoksessa. Uudistumisen mekanismit ovat altistaminen, uudelleenjärjestäminen, uudelleenvilkastaminen sekä virkistäminen (Taulukko 1).

**TAULUKKO 1.** Strategisen uudistumisen neljä mekanismia (Baden-Fuller & Volderba, 1997).

<b>Strategisen uudistumisen neljä mekanismia</b>		
	Tilallinen muutos: riskin hallinta on keskeistä eikä muutos ole kiireellinen	Ajallinen muutos: nopeus on tärkeintä ja muutos on kiireellinen
<b>Olemassa olevien kompetenssien elvyttäminen (prosessissa yritykselle uusia teknologioita)</b>	<b>Uudelleenvilkastaminen</b> Alhaalta ylös -prosessi tyypillisesti kahdensuuntaisena oppimisena	<b>Virkistäminen</b> Radikaalit muutosohjelmat joiden tarkoituksena on elvyttäminen
<b>Ydinkyvykkyyksien uudelleenjärjestely (teknologiat ovat tuttuja)</b>	<b>Altistaminen</b> Ylätason prosessi, jossa siirretään kompetensseja perustamalla uusia yksiköjä ja myymällä vanhoja	<b>Uudelleenjärjestäminen</b> Ylhäältä alas -prosessi jossa järjestetään uudelleen yksiköitä, asetetaan uusia tavoitteita ja määritetään uusia tuotteita

Altistaminen on muutosprosessi tilanteisiin, jolloin muutokselle ei ole kiirettä ja riskit ovat suuret. Se on hidas mutta helposti kontrolloitavissa oleva muutosprosessi. Uudelleenjärjestäminen taas nähdään nopeana mutta hyvin riskialttiina. Uudelleenvilkastaminen tarkoittaa olemassa olevien kompetenssien kehittämistä silloin kun nopea muutos ei ole tärkeää ja riskejä on kontrolloitava tarkasti. Virkistäminen on haastavin muutosprosessi, koska muutoksen laajuus ja sisältö ovat huomattavia ja vaikeita. Se on näistä neljästä vaikein, koska on riskinä, että yritys ajautuu kaaokseen ja jopa menettää aikaisemman osaamisensa. (Baden-Fuller & Volderba, 1997)

Floyd & Lane (2000) pitävät seuraavaa kolmea alaproessia strategisen uudistumisen lähteenä: kompetenssien ja osaamisen määrittäminen, käyttöönotto sekä kehittäminen. Näiden kolmen

alaproessin tarkoitus on täyttää yrityksen osaamisaukko vastaamaan tulevaisuuden kilpailuetua. He pitävät johtajien osuutta muutokseen tärkeänä ja näkevät näiden roolit ja tehtävät hyvin erilaisina eri tilanteissa ja eri organisaatiotasolla. Johtajien rooli nähdään haasteelliseksi, koska kompetenssien kehittäminen vaatii muutosta myös heiltä.

Kompetenssien määrittämisessä johtajien rooli on määrittää uusia, potentiaalisia markkinoita ja rohkaista henkilöstöä kokeilemaan uusia taitoja. Kompetenssien määrittämisen tulee käsittää molemmat, strategian ja ydinkyvykkyyksien määrittämisen. Kompetenssien käyttöönotto sisältää resurssien järjestämisen uusia tuotemarkkinoita varten sekä myös nykyisen markkina-aseman vahvistamisen. Kompetenssien kehittämisessä johtajat tunnistavat muutostarpeen; kyseeseen voi tulla niin yrityksen nykyinen strategia ja osaaminen kuin rohkaisu uuteen, sopeutuvaan käyttäytymiseen. Vaikka kompetenssien kehittäminen johtaa joustavampaan toimintatapaan, se ei välttämättä tuo kestävästä kilpailuetua pidemmällä aikavälillä ellei se ole perusteellisesti suunniteltua. (Floyd & Lane, 2000)

Myös Volberda et al. (2001) näkevät johtajien roolit uudistumisen avaintekijöiksi. Heidän mukaansa johtajien kommunikointi ja käyttäytyminen eri organisaatiotasolla on merkittävässä asemassa uudistumisen kannalta (Taulukko 2). Volberdan et al. (2001) mukaan strategisessa uudistumisessa on olemassa kaksi eri suuntausta; selektiivinen ja sopeutuminen. Selektiivinen näkökulma perustuu staattiseen näkemykseen uudistumisesta, joten siinä pääpaino on olemassa olevien resurssien käyttämisessä. Vastaavasti sopeutuva uudistuminen perustuu dynaamisiin kyvykkyyksiin, joten siinä yritys kykenee toimimaan uudella tavalla ja kehittämään uusia kompetensseja. Näiden kahden eri suuntauksen pohjalta Volberda et al. (2001) määrittävät neljä ”uudistumismatkaa”, jotka ovat nuori, ohjattu, helpotettu ja muunnettu (Taulukko 2).

**TAULUKKO 2.** Neljä uudistumismatkaa (Volberda et al, 2001).

	Ylin johto on passiivinen	Ylin johto on aktiivinen
Alempi johto on passiivinen (vakaa kilpailu markkinoilla)	<b>NUORI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinat muutoslähteenä</li> <li>- seurataan markkinoiden signaaleja</li> <li>- ei tarvetta sisäiselle tiedolle, vaan tieto on peräisin markkinoilta</li> <li>- ei tarvetta muuttaa kilpailun sääntöjä</li> </ul>	<b>OHJATTU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muutoslähteenä ylin johto, joka määrittää tarkasti muutoksen suunnan</li> <li>- toimitusjohtaja ”muutosmoottorina”</li> <li>- tärkeä tieto tulee ylimmältä johdolta</li> <li>- ylin johto seuraa muutosta tarkasti</li> <li>- sopeudutaan kilpailun sääntöihin</li> <li>- liian jäykkä dynaamisille markkinoille</li> </ul>
Alempi johto on aktiivinen (kilpailutilanne on kireä)	<b>HELPOTETTU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteisevoluutio</li> <li>- alempi johto on aktiivinen</li> <li>- alempi johto haastaa markkinoiden tiedon</li> <li>- otetaan vaikutteita kilpailun säännöistä</li> <li>- soveltuu hyvin dynaamisille ja kompleksisille markkinoille</li> </ul>	<b>MUUNNETTU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jaettu, kollektiivinen ymmärrys</li> <li>- johto työskentelee yhdessä</li> <li>- organisaatiolla on olemassa tärkein tieto</li> <li>- vaatii uusia ajattelumalleja sekä uusia taitoja</li> <li>- muutetaan markkinoiden kilpailun sääntöjä</li> </ul>

### 2.3 Yhteenveto yrityksen uudistumisesta

Käsitteinä yrityksen uudistumiskyky ja strateginen uudistuminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmissa keskeisessä osassa on nykyisen

tiedon ja osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja laajentaminen. Lisäksi molempien käsitteiden mukaan oppimisella sekä uuden tiedon ja osaamisen hankkimisella on keskeinen osa yrityksen uudistumisessa. Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys luokin pohjan niin yrityksen uudistumiskyvylle kuin strategiselle uudistumiselle, koska molemmat ovat dynaamisia näkemyksiä yrityksen uudistumisesta ja muutoksesta.

Suurimmaksi eroksi tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttäisi muodostuvan innovaatioiden rooli yrityksen uudistumiselle. Kun tarkastellaan yrityksen uudistumiskykyä käsitteenä, niin siinä innovaatioiden rooli nähdään tärkeäksi osaksi uudistumiseen, mutta strategisen uudistumisen käsitteen yhteydessä innovaatioita ei juurikaan käsitellä. Strateginen uudistuminen voidaan nähdä yrityksen muutokseksi ja uudistumiseksi, joka tapahtuu uuden osaamisen ja tiedon kautta. Lisäksi strateginen uudistuminen nähdään osittain yrityksen ulkoisten tekijöiden tarkasteluksi. Esimerkiksi Whitney (1996) mukaan yrityksen strategisessa uudistumisessa tulee tarkastella asiakkaiden, tuotteiden sekä palveluiden strategista tärkeyttä, merkittävyyttä sekä kannattavuutta yritykselle ja pyrkiä uudistamaan yritystä näiden kautta.

### 3 STRATEGISEN JOHTAMISEN KESKEISET TEORIAT

Yrityksen strategisen johtamisen ja kyvykkyyden keskeisin kysymys on: kuka tai mikä määrittää yrityksen tulevaisuutta ja miten saavutetaan kestävä kilpailuetu (Hamel & Prahalad, 1994; Teece et al., 1997)? Yritysten johdon aikaa vie paljon operatiivinen johtaminen, mutta tulevaisuuden näkemiseen liittyy myös muita esteitä. Tulevaisuutta pitäisi pystyä tarkastelemaan uudella tavalla. Tätä vaikeuttaa ihmisten kyvyttömyys irtautua vallitsevista käsityksistä, organisaation kulttuurista ja mentaaleista malleista (Senge, 1990). Samalla kun tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, ovat myös strategioiden elinkaaret lyhentyneet (Hamel, 1998b). Tämä tekee tulevaisuuden ymmärtämisen entistä haasteellisemmaksi. Perinteisesti strateginen johtaminen on nähty tulevaisuuden tavoitetilan määrittämiseksi ja kehitysohjelmaksi, jolla haluttu tavoitetilä saavutetaan. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa esitetään lukuisia keinoja ja työkaluja, joilla yrityksen nykyistä tilaa, tuotteita ja palveluja sekä toimialuetta voidaan arvioida. Lisäksi strategisen johtamisen tutkimus on keskittynyt näiden asioiden taustalla olevien voimien ja toimintamallien ymmärtämiseen. Useiden tutkijoiden mukaan yrityksen strateginen kyvykkyys ja kestävä kilpailuetu perustuvat organisaation resursseihin ja siihen miten kyseisiä resursseja pystytään laajentamaan ja kehittämään sekä kuinka yritys onnistuu luomaan ja jakamaan uutta tietoa (Teece et al., 1997).

Pääsääntöisesti strategisen johtamisen kirjallisuus voidaan jakaa kahteen koulukuntaan. Toinen niistä tarkastelee strategista johtamista yrityksen sisäisten resurssien kautta ja toinen ulkoisen toimintaympäristön näkökulmasta. Sisäisiin resursseihin perustuvien teorioiden kehitys on lähtenyt liikkeelle hyvin perinteisestä ja staattisesta näkemyksestä, eli yrityksen resurssiperustaisesta teoriasta edeten dynaamisten kyvykkyyksien näkemykseen yrityksestä. Toinen

koulukunta keskittyy tarkastelemaan strategista johtamista yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kautta ja se tunnetaan myös toimialan taloustieteen (Industrial Organizational economics) nimellä. Yksi koulukunnan merkittävimmistä ja hallitsevimmista teorioista viime vuosikymmenien aikana on ollut kilpailuvoimien näkökulma, jonka Porter esitteli vuonna 1980 (Teece et al., 1997; Hoskisson et al., 1999). Kilpailuvoimien näkökulma keskittyy käsittelemään yrityksen kilpailuetua ulkoisen kilpailukentän kautta ja sen mukaan kilpailutilannetta säätelee viisi voimaa: toimialan sisäinen kilpailu, uudet kilpailijat, korvaavat tuotteet, ostajien neuvotteluvoima ja toimittajien neuvotteluvoima (Porter, 1980).

Resurssiperustaisessa teoriassa yrityksen resurssit nähdään ”annettuina” ja menestyminen perustuu sillä oleviin kyvykkyyksiin (Barney, 1991, Wernerfelt, 1984). Penrose (1959) esitti ensimmäisenä teorian organisaation resurssien merkityksestä yrityksen kasvulle ja kilpailukyvyille. Viimeisintä kehityssuuntaa resursseihin perustuvista teorioista edustaa dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä. Näkemyksen mukaan yrityksen kyky oppia sekä luoda uusia innovaatiota eli rakentaa tulevaisuutta itse ennen kuin kilpailijat sen tekevät, on edellytys kestävän kilpailuedun saavuttamiselle (Teece et al., 1997). Lisäksi näiden innovaatioiden tulisi olla todella uusia, ei lineaarisia toimialan historiaan nähden (Hamel, 1998b). Tässä kappaleessa tarkastellaan seuraavia strategisen johtamisen keskeisimpiä teorioita: toimialan taloustiede, resurssiperustainen näkemys yrityksestä, evoluutioteoria liiketaloudellisesta muutoksesta, tietoperustainen näkemys ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemys.

### **3.1 Toimialan taloustiede**

Toimialan taloustieteen koulukunta tarkastelee yrityksen strategista johtamista ulkoisten tekijöiden kautta. Koulukunnan ensimmäisiä

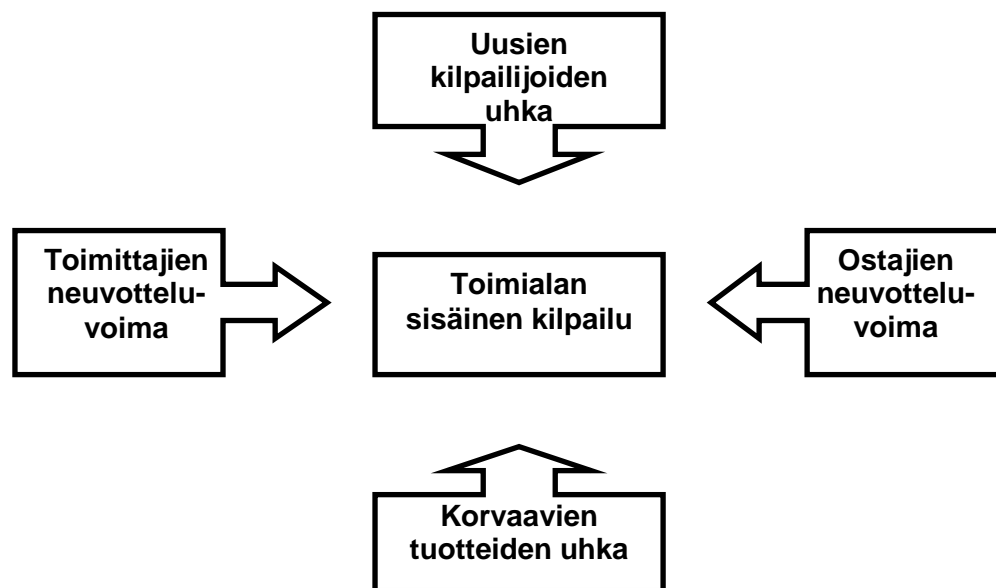


vaikuttajia oli Bain, joka määritteli toimialan taloustieteen käsittämään sitä kuinka yritykset toimivat liiketoimintaympäristössään ja kuinka ne käyttäytyvät toimikentällä omassa roolissaan tuottajina, myyjinä, ostajina ja kilpailijoina (Hoskisson et al., 1999). Näkökulma keskittyy yrityksen ulkoisiin tekijöihin ja tarkastelee kestävän kilpailuedun saavuttamista enemmän liiketoimintakentän ja kilpailevien yritysryhmien kuin yrityksen sisäisten tekijöiden kautta. Yrityksen sisäiset tekijät eivät ole näkemyksen mukaan merkittäviä yrityksen menestymiselle (Barney & Hoskisson, 1990). Koulukunta pyrkii ymmärtämään ja analysoimaan toimialan kilpailutilannetta.

Keskeisessä osassa on myös rakenne-käyttäytyminen-suoritus-ajatusmalli tai Bain/Mason paradigma, jota myös Porterin kilpailuvoimien lähestymistapa edustaa (Hoskisson et al., 1999). Rakenne-käyttäytyminen-suoritus-mallin mukaan yrityksen tehokkuus ja menestyminen riippuvat markkinoiden rakenteesta. Yritysten tavoitteena on myös hyvinvoinnin maksimointi (McWilliams & Smart, 1993). Hyvinvoinnin maksimointia edesauttavat toimialan rakenteesta johtuvat alalle tulon esteet, jotka vaikeuttavat uusien toimijoiden saapumista markkinoille ja pitävät markkinoilla toimivien yritysten liikevaihdot ja voitot korkeampina (McWilliams & Smart, 1993). Toimialan taloustieteen pohjalta on kehittynyt myös strategisten ryhmien näkökulma.

Yksi tunnetuimmista ja hallitsevimista strategisen johtamisen ja toimialan taloustieteen ajatusmalleista on ollut kilpailuvoimien lähestymistapa (Hoskisson et al., 1999; Teece et al., 1997). Tässä Porterin kehittämässä mallissa keskitytään yrityksen toimintaympäristön rakenteeseen ja analysointiin. Mallin keskeisessä osassa on viisi ulkoista kilpailuvoimaa, jotka yritys kohtaa liiketoimintakentässään. Näiden kilpailuvoimien tarkasteleminen auttaa yritystä ymmärtämään kilpailun intensiteetin ja siten se kykenee arvioimaan markkinan viehättävyyttä omasta näkökulmastaan. Yritys

voi mallin avulla määrittää liiketoimintakentässä paikan, josta se parhaiten puolustautuu ja kilpailee kilpailuvoimia vastaan. Malli auttaa yritystä myös määrittämään eri liiketoimintakenttien ja kilpailuvoimien vaikutusta tuottavuuteen. Mallin viisi kilpailuvoimaa ovat ostajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, toimialan sisäinen kilpailu, korvaavien tuotteiden uhka sekä uusien kilpailijoiden uhka (Kuva 3). (Porter, 1980)



**KUVA 3.** Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter, 1980).

Porterin (1980) mukaan kilpailustrategiat eri kilpailuvoimia vastaan riippuvat yrityksen asemasta kilpailijoihin ja toimittajiin nähden. Myös yrityksen koko vaikuttaa mahdollisiin kilpailustrategioihin (Dean et al., 1998). Kun yritys tunnistaa vallitsevat kilpailuvoimat, on sen strateginen tavoite muuttaa omaa asemaansa suhteessa kilpailijoihin ja muihin toimijoihin. Toimialan rakenteella on keskeinen osa strategioiden määrittelyssä ja toteuttamisessa. Porterin mukaiset strategiat ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen sekä keskittyminen. Dean et al. (1998) mukaan pienille yrityksille on ominaista kilpailla

nopeudella, joustavuudella sekä niche-kyvykkyyksillä. Vastaavasti isojen yritysten kilpailuetu perustuu patenttien hyväksikäyttöön, mittakaavaetuihin, neuvotteluvoimaan sekä pääomien käyttöön (Dean et al., 1998). Kilpailuvoimien näkemyksellä ja yrityksen uudistumiskyvyllä ei juuri ole yhtäläisyyttä, koska kilpailuvoimien näkemys perustuu yrityksen kilpailuympäristön arviointiin ja siten yrityksen ulkoisiin näkökulmiin. Tosin kilpailuvoimien mukainen strategisen aseman muutos voi tarkoittaa yrityksen uudistumista lyhyellä aikavälillä.

Toimialan taloustieteen tutkimuksen pohjalta on kehittynyt *strategisten ryhmien* näkökulma. Hoskissonin et al. (1999) ja Dayn et al. (1995) mukaan Hunt esitteli ensimmäisenä strategisen ryhmän näkökulman. Strateginen ryhmä määritellään ryhmäksi symmetrisiä yrityksiä; ne toimivat samalla toimialalla, niiden strateginen fokus on sama, kustannusrakenne on sama ja tuotteet ovat hyvin lähellä toisiaan (Day et al., 1995; Olusoga et al., 1995; Porter, 1980). Strategisten ryhmien näkökulman lähtökohtana on ollut liiketoiminta-alueen ymmärtäminen yritysryhmien eikä yksittäisten yritysten kautta. Tarkasteltaessa liiketoiminta-alueen yrityksiä ja niiden strategioita, voidaan yritykset ryhmitellä strategisiksi ryhmiksi (Porter, 1980).

Strategisten ryhmien avulla on myös haluttu selvittää liiketoiminta-alueen tiettyjen alaryhmien potentiaalia menestyvään liiketoimintaan (Day et al., 1995). Näkökulman mukaan strategisen ryhmän yritykset eroavat toisistaan vain markkinaosuudessa. Sittemmin muitakin eroja yritysten välillä on löydetty ja näkökulmaa vastaan on esitetty laajasti kritiikkiä (Hoskisson et al., 1999; Olusoga et al., 1995)). Dayn et al. (1995) mukaan mm. yritysten tehokkuudessa on eroja. Lisäksi on asetettu kyseenalaiseksi ylipäänsä strategisten ryhmien olemassaolo ja että yrityksen tehokkuus olisi peräisin kuulumisesta tiettyyn strategiseen ryhmään (Barney & Hoskisson, 1990). Strategisten ryhmien yhteydessä käsitellään myös liikkuvuuden esteitä, jotka

vaikeuttavat yrityksen siirtymistä strategisesta ryhmästä toiseen ja myös selittävät yritysryhmän menestymistä. Näitä esteitä ovat mm. vaihtokustannukset, tuotedifferointi, kustannusedut, jakelukanavasuhteet ja pääoman tarve (Barney & Hoskisson, 1990; Dean et al., 1998; Porter, 1980).

### **3.2 Resurssiperustainen näkemys**

Yrityksen resursseilla tarkoitetaan fyysisiä sekä aineettomia resursseja, jotka ovat sidoksissa yritykseen (Wernerfelt, 1984). Tällaisia resursseja ovat mm. yrityksen henkilöstö, koneet ja laitteet, tietopääoma, teknologinen osaaminen, brandit, pääoma sekä tuotantoprosessit. Barney (1991) mukaan resurssit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: fyysisiin, inhimillisiin sekä organisationaalisiin. Fyysisillä resursseilla tarkoitetaan mm. koneita, laitteita ja maata. Inhimilliset resurssit ovat yrityksen henkilöstö, tietopääoma, kokemus sekä suhteet. Organisationaalisia resursseja taas ovat mm. raportointirakenteet, suunnittelurutiinit, maine, kontrollointi sekä koordinointi (Barney, 1991).

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yrityksen strategiaa pitää tarkastella sen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta, eli millaisia resursseja sillä itsellään on. Niinpä yrityksen menestyminen perustuu siihen, kuinka hyvin olemassa olevia resursseja osataan käyttää hyväksi ja yhdistää sekä miten omaperäisiä ja vaikeasti imitoitavia resurssit ovat (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece et al., 1997). Resurssien käyttäminen ja yhdistäminen ilmenee parhaimmillaan alhaisempina kustannuksina ja korkeampana laatuna sekä suorituskykynä (Teece et al., 1997). Barney (1991) mukaan yritysten kilpailukykyä on tarkasteltava kahden oletuksen perusteella; yritykset ovat resursseiltaan erilaisia ja resurssit eivät ole täydellisesti liikkuvia yritysten välillä. Kun yrityksen resurssit ovat ns.

VRIN-resursseja (arvokkaita, harvinaisia, ei-imitoitavia ja ei-korvattavia), voi yritys saavuttaa niiden kautta kestävän kilpailuedun (Barney, 1991).

Barneyn (1991) mukaan kestävä kilpailuetu saavutetaan silloin, kun yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa tuotteillaan ja palveluillaan kilpailijoita paremmin ja siten, etteivät nämä pysty kopiaimaan strategian etuja. Mikäli yritysten resurssit ovat homogeenisia, on kestävän kilpailuedun saavuttaminen mahdollista vain merkittävien alalle tulon esteiden avulla sekä luomalla resurssien asemaesteitä. Barneyn (1991) näkemystä voidaan pitää staattisena, koska sen mukaan kestävä kilpailuetu saavutetaan olemassa olevilla resursseilla ja niiden hyvydellä, eikä resurssien kehittämisellä tai laajentamisella. Vaikka resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yrityksen menestyminen perustuu olemassa oleviin resursseihin, Wernerfelt (1984) näkee myös resurssien kehittämisen olevan perusta tulevaisuuden kilpailuedulle, mikäli yrityksellä on tavoitteena toiminnan laajentaminen.

Koska kestävä kilpailuetu resurssipohjaisen näkemyksen mukaan perustuu yrityksen resurssikimppuihin, tulee niiden olla arvokkaita, harvinaisia, ei-imitoitavia sekä ei-korvattavia. Arvokkaita yrityksen resurssit ovat silloin, kun ne lisäävät tai mahdollistavat tehokkaan strategian toteutuksen. Harvinaisten resurssien avulla yritys pystyy toteuttamaan strategioita, joihin kilpailijoilla ei ole resursseja. Hallinnolliset resurssit ymmärretään usein harvinaisiksi ja ovat siten avainasemassa strategioiden toteutuksessa. Ei-imitoitavilla resursseilla tarkoitetaan monimutkaisia resursseja sekä resursseja, jotka ovat muokkautuneet yrityksen historian aikana. Tällaiset resurssit ovat yrityksen organisaationaalista hiljaista tietoa ja siten muiden vaikeasti imitoitavissa. Yrityksen resurssien tulisi myös olla ei-korvattavia. Jos kahden kilpailevan yrityksen resurssit ovat erilaisia, mutta kuitenkin

korvaavia toisilleen, ei näitä resursseja voida pitää ei-korvattavina eikä siten myöskään kestävästä kilpailuedun lähteenä. (Barney, 1991)

Strateginen kyvykkyys resurssiperustaisen näkemyksen mukaan perustuu olemassa olevien resurssien käyttöön ja yhdistämiseen. Tällä tavoitellaan parempaa tuottavuutta, alhaisempia kustannuksia ja parempaa laatua. Koska sisäiset resurssit ovat avainasemassa, tulisi strategisessa johtamisessa keskittyä yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien johtamiseen. Nämä on tunnettava ja erotettava toisistaan, jotta resursseja voidaan käyttää parhaalla mahdollisella tavalla (Teece et al., 1997). Koska resurssiperustaisessa näkemyksessä yrityksen resurssit nähdään annetuiksi ja kilpailuedun saavuttaminen perustuu näiden resurssien käyttöön ja yhdistämiseen, ei tällä näkemyksellä ole yritystä uudistavia pyrkimyksiä. Kuitenkin mm. Wernerfelt (1984) toteaa, että resurssien kehittäminen tulee kysymykseen, mikäli yritys haluaa laajentaa toimintaansa tulevaisuudessa.

### **3.3 Evoluutioteoria liiketaloudellisesta muutoksesta**

Nelson & Winter (1982) ovat kehittäneet evoluutioteorian yrityksen muutoksesta ja kestävästä kilpailuedun saavuttamisesta. Teoria keskittyy organisaation kyvykkyyksiin ja yritysten käyttäytymiseen liiketoimintaympäristössään. Evoluutioteorian mukaan organisaatiolla on tietty osaaminen ja päätöksentekosäännöt. Nämä kyvykkyudet ja päätöksentekosäännöt ovat muokkautuneet omanlaisikseen yrityksen menneisyyden aikana ja niihin ovat vaikuttaneet voimakkaasti ongelmanratkaisutilanteet ja sattuma. (Nelson & Winter, 1982)

Resurssiperustainen näkemys yrityksestä keskittyy yrityksen resursseihin ja yksilöihin, kun toimialan taloustiede taas keskittyy yrityksen markkina-asemaan ja liiketoimintaympäristöön.

Evoluutioteoriassa keskeisessä osassa ovat yrityksessä tapahtuvat prosessit, kokonaisuudet ja tapahtumat. Nämä Nelson & Winter nimeävät rutiineiksi, joita ovat mm. tuotantoteknologiat, tukiprosessit, tuotekehitys, johtaminen ja markkinointi. He näkevät organisationaalisen osaamisen ja tiedon olevan talletettuna rutiineihin. Nämä rutiinit nähdään myös organisationaalisen muistina, koska rutiinit ohjaavat organisaation toimintaa eri tilanteissa. Kun yritys haluaa kehittyä tai saavuttaa uusia innovaatioita, tulee sen muuttaa ja kehittää rutiineitaan. Jotta tämä voidaan saavuttaa, tulee olla tietoinen toiminnoista, jotka ovat johtaneet nykyisten rutiinien kehittämiseen ja joiden avulla rutiinien kehittäminen on mahdollista. Nelsonin & Winterin mukaan uudet innovaatiot vaativat uusia yhdistelmiä olemassa olevista rutiineista, ja saavat siten vaikutteita organisaation kulkemasta kehityspolusta. (Nelson & Winter, 1982)

Yrityksen uudistuminen ei ole keskeisimmässä osassa evoluutioteoriaa, mutta ajatus yrityksen kehityksestä tai evoluutiosta sisältää uudistumisen näkökulman. Evoluutioteorian mukaan yrityksen uudistuminen tapahtuu loogisessa järjestyksessä, kun sen rutiinit kehittyvät tiettyyn suuntaan menneisyytensä johdosta. Teorian mukaan yrityksen uudistuminen on ns. luonnollisen kehityksen mukainen.

### **3.4 Tietoperustainen näkemys yrityksestä**

Tietoperustaiseen näkemykseen yrityksestä liittyy perustavanlaatuisen kysymys: mitä tieto on (Grant, 1996)? Kogut & Zander (1992) jakavat organisaation tiedon kahteen luokkaan; informaatioon (eksplisiittinen tieto) ja osaamiseen (hiljainen tieto). Grantin (1996) mukaan tietoa ei voida helposti määritellä ja se on hyvin monimutkainen ja laaja käsite yrityksen kannalta. Joka tapauksessa useiden tutkijoiden mukaan tieto on jaettavissa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon (Grant, 2000; Nonaka et al., 2000a; Nonaka et al., 2000b). Yksilöiden ja

organisaatioiden voidaankin sanoa tietävän ja osaavan enemmän kuin mitä ne osaavat selittää (Kogut & Zander, 1992). Aikaisemmat teorit yrityksestä ovat nähneet tiedon olevan yksilöiden sisällä ja että organisaation tehtävä on vain tämän tiedon levittäminen ja jakaminen eikä uuden tiedon luonti (Grant, 1996).

Tietoperustainen näkemys yrityksestä pyrkii selittämään yritysten olemassaoloa ja kestävän kilpailuedun saavuttamista niiden kyvyillä luoda ja siirtää uutta tietoa organisaation sisällä (Nonaka et al., 2000b; Kogut & Zander, 1992). Näkemyksen mukaan tieto on yrityksen tärkein resurssi ja organisaatiot ovat osaamisen ja tiedon säilytyspaikkoja. Kogut & Zander (1992) näkevät organisaatioiden olevan tehokkaita sisäisessä tiedonluonnissa ja siirrossa. Yksilöiden rooli on merkittävä uuden tiedon luonnissa ja siirtämisessä (Grant, 1997). Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta, kun he siirtävät oppimaansa organisaation muiden jäsenten käyttöön (Nonaka, 1991). Oppimisella nähdään olevan kaksi ulottuvuutta; käytännön kautta oppiminen ja kognitiivinen oppiminen (Huber, 1991). Myös organisaation osaaminen ja tietotaidot ovat talletettuina yksilöiden sisällä. Tärkeintä organisationaalisessa oppimisessa on pystyä luomaan oikeanlaiset suhteet eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välillä. Myös oppimista ja tiedon jakamista tukeva ilmapiiri, johtamistyyli ja organisaatorakenne edistävät uuden tiedon syntymistä ja jakamista. Niinpä organisaatiot oppivat uusia taitoja yhdistävän kyvykkyyden avulla yhdistelemällä nykyistä osaamistaan.

