

Juho Vesterlund

VALMISTAVAN YRITYKSEN KESTÄVÄ KILPAILUETU MUUTTUVASSA LIIKE- TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Kandidaatintyö
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Juho Vesterlund: Valmistavan yrityksen kestävä kilpailuetu muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Teknisten tieteiden TkK-tutkinto-ohjelma, Konetekniikka

Huhtikuu 2020

Yritykset kilpailevat kestävästä kilpailuedusta nykyajan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yrityksen kilpailijat todennäköisesti kopioivat tai korvaavat yrityksen kilpailuedun lähteen, jolloin kilpailuedusta on vaikea muodostaa kestävää. Myös kilpailusta riippumattomat muutokset markkinoilla ja toimintaympäristöissä voivat muuttaa kilpailuedun lähteestä hyödyttömän. Työn tavoitteena on tutkia kestävästä kilpailuedun teoriaa ja lähteitä, joiden avulla etsitään vastausta, kuinka yritykset pystyvät saavuttamaan kestävästä kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Työn tutkimuskysymys on, miten valmistava yritys saavuttaa kestävästä kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Muita keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat: mitä tarkoitetaan kestäväällä kilpailuedulla, mitä ovat kestävästä kilpailuedun tuntomerkit ja mitä tarkoitetaan resurssipohjaisella näkemyksellä sekä dynaamisilla kyvykkyyksillä. Työn tiedonlähteinä on käytetty pääosin tunnettuja englannin kielisiä artikkeleita aiheesta. Keskeisenä hakusanana on toiminut ”sustainable competitive advantage”, joka tarkoittaa suomeksi kestävästä kilpailuetua.

Kirjallisuusselvityksessä aluksi keskitytään määrittelemään kestävä kilpailuetu, jonka jälkeen tutkitaan kirjallisuudesta esiin nousevia keskeisiä teorioita aiheesta. Työssä tutkittuja teorioita kutsutaan resurssipohjaiseksi näkemykseksi (engl. Resource-based view) ja dynaamisiksi kyvykkyyksi (engl. Dynamic capabilities). Työn lopuksi teoriaosuutta pyritään yhdistämään valmistavan yrityksen kestävästä kilpailuedun tutkimisessa.

Tutkimustyö osoittaa, että saavuttaakseen kestävästä kilpailuetua valmistavan yrityksen tulee reagoida muutoksiin oikeilla tavoilla ja ennen kilpailijoita. Valmistavien yritysten kestävä kilpailuetu muuttuvassa liiketoimintaympäristössä syntyy jatkuvasta toiminnan parantamisesta ja päivittämisestä. Dynaamisesti muuttuvassa toimintaympäristössä jatkuvat uudet innovaatiot ja kilpailijoiden imitointi mahdollistavat jatkuvan ylivoimaisen taloudellisen suorituskyvyn markkinoilla. Tämä on keskeistä toimialoilla, joilla vaaditaan teknologiaa osana valmistusta tai palveluita. Jos valmistavan yrityksen toimintaympäristö ei ole dynaamisesti muuttuva, käydään kilpailu lähinnä hintojen ja kustannusten laskemisella.

Avainsanat: kestävä kilpailuetu, resurssipohjainen näkemys, dynaamiset kyvykkyydet, valmistava yritys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. KILPAILUETU JA SEN KESTÄVYYS	3
2.1 Kilpailuetu	3
2.2 Kestävä kilpailuetu	4
2.3 Kestävän kilpailuedun lähteitä	4
3. RESURSSIPOHJAINEN NÄKEMYS JA DYNAAMISET KYVYKKYYDET	7
3.1 Resurssipohjainen näkemys	7
3.1.1 Resurssien määrittely	7
3.1.2 Kestävään kilpailuetuun vaadittavien resurssien neljä kriteeriä	8
3.2 Dynaamiset kyvykkyudet	10
3.3 Dynaamisten kyvykkyysien ja resurssipohjaisen näkemyksen vertailu	11
3.4 Menestyvä valmistava yritys tarvitsee dynaamisia kyvykkyksiä	12
3.4.1 Dynaaminen kilpailuympäristö vaatii uusia innovaatioita	12
3.4.2 Resurssipohjaisen näkemyksen ja dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntäminen strategiassa	14
3.4.3 Uusien innovaatioiden luomisen ja käyttöönoton ongelma	15
4. YHTEENVETO	16
LÄHTEET	18

1. JOHDANTO

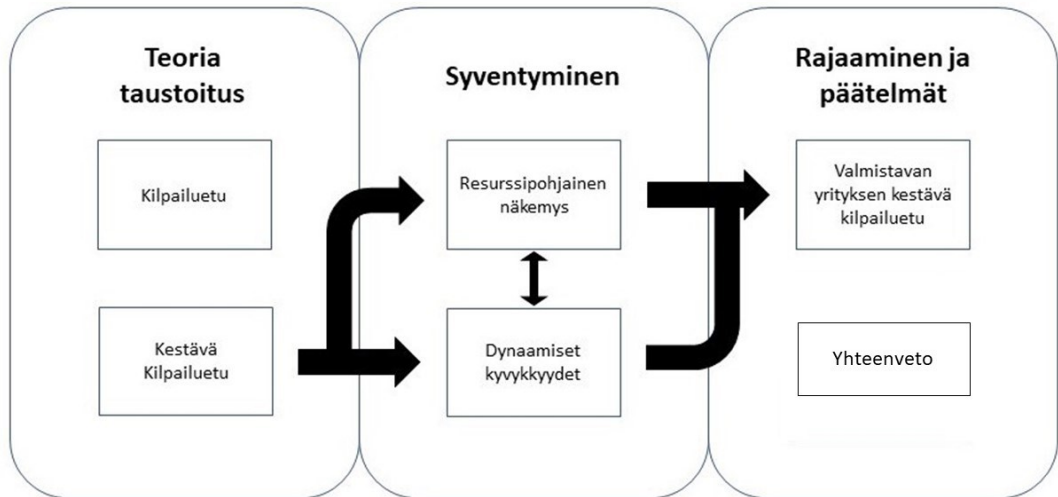
Yritykset kilpailevat saavuttaakseen ja ylläpitääkseen kilpailuetua nykyajan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kohdatessa kasvavaa kilpailua yritykset joutuvat kehittämään tehokkaita toimintastrategioita voittaakseen kilpailijat. Helposti mukautuvia toimintastrategioita on laajasti pidetty kestäväen kilpailuedun perusteina (Barney 1991; Teece et al. 1997; Williams 2009).

