



# Yrityksen kilpailustrategian kehittäminen resurssiperustaisen ja asemointipohjaisen näkömyksen kautta

Mikko Mäkeläinen

2024 Laurea





# Yrityksen kilpailustrategian kehittäminen resurssiperustaisen ja asemointipohjaisen näkemyksen kautta

Mikko Mäkeläinen  
Strateginen Johtaminen  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2024



Mikko Mäkeläinen

**Yrityksen kilpailustrategian kehittämisen resurssiperustaisen ja asemointipohjaisen näkemyksen kautta**

Vuosi

2024

Sivumäärä 84

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaation kilpailuedun kehittämistä kahden erilaisen kilpailustrategianäkemyksen kautta. Tutkimuksella tavoitellaan ymmärrystä kilpailuedun eri osa-alueisiin keskittyvien näkemysten yhteensovittamisen soveltuvuudesta kilpailustrategian muodostuksessa. Työn tarkoituksena on muodostaa kohdeyritykselle tutkimustavoitteeseen pohjautuva kehitysehdotus kilpailustrategian muodostamiseksi. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä ovat: millaisilla menetelmillä organisaation kilpailustrategia voidaan kehittää, mitkä ovat organisaation keskeiset kilpailuetuun vaikuttavat ominaisuudet ja miten organisaation kilpailuetua voidaan kehittää löydettyjen tulosten pohjalta.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu sekä resurssiperustaiseen, että toimialan talousteoriaan pohjautuviin kilpailustrategianäkemyksiin sekä jatkuvan strategiakehityksen viitekehykseen. Näkemyksiä käsitellään niiden yhteensovittamisen ja soveltuvuuden kautta kilpailustrategian muodostamisen kannalta. Tutkimuksessa toimialan talousteorian kautta tarkastellaan organisaation ulkoista toimintaympäristöä ja resurssiperustainen näkemys keskittyy pääasiassa organisaation sisäisten resurssien tarkasteluun. Molempien näkemysten käsitteistö kattaa myös niihin sidoksissa olevia strategiatyökaluja. Jatkuvan strategiakehityksen viitekehys kattaa kehitysprosessin mallin, työvaiheet sekä rakenteen strategiatyökalujen hyödyntämiselle. Lisäksi kilpailuedun muodostumista tarkastellaan innovaatioiden ja teknologian vaikutuksen kautta.

Menetelmänä käytettiin jatkuvan strategiakehityksen mallia. Kehittämisen aikana kerättiin aineistoa workshop-työskentelyn, teemahaastatteluiden sekä dokumenttianalyysin kautta. Workshop-työskentelyä tehtiin strategiatyökaluja hyödyntäen ja dokumenttianalyysin sekä teemahaastatteluiden aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin kautta. Prosessi eteni analyysivaiheen kautta strategisen valinnan vaiheeseen, jossa aineiston pohjalta muodostettiin johtopäätöksiä ja tutkimustulokset.

Tuloksena muodostettiin kohdeyritykselle ehdotus kilpailustrategian kehittämiseksi sekä keskeisenä tavoitteena ollut selvitys kilpailustrategian muodostamisesta kahden strategianäkemyksen kautta. Tulokset sisältävät tutkimukseen pohjautuvat ehdotetut toimenpiteet sekä vastaukset keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi muodostettiin ehdotuksia jatkokehittämiseen liittyen sekä johtopäätökset strategianäkemyksen ja menetelmien soveltamisesta kilpailustrategian muodostamisen kannalta.

Kehittämisehdotuksista keskeisin on sekä ulkoisen, että sisäisen toimintaympäristön jatkuva seuraaminen ja muutoksiin reagointi jatkuvan strategiakehitystyön kautta. Toiminnallisista kehitysehdotuksista keskeisimpiä olivat yrityksen arvokkaiden resurssien kehittämiseen, teknologian ja innovaatioiden hyödyntämiseen sekä myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen tähtäävät toimet.

Asiasanat: kilpailuetu, strategia, kehittäminen, resurssiperustainen näkemys, toimialan talousteoria

Mikko Mäkeläinen

**Development of a Competitive Strategy for a Company Based on Resource-Based View and Positioning View**

Year 2024 Pages 84

---

The aim of this thesis is to investigate how to develop the competitive advantage of an organization based on two differing views on competitive strategy and how they can be combined and can work together when forming a competitive strategy. The purpose of this work is to create a suggestion of a competitive strategy for a target company. The main research questions focus on identifying methods for developing a competitive strategy for the target organization, determining the main attributes of the target organization that have an effect on competitive advantage, and exploring ways to develop the organizational competitive advantage based on the research findings.

The theoretical framework is based on the competitive strategy theories of the resource-based view, industrial organization economics and the continuous improvement strategy framework. The framework explores how these strategy views can be used in cooperation and how compatible their simultaneous use is in forming a competitive strategy. The industrial organization economics theory generally inspects competitive environment through external environment while the resource-based view focuses on internal resources of an organization. The theoretical framework of both views also covers strategy tools that are related to them. The continuous improvement strategy framework covers the model of the development process, work stages and general structure on how to implement various strategy tools. Additionally, the theory part of the study focuses on how innovation and technology affect the formation of a competitive advantage.

This thesis applied the continuous improvement strategy framework to derive research and development methods. During the development process, workshops, thematic interviews and document analysis were used to collect data. Various strategy tools were used in the workshops, and content analysis was based on the interviews and document analysis work. The development process advanced through the analysis phase to the strategy determination phase, where conclusions and research results were derived from the collected data.

As a result, a strategy suggestion was formed to the target organization, including the results of the investigation on forming a competitive strategy by using two views on competitive strategy. The results include suggested actions and answers to the main research questions. Additionally, future development suggestions and conclusions on applying both strategy views and their relevant methods in relation to competitive advantage are described.

The main future development suggestion focuses on the continuous monitoring of both the external and internal environment and the ability to react to changes through the continuous improvement strategy framework. The main functional development suggestions were based on the development of internal valuable resources, making use of technology and innovation, and actions focused on developing sales and marketing.

Keywords: competitive advantage, strategy, development, resource-based view, industrial organization economics

## Sisälllys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	8
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	9
1.3	Tutkimus ja menetelmät.....	9
1.4	Viitekehys ja rakenne.....	9
1.5	Käsitteitä.....	10
2	Tietoperusta.....	11
2.1	Kilpailuetu ja kilpailustrategia.....	11
2.2	Toimialan talousteoria.....	13
2.2.1	Viiden kilpailuvoiman malli.....	14
2.2.2	Arvoketju.....	15
2.3	Resurssiperustainen näkemys.....	18
2.3.1	VRIO-malli.....	19
2.4	PESTEL.....	21
2.5	SWOT.....	22
2.6	OKR.....	23
2.7	Kilpailustrategiatyypit.....	24
2.7.1	Kustannusetuun pohjautuva kilpailustrategia.....	26
2.7.2	Differointiin pohjautuva kilpailustrategia.....	28
2.7.3	Keskittämiseen pohjautuva kilpailustrategia.....	31
2.8	Teknologia ja innovaatiot.....	32
2.9	Kilpailustrategian muodostaminen.....	34
2.9.1	Strategisen aseman analyysi.....	35
2.9.2	Strategisen valinnan vaihe.....	36
2.9.3	Strategian toimeenpano.....	36
2.9.4	Strategiatyökalut.....	36
2.10	Tietoperustan yhteenveto.....	37
3	Kehittämisasetelma.....	38
3.1	Tutkimus ja kehitysmenetelmät.....	38
3.1.1	Kehitysprosessi.....	38
3.1.2	Kvalitatiivinen menetelmä.....	40
3.1.3	Tapaustutkimus.....	40
3.2	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	41

3.2.1	Workshop-työskentely ja strategiatyökalut.....	41
3.2.2	Haastattelut.....	42
3.2.3	Dokumenttianalyysi.....	44
3.2.4	Sisällönanalyysi.....	46
4	Toteutus, analyysi ja tutkimustulokset.....	46
4.1	Organisaation strategisen aseman analyysi.....	47
4.1.1	Sisällönanalyysin tulokset.....	47
4.1.2	Viiden kilpailuvoiman malli.....	50
4.1.3	PESTEL.....	52
4.1.4	SWOT.....	55
4.1.5	VRIO.....	56
4.1.6	Strategisen aseman analyysin tulokset.....	58
4.2	Organisaation strateginen valinta.....	59
4.2.1	Kilpailuedun määrittämisen tulokset.....	59
4.2.2	OKR tavoitteet.....	61
4.2.3	Ehdotus kilpailustrategian valinnaksi.....	64
4.3	Strategian toimeenpano.....	66
5	Johtopäätökset.....	66
5.1	Pohdinta.....	70
5.2	Jatkokehitysehdotukset.....	73
5.3	Tulosten siirrettävyys.....	73
5.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	74
	Lähteet.....	76
	Kuviot.....	80
	Taulukot.....	80
	Liitteet.....	81

## 1 Johdanto

Muutos on kautta aikojen toiminut yritysten liiketoimintaympäristöön vaikuttavana voimana. Eri ajanjaksoilla muutoksen voima on vaihdellut. Nykyisellään toimintaympäristö on siirtynyt vakaammasta ajanjaksosta monimutkaisempaan ja vaikeammin ennakoitavaan. Talouden avaintekijät, organisoitumistavat ja yhteiskunnan rakenteet muuttuvat nopeasti, lisäksi ympäristöön kohdistuvat ongelmat kohdistuvat yritysten toimintaan aiempaa vahvemmin (Hämäläinen 2022, 11). Vaikeampi ennakoitavuus asettaa yrityksen kilpailukyvyyn ja siitä johdettavan kilpailuedun uudenlaisen tarkastelun alle, jonka seurauksena sen muodostamiseen käytettävän kilpailustrategian merkitys korostuu. Voidaan ajatella, että muutosten ollessa nopeita kilpailustrategian tulisi kyetä reagoimaan nopeasti ja sen pitäisi samalla toimia joustavasti mukautuen muuttuviin tilanteisiin. Myös yrityksen ulkoiseen ympäristöön vaikuttavia voimia ja sisäisten resurssien soveltuvuutta muuttuviin tilanteisiin tulisi kyetä analysoimaan mahdollisimman kattavasti, luoden edellytykset sille, että muutoksiin kyetään vastaamaan tilanteeseen parhaiten soveltuvalla tavalla.

Strategian jatkuvan kehittämistavoitteen mahdollistamiseksi sen tukena olisi tarkoituksenmukaista olla prosessi tai viitekehys, jonka kautta kehitystyötä voidaan tehdä. Viitekehysten perusteella yritys voi soveltaa omaa toimintaansa heijastellen sitä ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja se tarjoaa menetelmiä kehittämistyöhön. Vastauksena nopeasti muuttuvaan ympäristöön mahdollisuutena on tehdä kehitystä jatkuvan kilpailustrategian kehittämisen kautta. Tällainen jatkuva strategisen johtamisen prosessi tuo työhön joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin (Vuorinen & Huikkola, 2023).

Kun viitekehys mahdollistaa nopeamman reagoinnin, sen kautta tulisi kyetä tekemään myös tilanteeseen soveltuvaa analyysiä mahdollisimman kattavasti. Analyysiä voidaan tehdä mm. tarkastelemalla yrityksen ulkoista ja sisäistä ympäristöä. Tällaiseen tarkastelun kautta toteutetun kilpailuedun määrittämiseen on olemassa useita työkaluja. Näistä useimmat pohjautuvat kahteen vallitsevaan kilpailustrategianäkemykseen. Näiden strategiakoulukuntien keskeisenä erona on niiden tapa tarkastella kilpailuedun lähteitä pohjautuen joko ulkoiseen ympäristöön tai organisaation sisäisiin resursseihin (Vuorinen & Huikkola 2023, 28). Oletetaan, että kattavimman näkemyksen saavuttamiseksi kilpailuetua voisi tarkastella näiden molempien näkemysten kautta. Tällöin tarkoituksenmukaista olisi soveltaa menetelmiä molempien näkemysten yhdistämiseksi sekä niiden hyödyntämiseksi jatkuvan strategisen johtamisen viitekehysten yhteydessä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan näiden kahden strategianäkemyksen yhdistämistä hyödyntämällä jatkuvaan strategiseen johtamiseen pohjautuvaa viitekehystä. Molempien strategianäkemyksien yhteensovittamista jatkuvan strategiatehityksen prosessiin on tutkittu

melko vähän osana kilpailustrategian käytännön kehitystyötä ja etenkin mahdollisuudet eri näkemysten toisiaan tukevasta soveltamisesta tarjoavat kiinnostavan tutkimusaiheen. Opinnäytetyössä tutustutaan jatkuvan strategiakehityksen viitekehyksen kautta hyödynnettävien strategiatyökalujen käyttöön, kilpailustrategian ja kahden strategianäkemyksen teoriaan sekä sisällönanalyysin tulosten yhdistämiseen strategiasuunnittelun tueksi. Lopputuloksena kuvataan kilpailustrategian kehittämisen menetelmiä, yrityksen kilpailuetuun vaikuttavia ominaisuuksia sekä muodostetaan kohdeyritykselle ehdotus kilpailustrategian valinnaksi sekä ensimmäiset OKR tavoitteet ja mittarit strategian soveltamiseksi.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kilpailuetua voidaan kehittää kahteen eri strategianäkemykseen pohjautuvan kilpailustrategian kautta. Tutkimuksen lähestymistapana on soveltaa kahden keskenään erilaisten strategiakoulukuntien tarjoamia menetelmiä ja kuvata niiden yhteiskäytön soveltuvuutta kilpailuedun kehittämisessä. Opinnäytetyössä käsitellään prosessia, jolla kilpailustrategiaa muodostetaan kohdeyritykselle, johtopäätöksiä kuinka suunnitellun strategian avulla pyritään hyödyntämään kilpailuedun kannalta arvokkaita organisaation resursseja sekä selvitetään kilpailuympäristön vaikutusta yrityksen kilpailustrategian muodostuksen kannalta. Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelman ytimessä olevat tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisilla menetelmillä organisaation kilpailustrategia voidaan kehittää
2. Mitkä ovat organisaation keskeiset kilpailuetuun vaikuttavat ominaisuudet
3. Miten organisaation kilpailuetua voidaan kehittää löydettyjen tulosten pohjalta

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda case yritykselle kehitysehdotus kilpailustrategian muodostamiseksi. Kehittämismenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta ja työ oli luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön kvalitatiivisen tiedon analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisältöanalyysia. Opinnäytetyön tärkeäksi elementiksi nousi haastattelukysymykset, joiden avulla kyettiin tarkastelemaan sekä organisaation sisäistä, että toimialan yleistä rakennetta. Kilpailustrategian muodostuksessa käytettiin mm. Vuorisen ja Huikkolan (2023) kuvaamaa jatkuvan johtamisen strategiamallia. Jatkuvan strategisen johtamisen malli jaetaan vaiheisiin jotka koostuvat 1) strategisen aseman analyysista, 2) strategisesta valinnasta sekä 3) strategian toimeenpanosta (Vuorinen & Huikkola 2023, 41). Strategisen aseman analyysi keskittyy organisaation tarkoitukseen, tahtotilaan, ulkoiseen ympäristöön sekä kilpailijoihin sekä organisaation omiin resursseihin. Strategisen valinnan vaiheessa pyritään tunnistamaan strategisia vaihtoehtoja, tekemään arvoita ja valintoja ja arvioidaan mihin organisaation kilpailuetu tulee perustumaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 42). Strategian toimeenpanovaiheessa valitut asiat toteutetaan

käytännössä. Vaihe pitää sisällään esimerkiksi organisointia, henkilöstön motivointia ja sitouttamista, valvontaa, viestintää, koulutusta, riskeihin varautumista ja yleistä muutoksen toteuttamista organisaation sisällä. Tämän opinnäytetyön laajuus kattoi jatkuvan johtamisen strategiamallista strategisen aseman analyysin sekä strategisen valinnan vaiheet. Strategian toimeenpanovaihe ei ole mukana laajuudessa. Opinnäytetyön lopussa käsitellään johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia sekä eettisiä kysymyksiä.

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on kone- ja prosessisuunnittelun alalla toimiva pienyritys, joka tarjoaa konsultointia, koulutusta, valmistusteknologioiden kehitysratkaisuja, osaamisen todentamista sekä valmistusteknisiä tuoteratkaisuja. Toiminta on painottunut valmistavan metalliteollisuuden yrityksiin, rakennusalalle, kiinteistöjen hallintoon liittyviin yrityksiin sekä koneita valmistaviin yrityksiin. Toimialan sisällä toimintaa ei ole tietoisesti tällä hetkellä rajattu vaan asiakkuudet ovat määräytyneet kontaktiverkoston kautta. Suoraa kuluttajamyyntiä ei ole. Projektien hankinta tapahtuu pääsääntöisesti olemassa olevia verkostoja hyödyntäen. Uusiasiakashankintaan panostetaan yhteistyöverkostojen kautta ja sitä tuetaan mm. myynti ja markkinointikoulutuksilla. Tutkimusta tehdessä tutkijan rooli oli toimia organisaation ulkopuolisena toimijana.

## 1.3 Tutkimus ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus (case study). Tutkimus perustuu teoriasidonnaiseen lähestymistapaan. Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa aineistosta tehdyille havainnoille etsitään tulkintojen tueksi teorian kautta selityksiä tai vahvistusta. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99). Tutkimus toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.

Aineistoa tutkimuksen taustaksi on kerätty dokumenttianalyysin kautta kirjallisesta aineistosta sekä haastatteluin, strategian mallinnukseen käytettyjen työkalujen sekä työpajatyöskentelyn avulla. Analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia.