Tietoperustaisen näkemyksen vaikutus yrityksen strategiselle kyvykkyydelle on luoda ymmärrys tiedon merkityksestä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen tulee ymmärtää oppimisen ja uuden tiedon vaikutus organisaation suorituskyvyn kehittämisessä ja kestävässä kilpailuedussa. Tietoperustaisen näkemyksen voidaan nähdä olevan myös yrityksen uudistumiskyvyn perusta, koska uuden tiedon luonti (niin näkyvän kuin hiljaisenkin) ja jakaminen ovat



uudistumisen lähteitä. Molemmat, tietoperustainen näkemys yrityksestä ja uudistumiskyky, ovat dynaamisia näkemyksiä uuden tiedon luonnista ja sitä kautta yrityksen uudistumisesta. (Kogut & Zander, 1992)

### **3.5 Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys**

Dynaamiset kyvykkyydet nähdään perustana ja edellytyksenä yrityksen kestäväälle kilpailuedulle dynaamisilla, nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Näillä markkinoilla menestyminen perustuu oikea-aikaisuuteen, nopeaan ja joustavaan tuotekehitykseen sekä hallinnolliseen kyvykkyyteen käyttää hyväksi ja kehittää sisäisiä sekä ulkoisia kompetensseja. Dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistapa perustuu resurssiperustaiselle näkemykselle yrityksestä, jonka mukaan sen kilpailuetu on peräisin erityisistä resurssikimpuista, joita ovat mm. teknologiat, taidot ja tietopääoma (Eisenhardt & Martin, 2000; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Kun resurssiperustaisessa näkemyksessä organisaation resurssit ovat vaikeasti imitoitavissa ja parhaimmillaan omaperäisiä, dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksessä näitä organisaation resursseja voidaan kehittää vastaamaan kilpailuun dynaamisilla markkinoilla. Dynaamisia markkinoita kuvaillaan nopeasti muuttuviksi ja hyvin kilpailluiksi. Jotta yritys voi menestyä tällaisilla markkinoilla, tulee sillä olla kykyä uudistaa ja kehittää osaamistaan.

Resurssiperustainen näkemys ei anna vastausta siihen miten yritys voi vastata kilpailuun dynaamisilla markkinoilla, koska sen mukaan yrityksen kilpailukyky perustuu nykyisten resurssien hyväksikäyttöön ja yhdistelemiseen, eikä kehittämiseen tai laajentamiseen. Tosin resurssiperustainen näkemys kannustaa myös uusien kyvykkyyksien kehittämiseen (Wernerfelt, 1984). Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä selittää myös yrityksen strategista kyvykkyyttä uudistumiseen, koska dynaamisten kyvykkyyksien avulla voidaan

havaita ja tarttua potentiaalsiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Lisäksi sen avulla voidaan havaita mahdolliset osaamiskuilut yrityksessä vallitsevan osaamisen ja tavoitetilan välillä. Yrityksen uudistumiskyvylle dynaamisten kyvykkyyksien merkitys on ilmeinen, koska uudistumiskyvyn sekä dynaamisten kyvykkyyksien tärkein elementti on olemassa olevan tiedon ja osaamisen kehittäminen sekä uuden tiedon ja osaamisen luominen. Pöyhönen (2005) toteaa uudistumiskyvyn määrittävän yrityksen kykyä kehittää olemassa olevaa tietopääomaa ja luoda uutta tietopääomaa. Tämä määrittely on lähes identtinen dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän kanssa. (Teece et al., 1997)

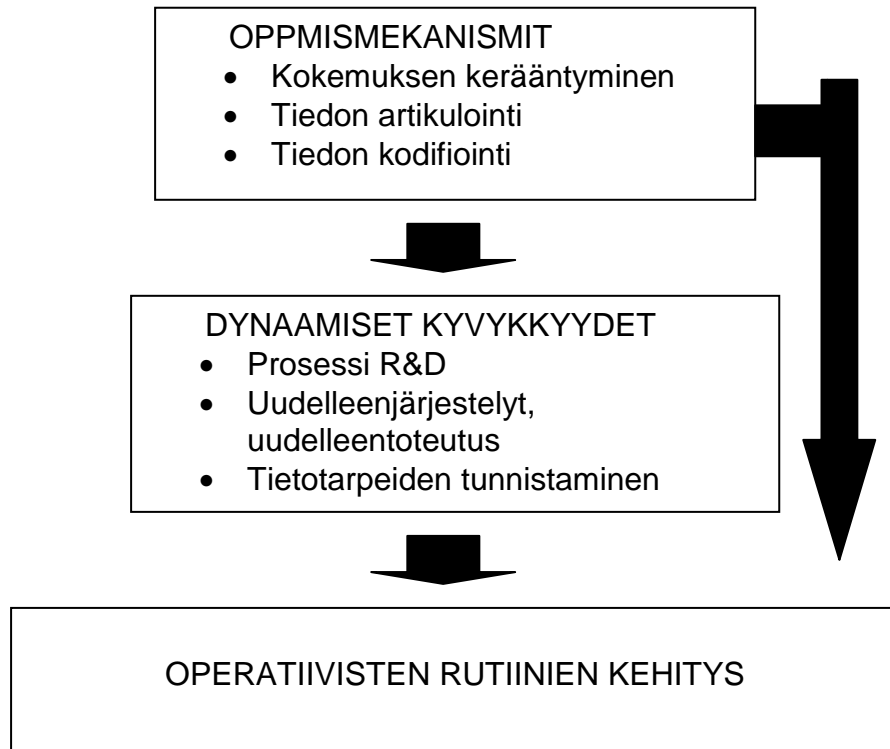
### ***3.5.1 Dynaamisen kyvykkyyden käsitteellinen määrittely***

Teece et al. (1997) määrittää dynaamisen kyvykkyyden olevan yrityksen kyky yhdistää, rakentaa ja uudelleenkonfiguroida yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja. Teece (2000) jatkaa dynaamisen kyvykkyyden olevan kyky nähdä ja tarttua mahdollisuuksiin nopeasti ja kustannustehokkaasti. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla saavutetaan uusia ja innovatiivisia kilpailuetuja perustuen yrityksen menneisyyteen ja markkina-asemaan (Teece et al., 1997). Niinpä dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä eräänlaisena metakyvykkyytenä, joka on kyvykkyyksien avulla luodaan kyvykkyyksiä. Dynaamisten kyvykkyyksien on nähty myös olevan yrityksen parhaita käytäntöjä: strategisia ja organisationaalaisia prosesseja, kuten tuotekehitys, allianssit ja strateginen päätöksenteko, jotka luovat yritykselle ja asiakkaille arvoa dynaamisilla markkinoilla (Eisenhardt & Martin, 2000). Eisenhardt & Martin (2000) jatkavat dynaamisen kyvykkyyden määrittämistä hyvin samalla tavalla kuin Teece et al.: dynaaminen kyvykkyyksien on yrityksen prosessi, joka yhdistää, uudelleenmäärittää, saavuttaa ja vapauttaa resursseja kohtaamaan markkinoiden muutoksen ja jopa luomaan sitä. Dynaamiset kyvykkyydet ovat täten organisationaalaisia ja strategisia rutiineja ja prosesseja, joiden avulla yritys saavuttaa uusia

kompetensseja, joko uudistamalla olemassa olevia resursseja tai hankkimalla kokonaan uusia resursseja.

### ***3.5.2 Oppiminen dynaamisen kyvykkyyden perustana***

Dynaamisten kyvykkyyksien perusta on oppiminen ja ne perustuvat organisaatioiden systemaattisiin tapoihin kehittää rutiinejaan ja osaamistaan (Zollo & Winter, 2002; Nielsen, 2006). Myös Teece et al. (1997) pitävät organisaation oppimisprosessia perustana dynaamiselle kyvykkyydelle ja mahdollisuutena organisaatioiden väliselle oppimiselle. Zollo & Winter (2002) jakavat oppimisprosessin kahteen; passiiviseen kokemusperäiseen oppimiseen (oppiminen tekemällä) sekä kollektiivisen tiedon artikulointiin ja kodifiointiin. Heidän mukaansa jälkimmäinen johtaa toiminnallisten rutiinien kehittämiseen ja on siten dynaaminen kyvykkyys. Zollo & Winter (2002) näkevät dynaamisen kyvykkyyden pohjautuvan kolmeen oppimismekanismiin: kokemuksen kerääntymiseen, tiedon artikulointiin ja tiedon kodifiointiin (Kuva 4).



**KUVA 4.** Oppimismekanismit dynaamisen kyvykkyyden edellytyksenä (Zollo & Winter, 2002).

### 3.6 Strategisen johtamisen teorioiden yhtäläisyydet ja erot

Strategisen johtamisen kirjallisuus ja teoriat jakautuvat pääosin kahteen koulukuntaan ja lähestymistapaan. Tässä tutkimuksessa toinen koulukunta keskittyy yrityksen strategiseen johtamiseen sisäisten resurssien kautta, joko yhdistelemällä olemassa olevaa osaamista uudella tavalla tai laajentamalla ja kehittämällä nykyistä osaamista sekä oppimalla uutta osaamista. Sisäisten resurssien tarkastelussa on havaittavissa staattinen ja dynaaminen näkökulma. Staattinen näkökulma keskittyy olemassa olevien resurssien hyväksikäyttöön ja sitä edustavat resurssiperustainen näkemys yrityksestä ja evoluutioteoria yrityksen liiketaloudellisesta muutoksesta. Vastaavasti dynaamisen näkemyksen mukaan yrityksen kestävä

kilpailuedun keskeisessä osassa on nykyisen osaamisen kehittäminen ja uuden osaamisen hankkiminen ja oppiminen. Dynaamista näkökulmaa edustavat tietoperustainen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemys yrityksestä.

Strategisen johtamisen toinen koulukunta tässä tutkimuksessa on toimialan taloustieteen koulukunta. Tämän koulukunnan näkemyksen mukaan yrityksen strateginen johtaminen perustuu ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan toimialan rakennetta ja siellä olevia toimijoita. Näitä ovat mm. kilpailevat yritykset, asiakkaat, korvaavat tuotteet sekä strategiset ryhmät. Koulukunnan merkittävin teoria on ollut Porterin kilpailuvoimien näkökulma. Yrityksen kestävä kilpailuetu ja tehokkuus perustuvat sen asemaan liiketoimintakentässä. Kun yritys haluaa kehittyä, tulee sen pyrkiä laajentamaan markkinaosuuttaan toiminta-alueella.

Taulukossa 3 on esitetty strategisen johtamisen teorioiden ja koulukuntien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Selkein ero toimialan taloustieteen ja muiden teorioiden välillä on se, että toimialan taloustiede keskittyy yrityksen ulkoisiin tekijöihin eikä sen mukaan sisäisillä tekijöillä, kuten resursseilla ja osaamisella ole niin suurta painoarvoa yrityksen menestymiseen ja tehokkuuteen. Yrityksen resursseihin perustuvat teoriat pohjautuvat hyvin pitkälle resurssiperustaiseen näkemykseen yrityksestä. Kaikkien näkemysten mukaan yrityksen resurssit ovat avainasemassa kestävään kilpailuetuun. Näkemykset eroavat kuitenkin siinä, että osa niistä on staattisia ja osa dynaamisia. Staattiset, resurssiperustainen ja evoluutioteoria, keskittyvät nykyisten resurssien tehokkaaseen käyttöön ja yhdistämiseen. Vastaavasti tietoperustainen näkemys ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemys ovat dynaamisia näkemyksiä, ja niiden mukaan kilpailuetu saavutetaan resurssien aktiivisella kehittämisellä.

**TAULUKKO 3.** Strategisen johtamisen koulukunnat ja niiden keskeiset näkökulmat sekä erot ja yhtäläisyydet.

Koulukunta tai teoria	Toimialan taloustiede	Resurssiperustainen näkemys	Evoluutioteoria liiketaloudellisesta muutoksesta	Tietoperustainen näkemys	Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys
Teorian keskeinen ajatus	Keskeisessä osassa on yrityksen liiketoiminta -ympäristö ja sen rakenne.	Keskeisessä osassa ovat yrityksen sisäiset resurssit ja niiden tehokas käyttö.	Keskeisessä osassa ovat organisaation sisäiset prosessit, eli ns. rutiinit.	Keskeisessä osassa on organisaation tieto ja sen kehittäminen.	Keskeisessä osassa on kyky nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet ja tiedon sekä osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin.
Yhtäläisyydet	Todetaan, että yrityksillä on resursseja ja nämä voivat tuoda eroja yritysten välille.	Resurssiperustainen näkemys on pohjana tietoperustaiselle ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemykselle. Resurssiperustaisessa näkemyksessä tarkoituksena on resurssien tehokkaampi yhdisteleminen. Yrityksen resurssit määrittelevät sisäisiä prosesseja ja näitä kehitetään uudelleenjärjestelmällä resursseja (evoluutioteoria).		Tietoperustainen näkemys ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemys sisältävät samoja elementtejä. Molemmat ovat dynaamisia näkemyksiä ja keskeistä niissä on tiedon lisääminen ja kehittäminen ja uuden oppiminen. Molemmat pohjautuvat resurssiperustaisesta näkemyksestä.	
Erot	Keskeisessä osassa on ulkoiset tekijät, esim. kilpailijat ja yrityksen asema markkinoilla.	Staattinen näkemys	Staattinen näkemys	Dynaaminen näkemys	Dynaaminen näkemys

## 4 STRATEGINEN KYVYKKYYS YRITYKSEN UUDISTUMISESSA

Strateginen kyvykkyys on yksi osatekijä yrityksen uudistumiskyvyssä ja sen tärkein tehtävä on näyttää suuntaa uudistumiselle. Strategisesti kyvykäs yritys tunnistaa liiketoimintakentän heikot signaalit ja asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet. Näin se pystyy havaitsemaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien potentiaalin sekä oman uudistumisen suunnan (Meyer et al., 2005; Teece, 2000; Teece et al., 1997). Avainasemassa on kokonaan uuden liiketoiminta-alueen ja strategisten innovaatioiden synnyttäminen, eli kilpailun sääntöjen muuttaminen (Govindarajan & Gupta, 2001; Markides, 1997, 1998, 1999; Kim & Mauborgne, 1999; Hamel, 1998a, 1998b). Hamelin & Prahaladin (2005) mukaan yritys voi luoda uuden liiketoiminta-alueen ja muuttaa kilpailun sääntöjä organisationaalisen oppimisen avulla. Hamel & Prahalad (2005) jatkavat organisaation kyvyn kehittämistä olemassa olevaa osaamista ja uuden osaamisen oppimisen olevan kaikista tehokkain uudistumisen strateginen lähde. Kim & Mauborgnen (1999) mukaan yritysten tulee katsoa olemassa olevien liiketoiminta-alueiden läpi ja pyrkiä löytämään niiden ja korvaavien tuotteiden/palveluiden rinnalle täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja – alueiden tunnistaminen ja luominen vaativat yritykseltä dynaamista kyvykkyyttä, eli uuden tiedon oppimista ja jakamista sekä kykyä irrottautua vallitsevista mentaaleista malleista (Teece, 2000; Senge, 1990). Niin ihmisten kuin organisaatioidenkin on usein vaikea nähdä ja ajatella asioita uudella tavalla, vaikka ero vanhan ja uuden ajattelutavan välillä olisi hyvin pieni. Mutta uusien liiketoiminta-alueiden luominen vaatii kykyä nähdä ja ajatella asioita täysin uudella tavalla (Kim & Mauborgne, 1999). Sengen (1990) mukaan uuden luomisessa täytyy olla

systemiajattelun taitoja, eli kykyä nähdä tapahtumien taustalla olevat todelliset syy-seuraussuhteet. Hamel & Prahalad (2005) näkevät avainasemassa olevan kilpailijoiden tunnistamisen ja analysoimisen sekä koko liiketoimintakentän kehityksen ymmärtämisen, mikäli yritys haluaa luoda uusia liiketoiminta-alueita ja uudistua. Dynaaminen kyvykkyys nähdään yrityksen kykynä kehittää ja laajentaa osaamistaan vastaamaan kilpailuun muuttuvilla markkinoilla ja siten saavuttaa kestävästä kilpailuetua (Teece et al., 1997). Kun yritys havaitsee uuden liiketoiminta-alueen mahdollisuuden ja asiakastarpeiden muutoksen, on sen osattava tunnistaa mahdollinen osaamiskuilu nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välillä. Organisaation uudistumiskyky nähdään sen kyvyksi oppia uutta ja innovoida, joten strategisen kyvykkyuden tehtävä on suunnata organisaation oppimista ja uudistumista valittuun strategiseen suuntaan.

#### **4.1 Strateginen innovointi**

Strateginen innovointi tai innovaatio on yrityksen kyvykkyys, jolla yrityksen nykyisiä liiketoimintamalleja kehitetään tuottamaan asiakkaille uutta lisäarvoa. Tämän johdosta kilpailijoiden vastaavat tuotteet tai palvelut eivät ole enää niin houkuttelevia. Yleensä strategisella innovaatiolla ja innovoinnilla tarkoitetaan radikaaleja innovaatioita, jotka muuttavat nopeasti kilpailutilannetta ja kilpailun sääntöjä (Govindarajan & Gupta, 2001; Markides, 1997, 1998, 1999; Schlegelmilch et al., 2003; Hamel, 1998a, 1998b). Strateginen innovaatio nähdään usein uusien toimijoiden mahdollisuutena tulla markkinoille.

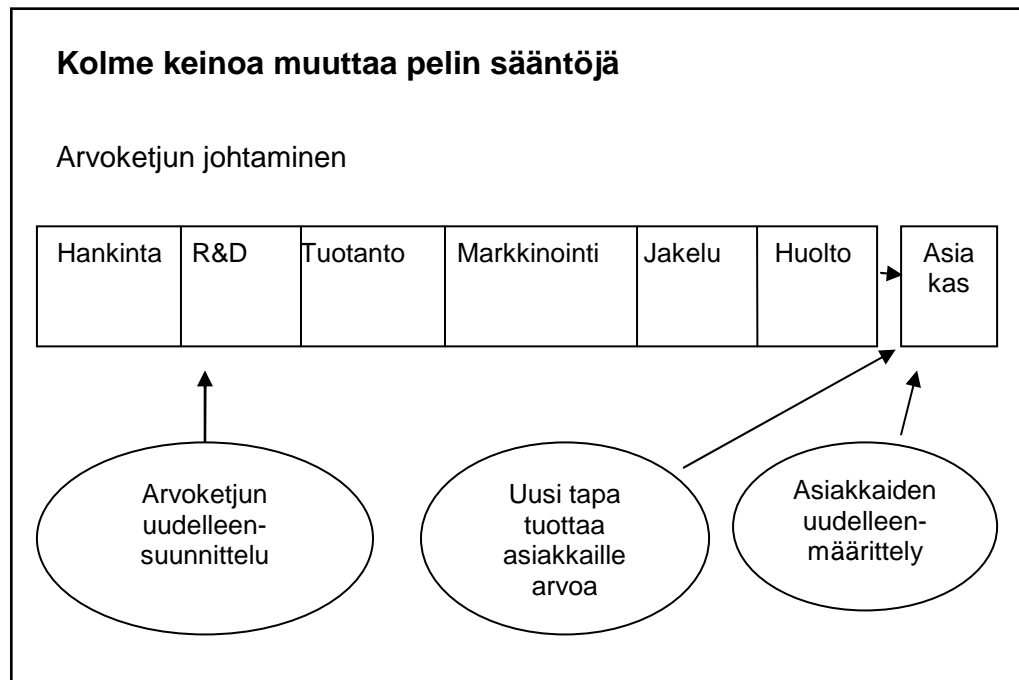
Markidesin (1997, 1998, 1999) mukaan jokaisen yritysjohtajan tulee tehdä seuraavat kysymykset: ketkä ovat ja tulevat olemaan meidän asiakkaitamme? mitä tuotteita tai palveluita meidän pitäisi tarjota heille? miten tarjoamme ne kustannustehokkaasti? Edellä mainituilla



kysymyksillä ei luoda strategista innovaatiota, mutta niiden avulla voidaan selvittää yrityksen nykytilanne ja nähdä tulevaisuuden tarpeita. Kun yritys uudelleenmäärittää kyseiset ketkä-mitä-miten kysymykset, se voi päättää niiden avulla tulevaisuuden tavoitteet (Markides, 1997). Strateginen innovaatio syntyy, kun yritys näkee näiden vastausten välillä aukon nykytilanteeseen verrattuna ja pystyy täyttämään tämän aukon ensimmäisenä niin, että siitä tulee uusi massamarkkina (Markides, 1997, 1998). Markidesin (1997, 1998) mukaan nämä aukot voivat olla:

1. uusi, nouseva asiakassegmentti
2. uusi, nouseva asiakastarve tai
3. uudet tavat valmistaa, toimittaa tai jakaa nykyisiä tai uusia tuotteita tai palveluita nykyisille tai uusille asiakkaille

Tärkeintä kuitenkin on pystyä uudelleenmäärittämään koko liiketoiminta-alue, jolla yritys toimii ja ne arvot (Kuva 5), joita yritys asiakkailleen tarjoaa (Schlegelmilch et al., 2003). Perinteisesti yrityksen nähdään kilpailevan markkinaosuuksista nykyisillä markkinoilla, mutta liiketoiminnan uudelleenmäärittelyn avulla yritys luo itselleen kokonaan uuden markkina-alueen ja strategisen innovaation (Kim & Mauborgne, 1999).



**KUVA 5.** Arvon tuottaminen strategisessa innovaatiossa (Govindarajan & Gupta, 2001).

Schlegelmilch et al. (2003) määrittelee strategisten innovaatioiden perustaksi seuraavat asiat: *organisaation kulttuuri, prosessit, ihmiset* sekä *resurssit*. Organisaation kulttuuri uusien innovaatioiden synnyssä on merkittävä. Ajattelutavat, kirjoittamattomat käytännötavot sekä mentaaliset mallit määrittävät sitä miten hyvin organisaatio pystyy näkemään tulevaisuuteen. Strategiset innovaatiot saavutetaan luovan tarkkailun/tutkimuksen ansiosta. Yrityksen innovaatioprosessin tulee perustua luovaan tarkkailuun eikä rutiininomaiseen, kontrolloituun prosessiin. Ihmisten vaikutus strategisiin innovaatioihin on kiistaton. Vaikka osa ihmisistä on luonnostaan luovempia kuin toiset, voidaan luovuuteen vaikuttaa myös organisaation hierarkkisilla rajoilla ja johtamisella. Yritys voi myös ulkoisten resurssien avulla hankkia täydentävää osaamista ja lisäämään siten innovatiivisuuttaan. (Schlegelmilch et al., 2003)

## **4.2 Strategisen johtamisen teorioiden yhteys yrityksen uudistumiskykyyn**

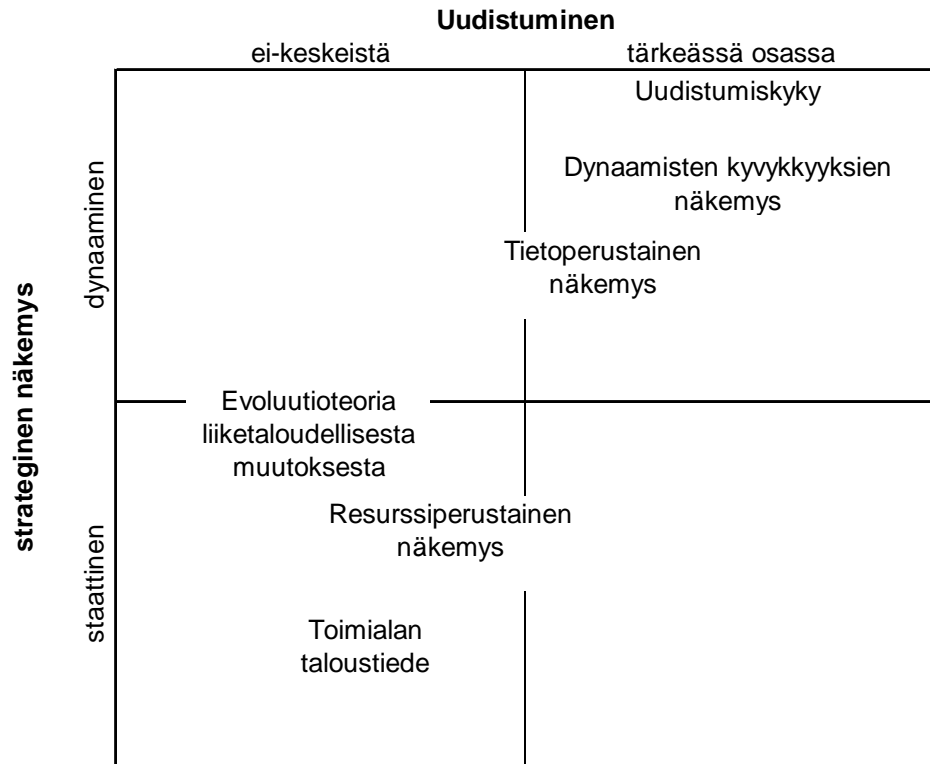
Kaikki strategisen johtamisen teoriat eivät keskity yrityksen uudistamiseen, mutta tietoperustainen näkemys ja varsinkin dynaamisten kyvykkyyksien näkemys ovat uudistavia näkemyksiä ja hyvin lähellä yrityksen uudistumiskykyä (Taulukko 4 ja Kuva 6). Tietoperustaisen näkemyksen mukaan yrityksen kestävä kilpailuetu perustuu sen kykyyn laajentaa ja kehittää tietopääomaa. Myös yrityksen uudistumiskyvyn käsite sisältää saman näkemyksen yrityksen tietopääomasta, mutta uudistumiskyky tulee nähdä laajempänä käsitteenä. Dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen mukaan yrityksen tulee uudistua vastaamaan markkinoilla olevaan kilpailuun, joten yritys ymmärtää uusien liiketoimintamahdollisuuksien potentiaalin ja osaa tarttua niihin tehokkaasti ja kannattavasti. Dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen mukaan tähän päästään nykyisen osaamisen ja tiedon kehittämällä ja laajentamisella sekä uuden oppimisella. Lisäksi yrityksellä tulee olla potentiaalia nähdä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet ja myös uhat, eli yrityksen liiketoimintaan liittyvät heikot signaalit.

Molempien käsitteiden, yrityksen uudistumiskyvyn ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen, mukaan yrityksen kestävä kilpailuetu saavutetaan oppimalla sekä yrityksen kyvyllä kehittää ja laajentaa nykyistä osaamista ja luoda uutta osaamista. Laajasti ajateltuna molempien käsitteiden mukaan kestävä kilpailuedun saavuttamisen avainasemassa on kokonaan uuden liiketoiminta-alueen ja strategisten innovaatioiden synnyttäminen, eli kilpailun sääntöjen muuttaminen (Govindarajan & Gupta, 2001; Markides, 1997, 1998, 1999; Kim & Mauborgne, 1999; Hamel, 1998a, 1998b).

**TAULUKKO 4.** Strategisen johtamisen teorioiden ja yrityksen uudistumisen yhteys.

Toimialan taloustiede	Resurssi-perustainen näkemys	Evoluutioteoria liiketaloudellisesta muutoksesta	Tietoperustainen näkemys	Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys
Ei suoranaista yhteyttä. Uudistuminen ei ole keskeisessä osassa vaan ulkoisten kilpailuvoimien ja liiketoimintalueen rakenteen vaikutus yrityksen tehokkuuteen	Kilpailuetu perustuu olemassa oleviin resursseihin ja niiden parempaan yhdistämiseen eikä uudistamiseen, joten ei suoranaista yhteyttä.	Organisaation rutiinien kehittäminen olennaista, joten yritys uudistuu rutiinien kehittämisen kautta vaikka uudistuminen ei ole varsinainen tarkoitus.	Osaamisen ja tiedon kehittäminen ja uudistaminen avainasemassa, joten selvä yhteys uudistumiseen on olemassa.	Perustuu yrityksen kykyyn nähdä liiketoiminnan potentiaalit ja uudistaa osaamistaan vastaamaan näihin uusiin mahdollisuuksiin. Käsitteenä on hyvin lähellä yrityksen uudistumiskykyä.

Kuvassa 6 on esitetty nelikenttämallissa yrityksen uudistumiskyvyn ja strategisen johtamisen koulukuntien yhteyttä toisiinsa. Malli kuvaa sitä, miten tärkeässä roolissa uudistuminen on kullekin strategisen johtamisen teorialle ja myös sitä onko teoria staattinen vai dynaaminen.



**KUVA 6.** Nelikenttä strategisen näkemyksen ja yrityksen uudistumisen yhteydestä.

#### 4.3 Strategisen kyvykkyyden osatekijät uudistumiseen ORCI-mittaristossa

Organisaation strategista kyvykkyyttä uudistumiseen mitataan ORCI-mittaristossa seitsemän teeman avulla. Nämä teemat ovat asiakaslähtöisyys, markkinakentän tuntemus, identiteetti, tulevaisuuden visio, strateginen yhtenäisyys, joustavuus sekä innovatiivisuus. ORCI-mittariston strategista kyvykkyyttä mittaavat teemat pohjautuvat edellä käsiteltyihin strategisen johtamisen teorioihin. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin teorioiden yhteyttä eri teemoihin.

*Asiakaslähtöisyys* näkyy yrityksen kyvyssä ymmärtää asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Asiakkaiden tarpeet ja niiden syvälinen

tarkastelu sekä ymmärtäminen ovat strategisesti kyvykkään yrityksen edellytys (Markides, 1997, 1998, 1999; Teece et al., 1997). Yritys pystyy muuttamaan kilpailun sääntöjä ja toimimaan asiakaslähtöisesti, kun se tuo markkinoille tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaiden uudet tarpeet (Govindarajan & Gupta, 2001; Markides, 1997, 1998, 1999; Schlegelmilch et al., 2003; Hamel, 1998a, 1998b). Asiakaslähtöisyys näkyy myös yrityksen kykynä ymmärtää asiakaspalvelun tärkeys (Senge, 1990).

*Markkinakentän tuntemus* osana strategista kyvykkyyttä tarkastelee yrityksen asemaa sen liiketoiminta- ja kilpailukentässä. Yrityksen tulee tunnistaa oma asemansa ja kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet (Hamel & Prahalad, 2005). Niinpä markkinakentän tuntemus tarkastelee yrityksen strategista kyvykkyyttä ulkoisten tekijöiden kautta (Porter, 1980). Kun yritys on tietoinen ulkoisista tekijöistä, se pystyy määrittelemään oman asemansa ja paikkansa liiketoimintakentässä, josta se kykenee parhaiten kilpailemaan (Porter, 1980).