Kilpailuetu on merkittävä ominaisuus yritykselle, joka haluaa menestyä. Jotta yritys pystyy kasvattamaan markkinaosuuttaan toimialallaan, sen asiakkaat tarvitsevat jonkun syyn, miksi valitsevat kyseisen yrityksen sen kilpailijansa sijasta. Yleisimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen ovat muun muassa hinta, laatu, tunnettuus, kokemus ja toimivuus verrattuna muihin vastaaviin tuotteisiin. Yrityksen kestäväen kilpailuedun lähteet kuitenkin pohjautuvat syvemmälle, kuin pelkästään tuotteen tai yrityksen piirteisiin. Jotkin näistä lähteistä on helposti tunnistettavissa, kuten selvästi parempi teknologiaosaaminen tai halvempi tuotanto. Vaikeasti tunnistettavat tai jopa näkymättömät lähteet voidaan viedä jopa yksilöllisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen tasolle. Siksi yritysten tulisi tunnistaa ja tutkia omia kilpailuetunsa lähteitä ja käyttää niitä hyödykseen. Kilpailuedun lähteiden pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan niitä pitää jatkuvasti kehittää. Tärkeää on myös löytää täysin uusia kilpailuedun lähteitä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yksi ajankohtainen esimerkki on ilmastonmuutos, johon yritysten tulee reagoida. Valmistavien yritysten energian käyttöä ja ympäristöä kuormittavia päästöjä säädellään jo lakien avulla (Hollen et al. 2013).

Työn tavoitteena on tutkia kestäväen kilpailuedun teoriaa ja valmistavan yrityksen kestäväen kilpailuedun lähteitä. Tutkimuskysymys on, miten valmistava yritys saavuttaa kestäväen kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Muita keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat: mitä tarkoitetaan kestäväällä kilpailuedulla, mitä ovat kestäväen kilpailuedun tuntomerkit ja mitä tarkoitetaan resurssipohjaisella näkemyksellä sekä dynaamisilla kyvykkyyksillä. Työssä tutkittua teoriaa voidaan myös soveltavaa muilla teollisuuden aloilla, mutta työ rajataan valmistaviin yrityksiin työn tavoitteen mukaisesti.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuusselvitystä, jossa lähteitä on arvioitu niiden tunnettavuuden kannalta eli, kuinka paljon niitä on käytetty lähteinä myöhemmissä teok-

sisä. Työ aloitettiin etsimällä tunnettuja lähteitä käyttäen hakusanaa "Sustainable competitive advantage". Tämän avulla löydettiin aiheelle keskeistä termistöä, kuten "Resource-based view" ja "dynamic capabilities", jotka liitettiin hakusanaan "manufacturing". Hakusanoja käytettiin Andor ja Scopus -kirjastoissa ja työssä on pääosin käytetty lähteinä vain englanninkielisiä artikkeleita.



Kuva 1. Työn rakenne

Johdannon jälkeen aloitetaan määrittelemällä kilpailuetu ja mitä sen kestävyydellä tarkoitetaan. Lisäksi esitellään kirjallisuudessa esille tulevia kestävän kilpailuedun lähteitä. Tämän jälkeen määritetään, mitä resurssipohjaisella näkemyksellä ja dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan. Lopuksi esiteltyjä teorioita ja kestäväää kilpailuetua tutkitaan valmistavissa yrityksissä.

2. KILPAILUETU JA SEN KESTÄVYYS

Menestyvälle yritykselle on ominaista, että sillä on kilpailuetua verrattuna sen kilpailijoihin. Kilpailuetu mahdollistaa yritykselle paremmat tulot verrattuna kilpailijoihin, joka auttaa yritystä menestymään markkinoillaan (Grimwade et al. 2009). Williamsin (2009) mukaan yrityksellä ja siihen osallisilla täytyy olla kilpailuedun lähde. Asiakkailta täytyy olla syy, miksi haluavat toimia yrityksen kanssa kilpailijan sijasta.

2.1 Kilpailuetu

Yleisesti kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen tapaa saavuttaa asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijat (Swamidass 2000). Law (2016) esittää kilpailuedun yrityksen tavalla tarjota kuluttajille suurempaa arvoa kuin kilpailijat. Suurempi arvo voi tarkoittaa halvempaa hintaa tai antamalla parempaa hyötyä ja huoltopalveluja, jotka voisivat oikeuttaa kalliimmat hinnat.

Grimwade et al. (2009) puhuvat myös arvon luomisesta ja heidän mukaansa yritykset saavat kilpailuetua luomalla enemmän arvoa kuin kilpailijansa arvoketjussa. Arvoketjulla tarkoitetaan toimia, joita yritys käyttää arvonluontiprosessissa. Kun resurssit liikkuvat läpi arvoketjun, arvoa luodaan jokaisessa vaiheessa. Nämä vaiheet sisältävät myös tavarantoimitukset, myynnin ja myyntipisteet. Tärkeitä vaiheita ovat myös tutkimus, kehitys ja hallintapalvelut. (Grimwade et al. 2009)

Teecen et al. (1997) mukaan kilpailuetu muodostuu johtamis- ja organisaatioprosesseista, joita ohjaa yrityksen vahvuuksien arvot ja erilaiset polut, joissa vahvuuksia pystytään käyttämään. Johtamis- ja organisaatioprosesseilla tarkoitetaan tapoja, joilla asiat hoidetaan, tai yrityksen rutiineja nykyisestä käytännön tekemisestä ja oppimisesta. Vahvuuksien arvoilla tarkoitetaan muun muassa yrityksen teknologisia lahjakkuuksia, immateriaalioikeuksia, toimintaa täydentäviä vahvuuksia, asiakaskuntaa ja yrityksen ulkoisia suhteita tavarantoimittajiin. Poluilla tarkoitetaan yritykselle mahdollisia strategisia vaihtoehtoja, joita he voivat käyttää saavuttamaan enemmän voittoja verrattuna kilpailijoihin. Polut ovat riippuvaisia yrityksen historiasta, koska yrityksen toimintatapoihin vaikuttaa yrityksen kokemus ja oppiminen sen historiasta. (Teece et al. 1997)

Law (2016) esittää, että kilpailuetua voidaan saavuttaa useilla tavoilla: paremmalla tuotteen suorituskyvyllä, paremmilla jakelumenetelmillä tai luovalla mainonnalla. Barney (1991) kiteyttää yrityksellä olevan kilpailuetua sen käyttäessä arvoa luovaa strategiaa, jota kukaan muu ei käytä samaan aikaan.

2.2 Kestävä kilpailuetu

Yrityksillä on joko katoavaa tai kestävää kilpailuetua. Katoavaa kilpailuetua syntyy yhdenkertaisista parannuksista yrityksen kyvyssä tuottaa parempilaatuisia, matalahintaisempia tai enemmän innovatiivisia tuotteita. (Swamidass 2000) Suurinta osaa kilpailuedusta ei pystytä ylläpitämään pitkällä aikavälillä, koska kilpailijat voivat jäljitellä tai löytää vaihtoehtoja innovaatiolle, jotka loivat edun. Yrityksellä on sanottu olevan kestävää kilpailuetua, kun sillä on resursseja, joita ei pystytä kopioimaan tai korvaamaan. (Barney 1991; Williams 2009; Law 2016) Kilpailuedun ylläpitäminen on vaikeaa myös muuttuvissa toimintaympäristöissä, koska nykyinen hyödyllinen kilpailuedun lähde ei välttämättä ole enää relevantti tulevaisuudessa (Barney 1991; Teece et al. 1997). Kuitenkin yritykset, jotka pystyvät kehittämään heidän omia teknologioitaan nopeasti ja reagoimaan muutoksiin uniikilla tavalla, voivat saavuttaa kestävää kilpailuetua (Swamidass 2000; Grimwade et al. 2009; Williams 2009).