## 1.4 Viitekehys ja rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen osa muodostaa kirjallisuuteen pohjautuvan viitekehysten kilpailustrategian muodostamiselle. Viitekehys käsittää strategian ja kilpailuedun muodostumista tutkimuksen kautta ja kattaa toimialarakenteeseen, kilpailuympäristöön, arvoketjuun, kilpailustrategioihin sekä organisaation arvonluontiin liittyviä käsitteitä. Keskeinen aihe viitekehyksessä on kilpailustrategia, joka pohjautuu toimialarakenteeseen ja erilaisiin menetelmiin arvonluonnin muodostamisen kannalta.

## 1.5 Käsitteitä

Tässä kappaleessa kuvataan joitakin tässä opinnäytetyössä yleisesti käytettyjä termejä sekä tarkennetaan, miten niitä tässä opinnäytetyössä on käytetty.

**Kilpailuetu.** Kilpailuetu pohjautuu arvoon, jonka yritys kykenee luomaan asiakkailleen siten, että se ei ylitä sen tuottamiseen käytettyä kustannusta. Kilpailuedun arvon määrittää, kuinka paljon edullisemmin yritys pystyy tuottamaan kilpailijoitaan vastaavan tuotteen tai kykeneekö se tarjoamaan sellaisia ainutlaatuisia ominaisuuksia tuotteessa, jotka korvaavat tai ylittävät tuotteesta pyydetyn korkeamman hinnan (Porter 1985, 3). Resurssiperustaisen kilpailustrategianäkemyksen mukaan yrityksen resurssit muodostavat kilpailuedun. Kilpailuedun toteuttavat resurssityypit voi jakaa kolmeen lajiin. Fyysisen pääoman muodostavat esimerkiksi tehtaat, työvälineet ja varat. Organisatorisen pääoman muodostavat yrityksen rakenteeseen kuuluvat asiat, kuten suunnittelu, ohjaus, koordinointi ja henkilöstöhallinto. Henkilöstöpääoman muodostavat yrityksen henkilöstöön kuuluvien yksilöiden ominaisuudet kuten osaaminen, arviointikyky ja älykyys (Barney & Wright 1998, 4). Yhden määritelmän mukaan kilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä osaamista ja resursseja, joiden varaan kilpailuetu voidaan kirkastaa, sen mukaan kilpailukyky toimii perustana ja aineksina kilpailuedun luomiselle (YP 2024).

**Viitekehys.** Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan johonkin käsitteeseen liittyvää ajattelua ohjaavaa jäsenystä tai näkökulmaa (Alasuutari 1995).

**Differointi, erilaistaminen.** Kilpailukykystrategiassa differoinnilla tarkoitetaan strategiaa, joka pohjautuu siihen, että yritys erottautuu kilpailijoistaan tai kykenee olemaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaalle arvoa tuottavassa asiassa (Porter 1985, 119).

**Keskittämiseen pohjautuvan kilpailustrategia.** Strategia, jonka tavoitteena on keskittyä tiettyyn kapeaan asiakassegmenttiin ja tarjota juuri sille räätälöityjä tuotteita tai palveluita. Keskittämiseen pohjautuva strategia voidaan myös jakaa edelleen kustannusetua tai differointia hyödyntäväksi strategiaksi (Porter 1985, 15).

**Kustannusetuun pohjautuva kilpailustrategia.** Strategia, joka tavoittelee kilpailuetua tarjoamalla tuotteita tai palveluita edullisemmin kuin kilpailijat (Porter 1985, 97-98).

**Toimialan talousteoria.** Tässä opinnäytetyössä Michael Porterin S-C-P mallin pohjalta määrittämästä ja siihen rinnastettavista asemointiin liittyvistä strategianäkemyksistä käytetään nimitystä toimialan talousteoria (industrial organization economics). Strategianäkemys painottuu ulkoisten voimien vaikutukseen ja asemointiin liiketoimintaympäristössä kilpailuedun muodostuksessa (Porter 1985, 2).

Resurssiperustainen näkemys (Resource Based View). Näkemys pohjautuu siihen ajatukseen, että yrityksellä on käytössään voimavaroja tai resursseja jotka ovat sidoksissa siihen lähes pysyvästi (Lockett, Thompson & Morgenstern 2009, 9). Yhdysvaltalaisista Jay B. Barneytä pidetään yhtenä merkittävimmistä resurssiperustaisen strategianäkemyksen kehittäjistä. Tämän strategianäkemyksen perusidea on yrityksen kilpailuedun tavoittelu pääosin resursseja kehittämällä, ei niinkään markkinoille asemoitumalla (Vuorinen & Huikkola 2023, 177).

## 2 Tietoperusta

Tietoperusta on tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon opinnäytetyön prosessia peilataan. Tietoperustassa perehdytään kilpailukykystrategian muodostamisen keskeisiin elementteihin, kuten kilpailustrategian eri näkemyksiin, teorioihin sekä strategian muodostuksen menetelmiin hyödyntäen tunnettuja työkaluja. Luvuissa 2.1 - 2.6 käsitellään kilpailustrategiaa resurssiperustaiseen sekä asemointiin perustuvan toimialan talousteoriaan perustuvan strategianäkemyksen pohjalta sekä strategian muodostukseen liittyviä strategiatyökaluja. Luku 2.7 kuvaa erilaisia kilpailustrategiatyyppejä, kuvaten kustannusetuun, differointiin sekä keskittämiseen pohjautuvat kilpailustrategiat. Luku 2.8 käsittelee teknologian ja innovaatioiden vaikutusta kilpailuedun muodostuksessa. Luvussa 2.9 käsitellään kilpailustrategian muodostamista jatkuvan strategiakehityksen viitekehityksen avulla. Tietoperustassa käsitellyt asiat ja tutkimuskysymykset tiivistetään luvun 2 lopussa yhteenvedoksi luvun sisällöstä.

### 2.1 Kilpailuetu ja kilpailustrategia

Tässä opinnäytetyössä pyritään tarkastelemaan kilpailuetua kahden erilaisen strategisen näkemyksen kautta. Resurssiperustainen näkemyksen mukaan yrityksellä on kilpailuetu, jos se kykenee tuottamaan oman toimialansa kilpailijoita enemmän taloudellista arvoa. Taloudellinen arvo määritellään ostajille tuotteesta tai palvelusta koituvan arvon ja yrityksen hyödykkeen valmistamiseen kuluvan taloudellisen kustannuksen erotuksena. Määritelmässä ostajalle koituvaa arvoa voidaan myös kuvata sillä, mitä asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. (Barney & Clark 2007, 24-25.) Toimialan talousteoriaan pohjautuvassa näkemyksessä kilpailuetua voidaan pitää suhteellisena käsitteenä, jossa pyritään asemoimaan yritys sellaiseen ympäristöön, jossa kilpailuvoimia pystytään hallitsemaan. Siinä tavoitteena on tunnistaa kilpailulle suotuisia toimialarakenteita ja sitä kautta paremman tuottopotentialin tarjoavia toimialoja sekä vaikuttaa alan kilpailuvoimiin omaa asemaa parantavasti. (Vuorinen & Huikkola 2023, 277.) Kilpailuedun arvon määrittää, kuinka paljon edullisemmin yritys pystyy tuottamaan kilpailijoitaan vastaavan tuotteen tai kykeneekö se tarjoamaan sellaisia ainutlaatuisia ominaisuuksia tuotteessa, jotka korvaavat tai ylittävät tuotteesta pyydetyn korkeamman hinnan (Porter 1985, 1-3). Lisäksi Barney (1991, 102)

määrittää kilpailuedun vallitsevan silloin, kun organisaation arvoa tuottavaa strategiaa ei toteuta samaan aikaan kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ja kestävä kilpailuetu muodostuu, kun samaan aikaan kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei kykene kopioimaan kilpailuetua nauttivaa strategiaa itselleen. Potentiaalisiksi kilpailijoiksi lasketaan myös mahdolliset toimialalle muualta tulevat uudet tulokkaat. Toinen kestävä kilpailuedun määrittävä asia Barney'n (1991, 102) mukaan on, kun organisaation kilpailuetu jatkuu myös sen jälkeen, kun kilpailijat ovat lakanneet yrittämästä kopioida sen muodostavaa etua. Näitä näkemyksiä yhdistelemällä kilpailuetu voidaan tiivistää tarkoittamaan sitä eroa, joka yrityksellä on kilpailijoihinsa nähden sen asiakkaille tuottaman tuotteen arvon ja sen tuotteen tuottamiseen kuuluvien kustannusten välillä (Pietersen 2010).

Kilpailuedun saavuttamiseen käytettyä kilpailustrategiaa voidaan pitää abstraktina käsitteenä, jota yhdistää tulevaisuuden ennakointi. Sitä voidaan pitää pitkän aikavälin prosessina, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, miten yritys tai organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteitaan. Strategian tarkoitus on auttaa ymmärtämään tehtäviä asioita, niiden vaikutusta tulevaisuuteen sekä toimia päätöksenteon tukena siihen miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Fogg 2009, 4.)

Mintzberg kuvaa strategiakäsitettä 5P:n mallilla, jossa erilaisia strategioita voidaan tarkastella piirteidensä perusteella myös suunnitelmana, juonena, kuviona, asemana tai perspektiivinä (Mintzberg 1987, 11-24). Näin ollen strategiana voi joskus olla esimerkiksi vain yksittäinen hanke, menettely tai juoni, jolla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä. Yritysosotot ovat tyypiesimerkki hankestrategiasta, tietoisesti etsityn tai eteen tulevan mahdollisuuden hyväksikäytöstä (Santalainen 2009, 20).

Strategian tavoitteena voi olla, se että pyritään tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin esimerkiksi optimoimalla toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden. Yritys voi myös tavoitella strategisilla tavoitteillaan myös tekemään jotakin uutta ja erilaista. Silloin tavoitteena ei ole optimoida toimintaa ulkoiseen toimintaympäristöön nähden vaan tekeminen perustuu ennemminkin pitkäjännitteiseen kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen kuin nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. Tällöin strategian keskittymistä voidaan siis karkeasti jaotella myös joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 28.)

Sovittamalla yllä olevaa näkemystä kahden vallitsevan strategiakoulukunnan kautta, toimialan talusteoria keskittyy pääsääntöisesti ensin mainittuun ulkoiseen ympäristöön analysoimalla ja ennakoimalla kilpailijoiden toimintaa sekä muutosvoimia (Porter 1985, 2). Resurssiperustaisen näkemyksen pohjalta keskitytään pääasiassa organisaation resursseihin ja

niiden kehittämiseen esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien sekä knowledge-based-theory lähestymistapojen kautta (Barney & Clark. 2007, 22-23).

Yksi merkittävä kilpailustrategian muodostamisen tekijä on kehityspaine. Se syntyy tyytymättömyydestä nykytilaan. Uusien mahdollisuuksien ainesosat löytyvät aktiivisen kyselemisen, kyseenalaistamisen, havainnoinnin, kokeilun ja verkostoitumisen kautta. Kun kerättyä tietoa reflektoidaan, voidaan hahmottaa tulevia mahdollisuuksia kilpailukyvyyn kehittämiseksi. (Dyer, Gregersen & Christensen 2008, 322 - 329.) Yhtenä kehityspaineeseen vastaavana keskeisenä osa-alueena on innovointi ja teknologiakehitys, joiden merkitystä kilpailuedun muodostumisessa etenkin Porter (1985, 166) korostaa.

Liikeryityksen ja viime kädessä julkisten ja muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioidenkin pitkän aikavälin menestys riippuu siitä, miten hyvin ne pystyvät tuottamaan lisäarvoa ratkaisemalla asiakastarpeita monipuolisesti. Mitä tärkeämpää ratkaisun löytäminen on asiakkaalle ja mitä tyytymättömämpi hän on aiemmin tarjolla olleisiin vaihtoehtoihin, sitä suurempi on lisäarvon kautta saavutettava vaikutusmahdollisuus. (Santalainen 2009, 135.)

Liiketoiminnassa yrityksen keskeinen tavoite on toimia kannattavasti, jolloin sen kilpailukykyyn keskittyvä strategia on keskeisessä asemassa (Vuorinen & Huikkola 2023, 14). Kilpailustrategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan kannattavan ja kestävänsä aseman omalla toimialallaan kilpailijoihinsa verrattuna. Sen avulla yritys kykenee muokkaamaan sekä toimialan yleistä houkuttelevuutta, että kilpailuasetelmaa, jossa yritys toimii toimialansa sisällä (Porter 1985, 4).

Yhteenvetona kilpailustrategian näkemys jaotellaan usein kahteen perusleiriin. Toimialan talousteoriaan (industrial organization economics) voidaan pitää nykyaikaisen strategia-ajattelun ensimmäisenä päälinjana. Toinen - uudempi näkemys kilpailukykystrategian muodostamiseen on resurssiperustainen teoria. Näihin näkemyksiin perustuvat ajattelutavat ovat nykyisin vakiintuneet strategia-ajattelun kahdeksi päälinjaksi. Vaikka ajattelutavat ovat periaatteiltaan erilaiset, niiden hyödyntämiselle samanaikaisesti ei ole mitään esteitä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 247.)

## 2.2 Toimialan talousteoria

Toimialojen analysointiin ja yrityksen otolliseen paikkaan hakeutumiseen perustuva toimialan talousteoria (Vuorinen & Huikkola 2023, 21) keskittyy yleisesti S-C-P-paradigmaan (*structure-conducts-performance*), jonka mukaan toimialan rakenne eli ostajien ja myyjien määrä, tuotedifferointi, alalle tulon esteet, kiinteiden ja muuttuvien kulujen suhde ja vertikaalinen integraatio määrittävät yrityksen hinnoittelun ja markkinoinnin, joka puolestaan määrittää yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden (Vuorinen & Huikkola 2023, 277). Sen pohjalta

organisaation toimintaympäristöä, sen houkuttelevuutta ja kilpailuasetelmaan vaikuttavia tekijöitä mallinnetaan usein esimerkiksi viiden kilpailuvoiman mallin kautta. Mallin avulla pyritään analysoimaan ja ennakoimaan kilpailijoiden toimintaa sekä tunnistamaan toimialaan vaikuttavia muutosvoimia (Porter 1985, 2). Porter tarkasteli S-C-P-mallia siten, että yrityksen tulee asemoida itsensä alalle, jossa kilpailu ei alun pitäenkään ole täydellistä. Sen jälkeen yritys pystyy keskittymään strategiassaan pitämään kilpailuvoimat itselleen suotuisina tai liikkumaan tarvittaessa uusille toimialoille (Vuorinen & Huikkola 2023, 277).

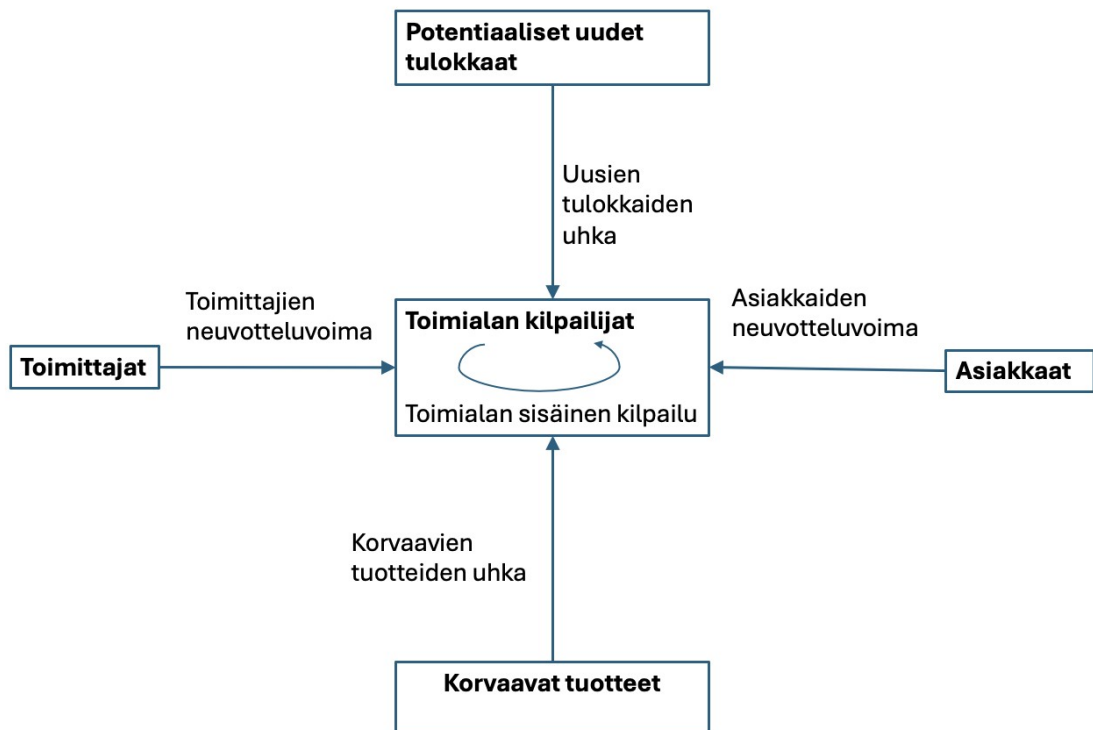
### 2.2.1 Viiden kilpailuvoiman malli

Toimialan talousteoriaan pohjautuvan näkemyksen mukaan kilpailustrategian tulisi rakentua vahvaan tuntemukseen toimialasta ja siihen liitetystä rakenteista. Kilpailuympäristön tuntemukseen ja tarkasteluun pohjautuva analyysi on silloin merkittävässä asemassa muodostettaessa onnistunutta kilpailustrategiaa. (Santalainen 2009, 39.) Viiden kilpailuvoiman malli tarjoaa tavan arvioida toimialan rakennetta, jolloin toimialaan vaikuttavia tekijöitä on sen kautta mahdollista tarkastella onnistuneen kilpailustrategian muodostamiseksi (Porter 1985, 2). Kilpailuympäristön määrittämisessä on kuitenkin huomioitavaa, että kilpailuetu osoittautuu useimmiten tilapäiseksi. Tämä johtuu siitä, että kilpailuedun lähteet ovat usein dynaamisia. Tästä syystä kilpailuedun lähteitä tulisi tarkastella myös tulevaisuuden kautta. (Santalainen 2009, 39.)