Yrityksen jäljittelevällä, imitoivalla käyttäytymisellä on positiivinen vaikutus sen *identiteettiin* ja strategiseen kykyyn. Keskeisessä asemassa on oppiminen ja vertaaminen alan huippuyrityksiin. Innovatiivisten yritysten on todettu vertaavan itseään muihin innovatiivisiin yrityksiin. Vastaavasti vähemmän innovatiiviset yritykset tai seurailijat eivät vertaa itseään innovatiivisiin yrityksiin, vaan keskiverto yrityksiin. (Massini et al., 2005)

*Tulevaisuuden visio* strategisen kyvykkyuden osatekijänä kuvaa sitä miten hyvin organisaatio pystyy aistimaan tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja näkemään heikkoja signaaleja (Teece et al., 1997). Teece (2000) jatkaa dynaamisen kyvykkyuden olevan yrityksen kyky nähdä potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet ja tarttua niihin tehokkaasti. Yrityksen tulee myös pyrkiä luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja, strategisia innovaatioita asiakkaiden tarpeisiin

(Govindarajan & Gupta, 2001; Markides, 1997, 1998, 1999; Schlegelmilch et al., 2003; Hamel, 1998a, 1998b).

*Strateginen yhtenäisyys* pohjautuu dynaamisiin kyvykkyyksiin, ja kuvastaa koko organisaation sitoutumista strategiaan ja sen toteuttamiseen. Organisaation tulisi kehittää osaamistaan ja tietopääomaansa vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Lisäksi strategian ja tulevaisuuden vision tulisi olla yhteisesti jaettu kaikilla organisaatiotasoilla, jotta yksilöt sitoutuisivat yrityksen tavoitteisiin (Miles et al., 2000; Senge, 1990).

*Strateginen joustavuus* näkyy organisaation kykyinä nopeaan ja rohkeaan strategiseen päätöksentekoon silloin kun tilanne sitä vaatii. Yrityksen tulee olla joustava, jotta se pystyy tarttumaan uusiin yllättäviin mahdollisuuksiin ja siten muuttamaan strategiaansa joustavasti (Teece, 2000). Strategiseen joustavuuteen liittyy myös organisaation kyky viedä laajamittaisia muutoksia nopeassa tahdissa.

*Innovatiivisuus* kuvaa yrityksen kykyä kehittyä ja uudistua vastaamaan markkinoiden muuttuneisiin vaatimuksiin ja tulevaisuuden näkymiin (Pöyhönen, 2005). Strategiset innovaatiot, joita usein pidetään radikaaleina tuotteina ja palveluina, ovat mahdollisuuksia luoda uusia liiketoiminta-alueita (Govindarajan & Gupta, 2001; Markides, 1997, 1998, 1999; Schlegelmilch et al., 2003; Hamel, 1998a, 1998b). Innovatiivisuus perustuu uuden tiedon luomiseen ja oppimiseen sekä oikeanlaisen kulttuurin luomiseen koko organisaatiossa (Verona & Ravasi, 2003; Miles et al., 2000). Tietoperustainen näkemys ja dynaamisten kyvykkyyksien näkemys tarkastelevat organisaation tietopääoman kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä ja käytäntöjä (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Kogut & Zander, 1992). Verona & Ravasin (2003) mukaan jatkuva innovointi ja uusien tuotteiden tuottaminen vaativat dynaamisia kyvykkyyksiä ja uuden

tiedon luontia ja jakamista. Avainasemassa on myös luovuuden lisääminen kaikilla organisaatiotasolla yhtä aikaa.



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän Pro Gradun empiirinen osuus suoritettiin case-tutkimuksena. Case-tutkimuksen avulla voidaan saada kokonaisvaltainen ja merkityksellinen kuva tutkittavasta todellisen maailman ilmiöstä. Case-tutkimuksella voidaan myös syventää ymmärrystä monimutkaisesta ilmiöstä. Koska tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus selvittää syy-seuraussuhteita vaan kuvailla ja ymmärtää case-yrityksen strategista kyvykkyyttä uudistumiseen, on kuvaileva case-tutkimus käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä. Case-tutkimuksessa on mahdollista kerätä aineistoa molemmilla, kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, esimerkiksi silloin kun tutkimuksen otoksessa on yrityksen työntekijöitä ja johtajia. Mahdollisuus useamman menetelmän käyttöön, eli metodologiseen triangulaatioon on yksi case-tutkimuksen vahvuuksista. Tässä case-tutkimuksessa aineiston keräämiseen käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Yin, 2003)

### 5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tämän tutkimuksen tutkimusote on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvailla tekijöitä, joista organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen muodostuu. Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää case-yrityksen strategisen kyvykkyuden taso. Lisäksi empiirisen osan tarkoituksena on selvittää kuinka strategista kyvykkyyttä uudistumiseen voidaan mitata ORCI-mittarilla. Molemmat tutkimusotteet, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, valittiin koska kvalitatiivisella tutkimuksella haluttiin syventää ja ymmärtää paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Lisäksi haastatteluilla voidaan vähentää

kvantitatiivisen aineiston virhetulkintojen mahdollisuuksia. Koska kvantitatiivinen tutkimuksen tulokset ovat vain summamuuttujien ja niiden väittämien keskiarvoja, on vaarana, että niitä tulkitaan väärin. Haastatteluiden avulla voidaan varmistaa, että case-yrityksen strategisesta kyvykkyydestä uudistumiseen saadaan totuudenmukaisempi kuva.

## **5.2 Tutkimuksen aineisto ja näytteen valinta**

Tutkimuksen kvantitatiivisena otoksena on käytetty case-yrityksen toimihenkilöitä, johtoryhmän jäseniä sekä hallituksen jäseniä. Koska kyseisiä henkilöitä oli yhteensä vain 75, päätettiin kyselylomake lähettää kaikille ja tehdä tutkimus kokonaistutkimuksena (Hirsjärvi et al., 1997). Kysely olisi ollut mahdollista suorittaa case-yrityksen koko henkilöstölle, mutta edellä mainittuihin henkilöstöryhmiin päädyttiin yrityksen toiveesta. Kyselyn vastausprosentti nousi varsin hyväksi, koska määräaikaan mennessä vastaajia oli 54, joten vastausprosentiksi tuli 72 %. Tätä voidaan pitää varsin hyvänä lukuna kyselytutkimukselle, joka toteutettiin yksittäisen yrityksen toimihenkilöille (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimuksen kvalitatiiviseksi otokseksi valittiin näyte, joka on tässä tapauksessa kolme henkilöä. Näytteen käyttäminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvin yleistä, koska suuren ihmismäärän haastattelemisen on käytännössä mahdotonta (Hirsjärvi et al., 1997). Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella jokaiselta osastolta yksi henkilö (yhteensä viisi henkilöä), mutta koska tuloksia ei käsitellä alkuperäisen suunnitelman mukaan osastoittain vaan koko case-yritystä kokonaisuutena, päädyttiin valitsemaan kaksi henkilöä, joiden vastuualueeseen kuuluu yrityksen strateginen johtaminen sekä yksi henkilö, joka ei osallistu yrityksen strategiseen johtamiseen. Haastatteluiden henkilöt valittiin yrityksen yhteyshenkilön avustuksella. Tämän jälkeen haasteltaville henkilöille lähetettiin aiheesta sähköposti, jossa tiedusteltiin halukkuutta

haastatteluun. Kaikki kolme henkilöä suostuivat haastatteluun ja lopullinen haastattelu-aika ja -paikka sovittiin puhelimesta.

### **5.3 Aineiston keräys**

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella käyttäen selainpohjaista tutkimuslomaketta (Hirsjärvi et al, 1997). Kaikille vastaajille lähetettiin sähköpostilla linkki, jonka kautta he kävivät vastaamassa kyselyyn. Kyselyn toteuttamiseen käytettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston ylläpitämää Webropol-valmisohjelmistoa ja Pöyhösen (2004) kehittämää ORCI-mittaristoa. Mittaristo sisältää valmiin kysymyspatteriston, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen uudistumiskyvyn taso. ORCI-mittaristo on organisaation uudistumiskyvyn tutkimiseen ja arviointiin käytettävä kokonaisvaltainen mittaristo. Se koostuu kuudesta pääteemasta, joita ovat strateginen kyvykkyys, ajan hyväksikäyttö, tiedon johtaminen, johtajuus, vuorovaikutteisuus sekä oppiminen. Mittariston väittämät arvioidaan viisiportaisella Likert-asteikolla seuraavasti: 1=olen täysin eri mieltä, 2=olen jokseenkin eri mieltä, 3=en ole samaa enkä eri mieltä, 4=olen jokseenkin samaa mieltä, 5=olen täysin samaa mieltä. Koska tämän Pro Gradun aiheena on tarkastella organisaation strategista kyvykkyyttä uudistumiseen ja selvittää myös käytännössä kuinka tätä voidaan mitata, tarkastellaan työn tutkimusosassa vain ORCI-mittariston strategisen kyvykkyuden osaa.

Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joiden tarkoituksena on syventää kyselyllä kerättyä tilastollista aineistoa (Hirsjärvi et al., 1997). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, joten tässä tutkimuksessa yksittäiset teemat muodostuivat ORCI-mittariston strategisen kyvykkyuden osatekijöistä (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Teemahaastattelu valittiin, koska ei haluttu ohjata haastateltavia tarkoilla kysymyksillä.

Teemahaastattelu on käyttökelpoinen menetelmä myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa (Hirsjärvi et al., 1997). Haastattelijalla oli kuitenkin käytössä kysymysrunko jokaisesta osa-alueesta, mikäli haastateltava ei ymmärtäisi teeman sisältöä (Liite 4). Lisäksi haasteltaville henkilöille esitettiin kyselytutkimuksen tulokset, jotka toimivat myös tukena kunkin teeman aiheista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tässä tutkimuksessa haastattelujen tarkoitus on nimenomaan syventää kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa. Koska kyselytutkimuksen aineisto on esitetty summamuuttujien ja väittämien keskiarvoina, haastatteluiden tarkoitus on lisätä ymmärrystä yrityksen strategisesta kyvykkyydestä uudistumiseen sekä estää väärin tulkintojen tekeminen.

Haastattelut toteutettiin kahtena eri päivänä, 26.9.2007 ja 4.10.2007. Haastattelut suoritettiin case-yrityksen toimitiloissa ja ne tapahtuivat rauhallisissa ja häiriöttömissä toimistohuoneissa. Haastattelut kestivät noin 40–50 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja ne litteroitiin tutkijan toimesta heti haastatteluiden jälkeen.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin sekä tilastollisin että laadullisin analyysitavoin. Tässä case-tutkimuksessa empiirisen osan tarkoituksena ei ole selittää strategisen kyvykkyyden syy-seuraussuhteita, vaan kuvata ja ymmärtää case-yrityksen tämän hetkinen strategisen kyvykkyyden taso. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka hyvin ORCI-mittarin strategisen kyvykkyyden osioita voidaan käyttää yrityksen strategisen kyvykkyyden tason mittaamiseen. Niinpä tässä tutkimuksessa ei olekaan asetettu tutkimushypoteeseja, vaan kyselytutkimuksen tilastollinen aineisto esitetään summamuuttujien ja yksittäisten väittämien saamina keskiarvoina. Tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli esittää keskiarvot jokaiselta osastolta

erikseen, mutta tästä luovuttiin kun eri osastojen välisiä keskiarvoja testattiin Kruskal-Wallis testillä (Liite 2). Tämän testin mukaan vain kahden väittämän keskiarvot eroavat tilastollisesti toisistaan eri osastojen välillä, joten päädyttiin esittämään keskiarvot koko case-yrityksen osalta kokonaisuutena.

Tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston analysointiin käytettiin kvalitatiivista sisällön analyysia, jota pidetään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Se onkin käyttökelpoinen kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Sisällön analyysilla pyritään saamaan tutkittavasta aineistosta tiivistetty ja pelkistetty kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Kuten jo aikaisemmin todettiin, tutkimuksen haastattelut kokonaisuudessaan litteroitiin. Litteroinnit tehtiin karkealla tasolla, joten taukoja ei merkitty näkyviin. Koska tutkimuksen tarkoitus on analysoida haastatteluiden sisältöä ja lisätä ymmärrystä case-yrityksen strategisesta kyvykkyydestä uudistumiseen, nähtiin litterointi karkealla tasolla riittäväksi. Tutkijan osuudesta jätettiin pois myötäilevät äännähdykset, mutta tarkentavat kysymykset ja kommentit litteroitiin.

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi ja samalla siihen perehdyttiin syvällisemmin. Tämän jälkeen aineisto purettiin ja luokiteltiin järjestämällä haastatteluiden litteroitu aineisto teemoittain. Yksittäisen teeman muodostivat strategisen kyvykkyyden osatekijät. Pääluokkina olivat teemahaastattelun pääteemat ja alaluokkina yksittäiset väittämät kyseisen teeman osalta. Seuraavaksi aineistoa pelkistettiin niin, että vastauksista poistettiin asiaankuulumattomat kommentit ja ilmaukset ja otettiin mukaan olennainen sisältö. Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi jokaisessa teemassa, eli aineisto yhdisteltiin jolloin saman asian ilmaisut olivat peräkkäin. Yhdistelyn tarkoituksena on löytää aineiston välille joitakin samankaltaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Laadullisen aineiston analysointi ja tulkinta tapahtuivat yhdistellyn

aineiston avulla. Näin saatiin syvennettyä ymmärrystä case-yrityksen strategisesta kyvykkyydestä ja summamuuttujien ja väittämien keskiarvoista. Lisäksi haastattelut estivät väärin tulkintojen tekemistä pelkkien summamuuttujien ja väittämien keskiarvojen perusteella.

### **5.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Vaikka tutkimuksissa yleensä pyritään välttämään virheitä, vaihtelee tutkimusten validiteetti ja reliabiliteetti eli tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus eri tutkimusten välillä. Niinpä jokaisen tutkimuksen yhteydessä tutkimuksen laatua pitäisi pystyä jollakin tavalla arvioimaan. Tämä voi kuitenkin olla vaikeaa, koska validiteetin ja reliabiliteetin varmistaminen ovat laajoja metodologisia ongelmia. Tulisi kuitenkin varmistua, että tutkimustulokset eivät ole satunnaisten tekijöiden tulos ja tuloksista voidaan tehdä juuri ne johtopäätökset, jotka tehtiin (Nummenmaa et al., 1997). Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä kuinka hyvin mittaustulokset ovat toistettavissa (Hirsjärvi et al., 1997). Luotettavuus kuvaakin sitä, kuinka hyvin tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, kuinka hyvin valittu mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa mitattavaa asiaa (Hirsjärvi et al., 1997). Valittu mittari tai tutkimusmenetelmä ei aina toimi niin kuin tutkija on ajatellut. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun vastaajat eivät ole ymmärtäneet oikein kysymyslomakkeen väittämiä, tai heillä ei ole riittäviä tietoja vastaamiseen.

#### **5.5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti**

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida Cronbachin alfa -reliabiliteettitestin avulla. Cronbachin alfa kuvaa käytetyn mittarin yhtenäisyyttä. Tässä tutkimuksessa

Cronbachin alfa-kerroin laskettiin jokaiselle summamuuttujalle. Lisäksi tarkasteltiin jokaisen yksittäisen väittämän merkitystä summamuuttujan Cronbachin alfa-kertoimelle. Cronbachin alfan arvot vaihtelevat välillä 0-1. Mitä lähempänä arvot ovat arvoa 1, sitä parempi on muuttujan reliabiliteetti. Arvon tulisi olla vähintään 0,6, koska sitä alhaisempia lukuja ei pidä hyväksyä (Metsämuuronen, 2001, 2002). Kun kertoimen arvo on yli 0,7, pidetään muuttujaa luotettavana. Alla olevassa taulukossa 5 on kuvattu jokaisen summamuuttujan Cronbachin alfa-kertoimet. Taulukon perusteella voidaan todeta jokaisen summamuuttujan saavuttaneen hyvän luotettavuuden. Liitteessä 1 olevat taulukot 1-7 kuvaavat jokaisen yksittäisen väittämän merkitystä summamuuttujan Cronbachin alfalle. Taulukoissa 1-7 on esitetty Cronbachin alfa-arvot, mikäli jokainen väittämä olisi poistettu summamuuttujan keskiarvosta. Taulukoiden perusteella voidaan todeta, että pääsääntöisesti luotettavuus ei parane vaikka väittämä poistettaisiin summamuuttujasta. Jos jonkin summamuuttujan Cronbachin alfa on parantunut, niin kyse ei kuitenkaan ole merkittävistä muutoksista, joten yhtään väittämää ei ole poistettu summamuuttujien keskiarvosta.

**TAULUKKO 5.** Summamuuttujien reliabiliteettitesti.

<b>Strateginen kyvykkyys</b>	<b>Cronbachin alfa</b>
Asiakaslähtöisyys	0,802
Markkinakentän tuntemus	0,812
Identiteetti	0,818
Tulevaisuuden visio	0,882
Strateginen yhtenäisyys	0,935
Joustavuus	0,859
Innovatiivisuus	0,909

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ei ole niin yksiselitteinen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, kuinka hyvin tutkija onnistuu kuvaamaan tutkimuksen käytännön toteuttamisen, eli tilanteet, joissa tutkimuksen aineisto on kerätty (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimusaineiston keräys

tulee kuvata mahdollisimman yksiselitteisesti ja totuudenmukaisesti. Haastatteluista on kuvattava tarkasti aika, paikka, olosuhteet sekä mahdolliset häiriötekijät. Tämän case-tutkimuksen osalta tutkimusprosessi on kuvattu niin kuin se on käytännössä edennyt, joten sen toistettavuus on mahdollista. Lisäksi liitteistä löytyvät tutkimuksessa käytetyt apuvälineet. Kokonaisuutena tämän case-tutkimuksen luotettavuus täyttyy hyvin, koska tilastollisen aineiston Cronbachin alfa-arvot ovat erittäin hyvät ja laadullisen aineiston hankintaprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti.

### **5.5.2 Tutkimuksen validiteetti**

Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen mittari ja menetelmät mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata. Pätevyys eli validiteetti voidaan täyttää käyttämällä tutkimuksessa useampaa menetelmää tai mittaria (Hirsjärvi et al., 1997). Tässä case-tutkimuksessa pätevyys varmistettiin käyttämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Usean menetelmän käyttö, eli metodologinen tai metodinen triangulaatio toteutui tämän case-tutkimuksen osalta (Hirsjärvi et al., 1997). Kyselytutkimuksen osalta yleisin validiusongelma on se, että vastaajat eivät välttämättä ole ymmärtäneet kysymyksiä niin kuin tutkija on ajatellut. Mikäli tutkija ei ota tätä huomioon, vaan käsittelee tuloksia alkuperäisen ajatuksen mukaan, ei tuloksia voida pitää valideina (Hirsjärvi et al., 1997). Tämä ongelma voidaan poistaa tehokkaasti useamman menetelmän yhdistämisellä. Tämän case-tutkimuksen osalta haastattelut paljastivat mahdolliset validiusongelmat, joita ilmeni muutaman väittämän osalta. Kävi ilmi, että vastaajat eivät joko olleet ymmärtäneet väittämää tai heillä ei ollut riittäviä tietoja vastaamiseen. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla, koska molemmat tutkimustulokset tukevat toisiaan lähes kaikissa kohdissa.



## 6 CASE YRITYKSEN STRATEGISEN KYVYKKYYDEN TASO

Tässä kappaleessa tarkastellaan case-yrityksen strategista kyvykkyyttä uudistumiseen kerätyn tutkimusaineiston avulla. Ensimmäisenä on esitetty case-yrityksen strategisen kyvykkyyden kokonaistaso ja sen jälkeen on tarkasteltu jokaisen strategisen kyvykkyyden osa-alueen summamuuttujien ja yksittäisten väittämien saamia keskiarvoja. Kappaleen lopussa on yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli esittää tulokset osastoittain. Tästä luovuttiin, kun aineistolle tehtiin Kruskal-Wallisin keskiarvotesti. Tämän testin tarkoituksena on selvittää, eroavatko eri osastojen keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkittävästi. Kruskal-Wallisin testiin päädyttiin, koska osasto on nominaaliasteikollinen muuttuja ja strategisen kyvykkyyden väittämät ovat ordinaaliasteikollisia muuttujia. H<sub>0</sub>-hypoteesi Kruskal-Wallisin testissä on: Muuttujan keskiarvot ovat samat osastoittain (niiden välillä ei ole tilastollista eroa). Sig. arvoja tarkastelemalla voitiin todeta, että vain kahden väittämän keskiarvot eroavat tilastollisesti, eli H<sub>0</sub>-hypoteesi jäi voimaan lähes kaikissa tapauksissa (Liite 2). Tämän testin perusteella tultiin johtopäätökseen, että tutkimusaineiston esittäminen osastoittain ei ole tarpeellista, koska keskiarvot eivät eroa toisistaan tilastollisesti. Tämän vuoksi myös haastatteluiden osalta luovuttiin alkuperäisestä suunnitelmasta haastatella jokaiselta osastolta yksi henkilö ja päädyttiin haastattelemaan kolme henkilöä. Kaksi, jotka vastaavat yrityksen strategisesta johtamisesta ja yksi, jonka vastuulla ei ole strateginen johtaminen.

Liitteessä 3 on esitelty tutkimuksen kyselyaineiston kuvailevat tiedot, joita ovat vastaajien sukupuoli, työskentelyvuodet yrityksessä,

työskentelyosasto sekä väittämien histogrammit. Vastaajat olivat pääsääntöisesti miehiä; heidän osuutensa vastaajista oli 74 prosenttia. Eri osastoille vastaajat jakautuivat kohtalaisen tasaisesti. Markkinoinnissa ja myynnissä vastaajia oli 17 ja muissa noin 10. Myös eri työskentelyvuosille vastaajat jakautuivat kohtalaisen tasaisesti. Suurimmat ryhmät olivat yksi (6 kpl) ja kuusi (5 kpl) vuotta yrityksessä työskennelleet henkilöt. Summamuuttujien keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan (Taulukko 6). Myös eri väittämien saamat vastaukset ovat liitteen 3 frekvenssihistogrammien perusteella kohtalaisen tasaisesti jakautuneita.

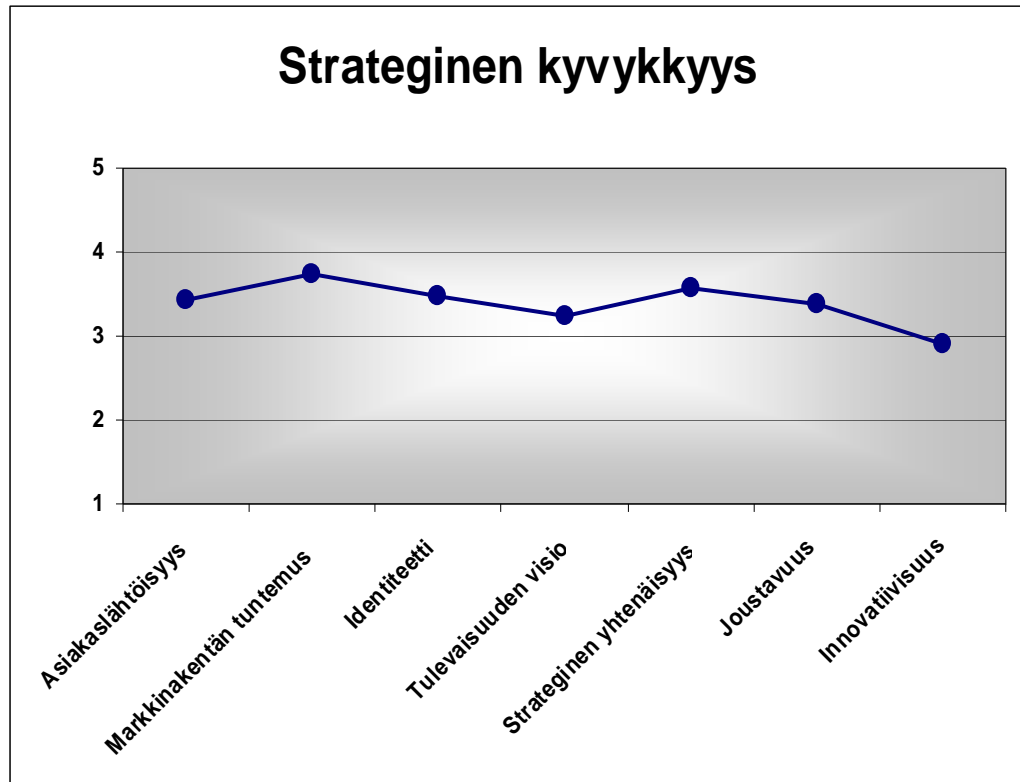
Case-yritys on perustettu 1960 ja se toimii Pohjois-Karjalassa neljässä toimipisteessä. Yrityksen kasvu on viime vuosina ollut voimakasta; liikevaihto on kasvanut yli sadalla prosentilla kuuden viimeisimmän vuoden aikana. Myös henkilöstön määrä on lisääntynyt, ja tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 280 henkilöä. Yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä. Sen omavaraisuusaste on noin 50 prosenttia ja sijoitetun pääoman tuotto noin 30 prosenttia. Yritys on myös pystynyt tuottamaan kohtalaisesti voittoa viime vuosina. Yrityksen strategia on ollut kasvuhakuinen ja toimialalla on pyritty saavuttamaan suurempaa markkinaosuutta. Myös vientitoimintaa on kasvatettu johdonmukaisesti.

Pöyhösen (2004) ORCI-mittaristossa strateginen kyvykkyys on yhtenä osa-alueena yrityksen uudistumiskyvyssä. Strateginen kyvykkyys koostuu mittariston mukaan seuraavista osa-alueista: asiakaslähtöisyys, markkinakentän tuntemus, identiteetti, tulevaisuuden visio, strateginen yhtenäisyys, joustavuus sekä innovatiivisuus. Taulukossa 6 on esitetty case-yrityksen strategisen kyvykkyuden eri osa-alueiden summamuuttujien keskiarvot. Keskiarvot kuvaavat kyselyyn vastanneiden arviota organisaation osaamisesta tietyllä väittämällä. Kyselyn väittämät ovat viisiportaisia Likert-asteikollisia muuttujia ja niitä on arvioitu seuraavasti: 1=olen täysin eri

mieltä, 2=olen jokseenkin eri mieltä, 3=en ole samaa enkä eri mieltä, 4=olen jokseenkin samaa mieltä, 5=olen täysin samaa mieltä.

Taulukon 6 mukaan case-yrityksen strateginen kyvykkyys on melko hyvällä tasolla, koska kaikkien summamuuttujien keskiarvojen keskiarvo on 3,39. Yksittäisistä strategisen kyvykkyuden osa-alueista parhaimmat keskiarvot ovat saaneet markkinakentän tuntemus (3,75), strateginen yhtenäisyys (3,56), identiteetti (3,47) sekä asiakaslähtöisyys (3,44). Selvästi kehitettävää case-yrityksellä on innovatiivisuudessa (2,91). Joustavuus (3,38) ja tulevaisuuden visio (3,25) ovat myös hyvin lähellä parhaita osa-alueita. Kokonaisuutena tutkimukseen vastanneet pitivät yrityksen strategisen osaamisen eri osa-alueita lähes samantasoisina, koska keskiarvot ovat melko lähellä toisiaan. Mikään osa-alue ei nouse selvästi toisia paremmaksi, mutta mikään osa-alue ei ole myöskään selvästi toisia heikompi.

**TAULUKKO 6.** Strategisen kyvykkyyden osatekijöiden summamuuttujien keskiarvot.



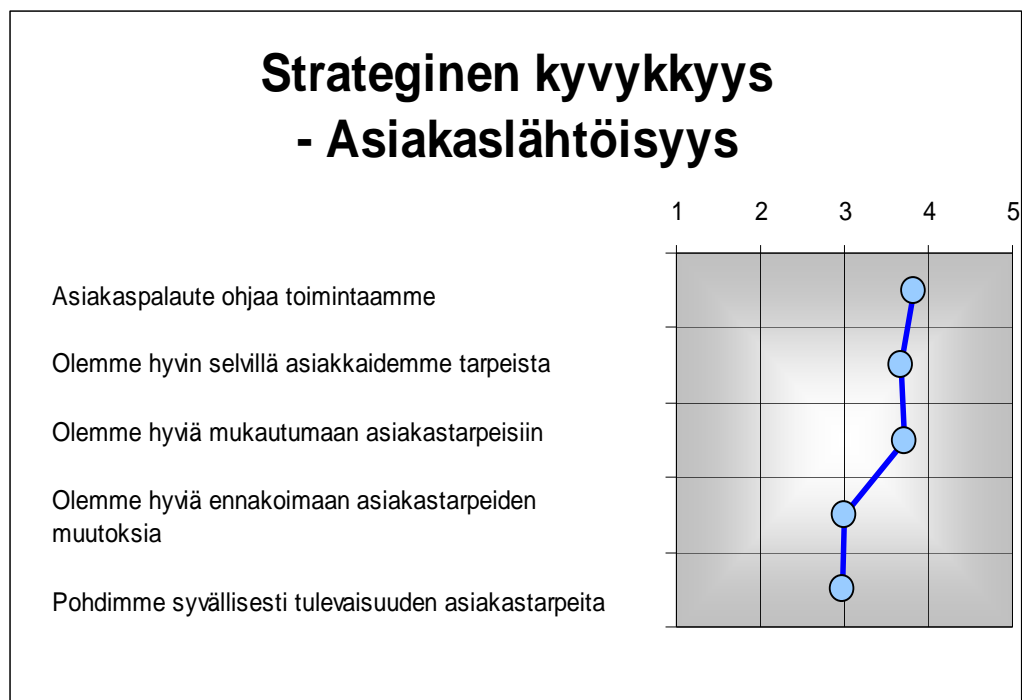
<b>Strateginen kyvykkyys</b>	<b>3,39</b>
Asiakaslähtöisyys	3,44
Markkinakentän tuntemus	3,75
Identiteetti	3,47
Tulevaisuuden visio	3,25
Strateginen yhtenäisyys	3,56
Joustavuus	3,38
Innovatiivisuus	2,91

### 6.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden tarkoituksena on selvittää yrityksen kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja siten kehittää liiketoimintaansa asiakkaiden nykyisten ja tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Asiakaslähtöisyys sisältää taulukossa 7 esitetyt väittämät. Vastaajien mukaan case-yrityksen asiakaslähtöisyys on hyvällä tasolla. Väittämät:

asiakaspalaute ohjaa toimintaamme, olemme hyvin selvillä asiakkaiden tarpeista ja olemme hyviä mukautumaan asiakastarpeisiin saavat hyvät arvosanat vastaajilta. Taulukon 7 kahden viimeisen väittämän perusteella parannettavaa case-yrityksellä on tulevaisuuden asiakastarpeiden tunnistamisessa ja analysoimisessa.