Kilpailullisilla markkinoilla kestävä kilpailuedun määrittelee se, kuinka helposti kilpailuedun lähde voidaan kopioida. On tärkeää, että kilpailijoiden on vaikea kopioida tai korvata yrityksen kilpailuedun lähteitä. Usein yrityksen kilpailuedun lähteet on vahvasti sidottu yrityksen toimintatapoihin ja muihin resursseihin ja täten ne ovat jo valmiiksi vaikeasti kopioitavia. On myös tyypillistä, että yritys ja sen kilpailijat eivät kumpikaan tiedä tätä kilpailuedun lähdeä sen kompleksisuuden vuoksi. Arvokkaiden resurssien tunnistaminen on siis vaikeaa ja siksi yritysten tulisi sisältää strategiassaan arvokkaiden resurssien tunnistamista. (Teece et al. 1997)

Barney (1991) selittää kestävä kilpailuedun hyvin selkeästi: yrityksellä on kestävä kilpailuetua, kun se käyttää arvoa luovaa strategiaa eikä yksikään kilpailija käytä sitä samaan aikaan eikä pysty jäljentämään sitä. Kilpailuetu pysyy kestäväenä vain, jos se pysyy yrityksellä niin kauan, kunnes sen jäljentämisyritykset ovat loppuneet. Kestävä kilpailuetua ei sidota aikaan, vaikka kestävä kilpailuedun on todettu kestävä pitkän ajanjakson. Vaikka tällä määritelmällä kestävä kilpailuetua ei sidota aikaan, se ei tarkoita sitä, että se kestäisi ikuisesti. Muuttuva liiketoimintaympäristö voi tehdä entisestä merkittävästä kilpailuedun lähteestä hyödyttömän. (Barney 1991)

2.3 Kestävän kilpailuedun lähteitä

Ydinosaamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan ja osaamisen ydintä, jolla yritys voi saavuttaa kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin. Yrityksen mahdollisuudet hyödyntää tätä kykyä kestävä kilpailuedun lähteenä riippuu siitä, kuinka hyvin kilpailijat pystyvät imitoi-

maan sitä. Teknologiat ja prosessit voidaan esimerkiksi suojata patenteilla, kun taas jotkin kyvyt voidaan rakentaa maineella tai markkinointiosaamisella. (Law 2016) Ydinosaamisen kerrotaan olevan yhdistelmä teknologioiden ja tuotannon taitoja, jotka luovat yrityksen kilpailullisen voiman perustan. Määritelmän mukaan yrityksen ydinosaamista ei pystytä helposti kopioimaan. Se mahdollistaa yrityksen kehittämään ja markkinoimaan kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita. (Swamidass 2000)

Ydinosaamiset edustavat yrityksen yhteisöllistä oppimista organisaatiossa. Esimerkiksi taidot ohjata kompleksisia tuotantosysteemejä ja integroida useita eri tuotteiden teknologioita. Canon:n ydinosaamiset optiikassa, kuvantamisessa ja mikroprosessorien ohjauksessa, ovat mahdollistaneet sen astumisen monipuolisille markkinoille, kuten kopio-koneet, laser-tulostimet, kamerat ja kuvaskannerit. (Swamidass 2000) Teece et al. (1997) määrittelevät ydinosaamisen yrityksen ja sen keskeisen liiketoiminnan ytimeksi. Ne johdetaan toimialan yritysten tuotteista ja palveluista.

Yrityksen positiivinen maine voi olla kestävän kilpailuedun lähde. Maine on hyvin riippuvainen yrityksen omasta toiminnasta, sosiaalisista suhteista ja yrityksen historiasta. Täten sitä on hyvin vaikea jäljitellä. Positiivinen maine ei rajoitu vain asiakkaisiin vaan kaikkiin, jotka toimivat yrityksen kanssa. Tämä kuitenkin edellyttää, että toimialalla voi olla vain muutamia, joilla on huomattavasti parempi maine kuin muilla, jotta se olisi kestävän kilpailuedun lähde. (Barney 1991) Teece et al. (1997) esittävät myös, että yritykset, joilla on todella merkittävä kustannus tai muu kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin, tulevat yleensä säilyttämään sen kilpailijoiden toiminnasta huolimatta. Heidän kilpailumenestyksensä riippuu enemmän kysynnän olosuhteista kuin kilpailijoiden toiminnasta. (Teece et al. 1997)

Nissing (2012) esittelee uusien tuotteiden tuotekehityksen ja niiden patentoinnin kilpailuedun lähteenä. Tuotekehityksen tavoite on luoda kuluttajalle yhä suurempaa arvoa verrattuna kilpailijoihin. Ero yrityksen omien ja kilpailijoiden tuotteiden välillä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttajan valintaan. Ilman mitään eroavaisuutta, asiakkaalla ei ole mitään syytä valita yrityksen tuotetta kilpailijan tuotteen sijasta. Jatkuva tuotteiden eroavaisuuksien etsiminen on yksi lähestymistapa varmistamaan kilpailuetua. Joillain aloilla tuotespesifikaatiot ovat hyvin tarkkoja, jolloin tuotteen differointi eli muuntelu voi olla mahdotonta. Näin on esimerkiksi hyödykekemikaalien markkinoilla. Silloin eroavaisuuden ei välttämättä tarvitse löytyä tuotteesta. Yritys voi esimerkiksi tutkia tuotantoprosesseja, joita parantamalla voidaan löytää lisää arvoa asiakkaalle. Patenttien tarkoitus on suojella yrityksen tuotetta ja valmistusprosesseja kopioinnilta ja varmistaa yrityksen kestävää kilpailuetua. (Nissing 2012)

Yrityksen kilpailuetu voi ilmetä myös paremmalla sijainnilla tai brändillä ja siihen assosioituneilla hyvillä tuntemuksilla. Vaikka kilpailijalla olisi samanlainen tuote, voi sen kilpailukyky olla heikompi. (Nissing 2012)

Yrityksen kyky tunnistaa ja hyödyntää vaikeasti kopioitavia kilpailuedun lähteitä on kestävän kilpailuedun lähde. Yritys varmistaa paremmat tuotot markkinoillaan verrattuna sen kilpailijoihin, kun se pystyy hyödyntämään kilpailuedun lähteitä, joita yrityksen kilpailijat eivät pysty hyödyntämään yhtä aikaa. Tällaiselle strategiselle toiminnalle on esitetty malli, jota kutsutaan kirjallisuudessa resurssipohjaiseksi näkemykseksi. Resurssipohjaisessa näkemyksessä kilpailuedun lähteitä kutsutaan resursseiksi. (Barney 1991; Helfat ja Peteraf 2003; Liu ja Liang 2015).