Tässä opinnäytetyössä yrityksen toimialan rakenneanalyysiin käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Viiden kilpailuvoiman mallin kautta on mahdollista tarkastella toimialaan vaikuttavia voimia, joiden pohjalta määräytyy toimialalla toimivien yritysten kyky tuottaa sijoitetulle pääomalle tuottoa. Malli koostuu viidestä voimasta, jotka ovat toimittajien neuvotteluvoima (tuottajien markkinavoima), asiakkaiden neuvotteluvoima (kuluttajien markkinavoima), uusien tulokkaiden uhka (uusien kilpailijoiden uhka), korvaavien tuotteiden uhka (substituuttihödykkeiden uhka) ja alan sisäinen kilpailu (toimialan nykyisen kilpailun taso). Voimien vahvuus vaihtelee toimialoittain. Niillä toimialoilla, jossa voimat ovat heikompia sijoitetulle pääomalle kyetään pääsääntöisesti saamaan enemmän tuottoa. Voimat vaikuttavat hintoihin, kustannuksiin ja sijoitettuun pääomaan toimialan sisällä, joten ne määrittävät toimialan kannattavuutta. Tästä johtuen kilpailuvoimien ymmärtämistä ja niiden ennakoimista voidaan pitää keskeisenä osana kilpailustrategian muodostamista. (Porter 1985, 4.) Kilpailuvoimien ymmärtäminen muuttuu sitä ajankohtaisemmaksi ja hyödyllisemmäksi, mitä suuremmassa muutoksessa toimiala on. Kilpailumalli on tässä toimiva väline kilpailustrategian kannalta, koska toimialojen perinteisen muutosten lisäksi arvioidaan arvoketjun alkupäässä olevien toimijoiden tai välittäjäorganisaatioiden ja asiakkaiden neuvotteluvoiman muutoksia. Merkittävimmät toimialojen muutokset tulevat usein kuitenkin uusien alalle tulevien toimijoiden tai korvaavien tuotteiden, palvelujen tai kokonaisratkaisujen taholta. (Santalainen 2009, 39.) Kilpailumallin kautta valitulla

kilpailustrategialla usein pyritään heikentämään toimialaan tai kyseistä strategiaa noudattavaan yritykseen vaikuttavia voimia. Esimerkiksi tuotantovälineisiin liittyvä uusi innovaatio tai teknologia, joka nostaa niihin vaadittavan pääoman määrää saattaa vähentää alalle tulijoiden määrää. Silloin innovaatio osaltaan pienentää kyseisen voiman vaikutusta toimialaan. Sillä saattaa kuitenkin olla samalla myös käänteistä vaikutusta. Jos innovaatio esimerkiksi tarvitsee vaikeasti saatavilla olevia komponentteja, sillä saattaa olla kasvattava vaikutus niitä tarjoavien toimittajien markkinavoimaan ainakin hetkellisesti. (Porter 1985, 8.)

Toimialaan vaikuttavat voimat muuttuvat jatkuvasti, kun ulkoiset tekijät, yritysten kilpailustrategia ja innovaatiot muokkaavat niitä joko toimialalle myönteisempään tai heikompaan suuntaan. Etenkin markkinajohtajat toimialalla saattavat usein toimia defensiivisesti, koska muutosten vaikutus voi olla arvaamaton toimialan rakenteen kannalta (Porter 1985, 5-6). Viiden kilpailuvoiman vaikutusta toimialaan on mallinnettu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1: Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1985, 5)

### 2.2.2 Arvoketju

Jokainen organisaatio koostuu toisiinsa liittyvistä toiminnoista, joiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Organisaation arvoketju täsmentää sen, missä lisäarvoa luodaan ja millä tavoin toimintaprosessit linkittävät organisaation eri toiminnot toisiinsa. Arvoketju auttaa syventämään ymmärrystä kilpailuedun lähteistä (Santalainen 2009, 117).

Kun yrityksen tai toimialan arvonluonnin kannalta merkittävät voimat on tunnistettu, niitä voidaan tarkastella yrityksen arvoketjun kautta. Arvoketjun kautta on mahdollista tunnistaa yrityksen kilpailuedun kautta merkitykselliset, erityistä arvoa tuottavat toiminnot ja käyttää tehtyjä havaintoja pohjana edelleen kilpailustrategian kehittämisessä (Porter 1985, 37). Arvoketjun tarkastelun kautta on myös mahdollista tunnistaa potentiaalisia organisaation kilpailuetuun vaikuttavia resursseja (Barney & Clark 2007, 56). Arvoketjun toiminnot jakautuvat primääreihin, että tukeviin toimintoihin. Primäärejä eli perustoimintoja on viisi, joista kolme ensimmäistä näistä muodostavat organisaation materiaalivirran. Tukitoiminnot taas keskittyvät nimensä mukaisesti tukemaan arvoketjun eri osa-alueita. (Porter 1985, 37-38.)

Arvoketjun primääri tai perustoiminnot kuvaavat koko toimialaa. Niillä voidaan kuvata esimerkiksi liiketoiminnan syntymistä raaka-aineen hankinnan, tuotteiden valmistamisen tai palvelutuotannon, jakelun, markkinoinnin ja myynnin sekä liitännäispalvelujen kautta (Santalainen 2009, 118). Perustoiminnoista tulologistiikan toiminnot sisältävät tuotteen vastaanottamiseen, säilytykseen ja käsittelyyn liittyvät toimet. Operaatiotoiminnot sisältävät tuotteen muodostamisen, testaamisen ja ylläpitämisen. Lähtölogistiikka toimintona huolehtii tuotteen jakeluun ja tilauskäsittelyyn liittyvistä toimista. Myynnin ja markkinoinnin toiminnot kattavat keinot, joilla ostajat voivat hankkia tuotetta ja saavat siitä tietoa. Huoltotoiminnot sisältävät asioita, joilla tuotetta parannetaan tai sen arvoa ylläpidetään, kuten asennus, kunnostus, koulutus. Näistä toiminnoista jokin yksittäinen on yleensä organisaatiolle avainasemassa kilpailuedun saavuttamiseksi. (Porter 1985, 39-40.)

Primääreiden toimintojen lisäksi Porter kuvaa tukitoimintoja, jotka voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Kuten primääritoiminnoissakin - jotkin ovat näistä erityisasemassa riippuen organisaation toimialasta. Tukitoiminnot auttavat luomaan asiakaspinnassa kilpailuetua, josta syntyy lisäarvoa. Tukitoimintojen kautta voidaan vaikuttaa siihen, kuinka suuri osa muodostettavasta lisäarvosta pystytään ottamaan haltuun. (Santalainen 2009, 118.)

Arvoketjun tukitoiminnot ovat järjestyksessä hankintatoiminta, tekniikan kehitys, henkilöstöhallinto ja neljäntenä on organisaation infrastruktuuri. Toisin kuin muut tukitoiminnot, tämä toiminto ei yleensä tue ainuttakaan primääritoimintoa vaan tukee koko organisaation arvoketjua. Tukitoiminnoista Porter pitää etenkin teknologiakehitystä

merkittävänä kilpailuedun tuojana toimialasta riippumatta ja tietyillä toimialoilla teknologiakehitys on kilpailukyvyn avaintekijä. (Porter 1985, 42.)

Jokaisen primääri- ja tukitoiminnon sisällä Porter kuvaa kolme toimintotyyppiä, jotka näyttelevät eri rooleja kilpailuedun saavuttamiseksi. Näistä suorat toiminnot liittyvät suoraan arvonluontiin ostajalle. Näihin lukeutuu mm. valmistus, myyntitoiminnot, tuotekehitys ja rekrytointi. Epäsuorat toimintotyytit taas ovat sellaisia, jotka mahdollistavat suorien toimintotyyppien suorittamisen. Näihin lukeutuu mm. ylläpito, aikataulut, tutkimus ja hallinnolliset toiminnot. Kolmantena toimintotyyppinä on laadunvarmistus, johon kuuluvilla tehtävillä tulee varmistaa muiden toimintojen laatu. Laadunvarmistukseen lukeutuu esimerkiksi seuranta, tarkastus, testaus ja katselmointi. Huomattavaa on, että laadunvarmistus toimintona eroaa kuitenkin laadunhallinnasta, koska myös muut arvoketjun toiminnot tuovat arvoa laadun hallinnallisiin osuuksiin. (Porter 1985, 44-45.)

Kun kilpailuedun muodostamisen primäärit ja tukevat toiminnot toimintotyyppineen on määritetty, voidaan niiden sisällä olevat toiminnallisuudet jakaa edelleen erillistoiminnoiksi, joita voidaan taas jakaa tarkemmin pienemmiksi kokonaisuuksiksi arvoketjussa (Porter 1985, 45).

Jotta organisaation kilpailuetua kykenee määrittämään arvoketjun kautta, tulee arvoa luovista toiminnoista löytää ne, jotka ovat kyseiselle organisaatiolle merkittäviä. Nämä jaotellaan tarkemmiksi erillistoiminnoiksi, jotka jaetaan edellisessä kappaleessa mainittujen toimintokategorioiden sisälle (Porter 1985, 48). Barney ja Clark (2007, 57) korostavat merkittävien toimintojen tunnistamisen lisäksi myös organisaatiolle kestävän kilpailuedun mahdollistavien tai kilpailukyvyn kannalta pakollisten resurssien tunnistamisen merkitystä arvoketjun tarkastelussa. Tunnistettujen arvoa tuottavien erityistoimintojen tai resurssien kautta on mahdollista saavuttaa kilpailuetua myös määrittämällä ne arvoketjussa vaihtoehtoiseen paikkaan perinteisemmän sijaan. Esimerkiksi koulutusta voi olla mahdollista käyttää tuotteen markkinoinnin välineenä, jos yritys esimerkiksi lupautuu tarjoamaan asiakkailleen koulutuksen tuotteen käytöstä ostamisen yhteydessä. Tällöin koulutustoiminnallisuus voitaisiin sijoittaa myös markkinoinnin sisälle arvoketjussa (Porter 1985, 48).

Arvoketjun toimintojen väliset yhteydet voivat johtaa parantuneeseen kilpailukykyyn optimoinnin ja koordinoinnin kautta. Nämä linkitykset usein pohjautuvat valintoihin, joissa toisen toiminnon kehittäminen vaikuttaa siihen linkitettyyn toimintoon. Esimerkiksi kustannuksiltaan suurempi tuotekehitys ja paremmat materiaalivalinnat saattavat pudottaa ylläpitokuluja enemmän kuin tuotekehitykseen ja materiaaleihin käytetty kustannuksen korotus oli. Näiden suhteiden selvittäminen on keskeisessä avainasemassa kilpailuedun saavuttamisessa. (Porter 1985, 48-49.)

Linkityksen kautta voidaan vaikuttaa samanaikaisesti useaan toimintoon, joilla on yhteys siihen toiminnallisuuteen, johon ollaan tekemässä muutoksia. Linkitykset, jotka liittyvät muutoksiin eri kategorioissa olevien toimintojen kanssa saattavat kuitenkin olla vaikeita havaita. Kilpailukyvyyn kannalta Porter pitää linkitysten tunnistamista ja niiden hallinnointia yhtenä merkittävänä mahdollisuutena kilpailukyvyyn edistämiseksi (Porter 1985, 50). Merkittävä puute arvoketjuajattelussa kansainvälistyneen kilpailun seurauksena on se, että arvoketjut kuvaavat vain nykyisiä toimialoja ja nykyisiä linkityksiä toimintojen välillä. Tämän takia perinteinen arvoketju toimii strategisen ajattelun viitekehyksenä vain niin kauan, kuin olemassa olevien toimialojen rakenne on voimassa (Santalainen 2009, 119). Alkuperäisen arvoketjun lineaarisuuteen pohjautuvaa rakennetta ei nähdä riittäväksi esimerkiksi kiertotaloutta hyödyntävässä liiketoimintamallissa (Eisenreich, Füller, Stuchtey & Gimenez-Jimenez 2022, 11).

Porter on vastannut tähän kehottamalla analysoimaan toimialojen dynamiikkaa myös tarkentamalla nykyisen toimialan määritelmää, arvojärjestelmän osapuolten tarkemmalla segmentoinnilla viiden kilpailuvoiman mallin kautta, arvioimalla toimialalla tapahtuvan muutoksen vahvimmat ajurit, hahmottamalla toimialan rakennetta sen taloudellisesti terveimpien organisaatioiden kautta, arvioimalla tulevien kilpailuvoimien vaikutuksia sekä pyrkimällä ennakoimaan tulevaisuuden tekijöitä sitä kautta mitkä niistä todennäköisimmin muuttavat toimialan rakennetta tulevaisuudessa (Santalainen 2009, 119).

### 2.3 Resurssiperustainen näkemys

Viimeisten vuosikymmenten aikana resurssiperustainen näkemys (resource-based view, RBV) on noussut merkittäväksi tekijäksi kilpailukykystrategian tutkimuksessa. Näkemys pohjautuu siihen ajatukseen, että yrityksellä on käytössään voimavaroja tai resursseja jotka ovat sidoksissa siihen lähes pysyvästi (Lockett, Thompson & Morgenstern 2009, 9). Resurssit tarkoittavat tässä tapauksessa kaikkia mahdollisia tuotannontekijöitä, kuten koneita, laitteita, maa-alueita, osaamisia, patenteja, tietojärjestelmiä ja yrityskulttuuria. Yhdysvaltalaisista Jay B. Barneyä pidetään yhtenä merkittävimmistä resurssiperustaisen strategianäkemyksen kehittäjistä. Tämän strategianäkemyksen perusidea on yrityksen kilpailuedun tavoittelu pääosin sen resursseja kehittämällä, ei niinkään markkinoille asemoitumalla (Vuorinen & Huikkola 2023, 177). Resurssiperusteisessa kilpailukykyteoriassa yrityksen resurssit voidaan jaotella aineelliseen pääomaan, aineettomaan pääomaan sekä henkilöstöpääomaan. Nämä voidaan lisäksi jakaa pysyviin sekä dynaamisiin resursseihin. Näistä pysyvien käsitetään olevan yrityksen käytössä loputtomasti ja dynaamiset ovat resursseina muuttuvia, sisältäen esimerkiksi organisaation kyvykkyydet kuten oppimiskapasiteetin. Dynaamiset resurssit mahdollistavat ajan kuluessa uusien mahdollisuuksien avautumisen yritykselle. Resurssiperustaisin näkemyksen mukaan kestävän kilpailuedun hankkimiseksi organisaation resurssien tulee olla arvokkaita, harvinaisia,

vaikeasti kopioitavissa ja vailla korvaavia vaihtoehtoja. (Barney 1991, 100.). Koska resurssiperustaisen kilpailukyknäkemyksen mukaan yritykset erottautuvat toisistaan erilaisten resurssien kautta, niiden ominaisuuksilla on oleellinen vaikutus yrityksen kilpailustrategian valintaan (Vuorinen & Huikkola 2023, 21).

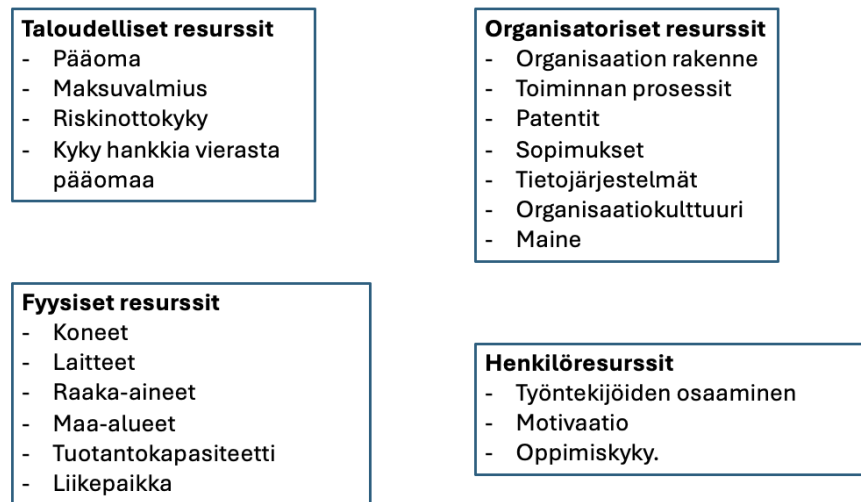
Resurssiperustaisen näkemyksen keskeinen käsite on vastike (rent). Se kuvaa resurssista saatavaa normaalin tason ylittävää voittoa (Barney & Clark 2007, 10). Resurssiperustainen ajattelu keskittyi etenkin aikaisemmin fyysisiin resursseihin, kuten maahan, koneisiin ja laitteisiin. Nykyään arvokkaimpia resursseja ovat useimmiten aineettomat, usein osaamiseen liittyvät resurssit. Logiikka on kuitenkin edelleen sama. Esimerkkinä normaalin tason ylittävästä resurssista voisi olla esimerkiksi erityisen hedelmällinen viljelysmaa. Sen seurauksena viljelijä nauttii pysyvästä kilpailuedusta, mikäli uutta yhtä hedelmällistä viljelymaata ei synny lisää ja/tai kilpailijat saa sellaista käyttöönsä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 178.)