**TAULUKKO 7.** Asiakaslähtöisyyden väittämät ja niiden keskiarvot.



Myös haastattelututkimuksen tulokset ovat pääsääntöisesti hyvin samansuuntaisia kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Niiden mukaan case-yritys näyttää toimivan erittäin asiakaslähtöisesti ja mukautuu hyvin asiakastarpeisiin, joskus jopa liiankin hyvin:

”Joo, kyllähän yritys toimii asiakaslähtöisesti, osittain silleenkin liian asiakaslähtöisesti, että me joudutaan räätälöimään erittäin paljon tässä tehtaalla tuotteita”

”Mut sitten kaikki joustavuus toiminnassa, se on ehkä semmoinen olennainen asia mikä vaikuttaa myös myynnin puolelle, että me aika paljon joustetaan, me voidaan tehdä asiakkaille tämmöisiä muunnoksia tuotteista kohtuu joustavasti”

”Mut, et ollaan siinä kiistatta hyviä, että pystytään nopeesti viemään tuoteparannukset sisään ja sitä kautta kattomaan onko se suurenlinjan tuoteparannus vai asiakaskohtainen räätälöinti”

Myös asiakastarpeista case-yritys on hyvin perillä haastateltujen henkilöiden mukaan:

”Ihan tää sama asia, kun me säännöllisesti käydään jälleenmyyjät läpi, ainakin sanotaanko tämmöinen kliseeksi tullut 20/80 sääntö, että ne tärkeimmät jälleenmyyjät, niitä kuunnellaan säännöllisesti mitä ne tarvii ja kuten mitä sanoin alussa siitä sitten säännöllisesti istumalla katotaan mitä asioita lähetään viemään eteenpäin, mitä parannuksia meidän pitää tehdä tuotevalikoimaan tai miten me hinnallisesti reagoidaan tiettyihin asioihin kilpailuun ja muuhun ja sitten sitä kautta viestiä annetaan sinne jälleenmyyjille”

”No kyllähän meidän toiminta-ajatus on ainakin 30–40 vuotta jo ollut se, että alkuun se oli, että yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi tuotteita kehittyvään maa- ja metsätalouden tarpeisiin. Kyllä sieltä jo se asiakaslähtöisyys ja se, että niihin todellisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan”

Kyselytutkimuksessa väittämä: pohdimme syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita, sai arvosanaksi 3. Kuitenkin haastattelut antoivat asiasta erilaisen kuvan.

”Mä luulen, että se vaihtelee hyvin pitkälle siitä, että keneltä kysytään, osahan näistä on niin kun johtoryhmätason juttuja ja siellä käydään näitä läpi. Mie kyllä rastia siirtäisin tänne oikealle (4-5), mutta ymmärrän, että kun kaikki toimihenkilöt on vastannut, niin ei siellä kaikilla tasoilla sitä tulevaisuutta niin syvällisesti pohdita”

”Kyl mä sanosin, että siinä ollaan syvällinen, voi olla niin kun väärä sana, mutta käydään se systemaattisesti läpi”

”Mutta niin kun hallituksen ja johtoryhmän piirissä, missä mie työskentelen yhtiössä, niin kyllä aika iso painoarvo tällä tulevaisuuden arvioinnilla toki on kaikkia ratkaisuja tehtäessä”

Kokonaisuutena case-yritys toimii hyvin asiakaslähtöisesti. Niin kyselytutkimuksen kuin haastatteluidenkin perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden tarpeita otetaan riittävän hyvin huomioon. Joissakin tapauksissa niitä saatetaan ottaa liiankin hyvin huomioon, koska tuotteiden asiakaskohtaisia räätälöintejä tehdään paljon. Kyselytutkimuksen perusteella huonoimmat keskiarvot saaneet väittämät: olemme hyviä ennakoimaan asiakastarpeiden muutoksia ja pohdimme syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita, ovat paremmalla tasolla kuin mitä keskiarvot näyttävät. Näyttäisi siltä, että kaikissa toimihenkilötehtävissä ei tarvitse tarkastella näitä asioita niin syvällisesti ja usein kuin yrityksen johdossa. Yrityksen johdossa kuitenkin pohditaan syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita ja siihen on olemassa myös käytännön keinoja.

## 6.2 Markkinakentän tuntemus

Markkinakentän tuntemuksen väittämät selvittävät yrityksen onnistumista kilpailijoiden analysoimisessa sekä kyvyssä tunnistaa yrityksen paikka liiketoimintakentässä. ORCI-mittaristossa olevat markkinakentän tuntemusta selvittävät väittämät on esitetty taulukossa 8, jossa on myös case-yrityksen keskiarvot kunkin väittämän osalta. Vastaajien mukaan case-yrityksen tuntemus omasta markkinakentästä on hyvällä tasolla. Yritys tunnistaa oman asemansa liiketoimintakentässä hyvin ja se pyrkii kartoittamaan ja löytämään uusia markkina-alueita kiitettävästi. Myös kilpailijoita seurataan ja analysoidaan kohtalaisen hyvin.

**TAULUKKO 8.** Markkinakentän tuntemuksen väittämät ja niiden keskiarvot.



Haastatteluiden perusteella case-yritys tunnistaa hyvin oman asemansa ja kilpailijansa liiketoimintakentässä:



”Joo, tuo me käydään kaks kertaa vuodessa säännöllisesti läpi, niin tuota me kyllä päivitetään säännöllisesti”

”No voitais väittää näin, että tunnetaan kilpailijoiden tuotteet vähintäänkin riittävän hyvin. Kyllä me pärjätään siinä niin ku hyvin ja mitä kilpailijat tuo uutta ja mitä ne markkinoi ja millä keinoin ne markkinoi. On tietysti osia tuoteryhmiä missä ei tunneta kaikkia paikallisia toimijoita, mut sanotaan näin että meidän pahimmat kilpailijat me tiedetään ihan hyvin”

”No kyllä me tunnustetaan se (oma asema), meidän heikkoudet ja vahvuudet tällä hetkellä ja meidän strateginen positioituminen siinä, missä halutaan olla ja miten me erotaan jos otetaan alan pahimmat kilpailijat mukaan. Kyl me tunnustetaan se ja tiedetään se, meidän näkyvyys on vielä vaan heikko, mutta että me ollaan kuitenkin ja meillä on hyvät tuotteet ja pääsääntöisesti aina saatu jälleenmyyjiä ja jälleenmyyjien palaute on hyvä meidän tuotteille”

Uusien markkina-alueiden ja asiakkaiden kartoittamisessa ja löytämisessä yrityksellä on haastateltujen mukaan ollut jopa liiankin kova kasvuvauhti. Myös yrityksen orgaaninen kasvu on ollut voimakasta viime vuosina:

”Uusia jälleenmyyjiä meillä tulee joka vuosi, sitten sanotaan yhdestä kolmeen, yhdestä neljään. Et sanotaan, mennään liian kovastikin tässä asiassa tai ollaan menty liiankin kiivaasti eteenpäin, tuota me ei sitten tavalla tai toisella pystytä kaikkia toteuttamaan mitkä ne tarpeet

sieltä tulee. Ja uusia markkina-alueita on aktiivisesti etsitty ja toisinaan tuntuu, että liiankin aktiivisesti”

Markkinakentän tuntemus on case-yrityksessä hyvällä tasolla. Koska organisaation orgaaninen kasvu on ollut viime vuosina voimakasta, kartoittaa se uusia markkina-alueita jopa liiankin aggressiivisesti. Ongelmaksi saattaa nousta uusien jakelukanavien hallittu johtaminen. Myös kilpailijoita ja omaa asemaa liiketoimintakentässä seurataan ja kartoitetaan hyvin. Varsinkin myynissä ja markkinoinnissa on hyvä näkemys kilpailijoiden toiminnasta kokonaisuutena. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tulokset olivat hyvin linjassa keskenään.

### **6.3 Identiteetti**

Identiteetti strategisen kyvykkyyden osatekijänä kuvaa yrityksen identiteettiä, kulttuuria sekä sen kykyä verrata itseään alan muihin yrityksiin. Taulukossa 9 on esitelty yrityksen identiteettiä mittaavat väittämät ja niiden tässä tutkimuksessa saamat keskiarvot. Taulukkoa 9 tarkastelemalla voidaan todeta eri väittämien saaneen lähes samat keskiarvot, joten tämän tutkimuksen perusteella niiden välillä ei ole merkittäviä eroja. Kokonaisuutena identiteetti on kohtuullisella tasolla, koska summamuuttujan arvo on 3,47 (Taulukko 6). Yrityksessä on selkeästi ymmärretty, että alan huippuyrityksiltä kannattaa ja voi oppia. Vastaajat eivät kokeneet yrityksellä olevan selkeästi omaileimaista identiteettiä.

**TAULUKKO 9.** Yrityksen identiteetti ja sen väittämät sekä keskiarvot.

Haastattelututkimuksen tulokset tukevat hyvin väittämien keskiarvoja. Yrityksessä näyttää olevan selkeä käytäntö, että pyritään vertaamaan ja oppimaan vain alan parhailta yrityksiltä.

”Aa, vertaamme vain alan huippuihin. No näinhän me käytännössä tehdään, et tuota, ainakin niin ku taas tuota minun osalta tulee taas tää myynnin, markkinoinnin puoli, että kyllä myö verrataan nimenomaan niihin, jotka on alan markkinajohtajia. Mut verrataanko myös sit niitä tuotekehitysnäkökulmasta, verrataanko myö niitä tuotannon näkökulmasta, niin siihen mä en ossaa ottaa kantaa”

”Joo, kyllä minusta se niin on että ainakin pitäis olla lähtökohtana, että vain paras on kyllin hyvää, että ei kannata lähteä ihteensä huonompiin yrityksiin vertaamaan. Totta kai meidän pitää vaan aina verrata

ihteemme niihin huippuihin, että ollaanks me miten lähellä, vieläkö jollakin alueella voidaan parantaa ja ja päästä ihan samalle tasolle”

”Kyllä me benchmarkataan itteemme aina niihin niiltä me pyritään ottamaan markkinaosuutta, ei me katota niitä mitkä yrittää ottaa meiltä markkinaosuutta tai joskushan se mennee samoin päin, että ollaan niin ku kaks vahvinta merkkii esimerkiks kotimaassa, mutta näinhän se on, et siinä varmasti onnistutaan ihan kohtuu hyvin”

Organisaatiolla ei vielä näyttäisi olevan selkeää identiteettiä. Yrityksen tunnettuudessa on myös kehittämisen varaa tulevaisuudessa.

”No meillä nyt alkaa löytymään se identiteetti, mut seuraava isompi askel onkin sitten sen yrityksen tietoisuuden jalkauttaminen, että tuota meijät tunnetaan käytännössä Suomessa ja harvoissa vientimaissa. Muualla meidän tunnettuus on heikko”

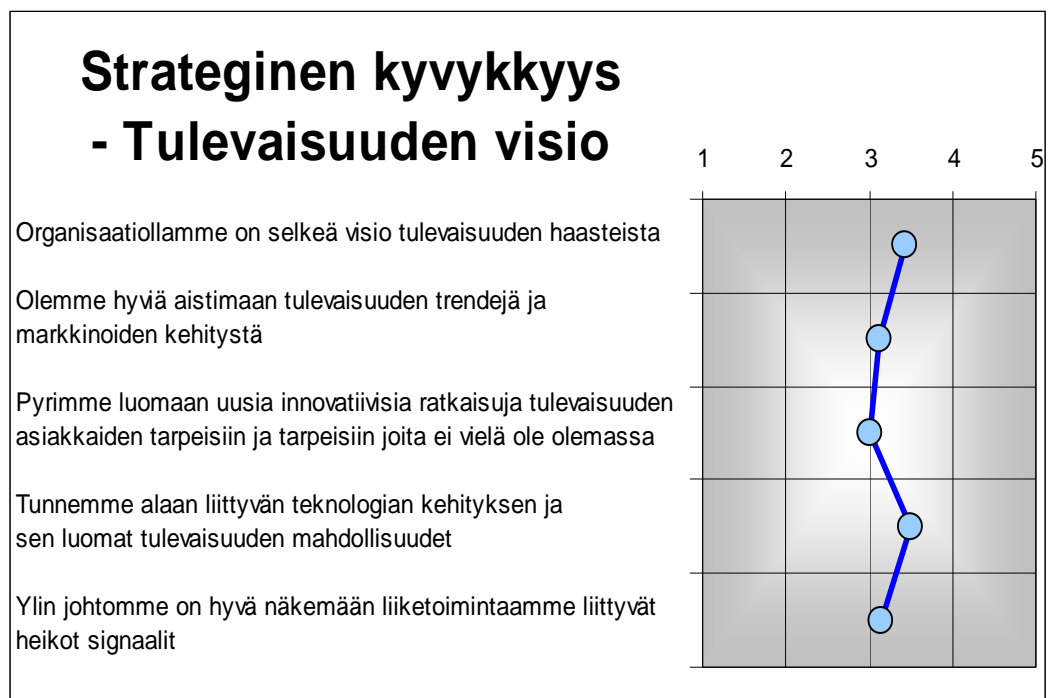
Identiteetin osalta kyselytutkimus ja haastattelut tukivat hyvin toisiaan, eikä niiden tuloksissa ollut eroavaisuuksia. Organisaatiossa on selkeä käytäntö, että se vertaa itseään vain alan huippuyrityksiin. Selkeä omaleimainen identiteetti yritykseltä näyttäisi kuitenkin puuttuvan ja tulevaisuuden haasteisiin lukeutuu yrityksen tunnettuuden lisääminen ja kehittäminen vientimarkkinoilla.

#### **6.4 Tulevaisuuden visio**

Tulevaisuuden visio osa-alueen väittämät selvittävät yrityksen kykyä luoda selkeä visio omasta tulevaisuudestaan ja aistia liiketoiminta-alueen kehittyviä trendejä. Osa-alue selvittää myös yrityksen

teknologisen kehityksen suuntaa ja mahdollisuuksia sekä kykyä nähdä tulevaisuuteen vaikuttavat heikot signaalit. Taulukon 10 mukaan case-yrityksen kyky nähdä tulevaisuuteen on hyvällä tasolla. Väittämien keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan, joten selviä kehityskohteita ei nouse esille. Myöskään selkeitä vahvuuksia tulevaisuuden hahmottamisessa ei ole havaittavissa. Näyttäisi siltä, että yrityksellä ei kuitenkaan ole kovinkaan tarkkaa kuvaa sitä kohtaavasta tulevaisuudesta kilpailijoiden, asiakkaiden eikä teknologisen kehityksen osalta. Case-yritys ei ole erityisen hyvä luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakastarpeisiin.

**TAULUKKO 10.** Tulevaisuuden vision väittämät sekä keskiarvot.



Haastatteluiden osalta saatiin hiukan eriäviä tuloksia verrattuna väittämien keskiarvoihin. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että yrityksellä on selkeä visio yrityksen tulevaisuuden haasteista ja markkinoiden kehityksestä.

”Kyllä mie uskosin, että meillä on niin selkee näkemys kun tästä tulevaisuudesta yleensäkin voi olla. Mekin toimitaan aika sykliisellä toimialalla, niin kyllä sitä valppautta vaatii, että nythän on eletty korkeesuhdannetta monta vuotta, eihän se loputtomiin voi jatkua”

”Mä sanon, meillä ehkä niin kun mä sanoin semmosella riittävällä terävyydellä vaikka meillä ois se visio tuossa että näin siinä tulee käymään mut mitä me tehdään sen asian suhteen. Nyt puhutaan esim tuotemaailmasta, ei me tehä sille riittävästi, meillä ei panosteta siihen automaation, meillä panosteta siihen, että asiat tehtäs ihan uudella tavalla sinne markkinoille, että se ois vasta viien vuoden päästä myytävä tuote ja sitä lähettäs aktiivisesti kehittämään, protoilemaan näin päin pois. Visio voi olla selvää, että me tietään no näin siinä tullee käymään, markkinat kehitty tiettyyn suuntaan ja automaatioaste ja työnhelpous ja tämmöset asiat on niin ku on tehtävä eri tavalla niin ku tehään tänä päivänä”

”No mä sanosin että me ollaan kohtuu hyviä siinä (aistimaan tulevaisuuden trendejä ja markkinoita) vähintäänkin, se että otetaanko me riittävän vakavasti se palaute mikä meillä keskusteluissa on”

Väittämä: pyrimme luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin ja tarpeisiin joita ei vielä ole olemassa, on saanut kohtuullisen huonon keskiarvon kyselytutkimuksessa. Haastatelluilla henkilöillä oli jopa vielä huonompi kuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta tässä asiasta:

”Tuota, ei olla tuommoisia. Tuo on saanut kolmosen, mutta minä en oikeen usko tuohon”

”No ei, ei, me pystytä näitä, niin ku oli puhe, niin ei tuote eikä siellä palvelukonseptissa. Se on ihan liian pehmeätä, et siinä pitäs hyvin voimakkaasti käyttää aikaa ja panostusta ja miettiä miten nää ratkaisut voitais tehdä toisella tavalla”

Tulevaisuuden teknologisen kehityksen tunnistaminen ja hyödyntäminen sai ristiriitaisia tuloksia verrattuna väittämän keskiarvoa ja haastatteluiden tuloksia:

”Eliikkä, tää on saanut ihan hyvän arvosanan, kyllä me tunnettaan”

”No, eipä tunneta. Ainakaan myynnin puolelta, tässä kun puhutaan innovoinnista, niin tuota ei me niitä käydä tavallaan semmosella porukalla, että me käytäs isommalla jengillä. Voi olla, että ne insinöörit ite tietää, että mitä uutta siellä on olemassa. Mut että innovoiko ne sen pohjalta että asia voitais tehdä näin. Vaan pikemminkin siellä on iso käppi siinä että me tietetään mahdollisuuden markkinat ja sitten taas niin ku se insinööri välttämättä ossaa välttämättä soveltaa vaan pieneen osaan sitä ommaa tietämystään”

Yrityksen vahvuus näyttää olevan se, että johto havaitsee heikkoja signaaleja ja sillä on kohtuullisen hyvä visio tulevaisuudesta. Tässä kyselytutkimuksen ja haastatteluiden tulokset eroavat toisistaan. Selkeä tulevaisuuden kehityskohta yritykselle on innovaatioiden ja uusien ratkaisujen markkinoille tuomisessa. Yritys kyllä aistii, mutta sillä ei näyttäisi olevan kykyä tai halua siirtää tulevaisuuden asiakastarpeita ja näkemystään uusiin tuotteisiin riittäväällä terävyydellä. Alaan liittyvän teknologisen kehityksen tunnistamisessa saatiin ristiriitaisia vastauksia. Pitäisi tutkia tarkemmin, missä

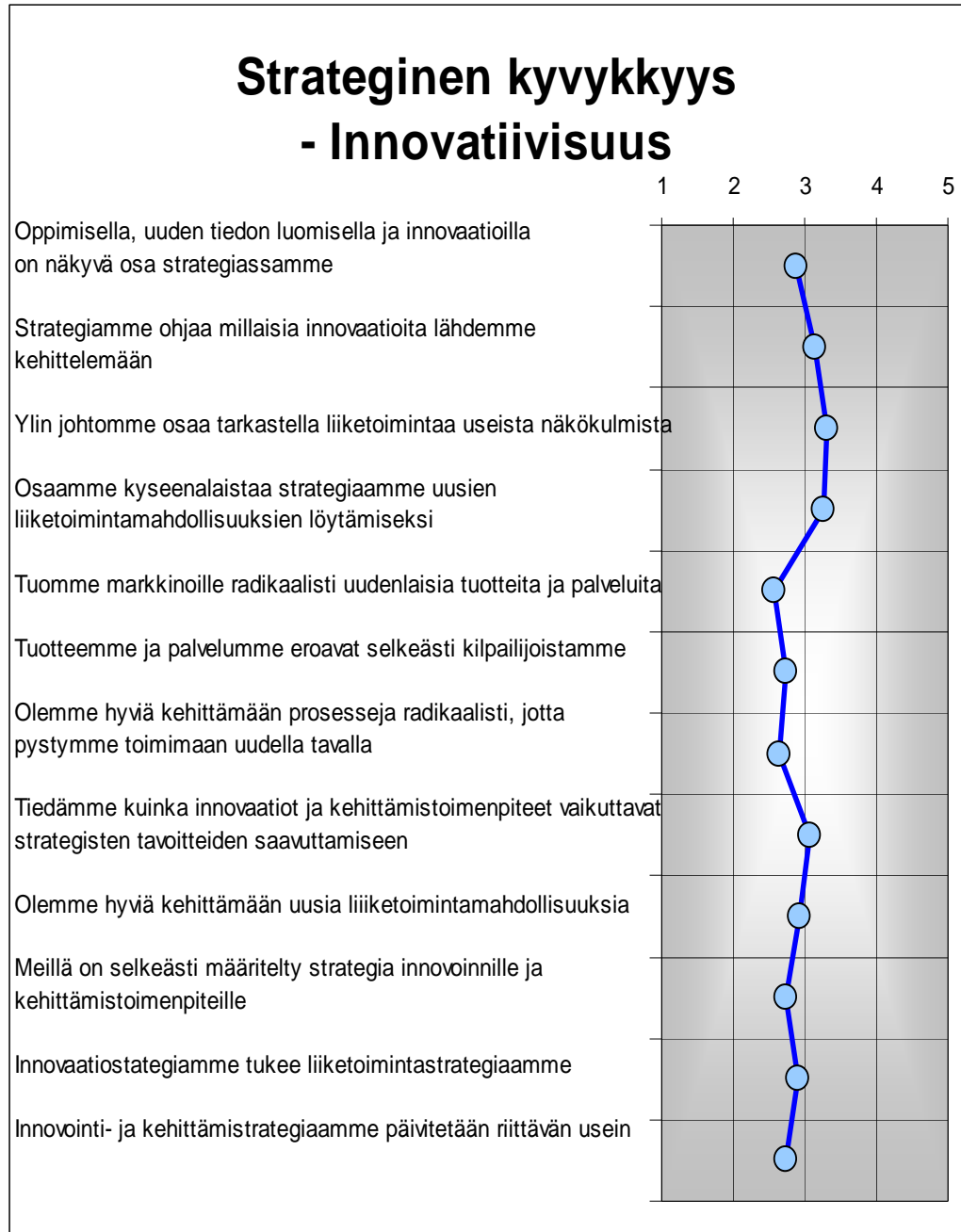
henkilöstöryhmissä teknologinen kehitys tunnetaan, jotta voisi tehdä johtopäätöksiä koko organisaation suhteen.

### **6.5 Innovatiivisuus**

Innovatiivisuus strategisen kyvykkyyden osa-alueena selvittää yrityksen innovatiivisuuteen liittyviä toimenpiteitä. Taulukossa 11 on esitelty ORCI-mittarissa olevat innovatiivisuuden väittämät. Vastaajien mukaan case-yrityksen innovatiivisuudessa on selvästi kehitettävää. Innovatiivisuus kokonaisuutena saa huonoimman keskiarvon (2,91) strategisen kyvykkyyden osatekijöistä. Taulukon 11 perusteella yrityksellä on eniten kehitettävää seuraavissa asioissa: tuomme markkinoille radikaalisti uudenlaisia tuotteita ja palveluita sekä tuotteemme ja palvelumme eroavat selkeästi kilpailijoistamme. Myös sisäisten prosessien kehittämisessä ja innovaatiostrategioiden päivittämisessä case-yrityksellä on kehitettävää. Parhaimmat keskiarvot saavat väittämät ovat ylin johtomme osaa tarkastella liiketoimintaa useista näkökulmista ja osaamme kyseenalaistaa strategiaamme uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi.



**TAULUKKO 11.** Innovatiivisuuden väittämät ja niiden keskiarvot.



Jo tutkimuksen tilastollisen aineiston perusteella voidaan nähdä, että yrityksen innovatiivisuudessa on selvästi kehitettävää. Tätä tukivat myös haastatteluiden tulokset. Varsinkin radikaalisti uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä tuotteiden ja palveluiden eroavuudessa kilpailijoista yrityksellä on eniten kehitettävää.

”Tahtoo olla niin että, kun yritys kasvaa niin se tietynlainen byrokratia ja virkamiesmäisyys sinne sitten hiipii, että kyllä siinä epäilemättä on tavallaan huonoon suuntaan menty siitä mitä aikonaan olimme. Yritys oli todella edelläkävijä monien uutuuksien kehittämisessä ja ihan suoranaisia keksintöjäkin tehtiin, mutta kyllä ne tänä päivänä valitettavasti harvassa on”

”No, sanotaan että ollaan silleen, että ei erotuta oikeestaan tuotteena. Laadullisesti ollaan hyviä, mutta innovatiivisesti ei erotuta muista. Aivan samat ominaisuudet löytyy muista tuotteista (markkinoilla olevista)”

”No ei. Tässähän me ollaan ihan, voi sanoa kohtuu rupusakkia. Niin kuin sanoin me seuraillaan, mutta me ei innovoida sillä keinoin, että me herätettäs se markkina siellä, että oho, hetkinen mitäs noilta tuli ulos”

”No kyllähän se varmaan niin on, että totta kai niitä pyritään aina erilaistamaan, mutta toisaalta kyllähän kilpailijat sitten heti jos joku siellä hyvän ominaisuuden kehittää, niin kyllä ne kilpailijat sitten nopeasti sitten tuovat markkinoille. Mutta kyllä tietysti noita ominaisuuksia pyritään aina mieluummin olemaan askel edellä kilpailijoista, mutta ehkä siellä enemmän on tänä päivänä laatuun kiinnitettävä huomioo”

Myöskään oppimisella ja innovatiivisuudella ei näyttäisi olevan suurta roolia yrityksen strategian ja tavoitteiden määrittelyssä. Eikä yrityksellä ole selkeää strategiaa innovaatioille ja kehittämistoimenpiteille.

”No ei ole, kyllä mä omassa palautteessani tähän laitoin kohtuu huonon arvosanan, koska ei meillä niin kun tähän panosteta riittävästi tällä hetkellä. Et tää, että voi sanoo, että kaikki tuotteet valmistetaan, on niin hyvin pitkälti de fakto standardien mukaisia tuolla markkinoilla”

”Ei oo minun aikana, totta kai se on pitkäkestonen se strategia tuotekehityspuolella, niin ei siellä voi poukkoilla, että tällä viikolla tuolleen ja ens viikolla silleen”

”Eihän sitä kun ei sitä ole, niin ei sitä päivitetä. Mun mielestä tässä taas vastaukset jos on lähempänä kolmosta, niin kysytään mikä se on”

”Tätähän meillä uupuu, meillä ei niin ku etes tuotekehitys ole tavoitteellisessa tilassa, et me annettas niille, että niillä olis tulostavoitepalkkio tai tavoiteaikataulu tuotteet lanseerataan tietyssä rytmissä ja sit jos ajatellaan vielä innovointia, niin me seurataan ei me innovoida ja lähetä kehittämään jotain radikaalisti ihan uutta konseptia. Ei, kyllä ne pikemminkin ne saa aina jäitä hattuun semmoset ajatukset”

Yrityksen ylin johto näyttää kuitenkin osaavan tarkastella yrityksen toimintaa useista eri näkökulmista ja on tuonut myös innovoinnin merkityksen esille.

”No varmasti sitä osataan kyllä tehdä. Meillä on hyvä tuotannollinen näkökulma asioihin ja siellä varmasti tullaan miettimään näitä tuotannollisia innovaatioita tulevaisuudessakin. Meillä on hyvä käsitys markkinoista, toisaalta me ei välttämättä pureuduta siihen, että mitenäs nämä tehtäis seuraavassa aallossa,

pikemminkin me pyritään olemaan siinä nykystandardien täyttävät tuotteet niin kun parhaassa kategoriassa, mut ei me lähetä semmoseen, että meillä on jotakin semmosta mitä kilpailijoilla ei olis tai ainakaan me ei osata sitä markkinoida sitten oikealla tavalla”

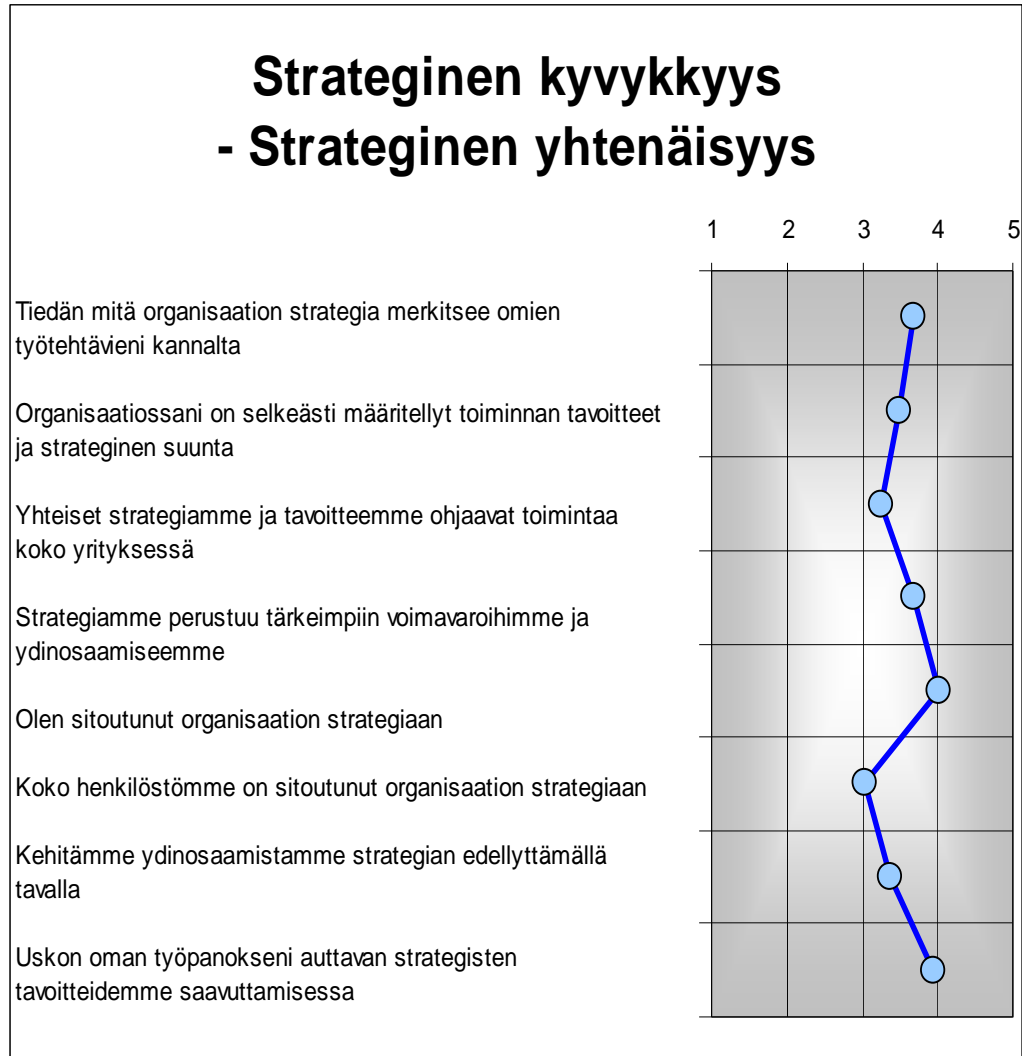
”Kyllähän sitä tuodaan esille, mutta toisaalta nämä kaverit mitkä suunnitelee niin niitten tehtävänähän on se. Kyllä sitä on tuotu, mutta innovatiivisuushan johtuu siis, se on näistä meidän suunnittelijoista kiinni, että miten innovatiivisia ne on”

”Ehkä me nyt kohtalaisen hyviä tuossa innovatiivisuudessa vielä ollaan, mutta sehän on sellanen asia, että ne se on hyvin pitkälle ihmisistä kiinni, mutta onhan se yrityksen johdosta, että miten ne pystyy sitten ihmisiä innostamaan ja kannustamaan tuohon uuden kehittämiseen”

Tämän tutkimuksen perusteella case-yrityksen selkein kehityskohde on innovatiivisuus. Yritys on alkujaan ollut varsin innovatiivinen, mutta kun se on kasvanut, on sen innovatiivisuus heikentynyt. Innovaatioissa ja tuotekehityksessä on myös henkilöstöpuolella ollut epäselvyyksiä, koska niihin ei ole löytynyt johtajia. Case-yrityksellä ei tällä hetkellä ole selkeää organisaatio-osaa, joka ottaisi vastuun innovaatioista. Ehkä myös kokonaisuutena oikeanlaisen, innovatiivisen kulttuurin luomisessa koko organisaatioon on kehitettävää. Yrityksen tuotteet ovat tänä päivänä hyvin lähellä kilpailijoiden tuotteita ja niiden ominaisuudet ovat markkinoilla yleisesti hyväksytyjä.