Dynaamisten kyvykkyuksien teoria on tullut kehityksenä resurssipohjaiseen näkemykseen saavuttamaan kestävää kilpailuetua (Law 2016) Siinä yrityksen kyky kehittää ja uudistaa kilpailuedun lähteitä varmistavat paremmin jatkuvan kestävän kilpailuedun verrattuna resurssipohjaiseen näkemykseen. Muuttuva liiketoimintaympäristö ja kilpailijat usein tekevät ajankohtaisista kilpailuedun lähteistä hyödyttömiä ja siksi niitä tulee kehittää ja uudistaa jatkuvasti. (Teece 2007)

3. RESURSSIPOHJAINEN NÄKEMYS JA DYNAA- MISET KYVYKKYYDET

Seuraavaksi työssä keskittymään tutkimaan resurssipohjaista näkemystä ja dynaamisia kyvykkyyksiä kestäväen kilpailuedun lähteinä, koska näihin viitataan paljon kirjallisuudessa. Lisäksi yrityksen ydinosaaminen, maine, tuotekehitys ja patentit eivät ole riittäviä tutkimuskohteita kattamaan tarpeeksi laajasti yrityksen mahdollisuuksia kehittää omia kestäväen kilpailuedun lähteitään. Yrityksen ydinosaaminen, maine, tuotekehitys ja patentit ovat enemmän esimerkkejä resursseista, jotka ovat keskeisiä sekä resurssipohjaisessa näkemyksessä että dynaamisissa kyvykkyyksissä.

3.1 Resurssipohjainen näkemys

Toimialalla, jossa kaikilla yrityksillä on samankaltaiset resurssit, eivät pysty saavuttamaan kestäväen kilpailuetua. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että jokainen yritys tällä toimialalla pystyy kopioimaan toisen menestyvän strategian ja täten parantamaan omaa suorituskykyään ja tehokkuuttaan markkinoilla. (Barney 1991) Thomas (1996) puhuu staattisesta kilpailutilanteesta, jossa toimialan yrityksillä on käytössään samat teknologiat ja kilpailu käydään alennetuilla hinnoilla ja kustannuksilla.

Resurssipohjaisessa näkemyksessä yritykset saavuttavat kestäväen kilpailuetua käyttämällä strategioita, jotka hyödyntävät yrityksen arvokkaita ja harvinaisia resursseja. Yrityksille on keskeistä tunnistaa ne resurssit, joilla ne voivat tuottaa merkittävää arvoa verrattuna kilpailijoihin. Näitä resursseja ei siis voi löytyä kilpailijoilta, jotta kilpailuetu voidaan ylläpitää. (Barney 1991)

3.1.1 Resurssien määrittely

Yrityksen resursseilla tarkoitetaan yrityksen kaikkia voimavaroja. Näitä voimavaroja ovat muun muassa kyvykkyydet, organisaatiolle tyypilliset prosessit, yrityksen piirteet, informaatio, tiedot ja niin edelleen. Voimavaroille on yhteistä, että yritys pystyy hallitsemaan ja käyttämään niitä strategiassaan parantaen niiden suorituskykyä ja tehokkuutta. (Daft 1983; Barney 1991 mukaan) Teece et al. (1997) määrittelevät resurssit yrityksen omiksi vahvuuksiksi, joita on vaikea tai mahdoton imitoida, kuten liikesalaisuudet ja insinööri-kemus.

Resurssit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: fyysisiin, inhimillisiin ja organisaatiolle tyypillisiin ominaisuuksiin. Fyysiset ominaisuudet sisältävät muun muassa yrityksen käyttämän teknologian, tehtaan ja sen laitteet, maantieteellisen sijainnin ja pääsyn raakoihin materiaaleihin. Inhimillisiä ominaisuuksia ovat yrityksen työntekijöiden koulutus, kokemus, arvostelukyky, älykkyys, suhteet ja oivallukset. Organisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia ovat muun muassa yrityksen virallinen raportointirakenne, virallinen ja epävirallinen toiminnansuunnittelu, hallinta ja koordinoitijärjestelmät. Organisaation ominaisuudet voidaan laajentaa myös ryhmien epävirallisiin suhteisiin yrityksessä ja yrityksen ja sen ympäristön välillä. Jokainen mainittu resurssi ei ole kuitenkaan aina relevantti tavoitellussa kestävässä kilpailuetua. (Barney 1991)

Tässä työssä resurssit ymmärretään Barney'n (1991) esittämällä tavalla yrityksen fyysisinä, inhimillisinä ja organisaatiolle tyypillisinä ominaisuuksina. Tämä perustellaan sillä, että resurssit tarvitsevat laajan määritelmän resurssien monipuolisuuden vuoksi. Resurssin määrittelyyn sisältyy myös se, että sitä pystytään hyödyntämään yrityksen toiminnassa. On tärkeä ymmärtää, että resurssin voi määritellä monella eri tavalla ja kaikkia resurssien eri ominaisuuksia on vaikea esittää.

3.1.2 Kestävään kilpailuetuun vaadittavien resurssien neljä kriteeriä

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yritys voi luoda kestävästä kilpailuetua, jos sen resurssit tyydyttävät niin sanotut VRIN-kriteerit. (Law 2016) Kriteereillä tarkoitetaan, ovatko resurssit arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), epätäydellisesti jäljitettävä (imperfectly imitable) ja ei korvattavissa (non-substitutable). Resurssien kriteerit ja niiden yhteisvaikutusta kilpailuetuun on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. VRIN-kriteerit ja niiden vaikutus kilpailuetuun (Mukaillen Lars 2016)

Resurssi on arvokas, kun yritys pystyy käyttämään sitä strategiassaan samalla parantaen resurssin suorituskykyä ja tehokkuutta. On tärkeää ymmärtää, että arvokkaat resurssit tuottavat jonkinlaista arvoa tai hyötyä. Resurssia ei ole kannattavaa kehittää, jos sen tuoma arvo tai hyöty ei kasva kehittämisen mukana. (Barney 1991) Teece et al. (1997) mukaan monet toimialatutkijat ovat huomanneet yritysten omistavan paljon arvokkaita teknologioita hyödykkeitä, mutta moni näistä ei silti tuo lisää arvoa tai hyötyä yrityksen toimintaan.