Resurssiperustainen (RBV) näkemys täydentää tai laajentaa mm. Porterin kuvaamaa asemointiin tai toimialan talousteoriaan - yleensä yrityksen ulkoisiin tekijöihin pohjautuvaa kilpailustrategian käsitettä keskittymällä pääsääntöisesti analysoimaan organisaation sisäisten tekijöiden vaikutusta kilpailukykyyn. Verrattuna asemointipohjaiseen tulkintaan - resurssiperustaisella näkemyksellä on vähintään yhtä keskeinen asema organisaation kilpailukykyä määritettäessä. (Lockett, Thompson & Morgenstern 2009, 10.)

### 2.3.1 VRIO-malli

VRIO-malli on yksi harvoista resurssiperustaiseen strategianäkemykseen pohjautuvista työkaluista. Malli on selkeä, mutta jättää silti joitain monia kysymyksiä avoimeksi ja organisaation oman pohdinnan varaan (Vuorinen & Huikkola 2023, 185). VRIO-mallin kautta organisaatio voi tunnistaa kilpailuetua ja kestävästä kilpailuetua luovia resursseja, jotka ovat toiminnan kannalta arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia tai korvattavia (Imitability) ja tehokkaasti organisoituja (Organization). Mallin kautta pyritään löytämään menetelmiä näiden löydettyjen resurssien tehostamiseksi (Barney & Wright 1998, 3). Kilpailukykystrategian muodostamisen kannalta yrityksen tehtävänä on pyrkiä löytämään arvokkaimmat resurssit, kehittää niitä edelleen ja hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti strategiassaan (Vuorinen & Huikkola 2023, 179). VRIO-malli keskittyy yrityksen sisäisiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. Se kattaa siis SWOT-analyysin kohdat S ja W ja sitä voidaan käyttää hyvin SWOT-analyysin yhteydessä (Vuorinen & Huikkola 2023, 185).

VRIO-malli jakaa resurssipohjan fyysisiin resursseihin, taloudellisiin resursseihin, organisatorisiin resursseihin sekä henkilöresursseihin. Kuviossa 7. On esitetty esimerkki VRIO-mallin resurssipohjan jaosta perustuen erityyppisiin resursseihin.



Kuvio 2: VRIO-mallin resurssipohja (Vuorinen & Huikkola 2023, 178)

Mallin mukaisesti resurssin arvokkuus (Value) pohjautuu sen kykyyn alentaa kustannuksia tai lisätä tuottoja. Arvokas resurssi hyödyntää organisaation kilpailukykyä luomalla tai hyödyntämällä mahdollisuuksia tai torjumalla uhkia (Vuorinen & Huikkola 2023, 179). Resurssi on kuitenkin arvokas ainoastaan, jos organisaatio kykenee hyödyntämään sitä. Arvokkaat resurssit mahdollistavat yritykselle erilaisten resurssiin pohjautuvien kilpailukykystrategioiden hyödyntämisen (Barney 1991, 106).

Harvinaiset resurssit (Rare) kattavat ne, joita toimialan kilpailijoilla ei ole käytössään, ja joita heidän on mahdoton tai vaikea hankkia. Oletuksena resurssit, jotka kaikilla kilpailevilla yrityksillä on käytössään eivät voi olla sellaisia, jolla saavutetaan kilpailukykyetu (Vuorinen & Huikkola 2023, 179). Ainoastaan kun yritys toteuttaa arvoa tuottavaa strategiaa, jota suuri määrä yrityksiä ei samaan aikaan hyödynnä se kykenee saavuttamaan kilpailuedun. Tämän takia, mikäli usealla kilpailijalla on käytössään sama resurssi, jokaisella on mahdollisuus toteuttaa sitä hyödyntävää strategiaa saman kaltaisesti. Tällöin yksikään yritys ei pääse nauttimaan siitä johtuvasta kilpailuedusta. On kuitenkin huomioitavaa, että yleistenkin (ei-harvinaisten) resurssien käyttäminen on monesti yritykselle tärkeää tasoittamaan kilpailuasetelmaa kilpailevien yritysten kanssa. Lisäksi on huomionarvoista, että kilpailukyvyyn muodostuksen kannalta muutamallakin yrityksellä voi olla harvinainen resurssi hallussaan tuottamassa kilpailukykyä. Olennaista on, että resurssin omaavien määrä toimialalla pysyy riittävän pienenä. (Barney 1991, 107.)

Vaikeasti kopioitava, korvattava tai imitoitava (Imitability) resurssi kuvaa monimutkaisia vahvasti organisaatioon kytköksissä olevia resursseja, joita kilpailijoiden on nimensä

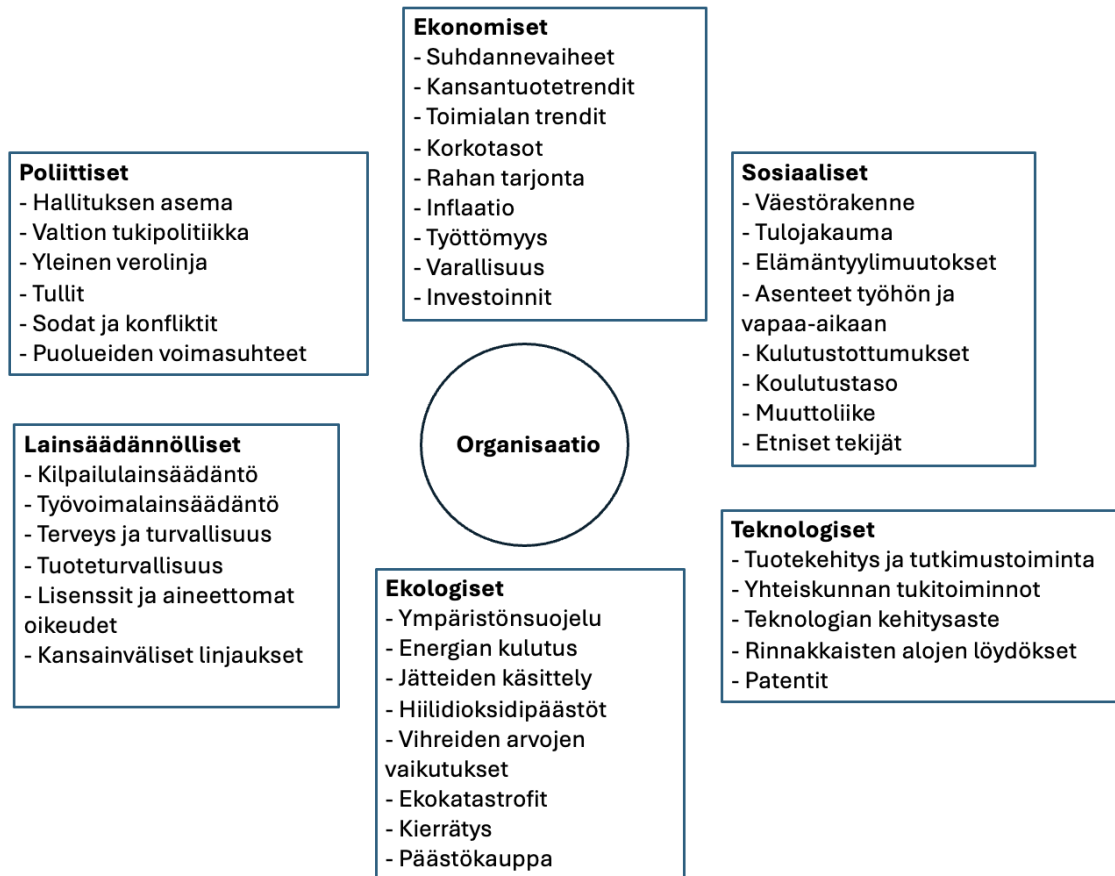
mukaisesti vaikeaa kopioida tai hankkia omaan käyttöönsä. Esimerkkejä voivat olla esimerkiksi yrityksen kokemus, tunnettuus tai organisaatiokulttuuri. Kestävä kilpailukyky on mahdollista saavuttaa arvokkaiden tai harvinaisten resurssien osalta vain siten, että yrityksellä hallussaan oleva resurssi on mahdollista kopioida vain epätäydellisesti tai ei lainkaan (Vuorinen & Huikkola 2023, 179). Resurssi on epätäydellisesti kopioitava, jos se täyttää yhden tai yhdistelmän seuraavista ehdoista: mahdollisuus sen hankintaan liittyy ainutlaatuisiin historiallisiin lähtökohtiin, sen syyt tai hyödyntäminen ovat moniselitteiset (causal ambiguity) tai resurssi on sosiaalisesti monimutkainen. Historiallisiin lähtökohtiin pohjautuva resurssiin ainutlaatuisuus voi pohjautua esimerkiksi siihen, että resurssi on ollut mahdollista hankkia vai tiettyyn aikaan tietyssä paikassa. Resurssin ainutlaatuisuuteen johtava moniselitteisyys tarkoittaa sitä, että yritykset, jotka pyrkivät kopioimaan resurssia eivät kykene täysin ymmärtämään mikä johtaa sen ainutlaatuisuuteen tai miten se tulisi kopioida saman lopputuloksen saavuttamiseksi. Resurssin sosiaalinen monimutkaisuus taas tekee kopioimisesta vaikeaa, koska imitointiin pyrkivät yritykset eivät kykene täysin hallitsemaan tai vaikuttamaan ilmiöön tai ilmiöihin, jotka muodostavat resurssin. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi yrityksen johdon yhteistyön toimiminen erityisellä tavalla, yrityksen kulttuuri tai sen maine toimittajien tai asiakkaiden keskuudessa. (Barney 1991, 109-110.)

Organisatorisella resurssilla (Organization) tarkoitetaan VRIO-analyysissä resurssina sitä, että yritys kykenee tehokkaasti hyödyntämään arvokkaita resursseja toiminnassaan. Organisoimiseen voidaan laskea esimerkiksi laadukkaat fyysiset puitteet, osaava henkilöstö, työympäristö ja johtaminen (Vuorinen & Huikkola 2023, 180).

## 2.4 PESTEL

Opinnäytetyössä käytettiin toisena työkaluna strategisen aseman muodostuksen määrittämiseen PESTEL analyysia. PESTEL analyysi on viitekehys, jota voidaan käyttää hahmottamaan toimialarakenteen muuttujia, joilla on vaikutusta organisaatioon tai toimialaan. PESTEL-analyysissä selvitetään organisaatioon vaikuttavat keskeiset muutosvoimat työkalun kunkin kirjaimen osa-alueella. Sen kautta tarkastellaan ulkoisessa ympäristössä tapahtuvia poliittisia (P), taloudellisia (E), sosiaalisia (S), teknologisia (T), sekä ympäristöön ja lainsäädäntöön (L) liittyviä muutoksia. (Pestel Analysis, 2022). PESTEL on strategisen aseman määrittämisvaiheen työkalu, jota voidaan käyttää toimialan kuvaamiseen makrotasolla. Yksi PESTEL analyysi saattaa kattaa koko toimintaympäristön, mutta suuremman yrityksen tapauksessa tarvitaan useampia tarkastelutasoja. Kategorioihin jakamisen ajatuksena on helpompi hahmotettavuus ja tulkittavuus. Analyysin tarkoituksena ei ole listata kaikkea mahdollista kaikissa kategorioissa vaan teemoja, joissa ei ole oletettavasti tapahtumassa mitään muutosta, ei ole tarkoitus ottaa mukaan. Olennaista PESTEL analyysissä on löytää kyseisen organisaation kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus organisaation toimintaan.

(Vuorinen & Huikkola 2023, 44). PESTEL-analyysiä hyödynnetään yhdessä muiden ympäristön analyysien, kuten viiden kilpailuvoiman mallin kanssa. Sen avulla voidaan tunnistaa myös tekijöitä SWOT analyysin tueksi, ja sen esiin nostamat teemat ovat olennaista SWOT-analyysin sisältöä (Vuorinen & Huikkola 2023, 45-46)



Kuvio 3: PESTEL-analyysin viitekehys (Vuorinen & Huikkola 2023, 261)

## 2.5 SWOT

SWOT analyysi on englannin kieleen pohjautuva lyhenne vahvuuksista (S), heikkouksista (W), mahdollisuuksista (O) sekä uhkista (T). SWOT-analyysi määritellään moniulotteiseksi strategisen analyysin. Sen avulla kyetään tunnistamaan sekä sisäisiä ja ulkoisia voimia ja se mahdollistaa eri muuttujien priorisoinnin odotettujen lopputulosten pohjalta. Analyysin avulla organisaatio kykenee nopeasti tunnistamaan sekä sen sisäiset toiminnalliset muuttujat sekä toimintaympäristöön liittyvät ulkoiset muuttujat. Menetelmän vahvuuksina on sen yksinkertaisuus sekä sen tuomien tulosten helppo kommunikoitavuus ja käytettävyys. SWOT-analyysi tutkii organisaation nykytilaa katsomalla eteenpäin. Sillä voidaan analysoida rakennetta heijastamalla sitä tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Lisäksi se pyrkii kuvaamaan

organisaation sisäistä toiminnallisuutta heikkouksien ja vahvuuksien osalta sekä ulkoista ympäristöä mahdollisuuksien ja uhkien osalta. (Speth & Probert 2016, 1-4.)

SWOT käsitteistä ulkoiset muuttujat ovat ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä asioita joihin organisaatio ei kykene itse suoraan vaikuttamaan. Sisäiset muuttujat kattavat ne asiat joihin organisaatio kykenee toiminnallaan vaikuttamaan. Heikkoudet ovat sisäisiä muuttujia, jotka heikentävät organisaation kilpailuasemaa ja vahvuudet kuvaavat sisäisiä muuttujia, jotka vahvistavat kilpailuasemaa. Mahdollisuudet kuvaavat ulkoisia muuttujia, joilla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, kun taas uhkat luokitellaan analyysissä ulkoisiksi muuttujiksi, joilla on negatiivinen vaikutus organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön. (Speth & Probert 2016, 1-2.)

## 2.6 OKR

OKR (objectives and key results) mallia käytetään organisaation tavoitteiden johtamiseen, jonka kautta yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa. Malli pohjautuu Peter Druckerin 1950-luvulla kehittämään MBO (management by objectives) ajatusmalliin, josta 1970-luvulla Intelin sen aikainen toimitusjohtaja Andy Grove kehitti edelleen OKR mallin. OKR mallin keskeisenä kehittäjänä tunnetaan myös samaan aikaan Intelillä työskennellyt John Doerr joka päivitti mallia edelleen ja esitteli sen Googlen käyttöön vuonna 1999. (Hämäläinen & Sora 2022, 28.)

Mallin keskeinen ajatus on yksinkertainen. Sen tavoitteena on kyetä mittaamaan sekä fasilitoimaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Mallissa jokaiselle tavoitteelle asetetaan metriikat, joiden perusteella tavoitteen etenemistä voidaan arvioida jo toteutusvaiheessa. OKR-mallin kertovat suunnasta, jota kohti yritys kulkee. Näitä tulisi olla maksimissaan 5 kpl ja niiden tulisi olla päämääräkeskeisiä, relevantteja, laadullisia sekä strategiasta johdettuja. Avaintulokset taas kertovat, miten yritys etenee kohti tuota tavoitetta. Avaintuloksia tulee olla maksimissaan 5 kpl, ja niiden pitää olla mitattavissa. Tavoitteiden ja avaintulosten lisäksi malliin kuuluvat tehtävät eli päivä- ja viikkotasolle asetetut ja pilkotut tekemiset, jotka mahdollistavat avaintulosten saavuttamisen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 82.)

OKR-mallissa kaikki organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet, jota kautta ne voivat yhdenmukaistaa omat tavoitteensa tukemaan kokonaiskuvaa. Mallissa tärkeää on avoin keskustelu, jota tavoitteiden asettamisen yhteydessä käydään. Johdon tavoitteet johdetaan suoraan strategiasta ja ne viestitään koko organisaatiolle. Tiimien tavoitteita tarkastelemalla nähdään hyvin nopeasti, onko strategia siirtynyt käytännön tasolle. Koska tavoitteita myös päivitetään joka viikko, hallitus ja johto ovat jatkuvasti perillä siitä, miten strategian kannalta keskeisten tavoitteiden toteuttaminen etenee. (Hämäläinen & Sora 2022, 20-23.)

Mallin jatkuva oppiminen pohjautuu seurantaan viikko-, kuukausi- ja kvartaalitasolla. Seurannasta kertyvän datan avulla on helpompi tutkia, mikä estää projekteja valmistumasta. Mikä hidastaa tavoitteiden saavuttamista, mitä osaamista tai resursseja puuttuu tai mitä on mahdollisesti arvioitu väärin. Myös malliin kuuluvien menneiden ajanjaksojen tarkasteluun pohjautuvilla retrospektiiveillä pyritään jatkuvaan kehittämiseen paljastamaan esimerkiksi mahdollisia prosesseissa olevia puutteita ja korjaamaan niitä (Hämäläinen & Sora 2022, 20). Sekä OKR että strategiset kehitysohjelmat auttavat toiminnan priorisoinnissa. Strategiset kehitysohjelmat ovat lähtökohtaisesti pitkäaikaisia, 3-5 vuotta kestäviä ohjelmia, joiden tavoitteena on muodostaa uusi toimintatapa organisaatioon. Strategisia kehitysohjelmia voidaan kuitenkin muuttaa, riippuen esimerkiksi edellisten ohjelmien onnistumisesta tai muutostarpeista liiketoimintaympäristössä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 86-87.).

Hämäläinen ja Sora (2022, 18) esittävät keskeiseksi OKR-mallin kilpailueduksi sen nopeuden. OKR-mallin avulla asioihin voidaan reagoida ketterästi, koska tavoitteiden etenemistä seurataan joka viikko. Toiseksi asioita saadaan nopeammin aikaan, kun keskeneräisen työn määrää pienennetään ja resurssit kyetään keskittämään tehokkaasti nykyiseen tekemiseen. Kolmanneksi OKR-mallissa käytetään kurottamistavoitteita, jotka kannustavat organisaatiota ylittämään itsensä.