## 6.6 Strateginen yhtenäisyys

Strateginen yhtenäisyys kuvaa organisaation henkilöstön sitoutumista organisaation strategiaan. Lisäksi se kuvaa sitä, onko organisaatiossa asetettu strategian mukaisia tavoitteita, ja kuinka hyvin strategiat perustuvat organisaation osaamiseen. Yhtenäisyyden tarkoituksena on myös tarkastella miten osaamista kehitetään vastaamaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Taulukon 12 perusteella case-yrityksen strateginen yhtenäisyys on hyvällä tasolla. Parhaimmat keskiarvot (kiitettävät) saavat väittämät: olen sitoutunut organisaation strategiaan ja uskon oman työpanokseni auttavan strategisten tavoitteidemme saavuttamisessa. Vastaavasti huonoimman arvosanan saa väittämä: koko henkilöstömme on sitoutunut organisaation strategiaan. Näyttäisi myös, että organisaation strategia perustuu yrityksen tärkeimpiin voimavaroihin ja osaamiseen. Myöskään strategisen yhtenäisyyden kokonaisuuden osalta ei ole havaittavissa huomattavia eroja eri väittämien saamien keskiarvojen perusteella.

**TAULUKKO 12.** Strategisen yhtenäisyyden väittämät sekä keskiarvot.

Haastattelututkimuksen tulokset tukevat strategisen yhtenäisyyden väittämien saamia keskiarvoja. Varsinkin korkeimmat keskiarvot saaneet väittämät: olen sitoutunut organisaation strategiaan ja uskon oman työpanokseni auttavan strategistemme tavoitteidemme saavuttamisessa, saavat myös tukea haastatteluista.

”Tää on saanut korkeet pisteet täällä ja jos tämä on ydinporukalta kysytty, niin näin se pitää ollakin”

”No kyllä varmaan ne ihan oikeestikin on sitoutuneita. Ja, ja sen lisäksi uskon vielä, että aika hyvin toimihenkilöpuolella ymmärretään mistä on kysymys”

”Totta kai tuota, jos tähän ei usko (oman työpanoksen merkityksestä tavoitteiden saavuttamiseen) niin silloin on turha olla täällä töissäkään”

”No, jos tähän ei uskoisi (oman työpanoksen merkityksestä tavoitteiden saavuttamiseen), niin olisin väärä mies tässä paikalla”

Myös koko henkilöstön sitoutuneisuuden keskiarvo saa ymmärrystä haastatelluilta:

”Kyllä se tuohon suuntaan lähtee menemään. Jotenkin me ei oo saatu tuota henkilökuntaa matkaan, että semmonen tietynlainen vanhoillisuus, että kun näin on tehty aikaisemmin, niin se vaan nostaa päätään tuolla koko ajan”

”Näinpä se valitettavasti on. Että ei sitä tiedoteta ja toivoteta meillä. Tavallaan se mikä meillä niin ku uupuu tästä semmonen tsemppaaminen. Pitäs saada fiilis nousemaan sieltä, se on kuitenkin aina se menestystekijä organisaatiossa, jos saahaan koko porukka uskomaan siihen asiaan niin sittenhän se menee omalla painollaan ja sit se siirtyy jokaiseen laatuksymyksen, asioiden hoitokysymykseen”

Yhteisten strategioiden ei nähty ohjaavan yrityksen toimintaa kovinkaan selvästi. Mutta organisaatiossa on kuitenkin selkeästi

määritelty strategiat ja tavoitteet, vaikka ne eivät välttämättä ole kaikkien ihmisten tiedossa.

”No koko yritys, koko yritys, neljä toimipistettä, hyvä kysymys. Veikkaisin, että ei. Et, niin ku koko yritys, jos tässä ajatellaan, niin varmasti sen strategian jalkauttaminen niin kun riittävän syvälle eri toiminnoissa on haastavaa”

”Sit kun on neljä toimipistettä, niin eihän siellä niin ku välttämättä, niin etes päällikkötason kaveri tiää, että mikä yrityksen strateginen tavoite jonkun tietyn asian suhteen on. Tavallaan sitä, se on niin kun hyvin pieni porukka, joka ymmärtää sen missä ollaan ja sitten se on esimiehen kyvykkyydestä kiinni miten hyvin ne alaiset tietää siitä”

”Kyllä me ollaan se (strategia) määritetty, kyllä me ollaan se määritetty niin ku kohtuu selvästi sillä keinon, että me ei välttämättä niin ku meidän kaikki ihmiset ei sitä tunnista”

Organisaatiossa ei myöskään kehitetä henkilöstön osaamista parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan tulevaisuuden tavoitteita, vaikka yritys on siinä kehittynyt parempaan suuntaan viimeisen vuoden aikana.

”Joo tuo oli ihan hyvä näkökanta tähän asiaan, että sitä ei niin kun niin pitkäjänteisesti oo, me ollaan eletty pikemminkin katottu aina seuraavaa vuotta ja menty tällaisilla pienillä askelilla eteenpäin henkilöstöpuolella”

”Tarvetta on varmasti kehittää, että sitäkin puhutaan paljon ja sitä minusta ei oo millään tavalla tutkittu, että



mikä meidän osaamistaso on. Enemmänkin se on semmoista arviointipohjaista ollut se”

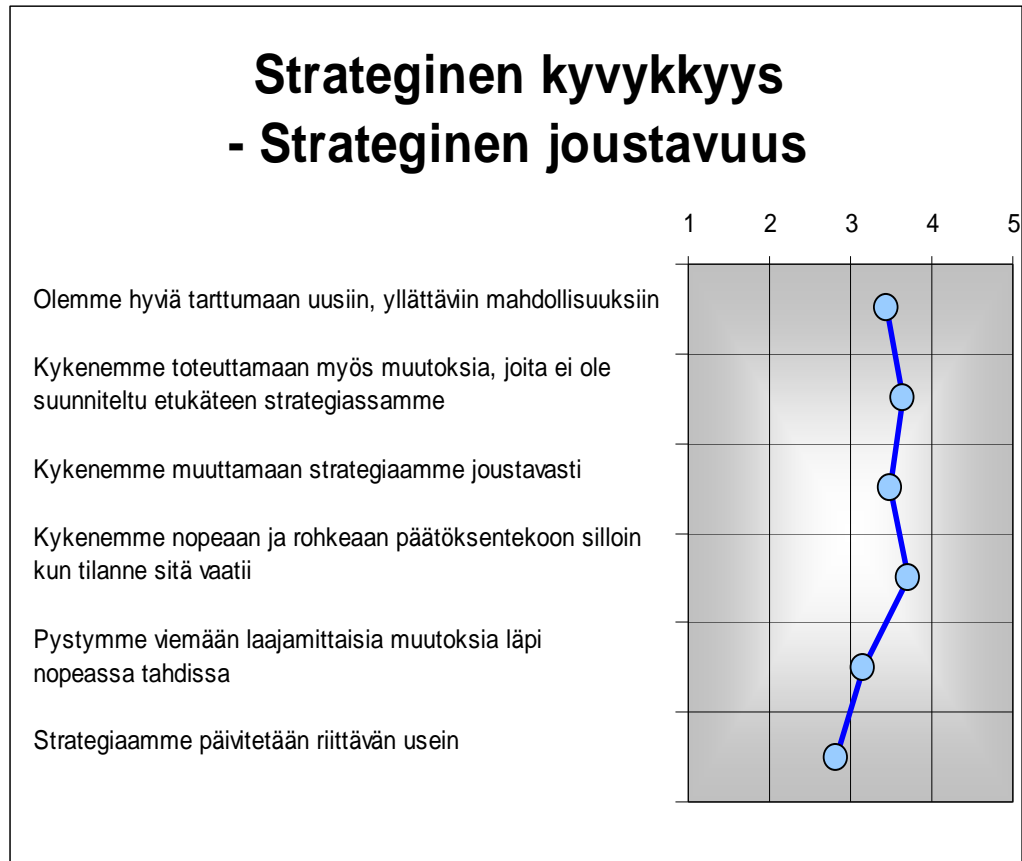
”No me ollaan, sanotaan näin, että tässä varmasti säteilee se, että kun meillä on tässä viimesen kahentoista kuukauden aikana ollut tätä strategia ja henkilöstökoulutusta paljon, mut se on ollut vasta viime vuoden aikana”

Tämän tutkimuksen perusteella case-yrityksen toimihenkilöt ovat sitoutuneet hyvin organisaation strategiaan, mutta koko henkilöstö ei välttämättä ole sitoutunut siihen toimihenkilöiden tavoin. Tosin tätä ei voida varmasti sanoa, koska koko henkilöstön mielipidettä ei ole käytettävissä. Tulevaisuuden selkeäksi kehityskohdaksi nousee kuitenkin koko henkilöstön motivoiminen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen lisääminen. Niin kuin haastatteluissa tuli ilmi, organisaatio kaipaisi tsemppaamista esimiehiltä. Kokonaisuutena strateginen yhtenäisyys toimihenkilöiden osalta on hyvällä tasolla ja he ainakin ovat riittävällä tasolla tietoisia ja ymmärtävät organisaation strategiat ja tulevaisuuden tavoitteet.

### **6.7 Strateginen joustavuus**

Strateginen joustavuus tarkastelee yrityksen kykyä nopeaan ja joustavaan strategiseen päätöksentekoon. Tarkoituksena on myös tarkastella sitä miten organisaatio pystyy reagoimaan markkinoiden yllättäviin muutoksiin. Taulukon 13 perusteella case-yrityksen strateginen joustavuus on hyvällä tasolla. Parhaimmat keskiarvot ovat saaneet väittämät: kyky nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon sekä kykyyn toteuttaa yllättäviä muutoksia. Eniten kehitettävää näyttäisi olevan strategioiden päivittämisen osalta. Case-yritys ei myöskään ole erityisen hyvä laajamittaisten muutosten nopeassa läpiviennissä.

**TAULUKKO 13.** Strategisen joustavuuden väittämät sekä niiden saamat keskiarvot.



Haastatteluiden tulokset tukevat pääsääntöisesti hyvin väittämien saamia keskiarvoja. Yritys näyttää kuitenkin olevan parempi tarttumaan yllättäviin mahdollisuuksiin, joita ei ole suunniteltu etukäteen, kuin mitä väittämän keskiarvon perusteella voisi tulkita. Yrityksellä näyttää olevan myös kykyä joustavaan strategiseen päätöksentekoon.

”No sanotaan näin, että no, mä puhun hyvin pitkälle nyt johtoryhmän ja sitten tietysti myynnin suulla tässä vaiheessa. Sanotaan näin, että käytetään vähintäänkin hyvin tällä hetkellä ne mahdollisuudet mitä me tuolta jälleenmyyjäkentästä saadaan, että jos meillä avautuu

mahdollisuus ottaa uus dealership tai uus maa, niin kyllä ne pääsääntöisesti käydään läpi”

”Sanoisin, että tuo Venäjän toimintojen käynnistys esimerkiksi, että ei me sitä jahkailtu niin kun viittä vuotta. Se oli, sanotaan kuuden kuukauden prosessi mietiskellä tää asia maaliin, laskee se mitä se tarkoittaa ja sit lähtee toteuttamaan sitä”

”Se on kaiken kaikkiaan niin, että meidän kirjattu strategia lähtee kyllä hyvin pitkälle siitä, että, että tuosta joustavuudesta nimenomaan. Että on turha oikeestaan kirjata jotain sellaista kiinteesti tuotteisiin liittyvää. Tuotteistoa pitää olla valmis nopeestikin vaihtamaan, jos tilanne muuttuu ja nimenomaan tulee, aukenee tällaisia mahdollisuuksia ostaa yrityksiä tai tuotteita ja samoin niistä pitää olla valmiita luopumaan”

Yritys pystyy nykyisin myös nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon silloin kun tilanne sitä vaatii.

”Tää varmasti pitää paikkansa ja mulla on sellanen tuntuma, että nykyisen toimitusjohtajan aikana tää on niin kun lisääntynyt. Että täällä on ollut semmosta tiettyä pelkoa täällä, että ei oo uskallettu, että ollaan kaivauduttu niihin kuoppiin, että ei oo uskallettu, mutta nykyinen toimitusjohtaja on tuonut semmosta tähän taloon kyllä”

”Kyl mä uskon, että meillä on näissä ihan hyvät joustot, mutta sanotaan näin että se pohja siellä on just, että strateginen kyvykkyys ja riskienottokyky. Päätöksentekokyky niin se on valitettavasti aina niin tiukasti sidottu siihen, että kuinka hyvä talous sillä

yrittäjällä on. Että päätöksentekoaavaruus kasvaa hyvin nopeasti silloin kun yrityksellä on, yritys tekee voittoa ja pystyy jakamaan sitä omistajalleen, silloin siellä on kaikilla helpompi hengittää”

Vaikka väittämä: strategiaamme päivitetään riittävän usein, on saanut huonoimman keskiarvon, niin yrityksen ylimmässä johdossa strateginen keskustelu on kuitenkin arkipäivää.

”Mutta tässä kyllä pitää sanoa ihan sama mitä tuossa edellisessä, että tuota kyllä meillä lähestulkoon jatkuvasti käyvään strategiakeskustelua, että siinä mielessä kyllä sitä päivitetään riittävän usein. Eikä siitä joka kerta tietysti hienoo ohjelmaa rakenneta”

”Meillä on ollut vasta tämmönen strategiauusinta viime ja tämän vuoden puolella käynnissä, että voi sanoa että päivitetään riittävän usein. Niin, se on yhden kerran päivitetty neljässä vuodessa minun aikana, niin onko se sitten usein vai, moni vastaa, että se on riittävän usein. Mutta se on varmasti, jatkossa tähän kiinnitetään enemmän huomiota”

Case-yritys on strategisesti joustava ja kyselytutkimuksen sekä haastatteluiden tulokset tukivat toisiaan pääsääntöisesti hyvin. Yrityksen ylin johto näyttää käyvän strategista keskustelua ja miettivän yrityksen tulevaisuutta säännöllisesti. Siitä tosin ei aina tehdä koko organisaatiolle näkyvää ohjelmaa tai tiedotetta, eikä se aina varmasti tarpeellista olekaan. Väittämän, strategiaamme päivitetään riittävän usein, saama alhainen keskiarvo johtuu siitä, että yrityksen strateginen johtaminen kuuluu lähinnä johtoryhmälle ja hallitukselle. Kokonaisuutena strateginen joustavuus on hyvällä tasolla, mutta pientä arkuutta toteuttaa nopeita strategisia muutoksia on havaittavissa.

## 6.8 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivistakin tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä case-yrityksen strategisesta kyvykkyydestä uudistumiseen ja estää väärin tulkintojen tekeminen pelkkien summamuuttujien ja yksittäisten väittämien saamien keskiarvojen perusteella. Pääsääntöisesti voidaan todeta, että kyselytutkimuksen ja haastatteluiden tulokset olivat yhtenäiset. Vain muutamassa kohdassa väärän tulkinnan tekeminen olisi ollut mahdollista pelkän kyselytutkimuksen perusteella. Kuitenkin suurin hyöty haastatteluista oli kyselytutkimuksen tuloksien syvällisempi ymmärtäminen. Myös kokonaiskuva yrityksen strategisesta kyvykkyydestä muodostui paremmaksi haastatteluiden ansiosta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella case-yrityksen strateginen kyvykkyys on kohtalaisen hyvällä tasolla, koska sen saama strategisten osa-alueiden summamuuttujien keskiarvojen keskiarvo on 3,39. Myös kaikkien strategisen kyvykkyyden osatekijöiden summamuuttujien keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan (Taulukko 6). Alhaisimman keskiarvon on saanut innovatiivisuus (2,91), joka on selkeästi muita keskiarvoja alhaisempi. Parhaimman keskiarvon on saanut markkinakentän tuntemus, jonka keskiarvo on 3,75.

Selkeimmäksi kehityskohteeksi nouseekin juuri yrityksen innovatiivisuus ja tuotteiden samankaltaisuus verrattuna kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. Yritys on alun perin ollut varsin innovatiivinen, mutta kasvun myötä innovatiivisuus on heikentynyt. Yrityksestä puuttuu innovatiivisuuteen kannustava ilmapiiri ja niin kuin haastatteluissa ilmeni, radikaalit ajatukset saavat mieluummin jäitä hattuun kuin kannustusta. Myös nykypäivän tuotteet ovat hyvin

samanlaisia kilpailevien yritysten kanssa ja yrityksen strategiaa voisikin kuvailla mieluummin seurailijaksi kuin muutoksen luojaksi.

Organisaation vahvuus on asiakaslähtöinen toiminta sekä strateginen joustavuus ja yhtenäisyys. Yrityksen johdolla näyttäisi myös olevan selkeä visio tulevaisuudesta ja asiakkaat, kilpailijat ja koko liiketoimintakenttä tunnetaan hyvin. Vaikka nämä tunnetaan ja tulevaisuuden haasteet tiedostetaan, ei yritys aina kykene rohkeaan päätöksentekoon. Yrityksen johto tarkastelee tulevaisuuden tavoitteita ja strategioita riittävän syvällisesti ja usein.

## **7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän Pro Gradun tavoitteena oli selvittää strategisen kyvykkyyden merkitys ja vaikutus yrityksen uudistumiskyvylle. Tutkielman johdannossa asetettiin seuraava päätutkimuskysymys: mistä tekijöistä strateginen kyvykkyys yrityksen uudistumiseen muodostuu. Tähän päätutkimusongelmaan haettiin vastausta asettamalla seuraavat alatutkimuskysymykset: mitä organisaation uudistuminen on, mitä strateginen kyvykkyys uudistumisen kannalta on sekä miten strateginen kyvykkyys uudistumiseen muodostuu. Lisäksi asetettiin empiiriset tutkimuskysymykset, jotka ovat: miten strategista kyvykkyyttä voidaan mitata ja millä tasolla Case-yrityksen strateginen kyvykkyys on.

### **7.1 Tutkimustulosten pohdinta**

#### ***7.1.1 Mitä organisaation uudistuminen on?***

Yrityksen uudistumiskykyä ei ole kovinkaan laajasti määritelty, vaikka sitä käsitellään useiden tutkijoiden toimesta. Siitä huolimatta yrityksen uudistumiskyky voidaan määrittää kyvyksi laajentaa ja kehittää nykyistä tietopääomaa sekä luoda uutta tietopääomaa. Yritys voi myös luoda uutta tietopääomaa innovoimalla oppimisprosessien lisäksi. Pöyhönen (2005) on määritellyt yrityksen olevan uudistumiskykyinen silloin, kun se tuottaa oppimisen ja innovaatioiden kautta mm. uusia tuotteita ja palveluita. Yrityksen uudistumiskyky on laaja-alainen käsite, jonka mukaan on tarkasteltava yrityksen liiketoimintaa ja uudistamista kokonaisuutena. Tulee myös ymmärtää, että yritys ei ole uudistumiskykyinen, mikäli se ei kykene tuomaan markkinoille uusia tuotteita/palveluja oikea-aikaisesti. Kaikkein uudistumiskykyisimmät

yritykset voivat jopa muuttaa markkinoiden pelisääntöjä luomalla kokonaan uusia liiketoiminta-alueita ja massamarkkinoita (Markides, 1997).

### **7.1.2 Strategisen kyvykkyyden merkitys yrityksen uudistumiskykyyn**

Strategisen kyvykkyyden päätehtävä uudistumisen kannalta on näyttää suuntaa yrityksen tulevaisuuteen ja uudistumiseen. Tämä ilmenee kykyinä nähdä liiketoimintakentän heikkoja signaaleja sekä tunnistaa tulevaisuuden asiakastarpeita. Strategisesti kyvykäs ja uudistumiskykyinen yritys on asiakaslähtöinen ja joustava. Sen tulee tarkastella syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita ja mukautua yllättäviin ja nopeisiin muutoksiin nykyisissä tarpeissa. Kun yritys tunnistaa tulevaisuuden asiakastarpeet, tulee sen myös tunnistaa mahdolliset uudet osaamisvaatimukset, joita se kohtaa täyttäessään asiakkaiden tarpeita. Strateginen kyvykkyys on myös dynaaminen kyvykkyys, eli se tukee ja ohjaa tiedon ja osaamisen kehittämistä, laajentamista ja myös hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Strategisesti kyvykäs yritys myös tunnistaa potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet ja osaa tarttua niihin kustannustehokkaasti. Potentiaalisten liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen vaatii, että yritys on hyvin perillä kilpailijoistaan ja liiketoimintakentästä, jossa se toimii.

Dynaaminen kyvykkyys luo pohjan ja edellytyksen yrityksen uudistumiskyvylle. Niin uudistumiskyvyn kuin dynaamisen kyvykkyydenkin tarkoituksena on nykyisen tiedon ja osaamisen laajentaminen sekä uuden oppiminen. Nämä johtavat myös yrityksen innovatiivisuuteen (Verona & Ravasi, 2003). Ihmiset ovat uuden tiedon ja osaamisen lähteitä, joten heidän tietojensa saattaminen organisaation käyttöön mahdollistaa osaamis- ja tietotason nostamisen



(Nonaka, 1991). Kestävän kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan teknistä, organisaationaalista sekä liiketoimintaosaamista ja -tietoa. Tärkeintä on tunnistaa mahdollinen osaamiskuilu nykyisen ja tulevaisuuden tavoitetilan välillä ja kehittää osaamista strategisesti oikeaan suuntaan. Yrityksen uudistumiskyky tulee nähdä laajempaan käsitteenä kuin dynaaminen kyvykkyys. Uudistumisen kannalta on tärkeää, että yritys on myös innovatiivinen ja pystyy tuottamaan säännöllisesti uudenlaisia tuotteita/palveluja markkinoille.

### ***7.1.3 Case-yrityksen strategisen kyvykkyuden tämän hetkinen taso***

Case-yrityksen strateginen kyvykkyys uudistumiseen kokonaisuutena on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Yrityksen selvä vahvuus on asiakaslähtöinen ja joustava toiminta. Yritys on hyvin perillä asiakkaiden tarpeista ja pystyy joustavasti tekemään asiakaskohtaisia räätälöintejä. Tosin räätälöintejä ei välttämättä dokumentoida riittävän hyvin. Yrityksen johto myös pohtii usein ja syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita ja sillä on selkeä visio yrityksen tulevaisuudesta. Yrityksellä on myös kykyä tarttua yllättäviin mahdollisuuksiin ja tehdä nopeita ja rohkeita päätöksiä. Esimerkkejä tällaisista on viime vuosilta mm. luopuminen erästä tuoteryhmästä, uusien jakelumaiden hankinta sekä yritysosto. Case-yrityksen vahvuus on myös kilpailijoiden ja kilpailukentän tuntemus, koska näitä yrityksessä seurataan ja analysoidaan säännöllisesti. Strategisen kyvykkyuden tärkeä tehtävä on heikkojen signaalien tunnistaminen ja markkinakentän sekä kilpailijoiden analysoiminen (Teece et al., 1997; Porter, 1980). Myös tulevaisuuden asiakastarpeiden tunnistaminen on keskeisessä osassa strategisessa kyvykkyudessa (Markides, 1997, 1998, 1999; Porter, 1980). Tässä tutkimuksessa huomattiin käytännössä, että yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja asiakastarpeiden tuntemus on oltava hyvällä tasolla, jotta yritys on strategisesti kyvykäs.

Suurimmat kehityskohdat case-yrityksessä liittyvät innovatiivisuuteen. Vaikka yritys on ollut aikaisemmin innovatiivinen, on innovatiivisuus heikentynyt yrityksen kasvun myötä. Nykypäivänä case-yrityksen tuotteet ovat markkinoiden standardien mukaisia eikä se tuo markkinoille kilpailijoista poikkeavia tuotteita. Haastatteluiden mukaan väittämä: pyrimme luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakastarpeisiin ja tarpeisiin, joita ei vielä ole olemassa (ka 3), on saanut liian hyvän keskiarvon. Yrityksen tuotestrategiaa voikin kutsua enemmän seurailijaksi kuin muutoksen luojaksi. Oppiminen ja uuden tiedon luonti ovat edellytys innovatiivisuudelle (Verona & Ravasi, 2003). Tämän tutkimuksen perusteella havaittiin, että yritys ei ole innovatiivinen mikäli se ei ole selkeästi määritellyt oppimiseen ja tiedon luontiin liittyviä toimintoja. Organisaation tulisi myös tunnistaa paremmin osaamiskuilu nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välillä ja kehittää sen pohjalta henkilöstöä ja osaamista systemaattisemmin (Teece et al., 1997; Pöyhönen, 2005; Kianto, painossa). Koska strateginen kyvykkyys on dynaaminen kyvykkyys uudistumiseen, tulisi case-organisaation kehittää dynaamista kyvykkyytään.

#### ***7.1.4 Kuinka strategista kyvykkyyttä uudistumiseen voidaan mitata?***

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena oli myös tarkastella sitä, kuinka strategista kyvykkyyttä voidaan mitata. Empiirisessä osassa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen menetelmä perustui ORCI-mittaristoon, jonka avulla voidaan mitata yrityksen uudistumiskyvyn taso. Mittaristossa on Likert-asteikollisia väittämiä uudistumiskyvyn eri osioista. Strategisen kyvykkyuden osiolla voidaan hyvin mitata pelkästään yrityksen strategista kyvykkyyttä, koska se sisältää strategisen johtamisen kannalta olennaisia ja tärkeitä yksityiskohtia. Ongelmaksi kuitenkin

muodostuu se, että kaikilla henkilöillä ei ole riittävästi tietoa ja näkemystä kysytyistä asioista. Niinpä tässä tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelut tuovat ymmärrystä ja antavat syvällisemmän ja totuudenmukaisemman kuvan yrityksen strategisesta kyvykkyydestä. Tämän tutkimuksen perusteella strategista kyvykkyyttä kannattaa tutkia joko kvalitatiivisesti haastattelemalla tai käyttämällä molempia, eli kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää rinnakkain. Mikäli käytetään myös kvantitatiivista kyselytutkimusta, voidaan siihen käyttää ORCI-mittariston strategisen kyvykkyyden osioita, mutta tutkija voi myös räätälöidä kyselylomakkeen tapauskohtaisesti.

## **7.2 Tutkimustulosten rajoitteet**

Tutkimuksen empiirisen osan kvantitatiiviset tulokset kerättiin case-yrityksen toimihenkilöiltä kyselylomakkeella. Lisäksi suoritettiin kolme teemahaastattelua, joiden tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kyselytutkimuksen tuloksista. Molempien tutkimusmenetelmien tulokset tukivat toisiaan pääsääntöisesti hyvin. On kuitenkin huomattava, että kyselyä ei suoritettu koko henkilöstölle, joten tuloksissa saattaa esiintyä vinoutta. Lisäksi tulee muistaa, että teemahaastatteluja suoritettiin vain kolme, joten ei voida olla täysin varmoja siitä, että haastateltujen näkemykset vastaavat koko yrityksen todellisuutta. Ei myöskään voida olla täysin varmoja siitä, miten totuudenmukaisesti henkilöt ovat vastanneet niin kyselytutkimuksessa kuin haastatteluissa. Case-tutkimuksen osalta tulee myös muistaa tulosten yleistettävyyteen liittyvät rajoitteet. Yksittäisen tapauksen pohjalta tehtyjen case-tutkimusten osalta kysytään usein: kuinka tuloksia voidaan yleistää yksittäisen tapauksen pohjalta (Yin, 2003). Nämä asiat huomioon ottaen tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava vain suuntaa antavana kuvauksena case-yrityksen strategisesta kyvykkyydestä, eikä niitä voida yleistää koskemaan laajempaa yrityskokonaisuutta.

### 7.3 Jatkotutkimussuosituksia

Tämän case-tutkimuksen perusteella nousi esiin kaksi tulevaisuuden tutkimusaihetta. Olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin osaamisen strategista kehittämistä sekä osaamisen ja tiedon merkitystä yritysten strategian määrittelyssä. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että case-yrityksessä ei tunnisteta osaamiskuilua nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen välillä.

”Joo tuo oli ihan hyvä näkökanta tähän asiaan, että sitä ei niin kun niin pitkäjänteisesti oo, me ollaan eletty pikemminkin katottu aina seuraavaa vuotta ja menty tällaisilla pienillä askelilla eteenpäin henkilöstöpuolella”

Siten osaamista ei myöskään kehitetä strategian edellyttämällä tavalla. Usein kilpailijoiden ja markkinoiden tilanne tunnetaan ja yrityksen strategia asetetaan sitä kautta, joten oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen ja innovaatioihin pohjautuvien strategioiden käyttäminen ei välttämättä ole kovinkaan laajaa. Näiden asioiden tulisi kuitenkin olla tärkeä osa yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja strategioita. Toinen tutkimusaihe liittyy myös strategisen osaamisen kehittämiseen. Koska osaamisen strateginen kehittäminen näyttää olevan haasteellista, olisi mielenkiintoista kehittää siihen käytännön työkalu, jonka avulla osaamiskuilun näkeminen ja ymmärtäminen olisi helpompaa.

## LÄHDELUETTELO

Baden-Fuller, C. & Volberda, H. W. (1997). Strategic Renewal. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 27, No. 2, 95-120.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.

Barney, J. B. & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 11, 187-198.

Crossan M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.

Day, D. L., Lewin, A. Y. & Li, H. (1995). Strategic leaders or strategic groups: A Longitudinal Data Envelopment Analysis of the U.S. brewing industry. *European Journal of Operational Research*, 80, 619-638.

Dean, T. J., Brown, R. L. & Bamford, C. E. (1998). Differences in large and small firm responses to Environmental context: Strategic implications from a Comparative analysis of Business formations. *Strategic Management Journal*, 19, 709-728.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing role conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 25., No. 1, 154-177.

Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (2001). Strategic Innovation: A Conceptual Road Map. Business Horizons.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 17 Winter special issue, 109-122.

Grant, R. M. (1997). The Knowledge-based view of the Firm: Implications for Management Practice. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, 450-454.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent. Harvard Business Review. July-August.

Hamel, G. (1998a). Strategy Innovation and the Quest for Value. Sloan Management Review. Winter.

Hamel, G. (1998b). The Challenge Today: Changing the Rules of the Game. Business Strategy Review. Vol. 9, Issue 2, 19-26.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management, Vol.25, No. 3, 417-456.

Huber, G., P., (1991). Organizational learning: The Contributing Processes and the Literatures. Organizational Science, Vol. 2, No.1.