Seuraava kriteeri on resurssin harvinaisuus. Arvokasta resurssia ei voida pitää kestävästä kilpailuedun lähteenä, jos se löytyy monelta kilpailijalta. Tämän vuoksi resurssin täytyy olla harvinainen. Joskus yritykset tarvitsevat sekoituksen fyysisiä, inhimillisiä ja organisaatiolle tyypillisiä resursseja luodakseen arvoa luovan strategian. Tällöin jokaisen resurssin ei tarvitse olla harvinainen, koska kilpailija ei pysty hyödyntämään samaa strategiaa, jos siltä puuttuu yksi merkittävä resurssi. (Barney 1991)

Kun resurssi on arvokas ja harvinainen, sen täytyy olla myös vaikeasti jäljiteltävä. Jos kilpaileva yritys pystyy jäljentämään tällaisen resurssin, ei siitä enää ole kestävästä kilpailuedun lähteeksi. (Barney 1991) Teece et al. (1997) tukevat resurssien vaikeasti kopioituvuuden tärkeyttä. Yksilöllisten resurssien tulee olla vaikeasti kopioitavissa ja niiden avain tunnusmerkki on se, että niille ei ole markkinoita. (Teece et al. 1997) Esimerkiksi fyysisiä teknologioita tai työkaluja ei oteta mukaan tähän kategoriaan, sillä jokainen yritys pystyy yleensä itse hankkimaan samankaltaiset tuotantovälineet. Kuitenkin yrityksellä voi olla erityistä osaamista hyödyntämään näitä tuotantovälineitä eri tavalla kuin kilpailijat. Tällöin yrityksellä on hallussaan resurssi, jota on vaikea jäljitellä. (Barney 1991) Thomas (1996), Coates ja McDermott (2002) ja Hollen et al. (2013) kuitenkin kumoavat ajatuksen, että uudet teknologiat eivät olisi hyviä kestävästä kilpailuedun lähteitä. Tämä perustellaan sillä, että yritys saavuttaa kestävästä kilpailuetua jatkuvilla uusilla innovaatioilla dynaamisesti muuttuvassa ympäristössä ja se on myös edellytys valmistavalle yritykselle.

Viimeinen vaadittava ominaisuus on resurssin korvattavuus. Kun resurssia ei pystytä korvaamaan jollain toisella resurssilla, on se kestävästä kilpailuedun lähde. Jos kilpaileva yritys pystyy luomaan samankaltaisen arvoa luovan strategian toisella resurssilla, tarkoittaa se sitä, että myös muut yritykset kyseisellä toimialalla voivat pystyä siihen, jos tämä korvaava resurssi ei itsessään ole harvinainen tai vaikeasti jäljennettävissä. (Barney 1991) Harvinainen tai vaikeasti jäljennettävä resurssi voi olla monen yrityksen ominaisuuden tai resurssin summa. (Coates ja McDermott 2002).

3.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Yrityksen kyky muuttaa organisaationsa rakennetta ja toimintaa yrityksen reagoidessa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön on yrityksen kestävä kilpailuedun lähde (Teece et al. 1997; Law 2016). Dynaamiset kyvykkyydet ovat päälähteenä kilpailuetuun modernissa liiketoiminnan maailmassa. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan muun muassa yrityksen kykyä ennustaa ympäristön muutoksia ja muuttaa organisaationsa rakennetta ja toimintatapoja mahdollisimman tehokkaasti. Tällaisessa toiminnassa on keskeistä keskittyä markkinoiden kysyntään, kuluttajapalautteeseen ja yrityksen toiminnan parantamiseen jatkuvasti. Tärkeää on myös hallita ja vastaanottaa nykyisiä sekä uusia oman toimialan teknologioita ja innovaatioita. (Law 2016) Teece et al. (1997) määrittelevät dynaamisuuden kapasiteetiksi uudistaa yrityksen resursseja, jotta yritys voi saavuttaa mukautuvuutta muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Ajoitus on usein kriittistä, kun teknologiat muuttuvat ja kehittyvät nopeasti. Lisäksi tulevaisuuden kilpailu ja markkinat ovat vaikeasti määriteltävissä. Tällöin nopeat innovatiiviset reaktiot ovat tarvittavia, jotta yritys pystyy saavuttamaan ja ylläpitämään kestävä kilpailuetua. (Teece et al. 1997) Myöhemmässä teoksessaan Teece (2007) määrittelee dynaamisuuden yrityksen kyvyksi tunnistaa ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuuksiin tarttuminen on tärkeää, jotta voidaan säilyttää kilpailuetu. Mahdollisuudet voivat olla muun muassa uusien teknologioiden tai innovaatioiden käyttöönottoa tai ydinosaamisen hyväksi käyttöä uusilla markkinoilla. Tähän tarvitaan yrityksen aineellisten ja aineettomien resurssien parantelua, yhdistelyä, suojelua ja tarvittaessa niiden uudistamista. Dynaamisten kyvykkyyksien tulee olla yhtä lailla vaikeasti kopioitavissa kuten myös resurssien. (Teece 2007)

Yrityksen kyky muuttaa organisaation rakennetta ja toimintaa on siis perusta dynaamisille kyvykkyyksille. Täten pystytään reagoimaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin. Yrityksen osaaminen uudelleen konfiguroida ja muuttaa toimintaansa on taito, jonka yritys voi oppia. Mitä enemmän sitä harjoittaa, sitä helpompaa siitä tulee. Yrityksien tarvitsee myös oppia ja kehittää toimintaansa. Oppimisen kautta yritys lisää kokemusta ja pystyy löytämään rutiineja ja kaavoja, joiden kautta yritys kykenee parantamaan strategista dynaamisuuttaan. Muuttaessa yrityksen toimintaa tulee myös löytää tapa, jolla se tehdään mahdollisimman matalilla kuluilla. Kyky mitoittaa vaadittavat muutokset riippuu yrityksen kyvystä lukea ympäristöä. Tällä tarkoitetaan muun muassa markkinoiden ja kilpailijoiden arviointia. (Teece et al. 1997)

Eisenhardt ja Martin (2000) kertovat dynaamisten kyvykkyyksien koostuvan yrityksen prosesseista. Näitä prosesseja ovat muun muassa tuotekehitys, yrityksen suhteiden luominen ja strategiset päätöksenteot, jotka luovat arvoa yritykselle. Heidän mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat samantapaisia markkinoiden johtavilla yrityksillä, koska

näillä yrityksillä on hallussaan yleinen tieto, miten toiminta toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on ristiriidassa resurssipohjaisen näkemyksen kanssa, jossa yrityksen arvoa luovien resurssien täytyy olla vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa. Mahdollinen kilpailuetu syntyykin yrityksen vaikeasti kopioitavien resurssien kautta, joita käytetään hyödyksi näissä yleisesti tunnetuissa prosesseissa. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan siis erilaisia yrityksen toimintaan liittyviä prosesseja, joissa käytetään yrityksen resursseja. Dynaamisten kyvykkyyksien prosessien tavoitteena on luoda muutosta markkinoilla tai vastata markkinoiden muutoksiin. (Eisenhardt ja Martin 2000)

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys eroaa siis perinteisistä tavoista ymmärtää kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan se pyrkii selittämään, miten yritys pystyy huomaamaan uuden mahdollisuuden ensimmäisenä, tekemään päätöksiä ja muodostamaan uudet toimintatavat tämän mahdollisuuden toteuttamiseksi saadakseen voittoja. Saavuttaakseen kestäväää kilpailuetua yrityksen tulee pysyä nopeasti reagoivana ja jatkaa toiminnan vaivatonta päivittämistä. (Teece 2007)