Lopulta OKR-mallin hyödyt kiteytyvät siihen, että malli liittyy olennaisella tavalla työn merkityksellisyyteen. Jotta tiimi voisi kantaa vastuuta tekemisestään, tiimin jäsenten on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. OKR-mallin käyttöönoton myötä tiimit ja yksilöt saavat säännöllisesti keskustella tavoitteistaan ja siitä, miten ne liittyvät organisaation strategiaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 18-26.).

## 2.7 Kilpailustrategiatyypit

Kilpailuetua määritettäessä keskeisenä kysymyksenä on yrityksen asemoituminen toimialallaan. Asemoitumisen kautta voidaan tarkastella mm. yrityksen kannattavuutta muihin toimialan kilpailijoihin verrattuna. Yritys, joka on toimialallaan asemoitunut suotuisasti, kykenee usein tuottamaan voittoa, vaikka olosuhteet toimialalla olisivat muuten epäsuotuisat. Erilaisilla kilpailustrategiatyypeillä pyritään näin asemoitumisen kautta saavuttamaan kestävä kilpailukykyä. (Porter 1985, 11.). Asemoitumisen lisäksi kilpailustrategiatyyppejä voidaan tarkastella organisaation resurssien kautta, arvioimalla millaiset resurssit ovat erityisen arvokkaita tai hyödyllisiä eri strategiatyypin hyödyntämisen kannalta (Barney & Clark 2007, 26). Eymasin ja Bensebaan tutkimus pienten jälleenmyyjien kilpailustrategioista jaottelee kilpailustrategian toteuttamista vielä tarkemmin viiteen erilaiseen lähestymistapaan: klassiseen (classic), aktivistiin (activist), visionääriin (visionary), osaamiskeskeiseen (skilled) sekä selviytyjään (survivor) (Eymas & Bensebaa 2021, 1238-1240).

Porter (1985, 12-17) tunnistaa neljä erilaista kilpailustrategian tyyppiä. Kustannusetuun pohjautuva strategia tavoittelee kilpailuetua tarjoamalla tuotteita tai palveluita edullisemmin kuin kilpailijat. Erottautumiseen eli differoimiseen pohjautuvalla strategialla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan olemalla jossakin asiakkaalle arvoa tuovassa asiassa ainutlaatuinen. Keskittämiseen pohjautuvan kilpailustrategian tavoitteena on keskittyä tiettyyn kapeaan asiakassegmenttiin ja tarjota juuri sille räätälöityjä tuotteita tai palveluita. Se voidaan myös jakaa edelleen kustannusetua tai differointia hyödyntäväksi strategiaksi. Kilpailuedun tavoittelun kannalta yrityksen tulisi keskittyä yksinomaan johonkin näistä neljästä strategiamallista tai se ei yleensä kykene olemaan paras millään näistä alueista, heikentäen kilpailuetua verrattuna kilpailijoihinsa. Ne kilpailijat, jotka toteuttavat selkeästi jotakin tiettyä näistä strategiatyypeistä kykenevät olemaan aina parempia kyseisellä osa-alueella, koska ne pystyvät keskittymään kilpailustrategiansa tavoitteisiin täysimääräisesti. (Porter 1985, 11.). Usean kilpailustrategiatyyppin hyödyntäminen samanaikaisesti on kuitenkin mahdollista esimerkiksi muodostamalla tarkoitusta varten erilliset liiketoimintayksiköt. Yksiköt voivat toteuttaa tällöin itsenäisesti omia kilpailustrategiatyyppiään. Näiden liiketoimintayksiköiden strategioiden tulisi kuitenkin olla tarkkaan eriytettyjä, jotta ne pysyvät selvästi erillisinä (Porter 1985, 19). Kustannusetuun ja differointiin pohjautuvien kilpailustrategioiden yhdistelyä on käsitelty jonkin verran myöhemmissä julkaisuissa. Niiden pohjalta kilpailustrategiatyyppien kilpailuetua tukeva yhdistäminen saman liiketoimintayksikön sisällä on mahdollista, mutta erityisen herkkä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja epävarmuustekijöihin. Tutkimuksissa käsitellyissä tapauksissa tavoitteena strategiatyyppien yhdistämisessä on ollut keskittyminen asiakkaalle tärkeisiin ominaisuuksiin ja laadun parantamiseen samalla pyrkien laskemaan tuotantokustannuksia. (Mongkol 2021, 331). Yhdistelyn sopivuutta voidaan vertailla käyttämällä muuttujina strategiatyyppien yhdistelyssä todettua herkkyyttä nopeille muutoksille, Porterin mainitsemia yhdistelyn kilpailuetua heikentäviä ominaisuuksia sekä tutkimuksen kirjoituksen aikana tunnistettuja talouden epävarmuustekijöitä (Hämäläinen 2022, 11). Tarkastelun pohjalta voidaan sen tehokkaan hyödyntämisen ja asiakkaalle sopivan arvonluonnin olevan monimutkaista nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennustettavissa olevassa talustilanteessa.

Kilpailustrategiatyyppin vaihtamista pidetään huomioitavana riskinä kilpailuedun kannalta. Esimerkkinä tiettyyn kilpailustrategiatyyppiin profiloituneet tunnetut yritykset, jotka tuovat toiseen kilpailustrategiaan liittyviä piirteitä tunnetun strategiansa rinnalle. Strategiamuutoksen jälkeen yrityksen kuva asiakkaiden suuntaan voi hämärtyä ja tuotteen tai palvelun kustannukset eivät enää ole optimaaliset (Porter 1985, 12).

Kilpailustrategian muodostamisessa oleellista on myös sen kestävyys. Yleensä kilpailustrategian kestävyys tarkoittaa sitä, että on olemassa joitakin rakenteellisia esteitä, joilla strategian kopioiminen on vaikeaa (Porter 1985, 12). Resurssiperustainen näkemys

korostaa kestävän kilpailuedun tavoittelemisessa arvokkaiden resurssien merkitystä, arvokkaiden VRIO-resurssien yhtenä keskeisenä tekijänä on vaikea kopioitavuus (Barney & Clark 2007, 72). Vaikean kopioitavuuden kautta kyetään vaikuttamaan Porterin mallissa merkittävänä riskinä esiintyvään strategian kopiointiin. Näkemyksiä yhdistämällä yhdeksi riskeihin liittyväksi vaikuttamisen välineeksi voidaan tätä kautta nähdä organisaation vaikeasti kopioitavien arvokkaiden resurssien hyödyntäminen etenkin kopioinnin estämiseksi. Oheinen taulukko kuvaa jokaiseen kilpailustrategian eri tyyppeihin liittyviä riskejä. Kumpaakin keskittämiseen pohjautuvaa strategiaa käsitellään taulukossa yhdessä.

Hintajohtajuus	Differointi	Keskittäminen
Hintajohtajuutta ei kyetä ylläpitämään <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijat kopioivat</li> <li>• Teknologiset muutokset</li> <li>• Hintajohtajuuteen liittyvät olosuhteet muuttuvat</li> </ul>	Erottautumista ei kyetä ylläpitämään <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailijat kopioivat</li> <li>• Differoinnin arvo muuttuu vähemmän tärkeäksi asiakkaille</li> </ul>	Kohdesegmentti muuttuu rakenteeltaan kannattamattomaksi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohdesegmentin rakenne hajoaa</li> <li>• Kysyntä katoaa</li> </ul>
Ero differointiin kasvaa liiansuureksi	Kustannus muihin muuttuu liian suureksi	Keskittämisstrategia kopioidaan
Keskittäjät kykenevät saavuttamaan entistä edullisemmat hinnat omille segmenteilleen	Keskittäjät, jotka pohjaavat differointiin saavuttavat entistä suuremman differoinnin tason omilla segmenteillään	Ei-segmenttikeskeiset kilpailijat valtaavat segmentin <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakassegmentin ero muihin segmentteihin kapenee</li> <li>• Segmentin edut verrattuna muihin segmentteihin katoavat</li> </ul>
		Uudet keskittäjät jakavat segmentin vielä pienempiin

		osiin
--	--	-------

Taulukko 1: Yleisten kilpailustrategioiden riskit (Porter 1985, 20)

### 2.7.1 Kustannusetuun pohjautuva kilpailustrategia

Yksi organisaation kilpailuetua tavoittelevien strategioiden muodoista on kustannusetuun pohjautuva. Kustannusetuun pohjautuva strategiatyyppi liittyy kuitenkin aina läheisesti myös muihin kilpailustrategioihin, koska hinnoittelun tulee pysyä suhteellisen saman kaltaisena kilpailijoihin nähden (Porter 1985, 97). Organisaatiolla on kustannusetu, jos sen toimintojen suorittamisen kokonaiskustannus jää alle sen kilpailijoiden kustannusten. Kustannusedun strateginen arvo riippuu sen kestävydestä, eli siitä, että sen kustannusedun lähteitä kilpailijat eivät pysty kopioimaan tai matkimaan. Tämän lisäksi tai tästä seurauksena organisaation resurssien osaaminen ja etenkin erityisosaaminen korostuu kustannusetuun pohjautuvassa strategiassa, kun tehdään vertailua myös kustannusetustrategiaa toteuttaviin kilpailijoihin. Ilman kilpailijoista erottuvaa erityisosaamista organisaatio ei voi odottaa kestävästä kilpailuetua (Barney & Clark 2007, 47). Eymaksen ja Bensebaan luokituksesta mahdollisiin, mutta ei välttämättömiin kustannusetua toteuttaviin toimijoihin voidaan ominaisuuksien perusteella laskea sekä klassista asiakkaaseen ja ulkoihin tekijöihin perustuvaa sekä selviymisstrategian kautta ulkoiseen toimintaympäristön pakottamana toimintaansa muuttavat toimijat. Keskeisesti omaan konseptinsa kautta kilpailua toteuttava visionääriksi luokiteltu toimija voi myös kuulua tähän kilpailustrategiatyyppiin, riippuen konseptin rakenteesta (Eymas & Bensebaa 2021, 1238-1239).

Erinomainen kustannusetu on saavutettu, kun organisaatio kykenee tarjoamaan arvoa ostajalle sellaisella tasolla, että sen kustannusetua ei menetä silloinkaan, jos se joutuisi tarjoamaan tuotteitaan alemmalla hinnalla kuin kilpailijat (Porter 1985, 97-98). Henkilöstön erityisosaaminen korostuu tässä etenkin tehokkuuden kautta. Tällöin yritys kykenee tuottamaan samalla kustannuksella enemmän tai matalammalla kustannuksella vähemmän, kuin samalla strategialla toimiva kilpailija (Barney & Clark 2007, 47). Tämän perusteella tehokkuus ja osaamiskyky muodostuvat keskeisiksi ominaisuuksiksi arvioitaessa erinomaiseen kustannusetuun perustuvan kilpailustrategian tekijöitä.

Porterin mukaan kustannusedun saavuttamiseen on kaksi tapaa. Kustannusajureiden hallinnan kautta organisaatio voi tavoitella hallitsemaan niitä osia, jotka tuottavat suurimpia kustannuksia. Arvoketjun uudelleen määrittämisen kautta on taas mahdollista saavuttaa erilainen ja tehokkaampi tapa tuottaa ja markkinoida tuotetta (Porter 1985, 99). Huolimatta organisaation kilpailustrategiasta, sen tulisi aina tavoitella kustannusedun saavuttamista niiden toimintojen osalta, jotka eivät vaikuta heikentävästi organisaation valitun strategian kannalta keskeisiin toimintoihin (Porter 1985, 99). Aikaisemmin mainitun erityisosaamisen

lisäksi Barney ja Clark korostavat etenkin organisaation sosiaaliseen tai hallinnolliseen toimintaan vaikuttavien resurssien merkityksen korostumista kustannusetuun tähtäävässä strategiassa (Barney & Clark 2007, 116).

Kustannusetuun pohjautuvalla strategialla on myös vaikutus toimialan yleiseen rakenteeseen hinnoittelun kautta. Strategian yhtenä keskeisenä osana on arvoketjun eri toimintojen välisten linkitysten tarkastelu, jolla pyritään vaikuttamaan kokonaiskustannuksiin. Tehdessä vertailua kilpailijoiden kulurakenteeseen tulee kustannusrakennetta ajatella kokonaisuuden kautta sen sijaan, että tarkasteltaisiin ainoastaan työvoiman ja raaka-aineiden kustannuksia. (Porter 1985, 62 - 63.). Näkemys on yhteneväinen edellä mainitun Barney'n ja Clarkin korostamien sosiaalisten ja hallinnollisten resurssien merkityksen kautta. Näiden resurssien hyödyntämisen voidaan nähdä tukevan arvoketjun uudelleenmäärittelyä esimerkiksi sosiaalisten verkostojen hyödyntämistä tai hallinnollisten arvokkaiden resurssien hyödyntämistä arvoketjun tuotantomenetelmien kehittämisessä.

Porter tiivistää kustannusedun tavoittelemisen strategian määrittämisen seuraaviin osakokonaisuuksiin. 1) Tunnista arvoketju ja määritä sille kulut ja käytettävissä oleva varallisuus. 2) Analysoi toimintojen kustannusajurit ja kuinka se toimivat keskenään. 3) Tunnista kilpailijoiden arvoketjut ja niiden pohjalta kustannuserot. 4) Kehitä strategia kulujen vähentämiseen hallitsemalla kustannusajureita tai määrittämällä arvoketju uudelleen. 5) Varmista, että kustannustason alennus ei vaikuta yrityksen erilaistamiseen tai tee se tietoisesti ja 6) Varmista, että valittu kustannusten alentamiseen pohjautuva strategia on kestävä. (Porter 1985, 64.) Barney ja Clark korostavat kustannusetuun pohjautuvassa strategiatyypissä tuotantokustannuksien alentamiseen soveltuvien resurssien merkityksellisyyden (Barney & Clark 2007, 10) lisäksi erityisosaamisen (Barney & Clark 2007, 46) sekä hallinnollisten ja sosiaalisten arvokkaiden resurssien merkitystä (Barney & Clark 2007, 116).

### 2.7.2 Differointiin pohjautuva kilpailustrategia

Yritys erottautuu kilpailijoistaan, jos se kykenee olemaan ainutlaatuinen jossakin jolla, on asiakkaalle merkitystä. Differointi, eli erilaistaminen on yksi kilpailukyvyyn muodoista, joka yrityksellä voi olla (Porter 1985, 119). Barney ja Clark korostavat differoinnissa tuotteessa tai tuotetussa palvelussa olevia eroavaisuuksia (Barney & Clark 2007, 122). Porter korostaa myös arvoketjussa olevien erojen huomioimista differoinnin lähteenä tuotteessa tai markkinoinnissa olevien erojen lisäksi (Porter 1985, 119). Eymaksen ja Bensebaan luokituksesta mahdollisiksi differointistrategiaa toteuttaviksi voidaan asettaa luokituksen perusteella etenkin osaamiskeskeiseksi ja aktivistiksi määritetyt toimijat. Näistä osaamiskeskeinen toimija hyödyntää erityisesti omaa toimialakokemustaan erottautumisen välineenä (Eymas & Bensebaa 2021, 1239-1240). Aktivistiluokan toimija taas kykenee erottautumaan tarkoin valikoidulla

toimijan arvoihin perustuvalla tuotevalikoimalla (Eymas & Bensebaa 2021, 1239). Myös klassiseksi, visionääriksi sekä selviytyjäksi luokitellut voidaan nähdä mahdollisina differointia hyödyntävinä toimijoina esimerkiksi tilanteen niin vaatiessa (selviytyjä) tai liiketoimintakonseptinsa kautta (visionääri tai klassinen toimija).

Erilaistamisen kestävyys riippuu pääsääntöisesti kahdesta asiasta. Sen ostajille tuomasta jatkuvuudesta sekä kilpailijoiden puutteesta. Tässä riskinä on ostajien tarpeiden tai näkymien muutokset. Kilpailijat voivat myös pyrkiä matkimaan strategiaa tai pyrkiä tekemään differoinnista merkityksetöntä. Yksi keino tämän estämiseen on tuottaa differoinnin mahdollistavat lähteet alueelta, josta kilpailijat eivät niitä kykene hankkimaan (Porter 1985, 159). Näiden ainutlaatuisten erilaistamisen lähteiden mahdollistamiseksi, Barney ja Clark korostavat henkilöstöhallinnon merkitystä differoinnin arvontuotannossa. Henkilöstöhallinnon merkitys korostuu etenkin sen määrittämisessä, mitkä henkilöstöryhmät tai yksilöt ovat merkittävimpiä differoinnin lähteitä organisaatiolle (Barney & Clark 2007, 136). Tämän kautta ainutlaatuisten arvokkaiden henkilöresurssien tai kyvykkyyksien voidaan nähdä tukevan Porterin näkemystä, jossa organisaation tulee omata differoinnin lähteet (osa) alueelta, jota kilpailijat eivät voi täysin samanlaisena hankkia. Porter kuvaa differointiin pohjautuvan strategian olevan kestävämpää silloin, kun differoinnin saavuttamiseksi on olemassa merkittäviä esteitä, yrityksellä on hintaetu differoinnissa, erilaistamisen lähteitä on useita tai yritys kykenee muodostamaan kulurakenteen, jolla siirtyminen pois tuotteen toimittajalta muodostaa asiakkaalle merkittäviä kustannuksia (Porter 1985, 159). Kulurakenteen arviointi on myös resurssiperustaisen näkemyksen mukaan differointistrategiaa toteutettaessa edellä mainittujen lisäksi tai niiden seurauksena merkittävä henkilöstöhallinnon osa-alue. Keskeisenä arvioitavana asiana on se, kuinka henkilöstöhallinto kykenee toiminnallaan joko laskemaan tuotantokustannuksia tai kasvattamaan tuottoja (Barney & Clark 2007, 122).