Inkpen, A., C., (1996). Creating Knowledge through Collaboration. *California Management Review*, Vol. 39, No.1.

Kianto, A. (painossa). Development and validation of a survey instrument for measuring organizational renewal capability. *International Journal of Technology Management*.

Kim, W., C., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space. *Harvard Business Review*. January-February.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3.

Markides, C. C. (1997). Strategic Innovation. *Sloan Management Review*.

Markides, C. C. (1998). Strategic Innovation in Established Companies. *Sloan Management Review*.

Markides, C. C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*.

Massini, S., Lewin, A. Y. & Greve, H. R. (2005). Innovators and imitators: Organizational reference groups and adoption of organizational routines. *Research Policy*, 34, 1550-1569.

McWilliams, A. & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct\_Performance: Implications for Strategy Research and Practice. *Journal of Management*, Vol. 19, No. 1, 63-78.

Metsämuuronen, Jari (2001). Metodologian perusteet ihmistieteissä. *Metodologia-sarja 1. Viro*.

Metsämuuronen, Jari (2002). Tilastollisen päättelyn perusteet. International Methelp. Helsinki.

Meyer, M., H., Anzani, M. & Walsh, G. (2005). Innovation and Enterprise Growth. Industrial Research Institute.

Miles, R. E., Snow, C. C. & Miles, G. (2000). TheFuture.org. Long Range Planning, 33, 300-321.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. The belknap press of Harvard University Press.

Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 4, 59-71.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating Company. Harvard Business Review.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000a). Seci, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long range planning, 33, 5-34.

Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000b). A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New perspective on the theory of the Firm. Industrial and corporate change.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997). Tutkimusaineiston analyysi. WSOY Kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Olusoga, S. A., Mokwa, M. P. & Noble, C. H. (1995). Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage: An Empirical Investigation. Journal of Business Research, 33, 153-164.



Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*.

Pöyhönen, A. (2005). Exploring the Dynamic Dimension of Intellectual Capital: Renewal Capability, Knowledge Assets and Production of Sustained Competitive Advantage. Esitetty konferenssissa 2005 PMA IC Symposium: Management and Measurement of Intangible Assets and Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights. New York, 15-16.12.2005.

Pöyhönen, A. (2004). *Modeling and Measuring Organizational Renewal Capability*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200, Lappeenranta University of Technology.

Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. & Kreuz, P. (2003). Strategic Innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Management*, 11.

Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28.

Senge, P. M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review.

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

Teece, D., J. (2000). Strategies for Managing Knowledge assets: the Role of Firm Structure and Industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35-54.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3, 510-540.

Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, Iss. 3.

Volberda, H., W., Baden-Fuller, C. & van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering Strategic Renewal. Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34, 159-178.

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

Whitney, J.O. (1996). Strategic Renewal for Business Units. *Harvard Business Review*. July-August.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 339-351

## LIITE 1

**TAULUKKO 1.** Yksittäisten väittämien merkitys asiakaslähtöisyyden Cronbachin alfalle.

<b>Asiakaslähtöisyys</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Asiakaspalaute ohjaa toimintaamme	0,803
Olemme hyvin selvillä asiakkaidemme tarpeista	0,782
Olemme hyviä mukautumaan asiakastarpeisiin	0,728
Olemme hyviä ennakoimaan asiakastarpeiden muutoksia	0,740
Pohdimme syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita	0,760

**TAULUKKO 2.** Yksittäisten väittämien merkitys markkinakentän tuntemuksen Cronbachin alfalle.

<b>Markkinakentän tuntemus</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Seuraamme säännöllisesti mitä kilpailijamme tekevät	0,742
Tuntemme kilpailijamme ja heidän toimintatapansa hyvin	0,737
Pyrimme aktiivisesti kartoittamaan ja löytämään uusia markkina-alueita, asiakkaita ja tarpeita	0,826
Tunnistamme hyvin oman asemamme liiketoimintakentässämme	0,736

**TAULUKKO 3.** Yksittäisten väittämien merkitys identiteetin Cronbachin alfalle.

<b>Identiteetti</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Vertaamme itseämme vain alan huippuihin, emme koskaan keskiverto-organisaatioihin	0,785
Organisaatiollamme on selkeä, omaleimainen identiteetti (esim. toimintatapoja, tarinoita ja ilmapiiri) joka erottaa sen muista	0,776
Pyrimme oppimaan alan huippuorganisaatioilta, emme keskinkertaisilta	0,681

**TAULUKKO 4.** Yksittäisten väittämien merkitys tulevaisuuden vision Cronbachin alfalle.

<b>Tulevaisuuden visio</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Organisaatiollamme on selkeä visio tulevaisuuden haasteista	0,858
Olemme hyviä aistimaan tulevaisuuden trendejä ja markkinoiden kehitystä	0,840
Pyrimme luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin ja tarpeisiin joita ei vielä ole olemassa	0,864
Tuntemme hyvin alaan liittyvän teknologisen kehityksen ja sen luomat tulevaisuuden mahdollisuudet	0,858
Ylin johtomme on hyvä näkemään liiketoimintaamme liittyvät heikot signaalit	0,863

**TAULUKKO 5.** Yksittäisten väittämien merkitys strategisen yhtenäisyyden Cronbachin alfalle.

<b>Strateginen yhtenäisyys</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Tiedän mitä organisaation strategia merkitsee omien työtehtävieni kannalta	0,930
Organisaatiossani on selkeästi määritellyt toiminnan tavoitteet ja strateginen suunta	0,920
Yhteiset strategiamme ja tavoitteemme ohjaavat toimintaa koko organisaatiossa	0,925
Strategiamme perustuu tärkeimpiin voimavaroihimme ja ydinosaamiseemme	0,921
Olen sitoutunut organisaation strategiaan	0,918
Koko henkilöstömme on sitoutunut organisaation strategiaan	0,940
Kehitämme ydinosaamistamme strategian edellyttämällä tavalla	0,922
Uskon oman työpanokseni auttavan strategisten tavoitteidemme saavuttamisessa	0,930

**TAULUKKO 6.** Yksittäisten väittämien merkitys strategisen joustavuuden Cronbachin alfalle.

<b>Joustavuus</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Olemme hyviä tarttumaan uusiin, yllättäviin mahdollisuuksiin	0,842
Kykenemme toteuttamaan myös muutoksia joita ei ole suunniteltu etukäteen strategiassamme	0,841
Kykenemme muuttamaan strategiaamme joustavasti	0,828
Kykenemme nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon silloin kun tilanne sitä vaatii	0,822
Pystymme viemään laajamittaisia muutoksia läpi nopeassa tahdissa	0,826
Strategiaamme päivitetään riittävän usein	0,850

**TAULUKKO 7.** Yksittäisten väittämien merkitys innovatiivisuuden Cronbachin alfalle.

<b>Innovatiivisuus</b>	
	Cronbachin alfa, jos väittäjä ei mukana
Oppimisella, uuden tiedon luomisella ja innovaatioilla on näkyvä osa strategiassamme	0,896
Strategiamme ohjaa millaisia innovaatioita ja uudistuksia lähdemme kehittämään	0,902
Ylin johtomme osaa tarkastella liiketoimintaamme useista näkökulmista	0,903
Osaamme kyseenalaistaa strategiaamme uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi	0,904
Tuomme markkinoille radikaalisti uudenlaisia tuotteita ja palveluita	0,902
Tuotteemme ja palvelumme eroavat selkeästi kilpailijoista	0,915
Olemme hyviä kehittämään prosesseja radikaalisti, jotta pystymme toimimaan uudella tavalla	0,898
Tiedämme kuinka innovaatiot ja kehittämistoimenpiteet vaikuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen	0,906
Olemme hyviä kehittämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia	0,901
Meillä on selkeästi määritelty strategia innovoinnille ja kehittämistoimenpiteille	0,900
Innovaatiostrategiamme tukee liiketoimintastrategiaamme	0,898
Innovointi- ja kehittämisstrategiaamme päivitetään riittävän usein	0,899

## LIITE 2

**TAULUKKO 1.** Asiakslähtöisyyden KruskalWallis testi.

Asiakslähtöisyys	
	KruskalWallis
Asiakaspalaute ohjaa toimintaamme	0,245
Olemme hyvin selvillä asiakkaidemme tarpeista	0,105
Olemme hyviä mukautumaan asiakastarpeisiin	0,161
Olemme hyviä ennakoimaan asiakastarpeiden muutoksia	0,749
Pohdimme syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita	0,538

**TAULUKKO 2.** Markkinakentän tuntemuksen KruskalWallis testi.

Markkinakentän tuntemus	
	KruskalWallis
Seuraamme säännöllisesti mitä kilpailijamme tekevät	0,705
Tuntemme kilpailijamme ja heidän toimintatapansa hyvin	0,592
Pyrimme aktiivisesti kartoittamaan ja löytämään uusia markkina-alueita, asiakkaita ja tarpeita	0,782
Tunnistamme hyvin oman asemamme liiketoimintakentässämme	0,3

**TAULUKKO 3.** Identiteetin KruskalWallis testi.

Identiteetti	
	KruskalWallis
Vertaamme itseämme vain alan huippuihin, emme koskaan keskiverto-organisaatioihin	0,055
Organisaatiollamme on selkeä, omaleimainen identiteetti (esim. toimintatapoja, tarinoita ja ilmapiiri) joka erottaa sen muista	0,025
Pyrimme oppimaan alan huippuorganisaatioilta, emme keskinkertaisilta	0,559

**TAULUKKO 4.** Tulevaisuuden vision KruskalWallis testi.

<b>Tulevaisuuden visio</b>	
	KruskalWallis
Organisaatiollamme on selkeä visio tulevaisuuden haasteista	0,935
Olemme hyviä aistimaan tulevaisuuden trendejä ja markkinoiden kehitystä	0,326
Pyrimme luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin ja tarpeisiin joita ei vielä olemassa	0,649
Tuntemme hyvin alaan liittyvän teknologisen kehityksen ja sen luomat tulevaisuuden mahdollisuudet	0,696
Ylin johtomme on hyvä näkemään liiketoimintaamme liittyvät heikot signaalit	0,374

**TAULUKKO 5.** Strategisen yhtenäisyyden KruskalWallis testi.

<b>Strateginen yhtenäisyys</b>	
	KruskalWallis
Tiedän mitä organisaation strategia merkitsee omien työtehtävieni kannalta	0,041
Organisaatiossani on selkeästi määritellyt toiminnan tavoitteet ja strateginen suunta	0,749
Yhteiset strategiamme ja tavoitteemme ohjaavat toimintaa koko organisaatiossa	0,439
Strategiamme perustuu tärkeimpiin voimavaroihimme ja ydinosaamiseemme	0,729
Olen sitoutunut organisaation strategiaan	0,769
Koko henkilöstömme on sitoutunut organisaation strategiaan	0,77
Kehitämme ydinosaamistamme strategian edellyttämällä tavalla	0,889
Uskon oman työpanokseni auttavan strategisten tavoitteidemme saavuttamisessa	0,297

**TAULUKKO 6.** Strategisen joustavuuden KruskalWallis testi.

<b>Joustavuus</b>	
	KruskalWallis
Olemme hyviä tarttumaan uusiin, yllättäviin mahdollisuuksiin	0,794
Kykenemme toteuttamaan myös muutoksia joita ei ole suunniteltu etukäteen strategiassamme	0,488
Kykenemme muuttamaan strategiaamme joustavasti	0,66
Kykenemme nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon silloin kun tilanne sitä vaatii	0,577
Pystymme viemään laajamittaisia muutoksia läpi nopeassa tahdissa	0,262
Strategiaamme päivitetään riittävän usein	0,965

**TAULUKKO 7.** Yksittäisten väittämien merkitys innovatiivisuuden KruskalWallis testi.

<b>Innovatiivisuus</b>	
	KruskalWallis
Oppimisella, uuden tiedon luomisella ja innovaatioilla on näkyvä osa strategiassamme	0,955
Strategiamme ohjaa millaisia innovaatioita ja uudistuksia lähdemme kehittelemään	0,866
Ylin johtomme osaa tarkastella liiketoimintaamme useista näkökulmista	0,51
Osaamme kyseenalaistaa strategiaamme uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi	0,45
Tuomme markkinoille radikaalisti uudenlaisia tuotteita ja palveluita	0,717
Tuotteemme ja palvelumme eroavat selkeästi kilpailijoista	0,781
Olemme hyviä kehittämään prosesseja radikaalisti, jotta pystymme toimimaan uudella tavalla	0,951
Tiedämme kuinka innovaatiot ja kehittämistoimenpiteet vaikuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen	0,369
Olemme hyviä kehittämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia	0,714
Meillä on selkeästi määritelty strategia innovoinnille ja kehittämistoimenpiteille	0,867
Innovaatiostrategiamme tukee liiketoimintastrategiaamme	0,891
Innovointi- ja kehittämisstrategiaamme päivitetään riittävän usein	0,851



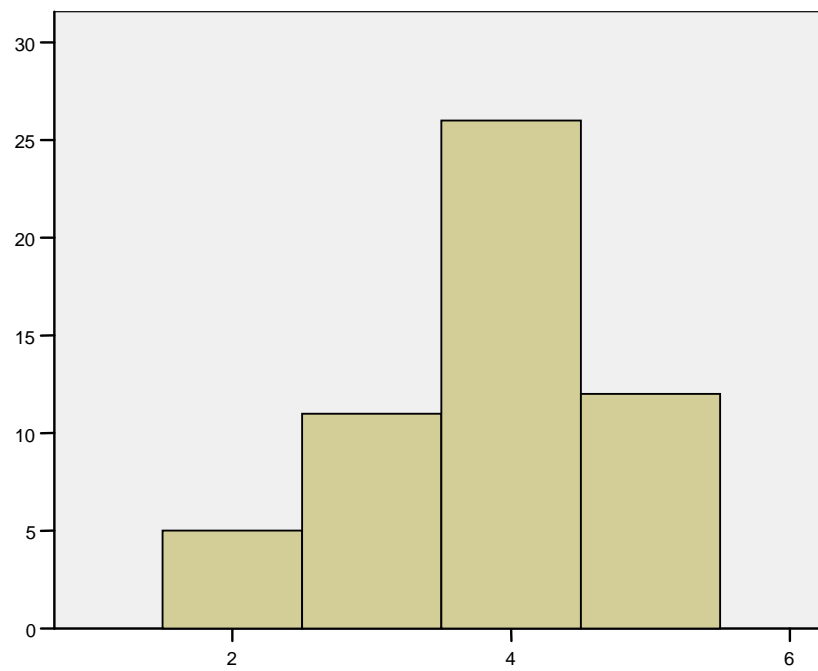
### LIITE 3

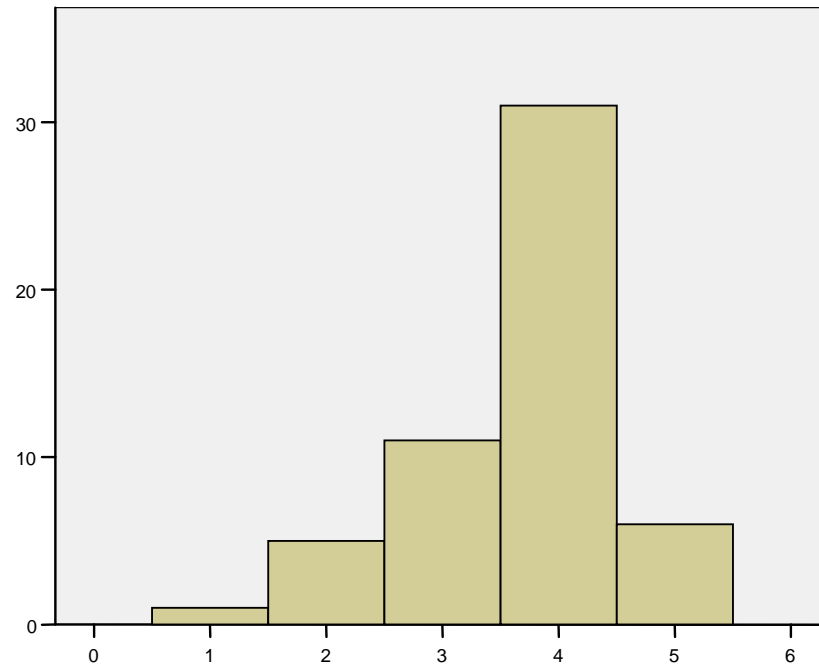
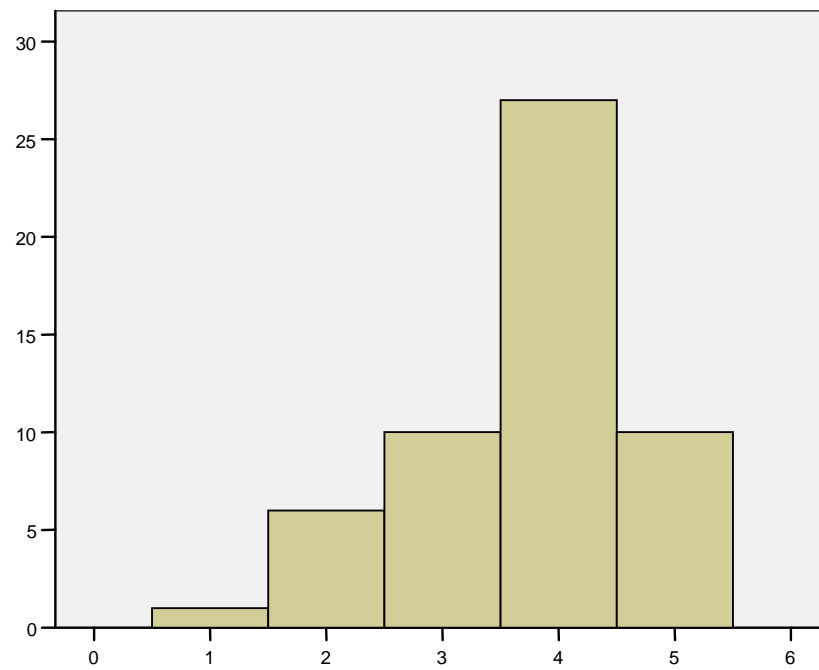
Työskentelyvuodet tässä yksikössä		
Vuosi	Frekvenssi	%
0	3	5,6
0,5	1	1,9
1	6	11,1
1,5	1	1,9
2	2	3,7
3	2	3,7
4	2	3,7
5	2	3,7
6	5	9,3
7	1	1,9
8	2	3,7
9	2	3,7
10	1	1,9
11	1	1,9
15	1	1,9
16	1	1,9
17	2	3,7
18	1	1,9
19	1	1,9
20	1	1,9
21	3	5,6
22	2	3,7
24	3	5,6
25	3	5,6
27	2	3,7
33	2	3,7
Yhteensä	53	98,1
Puuttuu	1	1,9
	54	100

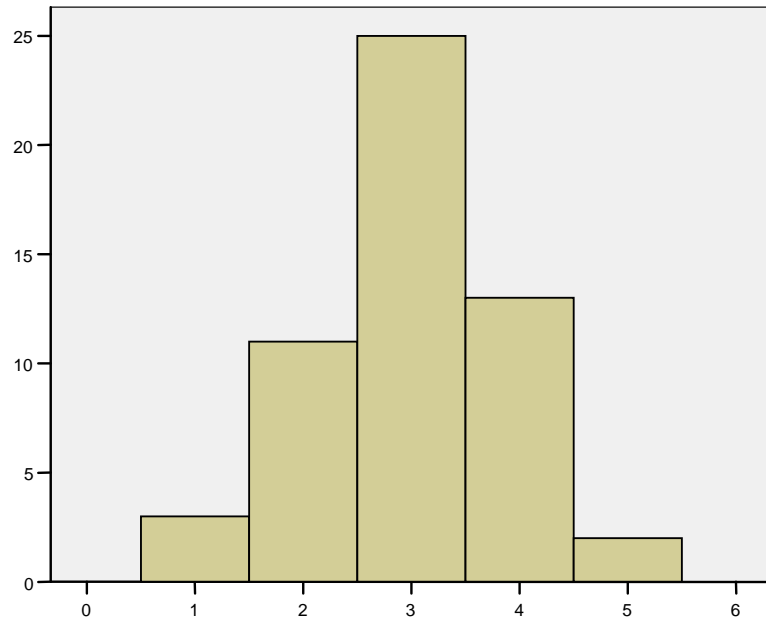
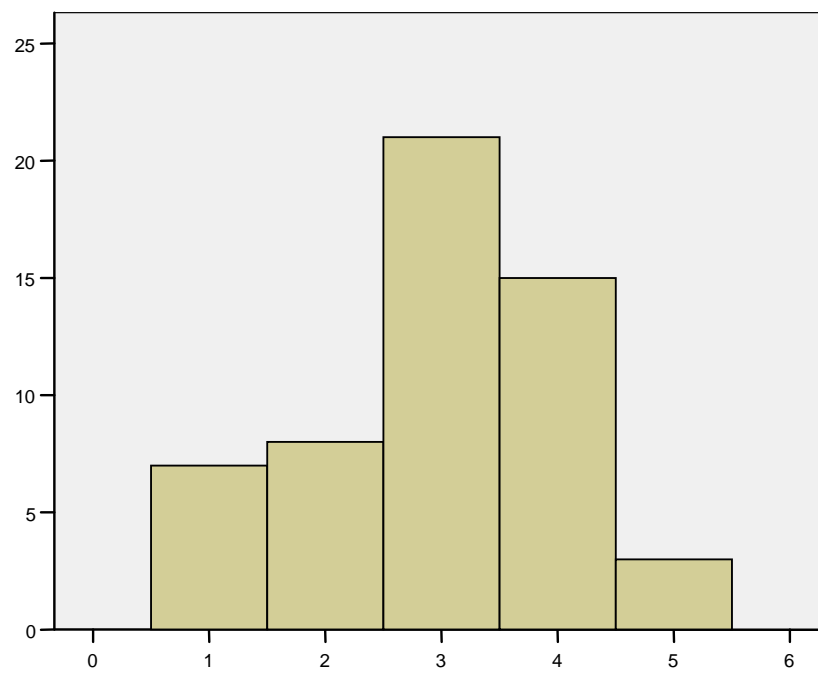
Osasto		
	Määrä	%
Tuotanto/osto	10	19
Markkinointi/myynti	17	31
Tuotekehitys	11	20
Taloushallinto	9	17
Jälkimarkkinointi	7	13
Yhteensä	54	100

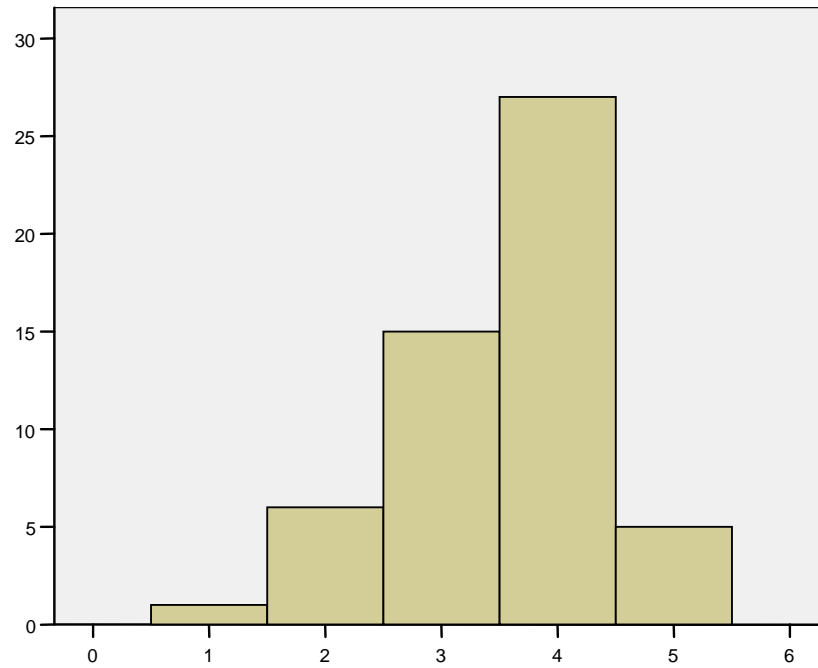
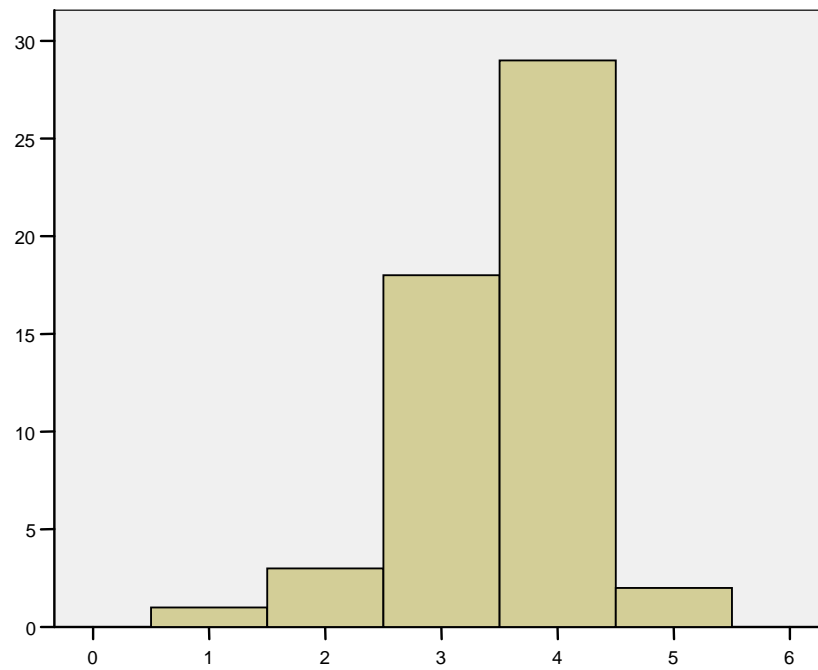
Sukupuoli		
	Määrä	%
Mies	40	74
Nainen	14	26
Yhteensä	54	100

### Asiakaspalaute ohjaa toimintaamme

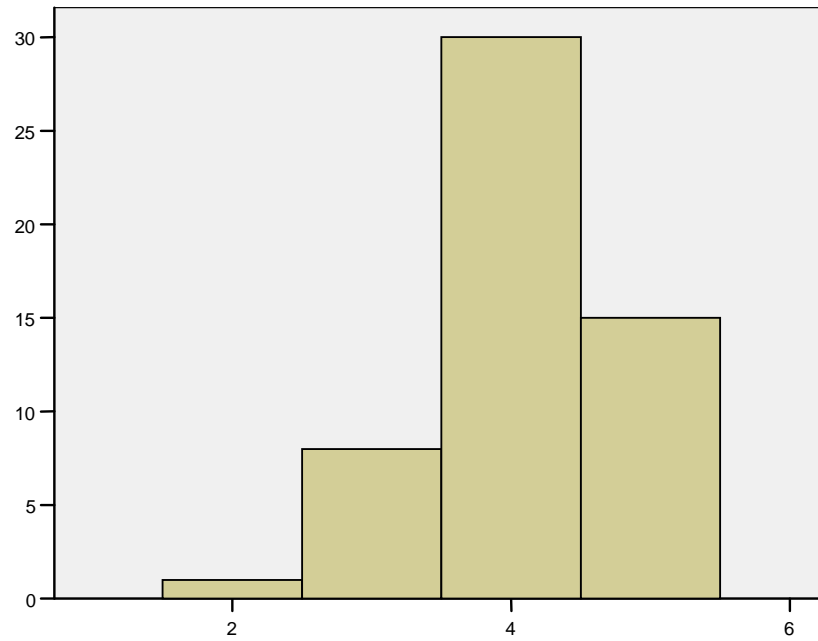


**Olemme hyvin selvillä asiakkaidemme tarpeista****Olemme hyviä mukautumaan asiakastarpeisiin**

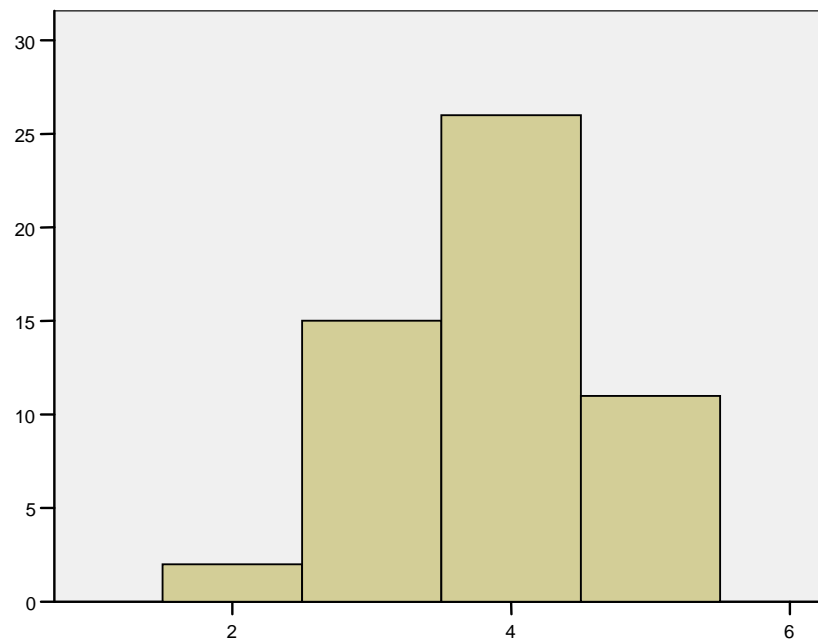
**Olemme hyviä ennakoimaan asiakastarpeiden muutoksia****Pohdimme syvällisesti tulevaisuuden asiakastarpeita**

**Seuraamme säännöllisesti mitä kilpailijamme tekevät****Tunnettemme kilpailijamme ja heidän toimintatapansa hyvin**

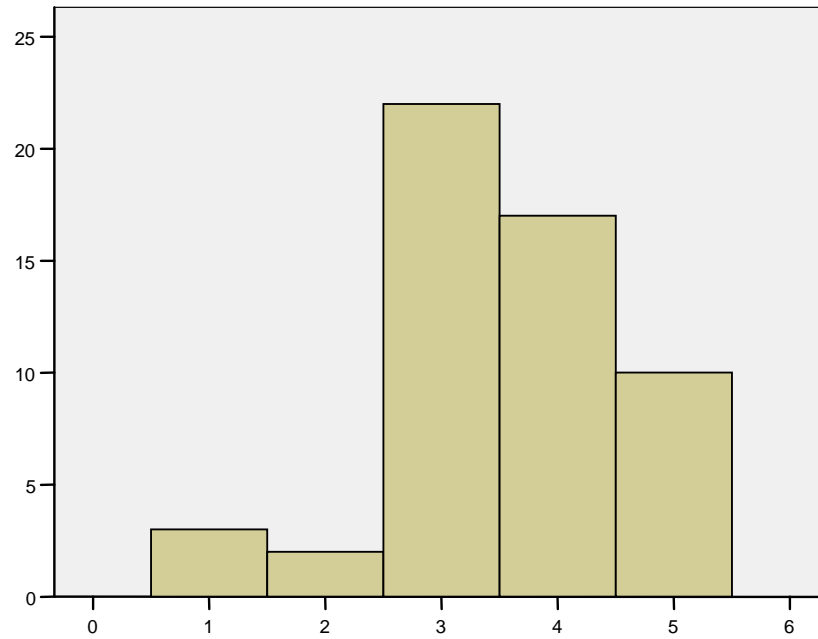
**Pyrimme aktiivisesti kartoittamaan ja löytämään uusia markkina-alueita, asiakkaita ja tarpeita**