3.3 Dynaamisten kyvykkyyksien ja resurssipohjaisen näkemyksen vertailu

Laajasti tunnetut yritykset kuten IBM, Texas Instruments ja Philips ovat seuranneet resurssipohjaisen näkemyksen strategiaa keräten arvokkaita teknologisia vahvuuksia, joita usein on suojattu patenttien avulla. Tämä strategia ei usein ole tarpeeksi hyvä tukemaan merkittävää kilpailullista etua. Voittajat globaaleilla markkinoilla ovat olleet yritykset, jotka ovat pystyneet osoittamaan oikean aikaista reagointikykyä ja ottamaan käyttöön uusia tuoteinnovaatioita nopeasti ja joustavasti. (Teece et al. 1997)

Resurssipohjaisen näkemyksen perustana ovat yrityksen resurssit, joita yritys käyttää hyväkseen arvoa luovissa strategioissaan. Resurssit luovat siis yrityksen arvon luonnin strategisen pohjan, jolla tavoitellaan kilpailuetua markkinoilla. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan taas organisaatiolle ominaisia ja strategisia prosesseja, jossa yritys käyttää ja muokkaa resurssejaan. Muokkauksella tarkoitetaan uusien resurssien hankkimista, vanhojen hävittämistä, resurssien yhdistelyä ja uudelleenrakentamista, joilla luodaan uusia arvoa luovia strategioita. (Eisenhardt ja Martin 2000)

Resurssipohjaisessa näkemyksessä on keskeistä, että yrityksen resurssit ovat heterogeenisiä, jotta niiden avulla voidaan saada kestäväää kilpailuetua. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan, että samoja resursseja ei löydy kilpailevilta yrityksiltä. Näkemyksestä kuitenkin puuttuu selitys, kuinka nämä heterogeeniset resurssit syntyvät. On vaikeaa selittää, miten yritykset käyttävät resursseja ja kyvykkyyksiään saavuttaakseen kilpailuetua

ilman ymmärrystä, mistä nämä resurssit tulevat. (Eisenhardt ja Martin 2000; Helfat ja Peteraf 2003) Dynaamiset kyvykkyydet nähdään resurssipohjaisen näkemyksen kehityksenä (Teece 2007; Law 2016). Resurssipohjaista näkemystä pidetään liian staattisena ajatusmallina vastaamaan nykypäivän dynaamisen liiketoimintaympäristöön, johon on vastattu dynaamisten kyvykkyyksien teoriolla. (Teece 2007)

Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen nähdään kuitenkin vaikeana, koska yritykset ovat usein riippuvaisia resursseista. Tällainen riippuvaisuus johtuu kolmesta syystä. Ensimmäiseksi, yrityksen liiketoiminnan kehitys nähdään monimutkaisena prosessina. (Teece et al. 1997) Yrityksiltä puuttuu kyky kehittää uusia resursseja nopeasti (Dierickx ja Cool 1989). Toiseksi, vahvuudet eivät aina ole vaihdettavissa, kuten esimerkiksi maine (Dierickx ja Cool 1989). Viimeisenä, vaikka yritys pystyisi ostamaan vahvuuden, voi se menettää sen luoman hyödyn hinnalla, millä se ostetaan (Peteraf 1993; Teece et al. 1997).

3.4 Menestyvä valmistava yritys tarvitsee dynaamisia kyvykkyyksiä

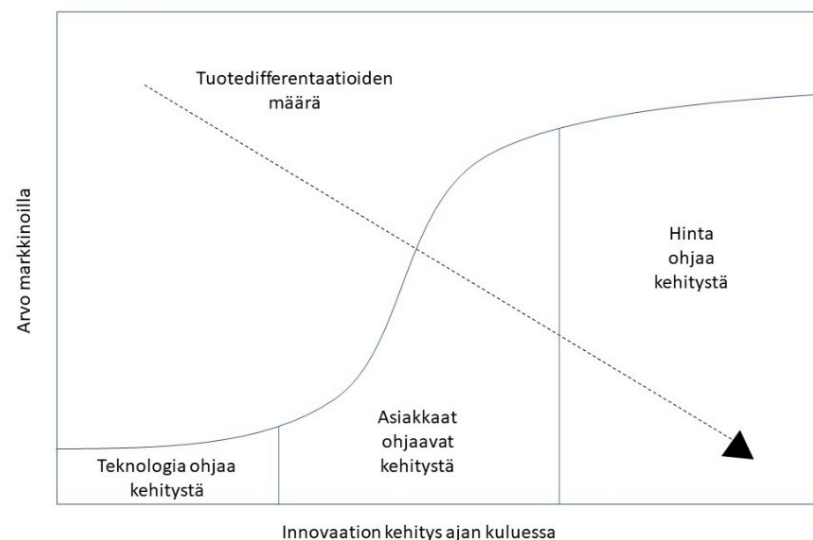
Tässä työssä valmistavalla yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka toiminta perustuu tuotteiden valmistamiseen raaka-aineista. Toiminnassa raaka-aineisiin lisätään arvoa eri tuotannon keinoin, jonka jälkeen tuotteet myydään yrityksille tai suoraan kuluttajille. Valmistavat yritykset voivat tarjota myös palveluita riippuen toimialastaan ja strategiastaan.

3.4.1 Dynaaminen kilpailuympäristö vaatii uusia innovaatioita

Valmistavilla yrityksillä on kaksi erilaista kilpailutilannetta. Kilpailu voi olla staattista, mikä tarkoittaa, että yritykset käyttävät pelkästään alan yleisiä teknologioita. Yritykset eivät aktiivisesti hae uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Tällöin kilpailu käydään pääsääntöisesti hintojen ja kustannuksien laskemisella. Toista kilpailutilannetta kutsutaan dynaamiseksi kilpailuksi. Dynaamisessa kilpailussa valmistavat yritykset pystyvät vaihtamaan teknologioitaan arvoketjun eri kohdissa saavuttaakseen kilpailuetua eri tavalla verrattuna kilpailijoihin. Tämä mahdollistaa yrityksiä luomaan uusia strategioita saavuttamaan parempaa kilpailuetua ja tuottoa verrattuna kilpailijoihin. Dynaaminen kilpailu voi olla yritykselle joko etu tai haitta riippuen siitä, onko se staattinen vai dynaaminen strategialtaan. Staattista strategiaa käyttävä yritys ei tule menestymään markkinoilla, jos sen muut kilpailevat yritykset käyttävät dynaamisia strategioita. Viime vuosikymmenien aikana kilpailu on siirtynyt dynaamiseen suuntaan. (Thomas 1996)

Jatkuva ylivoimainen taloudellinen suorituskyky on siis tulos peräkkäisistä innovaatiosta ja imitaatioista, jotka mahdollistavat jatkuvan kestäväen kilpailuedun. Imitaatioilla tarkoitetaan kilpailevien yritysten innovaatioiden kopioimista, jotta kilpailijoiden saavuttama etu voidaan minimoida. (Robert ja Timothy 2005). Thomasin (1996) mukaan tuomalla uusia tuotteita, prosesseja ja organisaatioita, joista syntyy uusia strategisia resursseja, valmistava yritys mahdollistaa itselleen kestäväää kilpailuetua. Teece (2007) painottaa, että valmistavalle yritykselle perinteiset kulujenhallinta, laadunvalvonta ja varastojen optimointi ovat yhä tärkeitä asioita, mutta nämä toimet eivät enää riitä saavuttamaan ylivoimaista etua muihin kilpailijoihin.