Differoinnissa keskeistä on hahmottaa kuinka sen toteuttaminen muodostaa arvoa asiakkaalle. Jos arvonaluonnin mekanismit ovat yritykselle epäselviä differointi saattaa olla jopa liian tehokasta. Esimerkiksi jos tuotteen laatu tai palvelutaso ylittää ostajan tarpeen, on mahdollista, että kilpailija tulee tarjoamaan asiakkaalle sopivamman tasoista palvelua tai tuotetta edullisemmin. Tämän välttämiseksi Porter esittää, että yrityksen tulee kyetä tarkastelemaan asiakkaidensa arvoketjua ja ostokriteereitä verrattuna yrityksen tarjoamaan tuotteeseen (Porter 1985, 160). Barney ja Clark käsittelevät arvoketjun tarkastelua differointistrategiassa sen pohjalta, missä kohdassa arvoketjua yritys kykenee parhaiten toteuttamaan erottautumista ja missä arvoketjun kohdassa olevat resurssit mahdollistavat erottautumisen parhaiten (Barney & Clark 2007, 136). Tämän perusteella voidaan muodostaa oletus, että tällä tavoin resurssien kautta arvoketjua tarkasteltaessa kyettäisiin samalla tukemaan Porterin tärkeäksi nostaman arvonaluonnin mekanismien hahmottamista.

Alla oleva taulukko käsittää joitakin Porterin esittämiä menetelmiä tai ominaisuuksia differointiin pohjautuvan kilpailustrategian muodostamiseksi.

Menetelmä tai ominaisuus	Kuvaus
Tuotteen tulee olla helppo käyttää, se sisältää kattavat ohjeet ja sen käyttöön tarjotaan koulutusta tai tukea.	Näiden tavoitteiden saavuttamista varten yritys tarvitsee tuntemusta asiakaskunnasta, ja siitä miten he tuotetta käyttävät.
Tuotteen käytettävyyttä parantavat toiminnot tuodaan selkeästi asiakkaan tietoisuuteen.	Piilotetut arvoa tuottavat asiat näkyvät merkittävinä asiakkaalle myös ostopäätöksen jälkeen. Tähän voidaan laskea myös tuotteen mukana tulevan informaation käyttö. Se voi kertoa esimerkiksi tuotteen erityisistä ominaisuuksista tai sen valmistaneen yrityksen historiasta tai ainutlaatuisista valmistusmenetelmistä.
Sisäisen koordinoinnin parantaminen tai tuotteiden jo sisältämien ominaisuuksien muuntelu uusien kehittämisen sijaan.	Tuotevalikoimaa voidaan muokata esimerkiksi kytkemällä pois ominaisuuksia edullisemmista tuotteista, jotka kalliimpaan tuotteeseen sisällytetään. Näin voidaan säästää resursseja, jotka kuluisivat jokaisen tuotteen kehittämiseen alusta asti
Huomioimalla potentiaalisen asiakkaan profiili.	Eri ostajat pitävät eri asioita ainutlaatuisina, jolloin esimerkiksi tuote, joka sisältää useita hienostuneita teknisiä ominaisuuksia saattaa näyttäytyä teknisen taustan omaavalle asiakkaalle erityisen ainutlaatuiselta.
Havaitsematta jääneiden ostokriteereiden löytäminen.	Tarjoamalla täysin uusia lähestymistapoja on mahdollista erottautua kilpailijoista. Esimerkiksi Applen julkistama iPad muodosti

	markkinoille kokonaan uuden myyntikategorian ja tarjosi asiakkaille tuotteen, jota ei eivät olleet aikaisemmin ajatelleet tarvitsevansa (Isaacson 2015, 503).
Muuttuvat ostajien vaatimukset tarjoavat mahdollisuuden yrityksen tai tuotteen differointiin.	Muutos mahdollistaa uusien tilaisuuksien löytämisen, kun mahdollisesti vakiintuneen toimittajan tuotteita tarkastellaan uusista lähtökohdista. Esimerkiksi tuotteet tai palvelut, jotka vähentävät ostajan kuluja tai luovat kestäviä säästöjä menestyvät hyvin taloudellisesti heikkoina aikoina. Vastaavasti terveyslähtöisten trendien lisääntyminen saattaa lisätä esimerkiksi kofeiinittomien tuotteiden kysyntää merkittävästi (Porter 1985, 156).
Täysin uuden arvoketjun löytäminen.	Joitakin tapoja ovat esimerkiksi uuden jakelukanavan tai myyntitavan löytäminen, ostajan toimintojen haltuunotto integraation kautta tai sen jonkun kanavan tekeminen tarpeettomaksi. Vertikaalin integraatio voi toimia myös mahdollisuutena differointiin esimerkiksi tarkemman laaduntarkkailun tai täysin uuden prosessiteknologian kautta. (Porter 1985, 153-157).

Taulukko 2: Menetelmiä ja ominaisuuksia differoinnin mahdollistamiseksi (Porter 1985, 153-158)

### 2.7.3 Keskittämiseen pohjautuva kilpailustrategia

Keskittämiseen pohjautuvassa strategiassa yritys tähtää kilpailemaan kapealla segmentillä toimialan sisällä. Strategiassa yrityksen tuote tai palvelu muokataan tarkkaan tietyn kohderyhmän tarpeita vastaavaksi muiden toimialan kohderyhmien kustannuksella. Tällä strategia voidaan jakaa edelleen kustannusetuun tai differointiin keskittyviin strategioihin

keskittämisstrategian sisällä. Strategian edellytys on, että asiakassegmentillä on jokin erityinen tarve tai sitten tarjottavan tuotteen tuotanto ja toimitusjärjestelmän tulee poiketa muusta toimialasta siten, että se palvelee parhaiten kyseistä asiakassegmenttiä (Porter 1985, 15). Tarkasteltuna Eymaksen ja Bensebaan luokittelun kautta etenkin osaamiskeskeisen ja aktivistiluokan toimijat voidaan nähdä mahdollisina keskittämisstrategiaa toteuttavina toimijoina. Molempien kuvataan keskittävän liiketoimintaansa tarkkaan rajatulle alueelle. Osaamiskeskeinen omalle ydinosaamisalueelleen ja aktivisti segmentille, jonka tuote tai palveluvalikoima pohjautuu toimijan arvoihin (Eymas & Bensebaa 2021, 1239-1240).

Keskittämisstrategiassa keskittäjä pyrkii tarjoamaan asiakassegmentille optimoidumpaa tuotetta tai palvelua. Laajemmalla kentällä toimivat kilpailijat voivat esimerkiksi omata tuotantoketjun, jonka rakenne ei ole kustannustehokasta pieniin toimituseriin tai tarjottu tuote ei täysin vastaa kaikilta osin juuri kyseisen asiakassegmentin tarpeisiin. Jos keskittämisstrategiaa soveltava yritys kykenee vastaamaan näihin haasteisiin, sen toiminta on omalla segmentillään kannattavampaa kuin toimialalla yleisesti. Tämän edellytys on, että valikoituneen segmentin toimialarakenne on sellainen, missä on mahdollista toimia voitollisesti (Porter 1985, 16).

## 2.8 Teknologia ja innovaatiot

Tyytymättömyys nykytilaan ja tarve kehittyä korostuu merkittävänä kilpailuedun tavoittelun tekijänä. (Dyer, Gregersen & Christensen 2008, 322). Porter pitää teknologista muutosta yhtenä tärkeimpänä kilpailuetuun vaikuttavana tekijänä. Hän määrittää kaikista kilpailukenttään vaikuttavista tekijöistä teknologisen muutoksen kaikista merkittävämmäksi yksittäiseksi tekijäksi (Porter 1985, 164). Barney ja Clarkin mukaan teknologiaan pohjautuvan kilpailuedun saavuttamiseksi organisaation tulisi myös omata muita ominaisuuksia tukemaan siihen pohjautuvan kilpailuedun kestävyyttä. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi historialliset, sosiaaliset tai muutoin monitulkintaiset (causal ambiguity) ominaisuudet (Barney & Clark 2007, 150).

Uuden teknologian kautta muodostuvaa kilpailukykyä voidaan tarkastella myös sen mahdollistaman reaktion kautta, jossa se aiheuttaa sykäyksen siihen pohjautuville uusille innovaatioille. Tämä innovaatiotoiminta voi vaikuttaa myös muihin toimialoihin, arvoketjuun laajemmin tai sen pohjalta voi taas muodostua lisää uudenlaista teknologiaa tai uusia tapoja hyödyntää alkuperäistä teknologiaa (Sohn, Seamans & Sands 2024, 31). Tähän liittyen Porter korostaa teknologian ja innovaatioiden hyötyjen ja haittojen kokonaisarvioinnin tärkeyttä sekä toimialan, että siihen vaikuttavien voimien kannalta. Teknologisella muutoksella voidaan esimerkiksi huomaamatta vaikuttaa toimialalle tulemisen esteisiin pienentävästi tai heikentää differoinnin vaikutuksia standardoinnin kautta (Porter 1985, 172-173).

Teknologia on yksi kilpailuedun muodostumisen keskeisiä vaikuttimia riippumatta toimialasta. Sen kautta pystytään kohdistamaan toimialaan rakenteellista muutosta ja se kykenee muodostamaan kokonaisia uusia teollisuuden aloja (Porter 1985, 166). Teknologian merkitys toimialarakenteen muodostamisessa voidaan nähdä esimerkiksi kiertotaloutta hyödyntävässä liiketoimintamallissa, jossa sillä on ollut merkittävä vaikutus koko toimialan muodostumiselle ja sen arvoketjun rakenteelle (Eisenreich, Füller, Stuchtey, Gimenez-Jimenez 2022, 5-6). Teknologisen muutoksen kautta on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetu, jos teknologinen muutos alentaa organisaation kustannuksia, tehostaa differointia ja teknologista etumatkaa on mahdollista ylläpitää kestävästi (Porter 1985, 166). Omistusoikeudellista teknologiaa on yleisesti pidetty kestäväen kilpailuedun lähteenä, mutta erityisesti informaatioteknologian osalta patentointi on usein vaikeaa ja siitä huolimatta patentoitujakin sovelluksia on mahdollista jäljitellä suhteellisen helposti. Näin etenkin informaatioteknologian (IT) käyttäminen kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa saattaa olla haastavaa (Barney & Clark 2007, 149). Tämän pohjalta aiemmin mainittujen teknologista kilpailuetua tukevien ominaisuuksien sekä organisaation sisäisen kulttuurin ja toimintatapojen arvon voidaan nähdä kasvavan merkitykselliseksi tekijäksi informaatioteknologiaan pohjautuvan kilpailuedun muodostuksessa.

Sen lisäksi, että teknologian hyödyntämisestä voidaan muodostaa strategia, sen käyttöönotto voi itsessään muovata ja muodostaa strategiaa (Van Zeebroeck, Kretschmer, & Bughin 2023, 17). Tässä voidaan nähdä yhteneväisyyksiä Mintzbergin (1987, 11-24) näkemykseen strategian muodostumisesta kuviona (pattern), kun teknologiaa aletaan esimerkiksi hyödyntämään tietyllä tavalla, joka alkaa muovaamaan toimintamallia tai kuviota joka alkaa ajan kuluessa vaikuttamaan organisaation strategiaan. Van Zeebroeck, Kretschmer ja Bughin (2023, 23) lisäksi kuvaavat, että teknologian vaikutus strategiaan on samaan aikaan sekä vaiheittaista, että kaksisuuntaista. Tällöin teknologia itsessään voi muovata vaiheittain strategiaa yhtä lailla, kuin strategia vaikuttaa teknologiakehitykseen.

Organisaation teknologiastrategian ytimessä on se minkä tyyppistä kilpailukykyä yritys pyrkii tavoittelemaan. Yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään tai hyödyntämään niitä teknologioita, jotka tuovat etua yrityksen kokonaisstrategiaan. Uuden teknologian kehityksessä on tärkeää myös tehdä arviointia sen onnistumisen mahdollisuuksista (Porter 1985, 177) sekä sen tuomien taloudellisten mahdollisuuksien arvoa verrattuna teknologiakehitykseen usein liittyviin suuriin kehityspanostuksiin (Barney & Clark 2007, 110). Porter korostaa myös uuden teknologian käyttöönottoon ja kehittämiseen riskien arvioinnin merkitystä sekä nostaa keskeiseksi asiaksi uuden teknologian hyödyntämisen arvioinnissa sen, kyetäänkö sillä todellisuudessa vaikuttamaan kilpailuedun muodostumiseen (Porter 1985, 166). Teknologian kautta muodostuneen kilpailuedun ja riskien arvioinnissa merkityksellistä on kiinnittää huomiota esimerkiksi teknologian tulevaisuuteen liittyviin tekijöihin esimerkiksi

kyberturvallisuuteen, muuttuviin säädöksiin, yksityisyyteen sekä kestävän kehityksen kautta muodostuneiden vaatimusten kautta (Hakkarainen, Colicev & Pedersen 2024, 647).

Tavoiteltaessa teknologista kustannusetua tuotteen teknologinen muutos keskittyy valmistuskustannusten alentamiseen vähentämällä materiaalitavetta, helpottamaan tuotantoprosessia tai esimerkiksi yksinkertaistamaan logistiikkaan kohdistuvia vaatimuksia. Teknologisen kustannusjohtajuuden osalta prosessikehitykseen tehty teknologinen muutos usein tavoittelee vähentämään materiaalin kulutusta tai valmistusprosessissa tarvittavaa työmäärää (Porter 1985, 177). Kilpailustrategiatyyppien kautta tunnistetut kustannusetustrategiaan liitetyt organisaation resurssien ominaisuudet (Barney & Clark 2007, 47) korostuvat myös saman strategiatyyppin teknologiastrategiaa sovellettaessa. Henkilöstön erityisosaamisella voidaan pyrkiä hyödyntämään teknologista ratkaisua toimimaan siten, että se tehostaa edellä mainittujen osa-alueiden toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Keskitettyyn kustannusetuun kohdistuva teknologiastrategia keskittää tuotteen teknologisen kehityksen tuomaan juuri sopivan määrän suorituskykyä kohderyhmän tarpeisiin. Sen prosessitekologinen kehitys tähtää usein hienosäätämään omaa arvoketjuaan kohderyhmän tarpeita vastaavaksi ja sen tavoitteena on saada kohderyhmän palvelemisesta koituvat kustannukset mahdollisimman pieniksi. (Porter 1985, 178.)

Differointiin pohjautuvassa teknologiastrategiassa teknologinen muutos usein tähtää tuotteen osalta laadun, ominaisuuksien, käyttöönottoon tai tuotteen vaihtamisesta koituvien haittojen kehittämiseen. Tuotteen vaihtamisesta koituvilla haitoilla tarkoitetaan tässä kustannuksia tai arvonmenetyksiä, joita tuotteen ostajalle seuraisi, mikäli se päättäisi vaihtaa tuotteen jonkin toisen toimittajan tuotteeseen. Differointiin pohjautuvan strategian osalta prosessien teknologinen kehitys tähtää usein parempaan laadunvarmistuksen, aikataulujen parantamiseen, nopeampiin toimitusaikoihin ja muihin yksityiskohtiin, jotka tuovat suoraan arvoa ostajalle (Porter 1985, 177). Barney ja Clark korostavat informaatioteknologian merkitystä differointiin pohjautuvassa teknologiastrategiassa myös kulujen vähentämisen tai tuottojen korottamiseen kautta (Barney & Clark 2007, 145).

Keskitettyyn differointiin kohdistuva teknologiastrategia taas keskittyy tuotteen teknologiseen kehittämiseen vastaamaan kapean markkinasegmentin erityisiin tarpeisiin. Sen yhteydessä toteutettu teknologinen prosessikehitys tähtää yleensä muuttamaan arvoketjua nostamalla sitä kautta ostajille koituvaa arvoa (Porter 1985, 178).