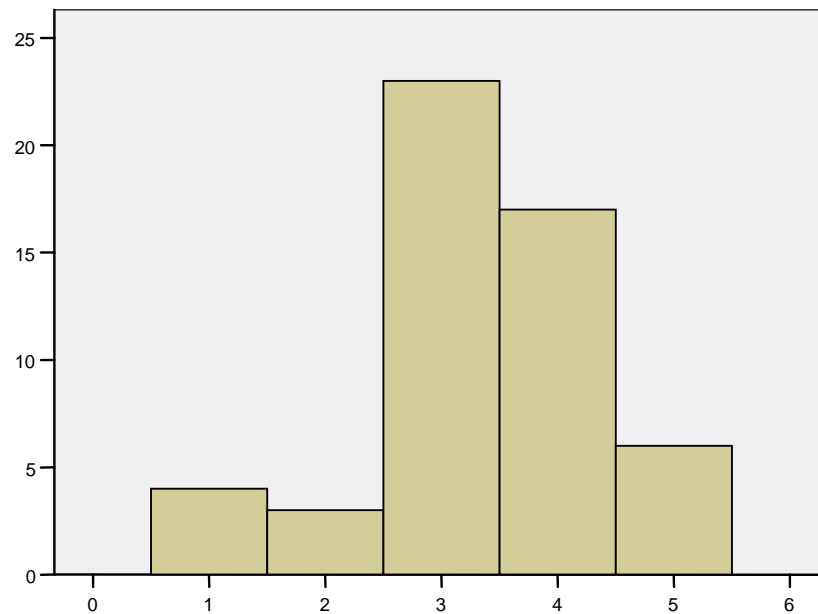
**Tunnistamme hyvin oman asemamme liiketoimintakentässämme**

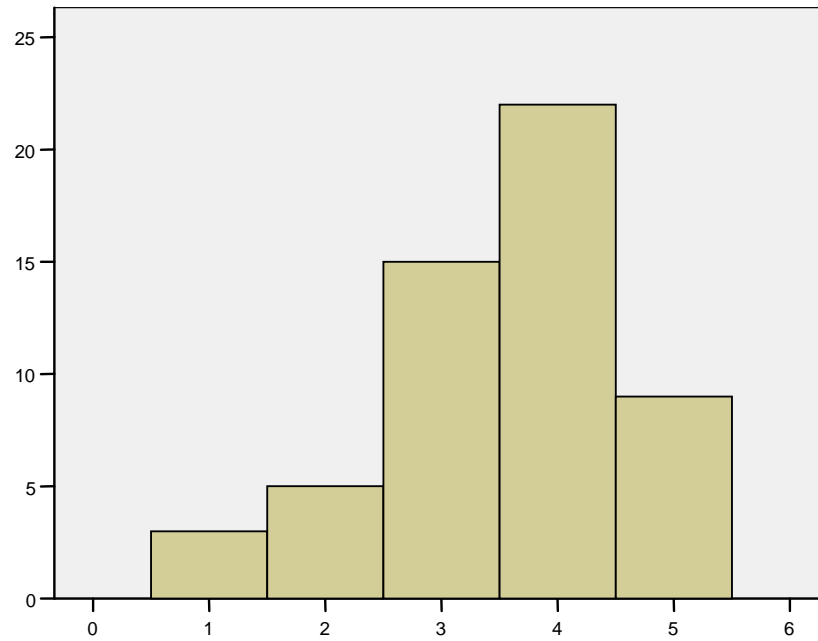
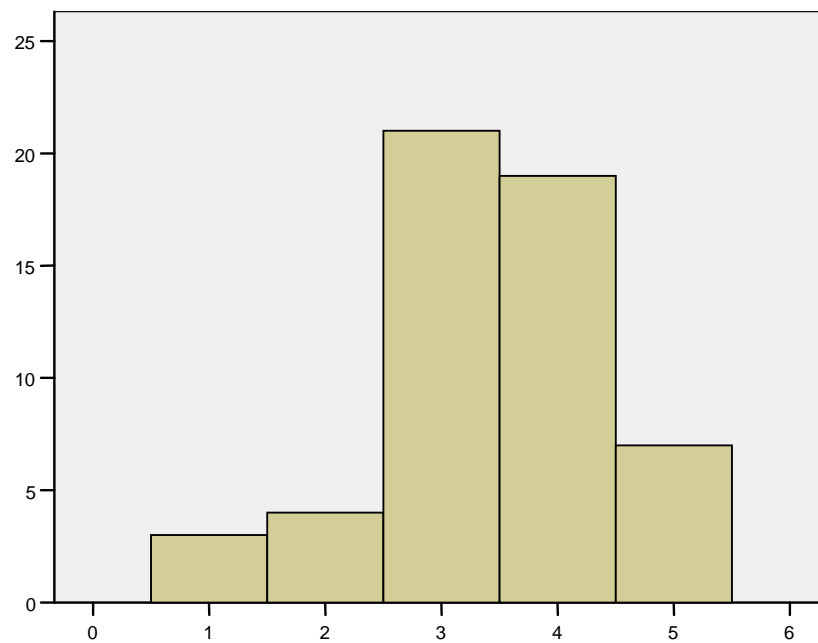


**Vertaamme itseämme vain alan huippuihin, emme koskaan keskiverto-organisaatioihin**



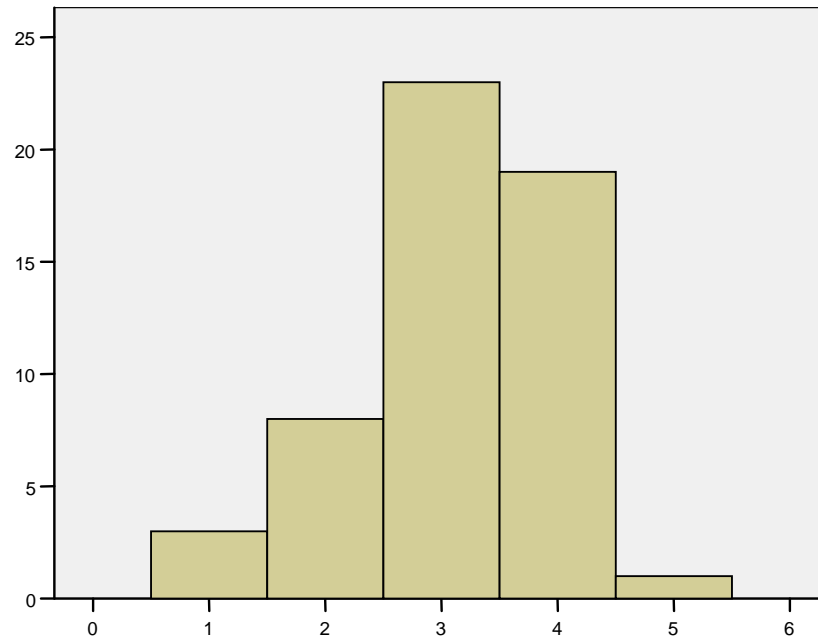
**Organisaatiollamme on selkeä, omaleimainen identiteetti (esim. toimintatapoja, tarinoita ja ilmapiiri) joka erottaa sen muista**



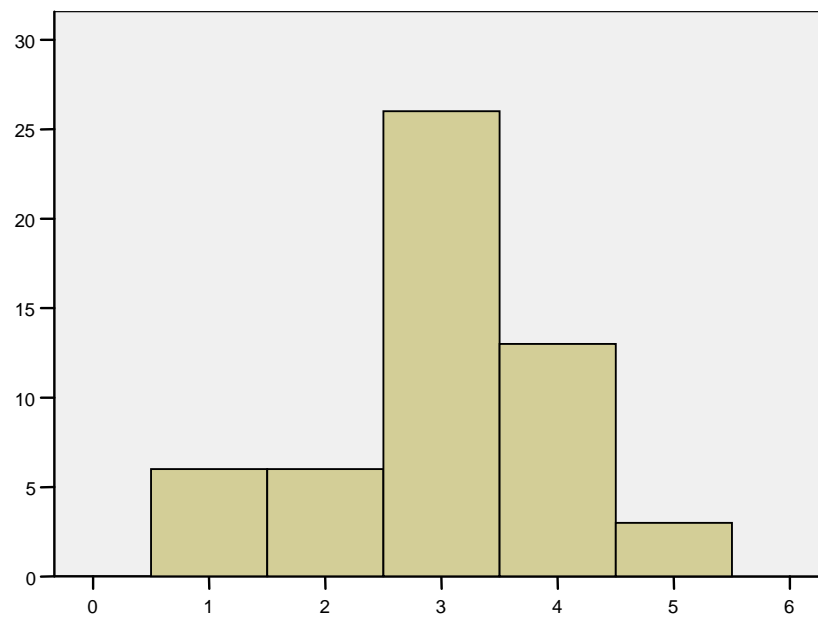
**Pyrimme oppimaan alan huippuorganisaatioilta, emme keskinkertaisilta****Organisaatiollamme on selkeä visio tulevaisuuden haasteista**



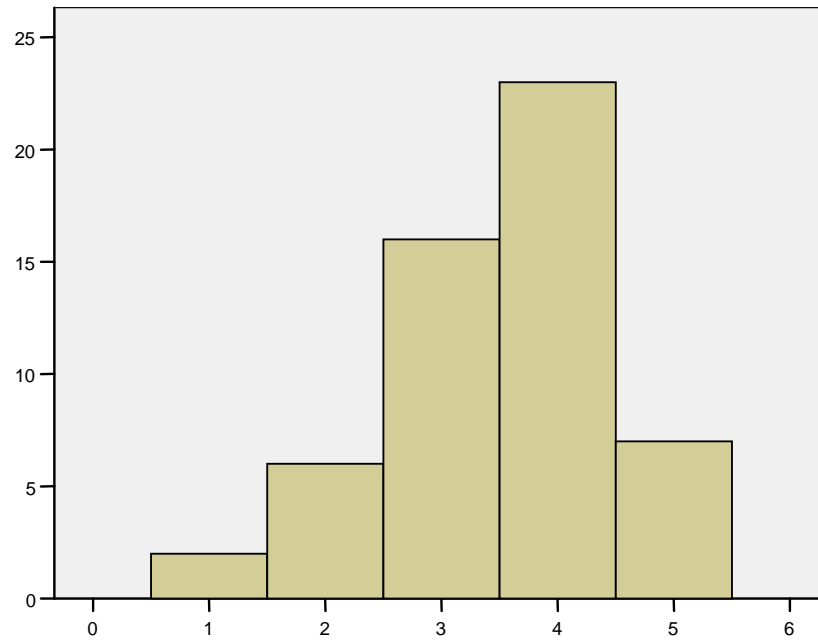
**Olemme hyviä aistimaan tulevaisuuden trendejä ja markkinoiden kehitystä**



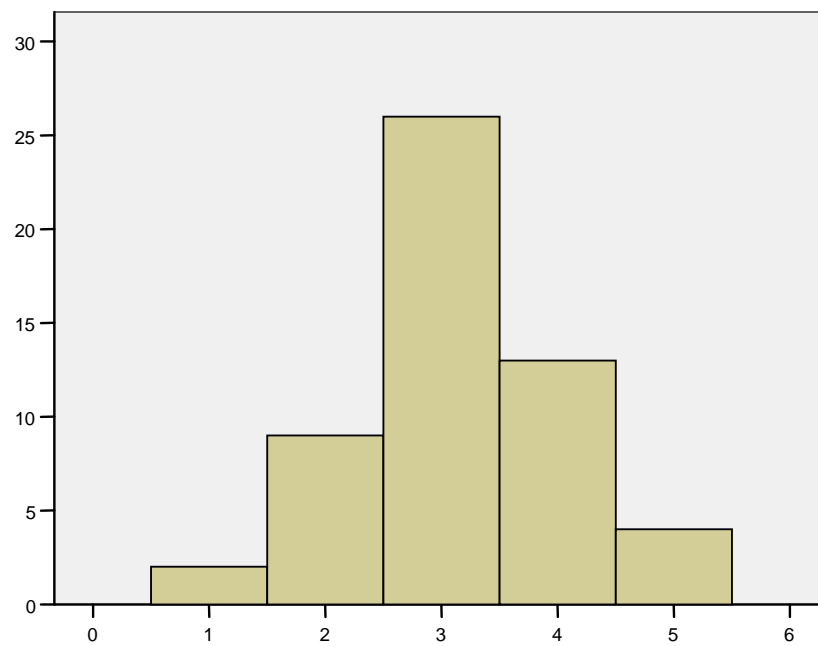
**Pyrimme luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin ja tarpeisiin joita ei vielä ole olemassa**



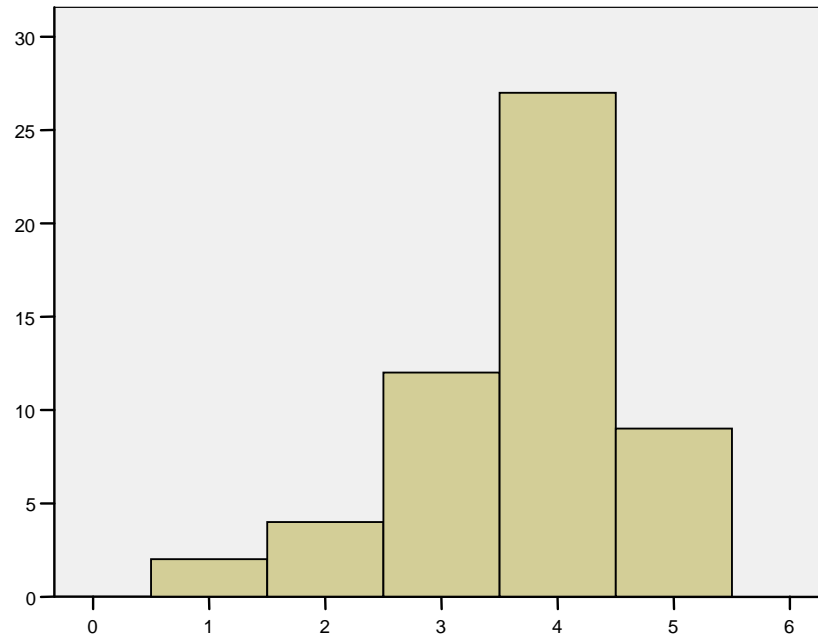
**Tuntemme hyvin alaan liittyvän teknologisen kehityksen ja sen luomat  
tulevaisuuden mahdollisuudet**



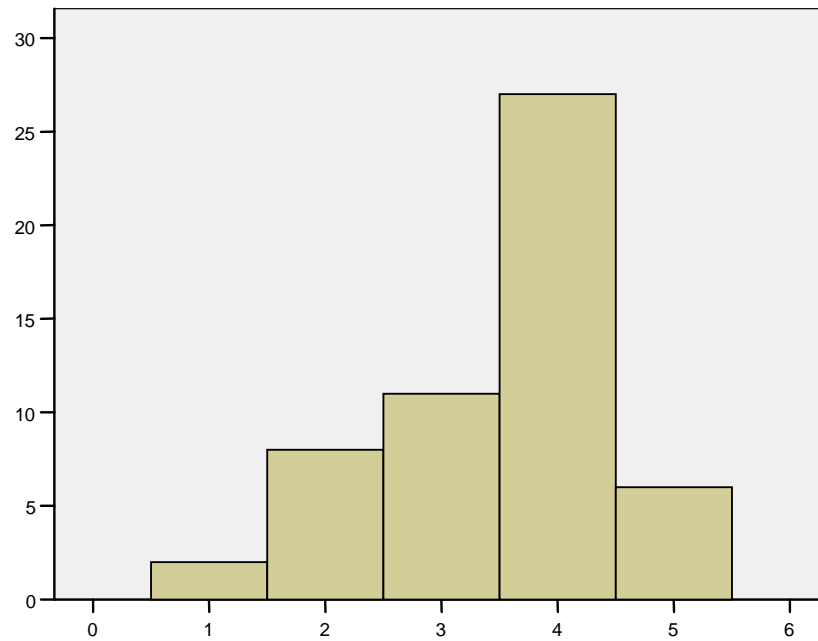
**Ylin johtomme on hyvä näkemään liiketoimintaamme liittyvät heikot  
signaalit**



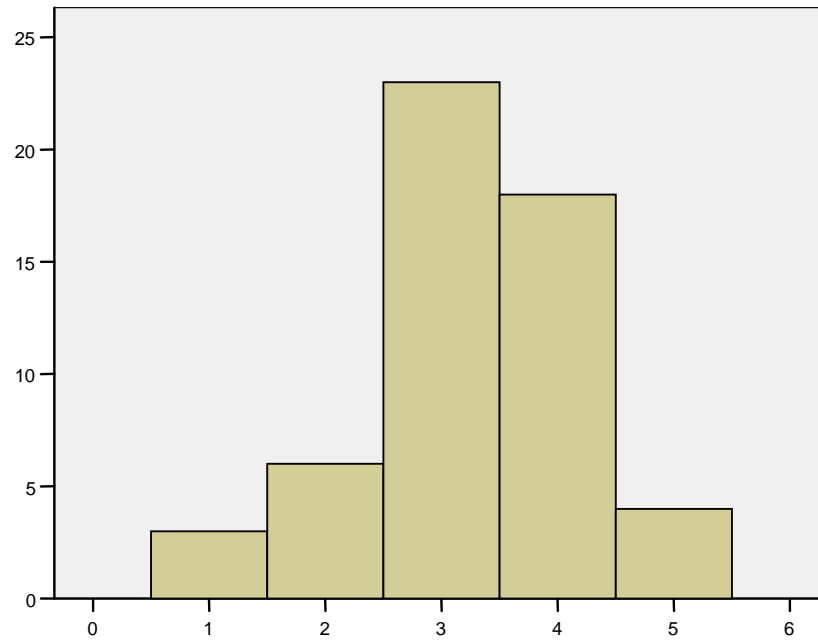
**Tiedän mitä organisaation strategia merkitsee omien työtehtävieni kannalta**



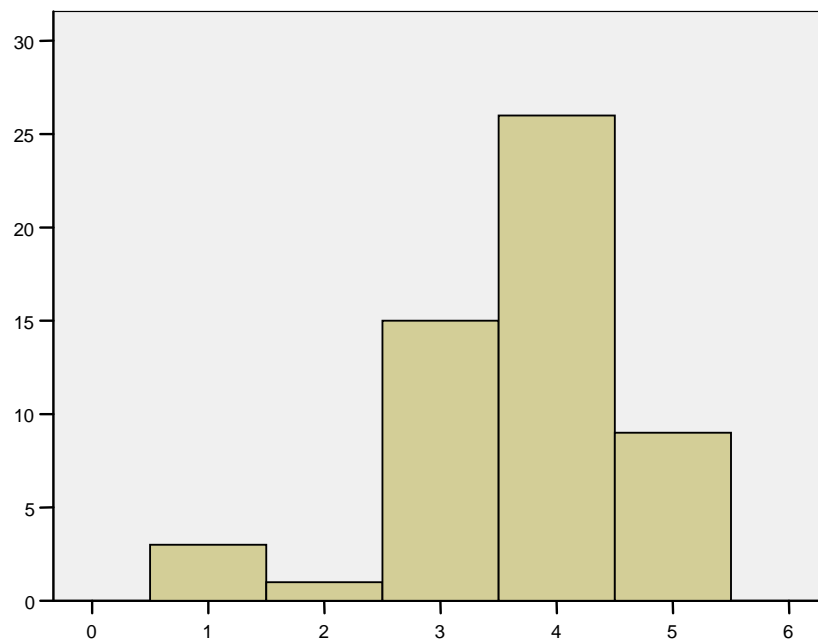
**Organisaatiossani on selkeästi määritellyt toiminnan tavoitteet ja strateginen suunta**

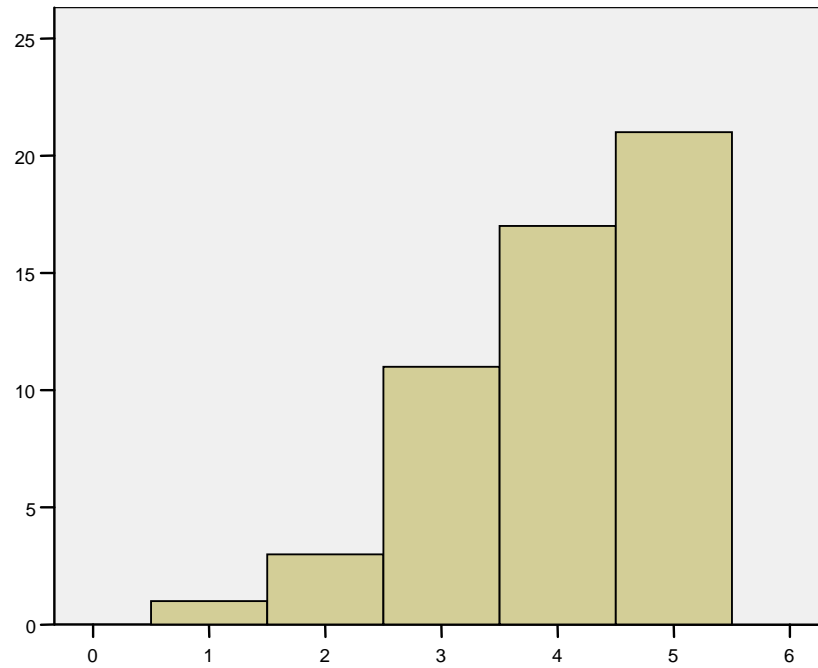
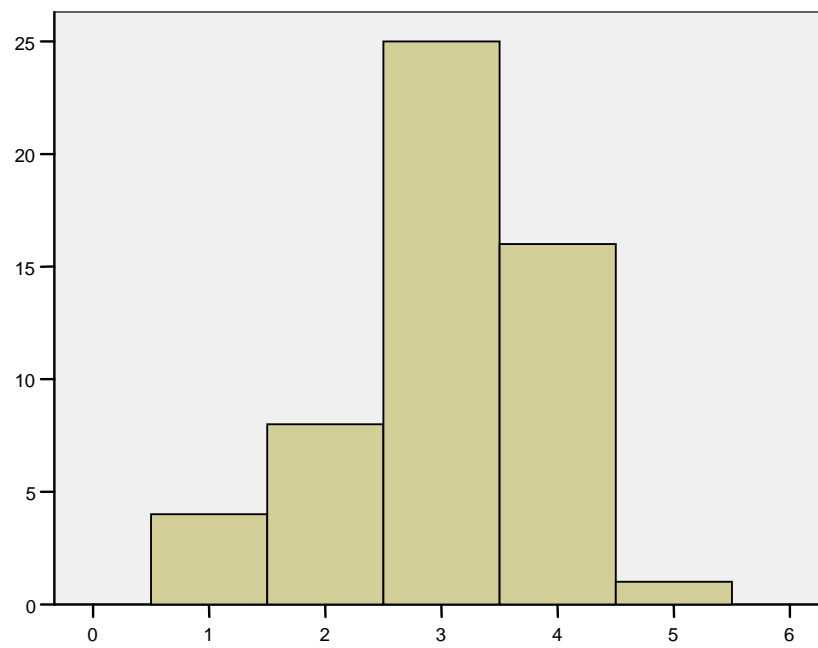


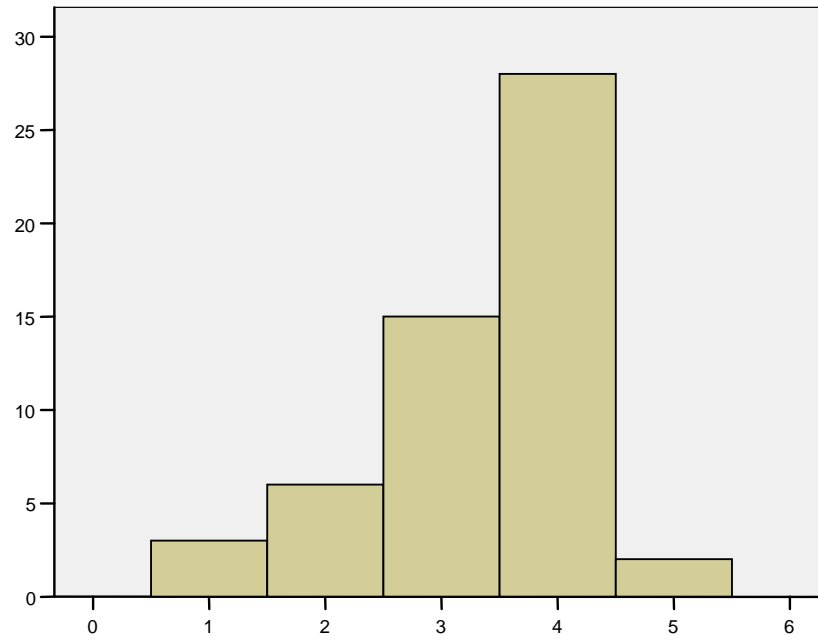
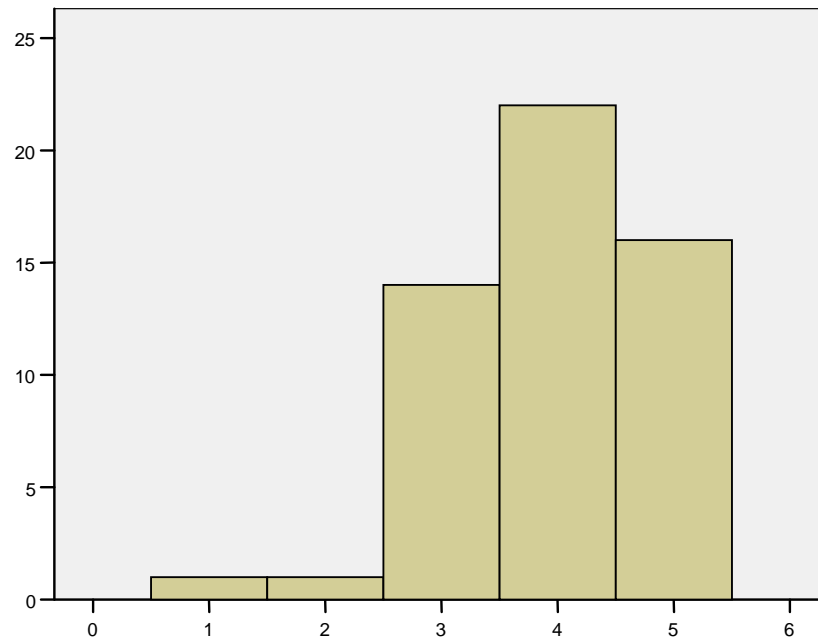
**Yhteiset strategiamme ja tavoitteemme ohjaavat toimintaa koko organisaatiossa**

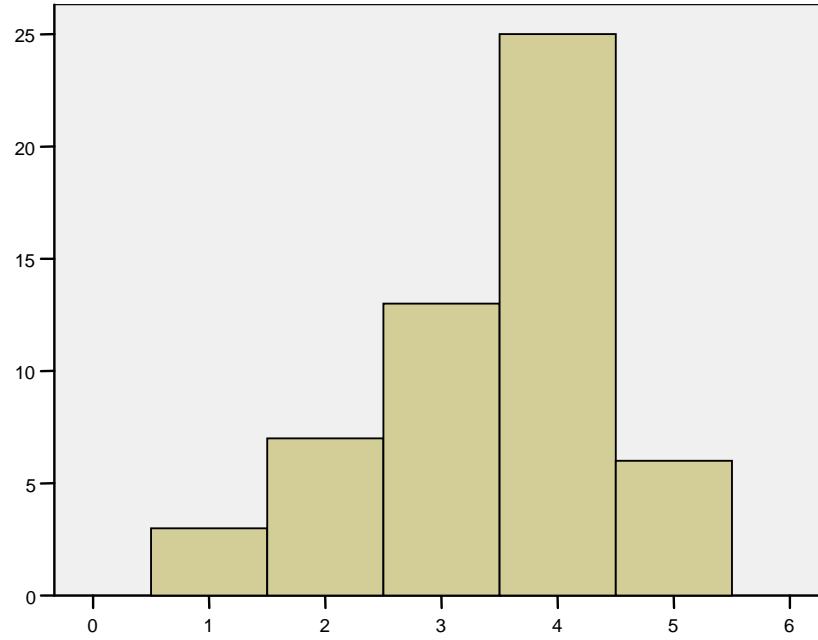
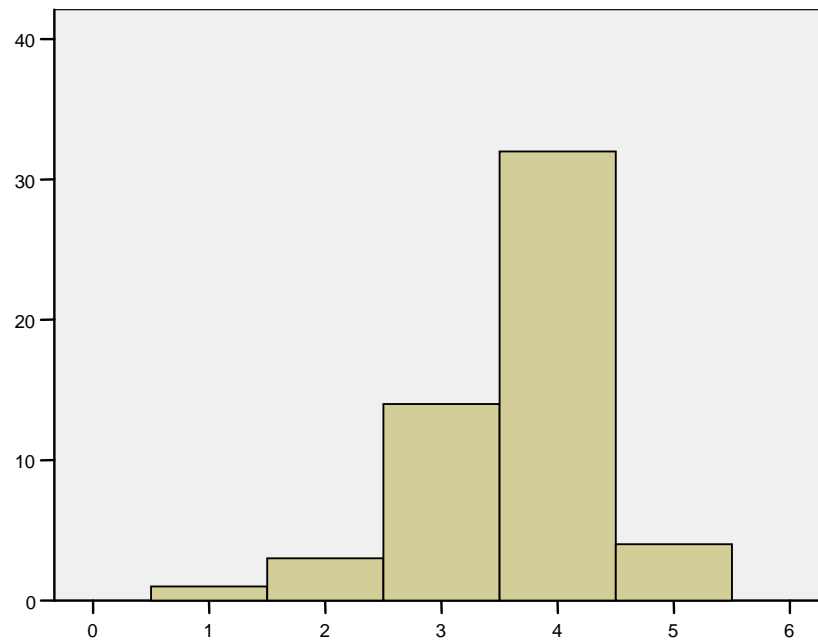