Nissing (2012) esittää, miten yritys voi vahvistaa oman uuden tuotteen tai innovaationsa luomaa kilpailuetua patenteilla. Pitkässä aikaikkunassa tuotteen tai innovaation elinkaareissa uusien tuotteiden tai innovaatioiden differentiaatioiden määrä pienenee ja kilpailu siirtyy yhä enemmän hinnoitteluun eli aiemmin esiteltyyn staattisen kilpailun malliin. Tuotteen tai innovaation arvon ja differentiaatioiden määrän kehitystä on esitelty kuvassa 3. Ajan kuluessa tarve uudelle tuotteelle ja sen elinkaarelle lisääntyy. Tämä on hyvä tilaisuus vahvistaa kestäväää kilpailuetua. Jos yritys pystyy luomaan patenteja uuden tuotteen tai innovaation kehityskäyrälle, voi se viivästyttää kilpailijoiden imitaatioita ja hinnoittelu paineita. (Nissing 2012)



Kuva 3. Erilaisten tuotedifferentiaatioiden määrän korrelaatio innovaation kehityskäyrään verrattuna (Mukailten Nissing 2012)

Peteraf (1993) tuo esiin näkökulman, jossa kilpailu merkittävästä resurssista voi kumota odotetut voitot. Tämä johtuu kilpailun aiheuttamista kuluista. Arvoa luova strategia ei tuo kestäväää kilpailuetua, jos sen käyttöönotto maksaa yhtä paljon kuin se tuo voittoa. Mitä enemmän kilpailua jonkin tavoitellun resurssin saamisessa on, sitä vähemmän siitä on

hyötyä. Muodostuneet kustannukset vähentävät voittojen määrää. (Peteraf 1993) Thomas (1996) kertoo myös, kuinka liian suuri kilpailun määrä myös laskee yrityksen arvoa ja liian vähäinen kilpailu aiheuttaa taantumaa toimialalla.

3.4.2 Resurssipohjaisen näkemyksen ja dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntäminen strategiassa

Resurssipohjaisen näkemyksen käyttöä voidaan hyödyntää etsiessä valmistavan yrityksen uniikkeja ja strategisia resursseja ja niiden vaikutusta yrityksen kilpailuetuun. Kilpailuedun lähteet valmistavalle yritykselle muodostuvat usein yrityksen ydinosaamisen, tietojen, taitojen sekä teknologioiden yhdistelmästä. Tällaiset laajat yhdistelmät luovat usein resursseista kokonaisuuksia, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Coates ja McDermott 2002)

Pelkkä resurssien tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan resursseja kehittävää toimintaa. Kuten aiemmin on todettu, merkittävät resurssit yrityksen kestävän kilpailuedun kannalta voivat muuttua ajan kuluttua hyödyttömiksi. Siksi tarvitaan myös dynaamisia kyvykkyyksiä kehittämään näitä resursseja sekä etsimään aivan uusia resursseja ja mahdollisuuksia. (Teece 2007) On tärkeää pysyä mukana teknologian kehityksessä ja olla ensimmäisenä markkinoilla uusilla innovaatioilla, joilla saavutetaan suurempaa markkinaosuutta ja uusia asiakaskuntia toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa. Yrityksen kyky rakentaa ydinosaamisiaan ja niiden yhdistäminen yrityksen uusiin resursseihin ja innovaatioihin on korvaamatonta. Siksi teknologiset taidot ovat keskeisessä roolissa valmistavan yrityksen kilpailuedussa. Yrityksen osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat avaintekijöitä valmistavalle yritykselle. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen auttavat nykyisissä ja tulevaisuuden insinööriyön ongelmassa, kun etsitään uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Coates ja McDermott 2002)

On siis tärkeää sijoittaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen ja suojella yrityksen immateriaalioikeuksia. Tutkimalla markkinoita ja ennustamalla uusia mahdollisuuksia yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden kysyntään paremmin. Yritys ei kuitenkaan saa unohtaa organisaatiollisia ja johdollisia innovaatioita. Näihin tarvitaan myös uudistuksia kestävän kilpailuedun saavuttamiseen ja säilyttämiseen. (Teece 2007)

Merkittävä esimerkki muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä tällä hetkellä on ilmaston muutoksen aiheuttamat vaatimukset energiatehokkaampaan tuotantoon. Tästä on tullut erityisen tärkeää valmistaville yrityksille, jotka valmistavat kemikaaleja, alumiinia, rautaa, terästä, hyötyesineitä ja muita paljon energiaa tarvitsevia tuotteita. Tämä on tärkeää,

koska valmistavassa teollisuudessa löytyy paljon energiaa käyttäviä ja saastuttavia prosesseja. Säännökset ja säätelyt energiaystävällisempään suuntaan on ajanut olemassa olevat yritykset muuttamaan kilpailullisia strategioitaan. Resurssien tuottavuuden parantaminen, joka johtaa parempaan ympäristötehokkuuteen lisää yrityksen kilpailukykyä. Tämä on keskeistä olemassa oleville paljon energiaa käyttäville yrityksille valtioissa, joissa energian käytön hintaa on nostettu. Siksi yritysten tarvitsee keksiä uusia innovaatioita laskemaan tuotannon kasvavia kustannuksia. (Hollen et al. 2013)

3.4.3 Uusien innovaatioiden luomisen ja käyttöönoton ongelma

Olemassa olevilla yrityksillä on vaikeuksia luoda uusia innovaatioita yrityksen sisällä (Hollen et al. 2013). Teece et al. (1997) mukaan uudet tulokkaat ovat yleensä niitä, jotka tuovat uudenlaiset organisaatorakenteet ja innovaatiot menestyksekkäästi toimialoille, koska heidän ei tarvitse muuttaa olemassa olevia toimintatapoja ja organisaationsa rakennetta. Jo toimialalla toimivilla yrityksillä on vaikeuksia yhdistää uusia teknologioita ja innovaatioita oman organisaation toimintaan. Lukuun ottamatta vanhojen ja uusien tapojen yhdistelmiä.