## 2.9 Kilpailustrategian muodostaminen

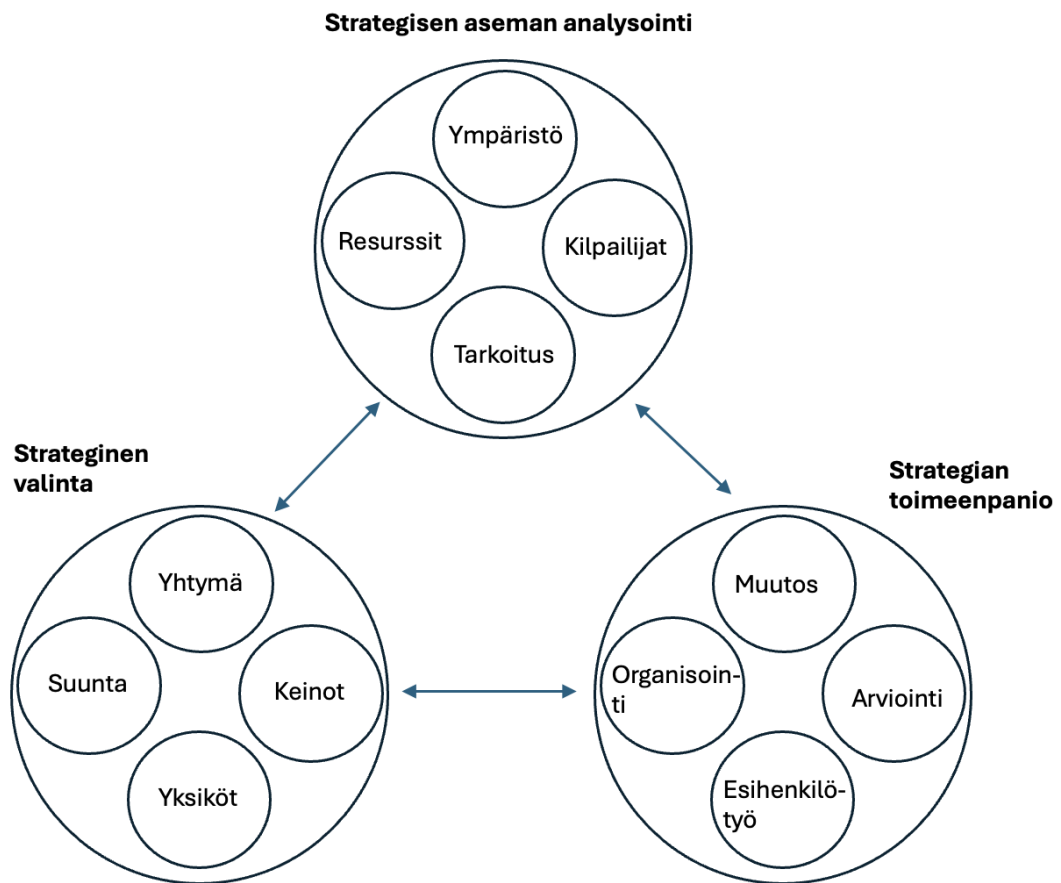
Perinteisessä lineaarisessa menetelmässä strategian muodostuksen työ voidaan karkeasti jakaa ajallisesti lineaarisiin vaiheisiin jotka koostuvat karkeasti strategian laatimisesta ja toteuttamisesta. Mallissa myös strategiaan osallistuvat henkilöt on jaettu toteuttajiin ja

laatijoihin ja mallia toteutetaan ajallisesti järjestyksessä (Vuorinen & Huikkola 2023, 38). Strategian ajattelu lineaarisen prosessina voikin nykyisin olla tietyissä tilanteissa jopa harhaanjohtavaa, koska sen soveltaminen nykyaikaiseen nopeasti muuttuvaan ja vaikeammin ennustettavaan ympäristöön on haastavaa (Vuorinen & Huikkola 2023, 39).

Strategista johtamista nykyisin voidaan ajatella kokonaisuutena, jossa on selkeät vaiheet, mutta niiden ajallinen järjestys on muuttuva. Tämä lähestymistapa tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. Tällainen jatkuvan strategisen johtamisen prosessi voidaan jakaa vaiheisiin jotka koostuvat strategisen aseman analyysistä, strategisesta valinnasta sekä strategian toimeenpanosta (Vuorinen & Huikkola 2023, 40).

Nykyaikaisen strategiakehityksen onnistuneesti toteutetun joustavuuden ja reaktiokyvyn etuina voidaan nähdä myös positiivinen vaikutus sitä toteuttavan organisaation henkilöstöön. Sitä kautta strategian soveltamisella on myös välillinen merkitys Barney'n ja Clarkin (2007, 81-88) korostamaan vaikutukseen yrityskulttuuriin, mahdollistaen sen muodostumisen yritystoimintaa laajemmin tukevaksi harvinaiseksi tai vaikeasti kopioitavaksi resurssiksi.

Jos jatkuvan johtamisen strategiaa aloitetaan muodostamaan tyhjästä aloitetaan sen muodostaminen usein järjestyksessä samalla kuitenkin mahdollistaen aikaisempiin vaiheisiin palaamisen myöhemmin. Kuitenkin, jos yritys on jo toteuttamassa liiketoimintaa, vaiheet voidaan ottaa käsittelyyn vaihtelevassa järjestyksessä. Jatkuvan strategisen johtamisen malli voidaan jakaa vaiheisiin jotka koostuvat 1) strategisen aseman analyysistä, 2) strategisesta valinnasta sekä 3) strategian toimeenpanosta (Vuorinen & Huikkola 2023, 41). Jatkuvan strategiaprosessin kehitysmallia on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 4).



Kuvio 4: Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen & Huikkola 2023, 43)

### 2.9.1 Strategisen aseman analyysi

Strategisen aseman analyysissä keskitytään organisaation olemassaolon tarkoitukseen, tahtotilaan, ympäristöön sekä kilpailijoihin ja omiin resursseihin. Vaihe koostuu useista osanalyysistä joista voidaan tehdä yhteenveto esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Strategisen aseman analyysivaiheessa kivijalkakauppa voisi esimerkiksi kartoittaa liikepaikan asiakasvirtoja, tutustua lähellä sijaitsevien kilpailijoiden tarjontaan tai kartoittaa mahdollista tulevaisuuden asiakaskäyttötymisen muutoksia suhteessa tuleviin muutoksiin liiketilan lähialueilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 41.).

### 2.9.2 Strategisen valinnan vaihe

Strategisen valinnan vaiheessa pyritään tunnistamaan strategisia vaihtoehtoja, tekemään arvoja ja valintoja. Vaiheessa otetaan kantaa siihen missä liiketoiminnassa yritys aikoo olla mukana, mitä tuotteita tai palveluita se aikoo myydä, mihin organisaation kilpailuetu tulee perustumaan, mihin suuntaan organisaatiota tullaan kehittämään ja millaisin menetelmin

valittuun suuntaan edetään. Tässä vaiheessa voidaan tehdä johtopäätöksiä tarvittavien resurssien ja osaamisen suhteen kun käsitys siitä mihin kilpailuetu tulee perustumaan vahvistuu. (Vuorinen & Huikkola 2023, 42.).

### 2.9.3 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpanovaiheessa valitut asiat toteutetaan käytännössä. Vaihe pitää sisällään esimerkiksi asioiden organisointia, ihmisten motivointia ja sitouttamista, valvontaa, viestintää, koulutusta, riskeihin varautumista ja yleistä muutoksen toteuttamista organisaatiossa. Tässä vaiheessa organisaation tulee kyetä myös välittämään henkilökunnalle strategian tarkoitus, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Strategian toteuttamiseksi muodostetaan toimeenpanovaiheessa myös hankkeita ja projekteja. (Vuorinen & Huikkola 2023, 42.).

### 2.9.4 Strategiatyökalut

Strategiatyökalut, filosofiat tai strategisen johtamisen menetelmät voidaan jaotella neljään ryhmään (Vuorinen & Huikkola 2023, 30). Vuorinen ja Huikkola ovat kirjassaan jäsentäneet paikoin vakiintumattomat viitekehykset kokonaisuuksiksi, joilla pyritään tarjoamaan mahdollisimman konkreettinen lähestyminen organisaation strategian suunnittelun tueksi.

Ryhmän 1 työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Esimerkiksi Balanced Scorecard (BSC) ja SWOT-analyysi kuuluvat tämän ryhmän työkaluihin.

Ryhmä 2 edustaa toimintaa uudistaviin työkaluihin tehostamisen sijaan. Esimerkiksi Sinisen meren strategia kuuluu tähän ryhmään.

Ryhmä 3 edustaa ympäristölähtöistä strategianäkemyistä, joka painottaa ulkoisten asioiden tarkkailua. Tämän ryhmän tunnettuja työkaluja ovat muun muassa viiden kilpailuvoiman malli, PESTEL-analyysi ja BCG-matriisi.

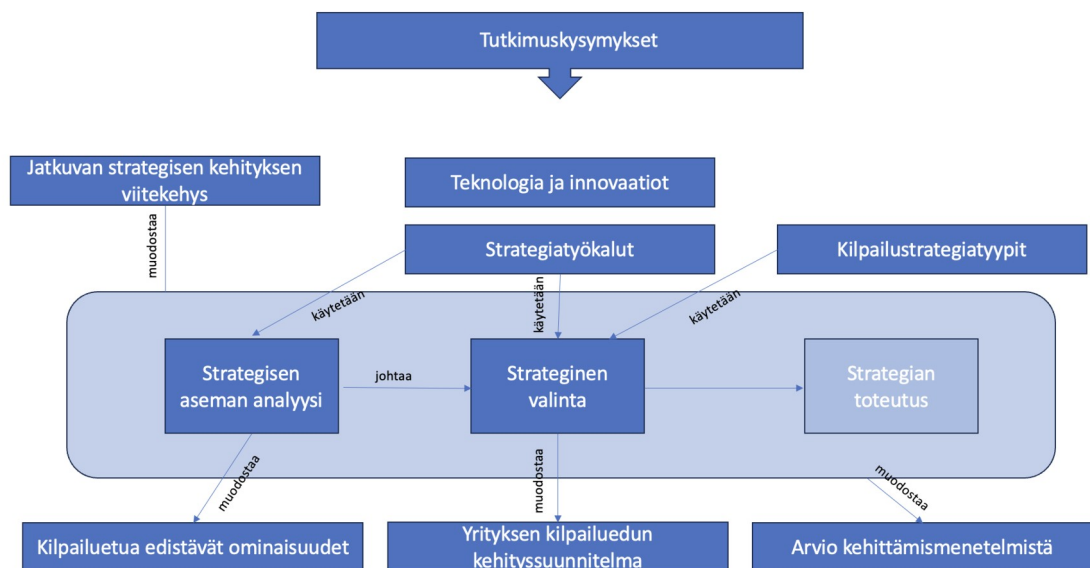
Ryhmän 4 työkalut keskittyvät resurssien kehittämiseen. Nämä työkalut pureutuvat ulkoisten asioiden tarkkailun sijaan organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen. Esimerkkeinä työkaluista voidaan mainita benchmarking ja VRIO-analyysi. (Vuorinen & Huikkola 2023, 31.)

## 2.10 Tietoperustan yhteenveto

Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty kilpailuedun ja kilpailustrategian käsitteitä, resurssiperusteiseen sekä toimialan talousteoriaan pohjautuvia strategianäkemyksiä, erilaisia kilpailustrategiatyyppejä, teknologian ja innovaatioiden keskeistä roolia, sekä jatkuvaan strategiseen kehittämiseen pohjautuvaa kehitysmallia. Lisäksi tietoperusta kuvaa erilaisia

strategisen analyysin viitekehyksiä kuten Porterin viiden kilpailuvoiman mallin, sekä resurssiperustaiseen näkemykseen pohjautuvan VRIO analyysin. Näistä viitekehysistä käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimitystä strategiatyökalut. Yhtenä lähtökohtana olevaa erilaisten strategianäkemyksen yhteensovittamista kehitysprosessissa pyritään toteuttamaan mm. käyttämällä eri näkemyksiin pohjautuvia strategiatyökaluja analyysityössä. Näistä esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman malli pohjautuu toimialan talousteoriaan ja VRIO-analyysi resurssiperustaiseen näkemykseen.

Tietoperustan kaikki aihepiirit ovat sidoksissa toisiinsa, ja niiden on tarkoitus tukea tai täydentää toisiaan. Aihepiirit on pyritty valikoimaan siten, että ne mahdollisimman hyvin kykenisivät tuomaan teoriaa tai tutkimustietoa keskeisten tutkimuskysymysten ympärille ja tarjoaisivat viitekehyksiä kehitystyön tueksi. Kuviossa 5 on mallinnettu tietoperustan sijoittumista suhteessa tutkimuskysymyksiin ja kehitysasotelmaan.



Kuvio 5: Tietoperustan yhteenveto ja tutkimuskysymykset

### 3 Kehittämisasetelma

Kilpailustrategian muodostamisessa analysoidaan kohdeorganisaation ulkoista sekä sisäistä toimintaympäristöä. Tarkastelun perusteella tehdään analyysi, jonka perusteella organisaation tulee kyetä asettamaan strategiset tavoitteensa ja arvioimaan mahdollisimman tehokkaat menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisessä osassa kilpailustrategian muodostamista, kehittämistä ja toimeenpanoa on kyky arvioida toimialaa ja tulevaisuuden näkymiä. Arvioiden pohjalta muodostetaan tavoitteita ja päätellään toimenpiteitä, joiden kautta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tämän kehittämistyön analyysivaiheen

tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin teoriapohjan, workshop-työskentelyn sekä teemahaastatteluihin ja dokumenttianalyysiin pohjautuvan sisällönanalyysin kautta saadun tiedon perusteella. Analyysivaiheessa muodostunutta tietoa hyödynnettiin luvussa 4.2 kuvatussa kehityksen strategisen valinnan vaiheessa. Kehittämistyön luvussa 3.1 kuvataan opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Luku 3.2 kuvaa aineiston keräämistä ja analysointia.

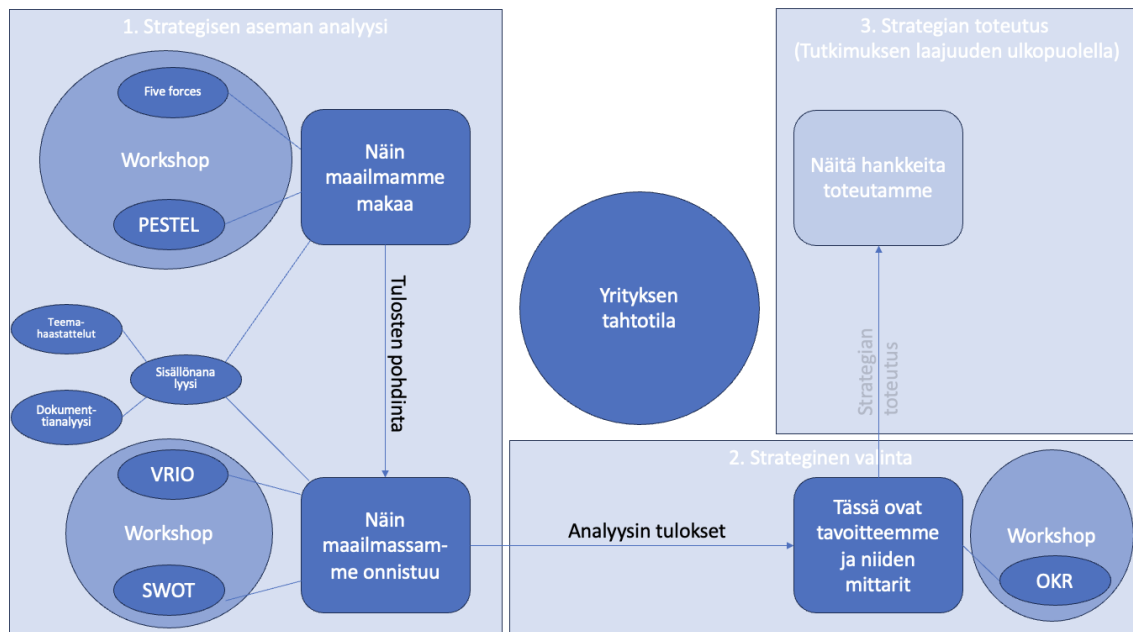
### 3.1 Tutkimus ja kehitysmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kehittämistyön tulokset tuotettiin tutkijan sekä yrityksen henkilöstön toimesta haastattelutulosten sekä yrityksen workshop keskusteluiden pohjalta. Tulosten muodostamiseen käytettiin tunnettuja strategiatyökaluja, jotka valittiin siten, että niiden perusteella kyetään tekemään sekä sisäisiin resursseihin että ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvää analyysiä. Sisäisten resurssien arvioimisessa käytettiin resurssiperustaiseen RBV näkemykseen pohjautuvaa VRIO analyysiä ja ulkoisen toimintaympäristön analysointiin käytettiin toimialan talousteoriaan pohjautuvaa viiden kilpailuvoiman mallia. Ulkoista toimintaympäristöä tarkasteltiin lisäksi PESTEL analyysillä ja tuloksista tehtiin yhteenveto SWOT analyysiä käyttäen. Analyysin tuloksista tehtiin workshoppeissa strategisen valinnan arvio käyttämällä apuna merkittävimpiä toimintaympäristössä havaittuja muutoksia tai voimia sekä yrityksen sisäisten resurssien analyysiä. Strategisen valinnan toteuttamisen tueksi muodostettiin lopuksi OKR malliin pohjautuvia tavoitteita, joiden kautta valitun strategian toteuttamista tukevia toimia kyetään ohjaamaan sekä seuraamaan. OKR tavoitteet valittiin siten, että ne mahdollisimman hyvin tukevat valittua strategiaa hyödyntäen yrityksen vahvuuksia ja samalla huomioiden yrityksen toimintaympäristöön kohdistuvia muutosvoimia.

#### 3.1.1 Kehitysprosessi

Työn kehitysprosessin perustana on käytetty jatkuvan strategiaproessin mallia (Vuorinen & Huikkola 2023, 339 - 345), jota on mukautettu opinnäytetyön sekä kohdeyrityksen tarpeiden mukaisesti. Olennaisena lisäyksenä malliin on tuotu mukaan teemahaastatteluun ja dokumenttianalyysiin pohjautuva sisällönanalyysi. Ne on sijoitettu prosessissa strategisten aseman analyysivaiheeseen. Mallissa kuvattu strategian toimeenpanovaihe on jätetty pois tämän opinnäytetyön laajuudesta. Käytetty jatkuvan strategiakehityksen viitekehys tarjoaa mahdollisuuksia käyttää analyysityössä useita erilaisia strategiatyökaluja. Tämän opinnäytetyön eri vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät on kuvattu alla olevassa kaaviossa. Kaavio pohjautuu Vuorisen ja Huikkolan kirjassa esitettyyn jatkuvan strategiakehityksen malliin (Vuorinen & Huikkola 2023, 339 - 345), jota on muokattu edellä mainituin osin. Strategiatyökalujen (Five forces, PESTEL, VRIO, SWOT, OKR) kautta muodostuneet tulokset syntyivät workshop-työskentelyn pohjalta. Sisällönanalyysin tulokset muodostettiin

dokumenttianalyysin sekä teemahaastattelujen pohjalta. Strategisen valinnan vaiheessa näistä tuloksista muodostettujen johtopäätösten pohjalta muodostettiin ehdotetut OKR tavoitteet sekä ehdotus kilpailustrategian valinnaksi. Kehitysprosessissa syntyneet arviot ja johtopäätökset ovat tutkijan tekemiä ja pohjautuivat tietoperustaan, workshop-työskentelyyn, sisällönanalyysiin sekä tutkijan näkemykseen.