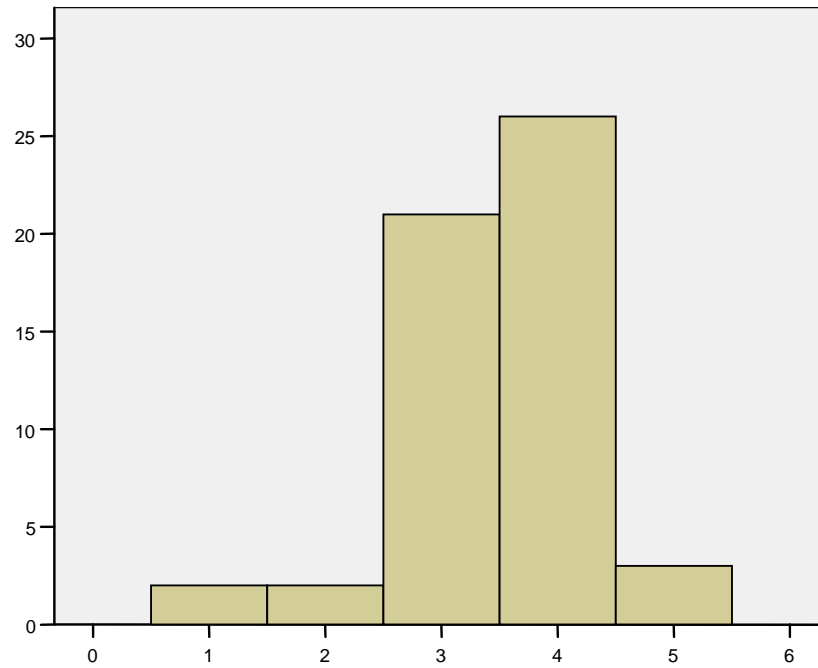
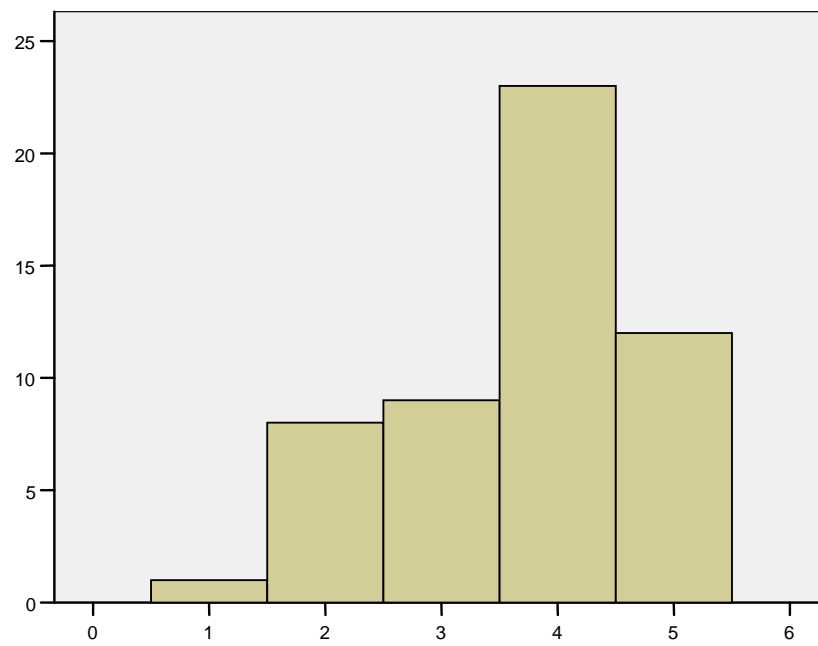
**Strategiamme perustuu tärkeimpiin voimavaroihimme ja ydinosaimiseemme**



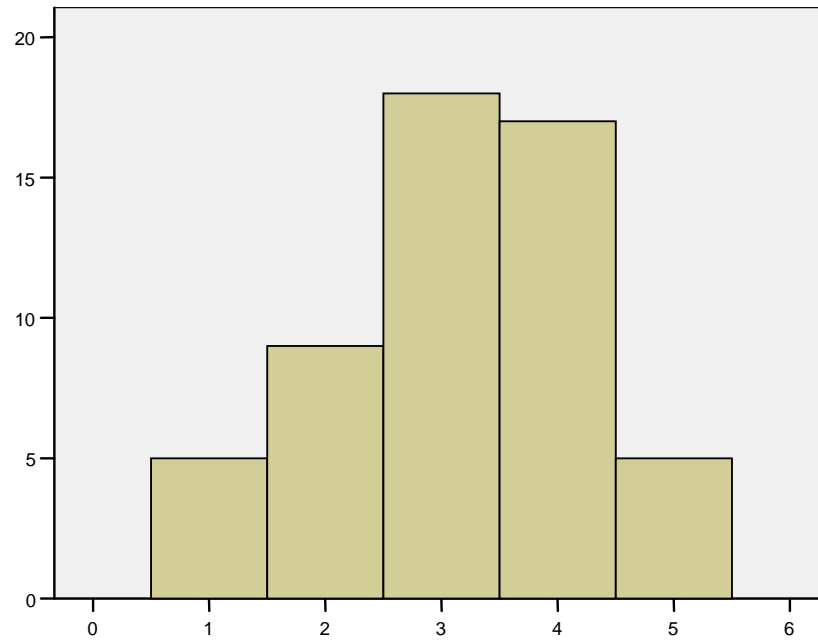
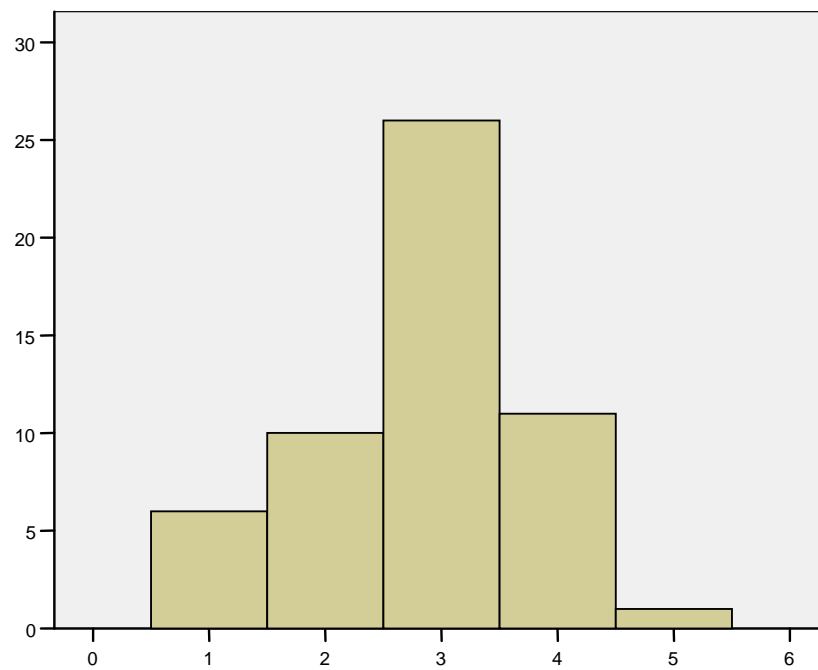
**Olen sitoutunut organisaation strategiaan****Koko henkilöstömme on sitoutunut organisaation strategiaan**

**Kehitämme ydinosamistamme strategian edellyttämällä tavalla****Uskon oman työpanokseni auttavan strategisten tavoitteidemme saavuttamisessa**

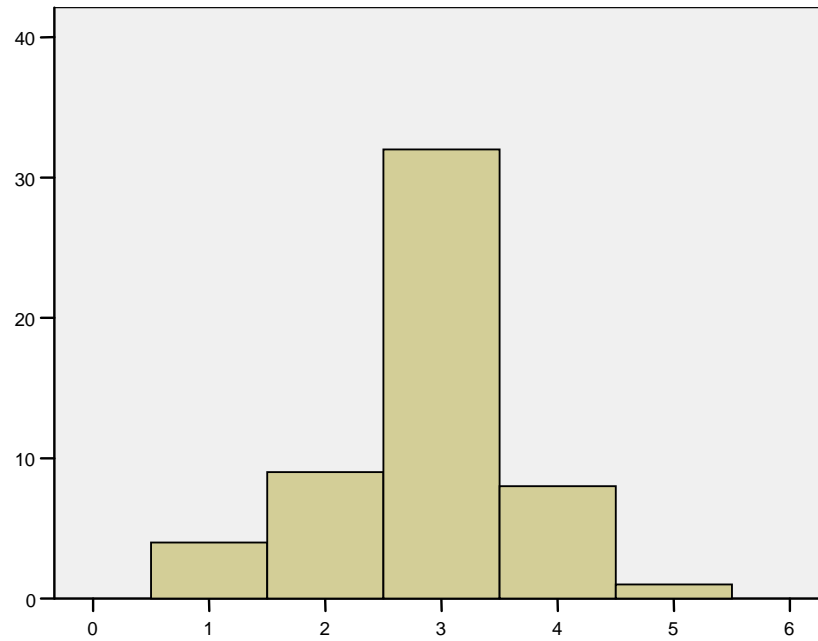
**Olemme hyviä tarttumaan uusiin, yllättäviin mahdollisuuksiin****Kykenemme toteuttamaan myös muutoksia joita ei ole suunniteltu etukäteen strategiassamme**

**Kykenemme muuttamaan strategiaamme joustavasti****Kykenemme nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon silloin kun tilanne sitä vaatii**

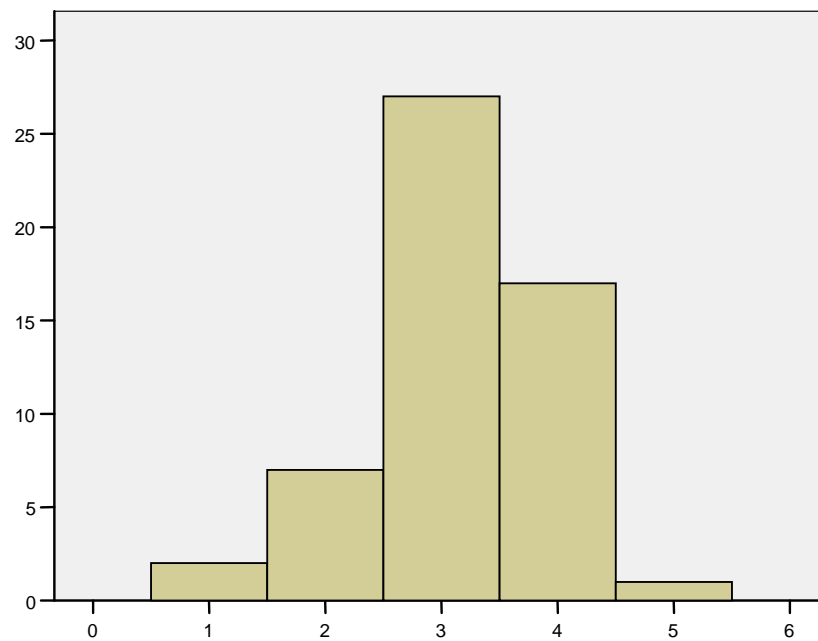


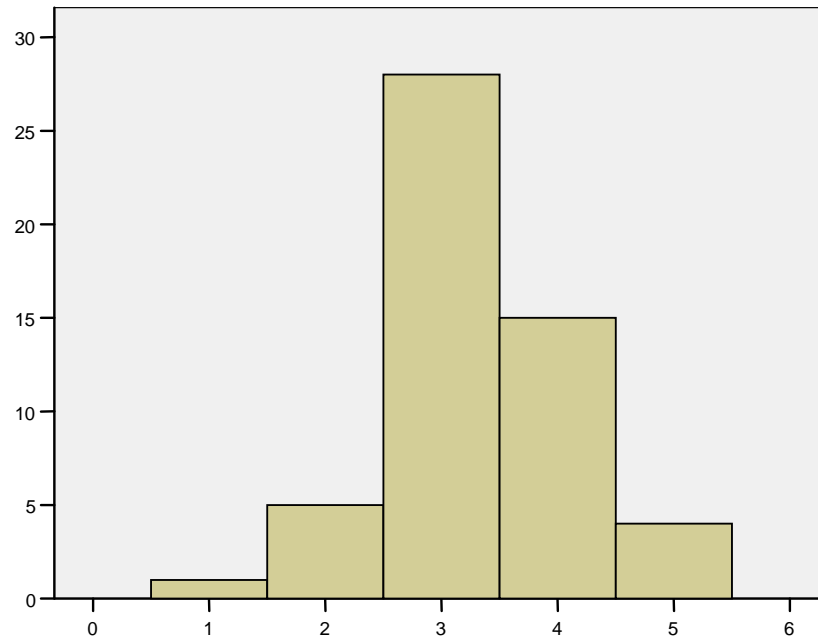
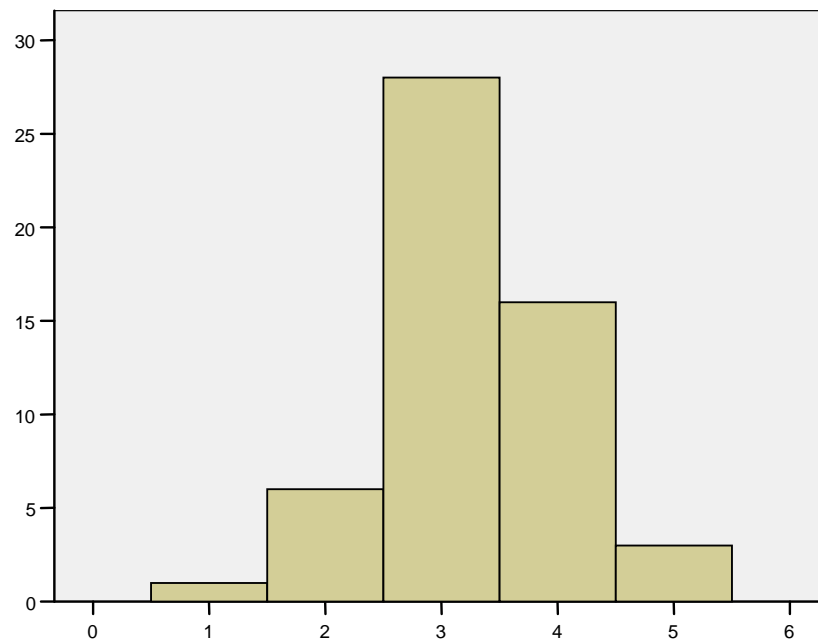
**Pystymme viemään laajamittaisia muutoksia läpi nopeassa tahdissa****Strategiaamme päivitetään riittävän usein**

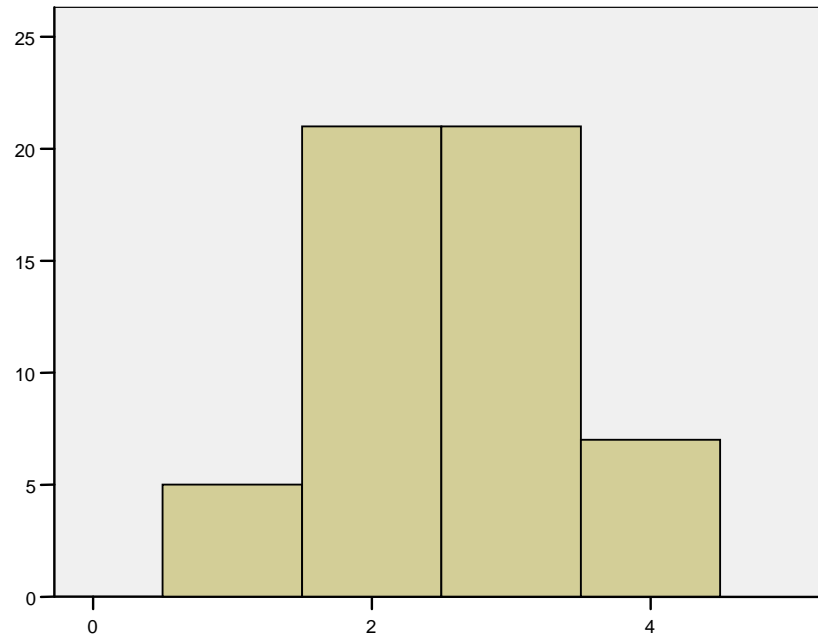
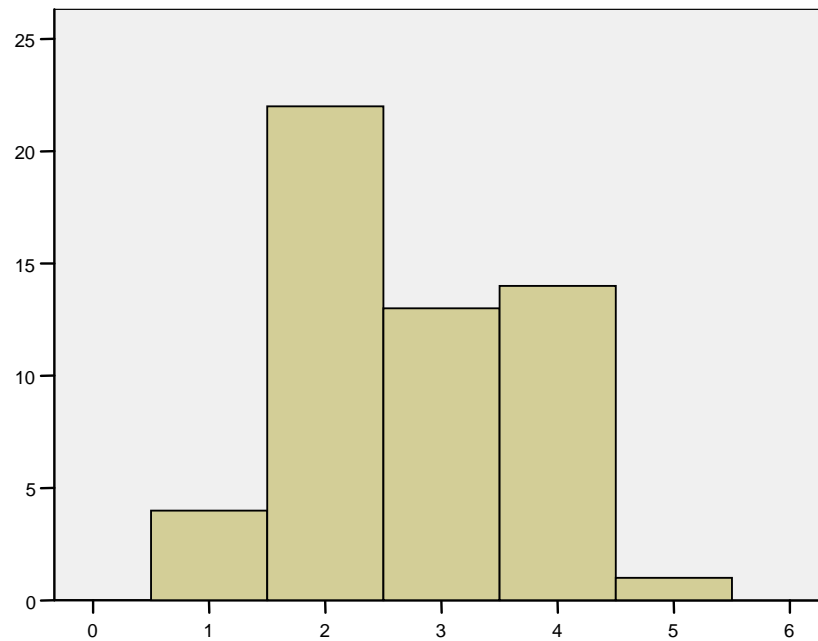
**Oppimisella, uuden tiedon luomisella ja innovaatioilla on näkyvä osa strategiassamme**



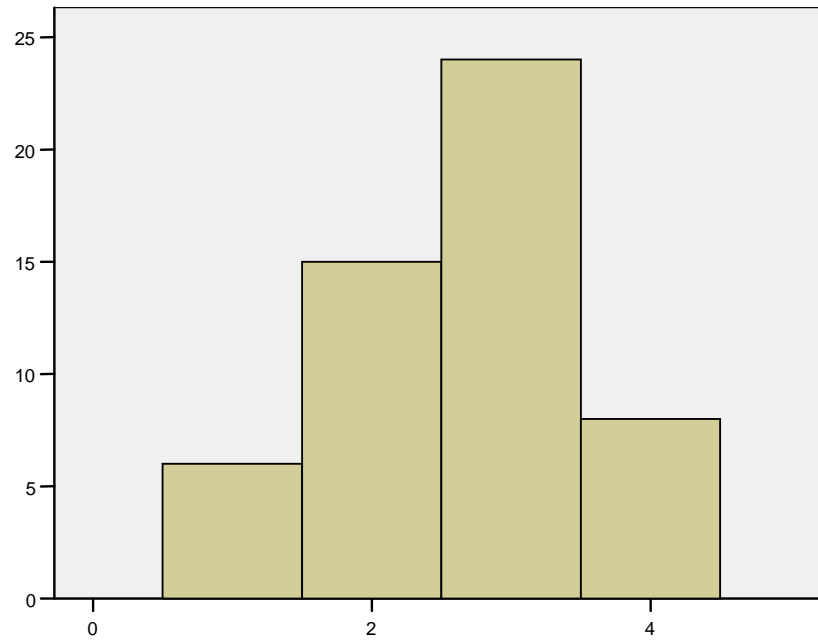
**Strategiamme ohjaa millaisia innovaatioita ja uudistuksia lähdemme kehittämään**



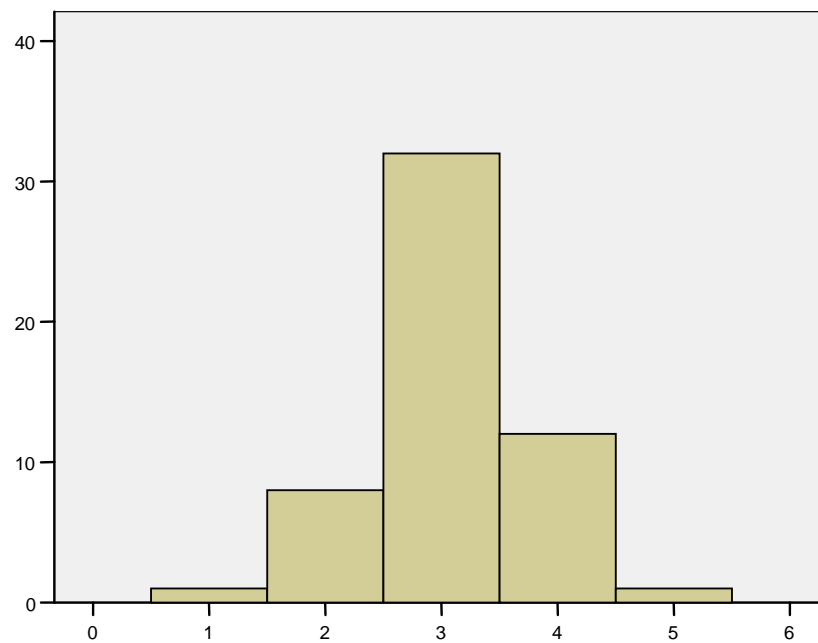
**Ylin johtomme osaa tarkastella liiketoimintaamme useista näkökulmista****Osaamme kyseenalaistaa strategiaamme uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi**

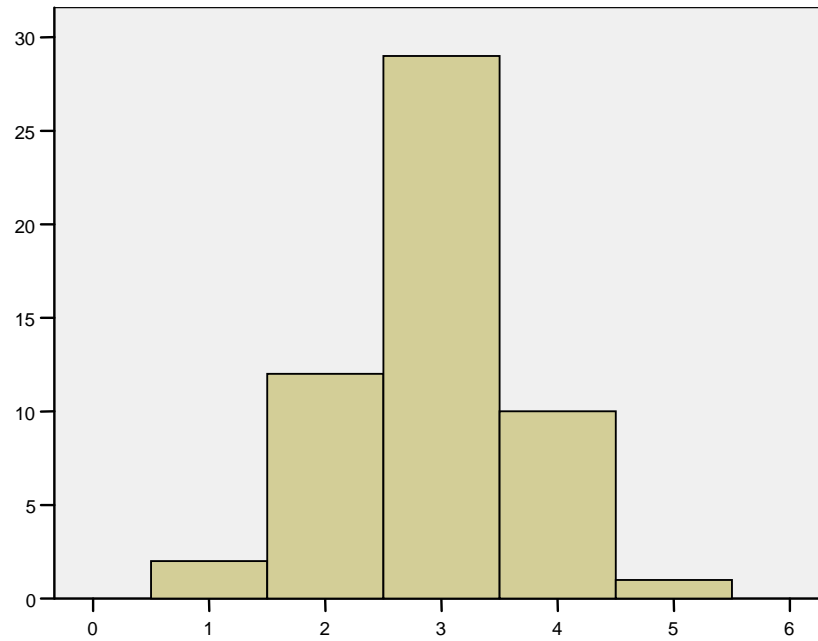
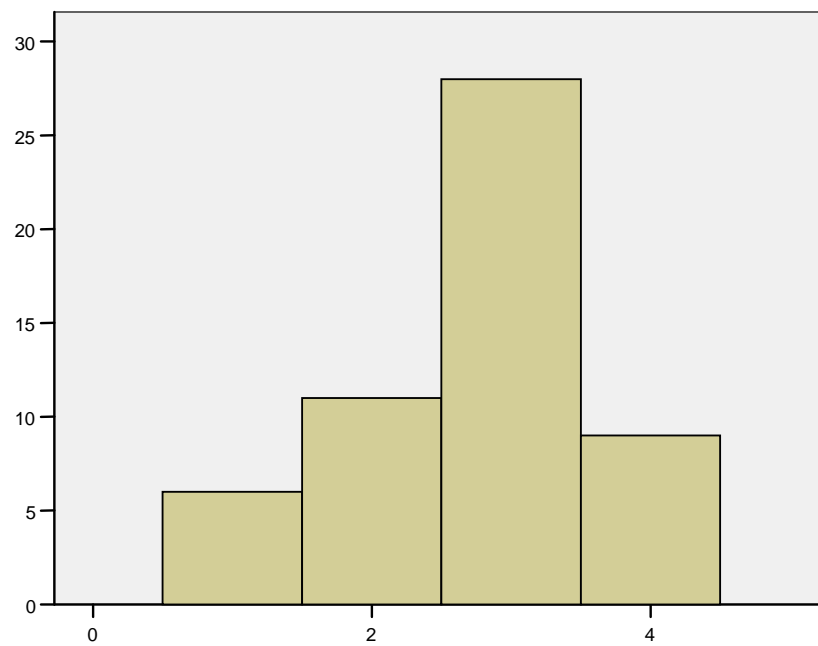
**Tuomme markkinoille radikaalisti uudenlaisia tuotteita ja palveluita****Tuotteemme ja palvelumme eroavat selkeästi kilpailijoista**

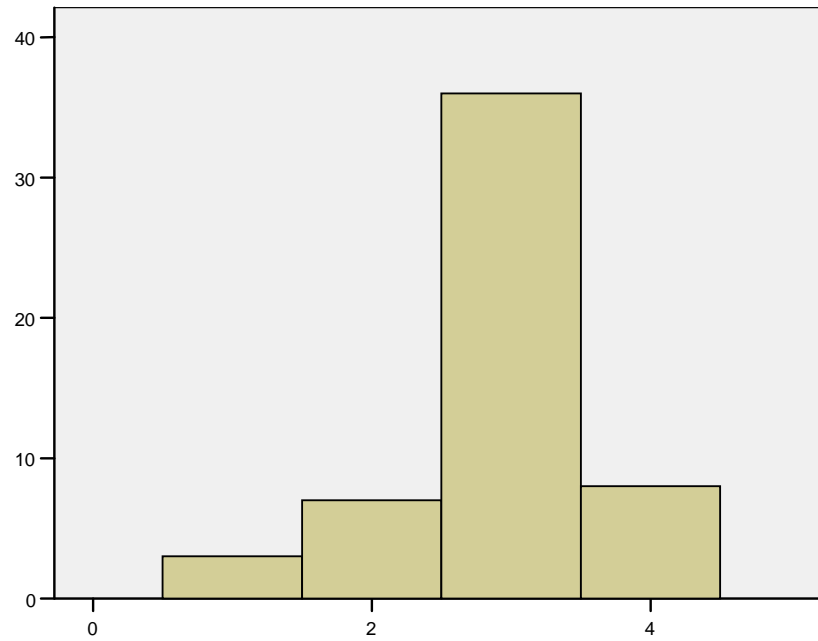
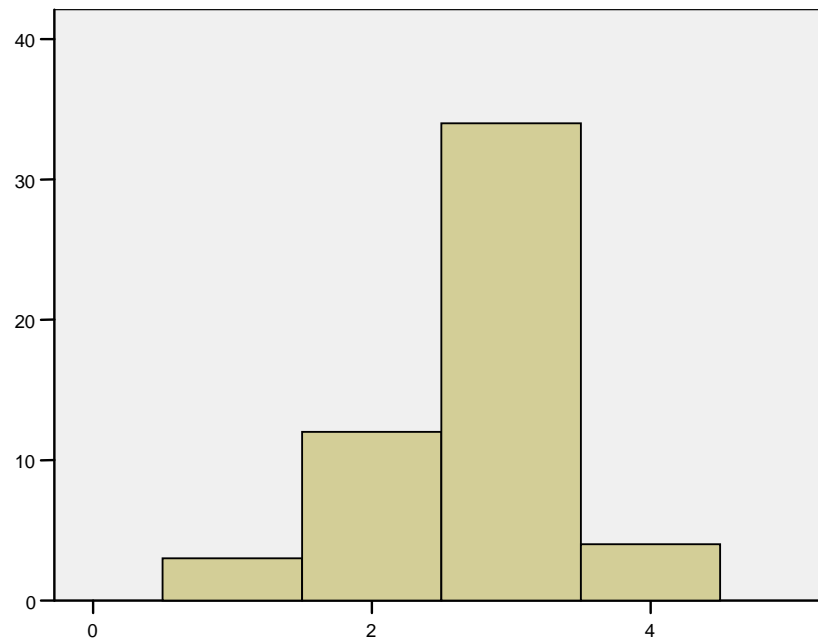
**Olemme hyviä kehittämään prosesseja radikaalisti, jotta pystymme toimimaan uudella tavalla**



**Tiedämme kuinka innovaatiot ja kehittämistoimenpiteet vaikuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen**



**Olemme hyviä kehittämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia****Meillä on selkeästi määritelty strategia innovoinnille ja kehittämistoimenpiteille**

**Innovaatiostrategiamme tukee liiketoimintastrategiaamme****Innovointi- ja kehittämisstrategiaamme päivitetään riittävän usein**

## LIITE 4

### Haastattelun kysymysrunko (teemahaastattelu, puoli strukturoitu):

Jokainen teema käydään seuraavasti läpi:

- pyydä kertomaan miten asiakaslähtöisesti yritys haastateltavan mielestä toimii
- pyydä konkreettisia esimerkkejä asiakaslähtöisestä toiminnasta
- esittele ORCIn asiakaslähtöisyyden tulos; myös verrattuna toisiin osastoihin; pyydä reaktio tästä
- jos asiakaslähtöisyyden jokin yksittäinen väittäjä on saanut erityisen korkean/matalan arvon, pyydä lisäksi kertomaan
  - miten tämä ilmenee
  - miten tämä saadaan aikaan
  - miten asiaa voitaisiin kehittää

Ja samaan tavalla käydään läpi kaikki strategisen kyvykkyyden osatekijät. Arvoja 3,9-5 voi pitää kiitettävinä; 2,7 - 3,9 asioina joihin voi olla syytä kiinnittää huomiota; ja 0 - 2,7 sellaisina jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä.

#### **1. Asiakaslähtöisyys**

- Kuinka asiakastarpeet ohjaavat toimintaa strategisella tasolla?
- Miten asiakastarpeita selvitetään?
- Kuinka hyvin organisaatio on selvillä tulevaisuuden asiakastarpeista?

#### **2. Joustavuus**

- Kuinka hyvä yritys on tarttumaan yllättäviin mahdollisuuksiin?
- Pystyykö yritys muuttamaan toimintaansa joustavasti toimintaympäristön muuttuessa?
- Päivitetäänkö strategiaa riittävän usein?



### **3. Innovatiivisuus**

- Minkälainen rooli innovatiivisuudella yrityksessä on?
- Ollaanko kiinnostuneita enemmän nykytilasta vai muutoksesta?
- Onko tuotteilla eroa kilpailevien yrityksen vastaaviin tuotteisiin?
- Osaako yritys luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia?

### **4. Markkinakentän tuntemus**

- Kuinka hyvin yritys tuntee kilpailijansa?
- Kuinka hyvin yritys tuntee oman asemansa liiketoimintakentässä?
- Kartoitetaanko uusia markkina-alueita ja asiakkaita?

### **5. Strategian yhtenäisyys**

- Ohjaako strategia toimintaa?
- Tietävätkö työntekijät mitä strategia merkitsee omien työtehtävien kannalta?
- Onko henkilöstö sitoutunut strategiaan?
- Kehitetäänkö osaamista strategian mukaisesti?

### **6. Tulevaisuuteen visio**

- Onko organisaatiolla selkeä visio tulevaisuudesta?
- Pyritäänkö aistimaan uusia trendejä ja markkinoiden kehitystä?
- Tunteeko organisaatio tulevaisuuden teknologiset mahdollisuudet ja kehityksen?
- Pyritäänkö luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakastarpeisiin?

### **7. Identiteetti**

- Vertaako yritys itseään säännöllisesti alan muihin yrityksiin? Jos, niin millaisiin?
- Onko organisaatiolla selkeä, omaleimainen identiteetti?