Ongelma voidaan ratkaista käyttämällä ulkoisia tutkimuskeskuksia luomaan ja testaamaan näitä uusia innovaatioita. Voidakseen käyttää uusia innovaatioita yritysten tulee myös muuttaa johtamistapojaan ja -strategioitaan. Täten mahdollistetaan uuden innovaation käyttöönotto, koska usein uuden teknologian käyttöönotto vaatii muutoksia olemassa olevassa toiminnassa yrityksen sisällä. Muutosvaatimukset voivat aiheuttaa myös vastustavia reaktioita yrityksen sisällä. Siksi taitavat johtajat ovat myös yksi resurssi, kun luodaan uusia innovaatioita. (Hollen et al. 2013) Teece et al. (1997) kertovat strategisen johtamisen olevan keskeistä oikeanlaisessa sopeutumisessa, integraatiossa ja yrityksen sisäisten ja ulkoisten taitojen, resurssien ja funktionaalisten kyvykkyyksien uudelleen johtamisessa muuttuvassa ympäristössä. (Teece et al. 1997) Yrittäjähenkiset johtajat pystyvät yleensä ennustamaan tulevaisuuden tarpeita paremmin ja jopa muokkaamaan toimialaa ja organisaatiota. Dynaamisten kyvykkyyksien ylläpitämiseen tarvitaankin yrittäjähenkistä johtoa. Tämä perustellaan sillä, että yrittäjyydessä on kyse mahdollisuuksien havaitsemisesta, uuden toiminnan aloittamisesta ja parempien tapojen löytämisestä yhdistää asioita. (Teece 2007)

4. YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli tutkia kestäväen kilpailuedun teoriaa ja valmistavan yrityksen kestäväen kilpailuedun lähteitä. Kirjallisuusselvityksen mukaan keskeisiä teorioita kestäväen kilpailuedun tutkimisessa ovat resurssipohjainen näkemys ja dynaamiset kyvykkyydet. Molemmissa teorioissa keskeistä on tunnistaa yrityksen ainutlaatuiset resurssit, joilla se pystyy luomaan enemmän arvoa asiakkailleen verrattuna kilpailijoihin. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian avulla pyritään lisäksi vastaamaan ympäristön muutoksiin ja mahdollisuuksiin.

Työssä esiteltyt teoriat ovat hieman puutteellisia, koska ne eivät anna konkreettista ja suoraa selitystä, miten yrityksen tulisi toimia saavuttaakseen kestäväen kilpailuetua. Teorioissa on enemmän kyse siitä, että yrityksen täytyy itse tunnistaa omat arvokkaat resurssit ja kehittää toimintaansa niiden ympärille omalla tavallaan saavuttaakseen kestäväen kilpailuetua. Teorioiden mukaan valmistavan yrityksen kestäväen kilpailuedun lähteet ovat ne resurssit ja niiden yhdistelmät, joilla se pystyy luomaan suurempaa arvoa asiakkailleen ja säilyttämään tämän kilpailuedun verrattuna yrityksen kilpailijoihin. Kestäväen kilpailuedun lähteet eivät siis noudata tiettyä kaavaa, vaan ne vaihtelevat yrityksistä ja markkinoista riippuen.

Tutkimuskysymys työssä oli, miten valmistava yritys saavuttaa kestäväen kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kirjallisuusselvityksen mukaan valmistavien yritysten kestävä kilpailuetu muuttuvassa liiketoimintaympäristössä syntyy jatkuvasta toiminnan parantamisesta ja päivittämisestä. Dynaamisesti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä jatkuvat uudet innovaatiot ja kilpailijoiden imitointi mahdollistavat jatkuvan ylivoimaisen taloudellisen suorituskyvyn markkinoilla (Robert ja Timothy 2005). Tämä on keskeistä toimialoilla, joilla vaaditaan teknologiaa osana valmistusta tai palveluita. Jos valmistavan yrityksen liiketoimintaympäristö ei ole muuttuva, käydään kilpailu lähinnä hintojen ja kustannusten laskemisella (Thomas 1996). Vastauksesta kuitenkin puuttuu tarkka määritelmä sille, millainen on dynaamisesti muuttuva liiketoimintaympäristö. On kuitenkin selvää, että uudet innovaatiot ja kilpailijoiden imitointi on ratkaisevaa paljon teknologiaa käyttävillä aloilla. Vastaus on myös pätevä, koska monet valmistavat yritykset tarjoavat tunnetusti nykyään tuotteiden lisäksi erilaisia palveluita, joihin tarvitaan myös teknologiaosaamista. Lisäksi digitalisaatio on kasvava trendi, joka vaikuttaa laajasti valmistavien yritysten toimialoihin.

Tulevaisuudessa tulisikin tutkia, mitä tarkoitetaan valmistavien yritysten dynaamisesti muuttuvalla liiketoimintaympäristöllä. Tämän jälkeen olisi hyvä tutkia toimialoja, jotka aidosti toimivat muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Keskeistä olisi selvittää ne resurssit, jotka ovat mahdollistaneet yritysten menestyksen muuttuvassa ympäristössä. Tärkeää olisi myös tutkia hävinneiden yritysten toimintaa ja selvittää, mitä nämä yritykset tekivät väärin. Näin voidaan saavuttaa parempaa tietoa siitä, mitkä ovat olleet ratkaisevia resursseja ja onko niillä yhtäläisyyksiä menestyneiden ja hävinneiden yritysten kesken.

LÄHTEET

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol.17(1), pp.99–12.
- Coates, T.T. & McDermott, C.M. (2002). An exploratory analysis of new competencies: A resource-based view perspective. *Journal of Operations Management*. Vol.20(5), pp. 435–450.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. Vol.35(12), pp.1504–1511.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. Vol.21(10-11) pp. 1105-1121.
- Grimwade, N.S., Reinert, K.A., Rajan, R.S., Glass, A.J & Davis, L.S. (2009). Princeton Encyclopedia of the World Economy: Competitive advantage. Princeton University Press. pp.208–213
- Helfat, C. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. Vol.24(10), pp. 997–1010.
- Hollen, R.M.A., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*. Vol.10(1), pp. 35–50.
- Lars, B. (2016). VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage. *Business-to-you.com*. Saatavissa (7.3.2020): <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
- Law, J. (2016). *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press.
- Liu, Y. & Liang, L. (2015). Evaluating and Developing Resource-Based Operations Strategy for Competitive Advantage: An Exploratory Study of Finnish High-Tech Manufacturing Industries. *International Journal of Production Research*. Vol.53(4), pp.1019–1037.
- Nissing, N. (2012). *Patents and Strategic Inventing: The Corporate Inventor's Guide to Creating Sustainable Competitive Advantage*. McGraw-Hill.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage - a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol.14(3), pp.179–191.
- Robert R.W. & Timothy W.R. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*. Vol.26(10), pp. 887–911.

Swamidass, P.M. (2000). *Encyclopedia of Production and Manufacturing Management: Sustainable Competitive Advantage*. Boston, MA: Springer US.

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

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Vol.28(13), pp. 1319–1350.

Thomas, L.G. (1996). The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift. *Organization Science*. Vol.7(3), pp. 221–242.

Williams, K. (2009). *DK Essential Managers: Strategic management*. Dorling Kindersley Limited. Vol1. 72 p.