Kuvio 6: Kehitysprosessin vaiheet ja menetelmät (mukailen Vuorinen & Huikkola 2023, 341)

Kehitysprosessissa kuvattua organisaation strategisen aseman analyysiä kuvataan luvussa 4.1. Analyysia tehtiin tietosisällössä kuvatun teorian ja siinä kuvatun toimialan talusteoriaan pohjautuvan asemoinnin kannalta sekä resurssiperustaisen teorian kautta. Työkaluina analyysivaiheessa on käytetty tietosisällössä kuvattuja viiden kilpailuvoiman mallia, PESTEL analyysia, SWOT analyysia sekä VRIO mallia. Lisäksi vaihe sisältää haastattelut, dokumenttianalyysin ja sisällönanalyysin. Luku 4.2 kattaa strategisen valinnan vaiheen. Se pohjautuu analyysivaiheessa muodostuneisiin tietoihin ja sisältää erilaisten strategisten vaihtoehtojen tunnistamisen, arvioinnin sekä valinnan. Vaiheessa tehdään yhteenveto ja johtopäätöksiä analyysivaiheessa saaduista strategiatyökalujen tuloksista sekä sisällönanalyysista. Strategisen valinnan muodostuksessa käytetään apuna OKR työkalua jonka avulla muodostetaan ehdotukset kilpailustrategian tavoitteista ja määritetään strategian ja hankkeiden seurantaan liittyvät avaintulokset. Luku 4.3 kuvaa kilpailustrategian toimeenpanoa. Tämän opinnäytetyön osalta toimeenpanosta on otettu mukaan vain sen vaikutus jatkuvan strategiaproessin kannalta.

### 3.1.2 Kvalitatiivinen menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta ja työ oli luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Analyysia ja synteesiä yhdistellään kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa. Siinä aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja tätä kautta muodostuneet osat kootaan uudelleen synteesiä käyttämällä tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Kvalitatiivisiin menetelmiin pohjautuvassa tutkimuksessa käytetään sekä deduktiivista että induktiivista päättelyä. Käytännössä deduktiivinen logiikka ilmenee siinä, miten tutkija lähestyy tutkimusongelmaa. (Grönfors & Vilkkä 2011, 85.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen asetelma on muuttuva siten, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Se on kontekstisidonnaista ja siinä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa. Tarkkuus ja luotettavuus pyritään saavuttamaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.2.) Laadullisessa menetelmässä perinteisen validiuden toteamiseen on kaksi pääasiallista tapaa. Triangulaatiossa yhdellä menetelmällä saatua tietoa vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun saadaan tietty yksimielisyys, voidaan katsoa, että henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta on saanut vahvistusta. Edelliseen liittyvä yksi validointitapa on osoittaa lähteiden luotettavuus ja toinen on osoittaa vastaavuus tutkijan ja tutkittavien tulkintojen välillä. Validointia voidaan tehdä myös tarkistamalla, jolloin tutkija avoimesti ilmaisee kantansa ja sanoo, miten vaihtoehdotiset tulkinnat on suljettu pois. Lisäksi tuloksia raportoidessa niitä voidaan validoida viittaamalla sopivassa kohdassa kirjallisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2.2.). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin soveltamaan molempia tapoja validiuden todentamiseen.

### 3.1.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa keskeisenä tavoitteena on muodostaa mahdollisimman monipuolinen kuva tapauksesta tutustumalla siihen kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohteena voi olla jokin organisaatio tai ryhmä. Tapaus voi olla myös jokin prosessi tai tapahtuma. Joskus tapaus käsittelee yhteen yksilöön tai asiakkaaseen liittyviä tapauksia. Tämän perusteella tapaustutkimusten kautta analysoidut tapaukset voivat olla hyvin erilaisia kokoluokaltaan. Tutkimuksen kohdetapaukseksi muodostuva kokonaisuus, on siinä tutkijan analyttisen ajattelun tulosta. Tutkittavaan asiaan tai ilmiöön koskevaan kirjalliseen tietoon perehdytään ja käytössä olevaa aineistoa haarukoidaan, ennen kuin tutkijalle muodostuu käsitys, mihin tapaukseen tutkimus lopulta keskittyy. Tapausta voidaan tarvittaessa myös rajata ja tarkentaa. (Vuori 2021)

## 3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tietoa tutkimuksen taustaksi kerättiin kirjallisesta aineistosta dokumenttianalyysin kautta sekä haastattelujen ja keskusteluiden avulla. Aineistoa muodostettiin myös workshoppeissa

mm. toimialan rakenneanalyysin, SWOT analyysin sekä OKR tavoitteiden osalta. Workshop työskentelyä on kuvattu luvussa 3.2.1.

Kerättyä aineistoa säilytettiin tutkijan tietokoneella kryptatulla kiintolevyllä sekä varmuuskopiona kryptatulla muistikortilla, joihin oli pääsy tutkijalla. Haastatellut olivat tiedon säilytyksestä tietoisia ja siihen oli hyväksyntä. Tietoa säilytettiin anonymisoituna. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kerätty aineisto tuhottiin poistamalla se työaseman kiintolevyiltä sekä muistikortilta käyttämällä poistomenetelmää, joka estää tietojen palauttamisen jälkikäteen.

### 3.2.1 Workshop-työskentely ja strategiatyökalut

Opinnäytetyön analyysivaiheen workshop-työskentelyssä käytettiin apuna tietosisällössä kuvattuja strategiatyökaluja. Työskentelyn tuloksista tehtiin lopuksi yhteenveto SWOT-analyysin avulla (Vuorinen & Huikkola 2023, 45-46). SWOT analyysin käytön ajatuksena analyysin loppuvaiheessa oli mahdollisten kiinnostavien lisähavaintojen tekeminen, joita muut alkuvaiheessa käytetyt strategiatyökalut saattaisivat jättää tarjoamatta. Workshop-työskentelyn tavoitteena oli saada aineistoa ja näkemystä organisaation sisältä tutkimuksen tueksi.

Workshop-työskentelyssä käytetyistä strategiatyökaluista yrityksen ulkoisen toimintaympäristön analyysiin käytettiin viiden kilpailuvoiman mallia sekä PESTEL analyysia. Näistä PESTEL analyysin kautta pyrittiin löytämään kilpailuetuun vaikuttavia laajempia makrotason ilmiöitä. Viiden kilpailuvoiman mallilla pyrittiin taas kuvaamaan tarkemmin toimialarakennetta ja siihen vaikuttavia voimia. Näiden työkalujen kautta pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva ulkoisesta toimintaympäristöstä sekä laajemmin, että toimialakohtaisesti. Yrityksen sisäisten resurssien analysointiin käytettiin VRIO analyysiä. VRIO:n avulla pyrittiin määrittämään yrityksen kilpailuedun kannalta keskeisiä arvokkaita resursseja ja tekemään johtopäätöksiä niiden parhaasta mahdollisesta hyödyntämisestä tutkimuskysymyksen kannalta.

Workshop-työskentelyä tehtiin yrityksen henkilöstön kanssa käyttämällä taustatietona tietoperustassa kuvattua teoriaa ja strategiatyökaluja. Workshoppeja pidettiin kolme ja työskentelyn fasilitoi tutkija. Tutkija pyrki ohjaamaan toimintaa oleellisiin kysymyksiin käyttämällä tukena tietoperusteessa kuvattua teoriaa sekä omaa kokemuspohjaansa. Ennen workshop työskentelyjä tutkija muodosti rakenteen kulloiseenkin käsiteltyyn strategiatyökaluun liittyen. Rakenne koostui työkalujen hyödyntämisen kannalta keskeisistä kysymyksistä. Työskentely eteni rakenteen läpikäynnillä ja saadun tiedon kirjaamisella. Workshop työskentelyssä käytössä olleet strategiatyökalut olivat käsittelyjärjestyksessä viiden kilpailuvoiman malli, PESTEL, VRIO, SWOT sekä OKR. Ensimmäinen workshop sisälsi Viiden kilpailuvoiman mallin ja PESTEL analyysin, toisessa muodostettiin VRIO sekä SWOT ja

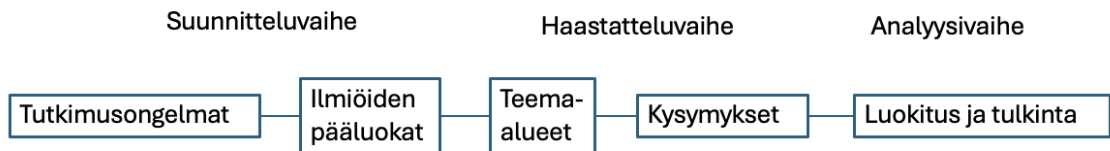
viimeisessä käsiteltiin strategiseen valintaan liittyviä OKR tavoitteita. Jokaisen workshopin jälkeen tutkija analysoi työskentelystä saatuja tuloksia ja muodosti niiden pohjalta analyysseja jotka on kuvattu luvuissa 4.3 ja 4.5. Nämä kuvailtiin workshoppeissa ja keskustelun pohjalta tutkija muodosti lopulliset päätökset käsiteltyyn aihealueeseen. Muodostettuja päätöksiä ja arvioita käytettiin tämän opinnäytetyön analyysityössä sekä strategisen valinnan vaiheessa kuvattujen kehitysehdotusten muodostamisessa. Workshop-työn pohjalta tehdyt arviot ja johtopäätökset pohjautuivat tietoperustaan, workshop-työskentelyn tuloksiin sekä tutkijan näkemykseen.

### 3.2.2 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi sen antaman syvällisen tiedon vuoksi haastatellun kokemusmaailmasta haastatteluteeman sisällä. Tämä lähestyminen nähtiin edulliseksi tutkittaessa kilpailustrategian muodostamista, jotta kyettäisiin tunnistamaan myös mahdollisuuksia ennakoasetelmien ulkopuolelta. Teemahaastattelu todettiin tähän tutkimukseen sopivaksi tutkimusmenetelmäksi myös tutkimuksen otannan koon vuoksi. Teemahaastattelussa puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle yleinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaamuotoinen kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Luku 4.2.3).

”Teemahaastattelussa ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin, kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta” (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Luku 4.2.3).

Teemahaastattelun runkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Näin teema-alueet edustavat edellä mainittujen teoreettisten pääkäsitteiden tarkempia alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat siis yksityiskohtaisempia kuin ongelmat ja alueita joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne voivat toimia myös haastattelijan muistilistana. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Luku 5.5.2). Laadullisen tutkimuksen osalta ei ole tarkkaa sääntöä tehtävien haastattelujen määrästä. Määrään vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tutkimusaihe, laajuus sekä analyysimenetelmät. Haastatteluja voidaan tehdä niin kauan, kun niistä saadaan uutta tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Valli & Aaltola 2015, osa 1.)



Kuvio 7: Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Luku 5.5.2)

Teema-haastattelussa kerättyä tietoa voidaan käsitellä sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Haastattelun tuloksista muodostetaan kvantitatiivisessä lähestymisessä muuttujia, joita voidaan käsitellä sekä lukumääräisesti tai muodostamalla niistä järjestysasteikko. Tämän opinnäytetyön osalta teemahaastattelun analysointiin käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Sisällönanalyysin luokittelua on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1.1.

Organisaation strategisen aseman analyysivaiheessa käytetty teemahaastattelurunko muodostettiin keskeisten tutkimuskysymysten ympärille. Keskeisinä tavoitteina oli selvittää organisaation kilpailuedun kehittämistä tietoperustassa esiteltyjen kahden erilaisen kilpailustrategianäkemykseen kautta sekä tarkastella miten organisaation kilpailuetua voidaan kehittää ja millaiset ominaisuudet ovat keskeisiä yrityksen kilpailuedun kannalta. Haastattelurungon muodostamisessa pyrittiin käyttämään taustatietona myös tietosisällössä kuvattujen strategianäkemyksien ja etenkin strategiatyökalujen teorian pohjalta pääteltyjä oleellisia asioita. Näihin lukeutuvat esimerkiksi toimialaan, tulevaisuuden näkymiin, kyvykkyyksiin, osaamistarpeisiin sekä teknologiaan ja innovaatioihin (luku 2.1.9) liittyvät kysymysasetelmat. Haastattelurunkoa täydennettiin myös näkemyksellä, joka tutkijalle oli muodostunut ennen haastatteluita pidettyjen workshop työpajojen keskustelun pohjalta. Tällä näkemyksellä pyrittiin painottamaan asioita, jotka koettiin kiinnostaviksi kysymysasetelman kannalta. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska se koettiin menetelmänä joustavana, sallien täsmennykset sekä aiheiden järjestyksen muuntelun tarvittaessa keskustelun edetessä. Lisäksi menetelmän koettiin sopivan hyvin tutkittavan aiheen kartoittamiseen ja haastattelun kautta oli mahdollista saada esimerkkejä sekä kartoittaa aihealueita, joita ei ollut osattu ennalta odottaa.

Haastattelua varten tehtiin suunnitelma, joka sisälsi kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta ja edellä mainitut viittaukset teorioihin joihin haastattelu pohjautui. Haastattelu tehtiin neljälle toimialalla johto, suunnittelu tai markkinointitehtävissä vaikuttaville henkilöille ja ne tehtiin joko henkilökohtaisesti, puhelimitse tai etäyhteyden välityksellä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne kestivät noin tunnin. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua haastatteluihin liittyvät eettiset asiat, jotka sisälsivät tiedon mihin tutkimukseen he osallistuvat, mahdollisuudesta missä tahansa vaiheessa vetäytyä tutkimuksesta, vastausten anonymisoinnista, sekä siitä kuka käsittelee kerättyä aineistoa. Haastateltavilta kysyttiin

myös lupa haastattelun tallennukselle. Haastattelutilanteessa haastattelija pyrki ohjaamaan keskustelua teemahaastattelurungon mukaisiin aiheisiin, mutta kuitenkin välttämättä johdattelemasta keskustelua. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan.

### 3.2.3 Dokumenttianalyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysiä haastatteluiden rinnalla sisällönanalyysin aineiston muodostamisessa.

Dokumenttianalyysi tarkoittaa sellaisen todennettavissa olevan, usein sosiaalisia tekijöitä sisältävän tutkimusaineiston analyysia, jota ei saada kokoon suorienhavaintojen teolla. Se voi olla luonteeltaan toiminnan konkreettisten tulosten tallentamista tai suullisia, käsikirjoitettuja tai painettuja selontekoja näistä toimista (Anttila 2014).

Dokumenttianalyysin kautta tutkittavat dokumentit voivat olla esimerkiksi valokuvia, elokuvia, julkaistuja tekstejä, kertomuksia tai elämäkertoja. Dokumenttianalyysia voidaan käyttää tilanteissa, joissa ilmiötä ei ole mahdollista tutkia riittävästi esimerkiksi pelkillä haastatteluilla tai kyselyillä (Anttila 2014, luku Dokumenttiaineisto). Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysia käytettiin haastattelujen rinnalla kilpailukykyanalyysin muodostamisessa.

Tämän opinnäytetyön dokumenttianalyysin aineisto pohjautuu julkaistuihin artikkeleihin tai tutkimuksiin, joilla on yhteyksiä kilpailustrategiaan. Tieto on pyritty keräämään alkuperäisestä lähteaineistosta silloin kun se on mahdollista. Tiedon kerääminen aloitettiin yleisimmistä lähteistä, esimerkiksi hakuteoksista, joista pyrittiin etenemään aihetta käsitteleviin erityisteoksiin. Aineiston luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden valintaan pyrittiin käyttämään pohjana ainakin seuraavia kriittisen tarkastelun kysymyksiä: kuka on koontanut dokumenttimateriaalin, mihin tarkoitukseen aineisto on koottu, mitä informaatiota aineisto sisältää tutkimusalueen osalta, mitä informaatiota oli tarkoitus saada kokoon ja vastasiko se tutkimuskysymyksiin, saataisiinko sama tulos, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen ja oliko tallennettu aineisto kattava (Anttila 2014, luku Dokumenttianalyysi). Aineiston keräämisen jälkeen sitä käytettiin osana sisällönanalyysiä.

Dokumenttianalyysissa käytetyt dokumentit valikoitiin käyttämänä perusteina tutkimuskysymyksiä, tietoperustaa sekä workshopityöskentelyä. Perusteiden pohjalta valintakriteereiksi päätettiin kilpailukykyyn ja toimialaan vaikuttaviin trendeihin liitoksissa olevia aihealueita, kuten ekologisuus, koulutus tai osaaminen. Lisäksi valikoitiin yleisesti kilpailukykyyn ja kilpailukykyyn tulevaisuuteen liittyvää aineistoa. Dokumentit valikoitiin pääsääntöisesti suomalaisista lähteistä yrityksen toimintaympäristön yhteineväsyyden perusteella. Lisäksi kriteerinä oli tunnettujen suomalaisten julkaisijoiden luotettavuus. Mainittujen trendejen lisäksi merkittävänä tunnistettuna trendinä ja kilpailukykyyn kannalta

merkittävänä tekijänä oli innovaatioiden, teknologian ja digitalisaation valikutus. Aihetta haluttiin kuitenkin analysoida muilla perusteilla, kuin valitsemalla suoraan aihealuetta käsitteleviä dokumentteja. Tarkoituksena oli, että muilla perusteilla valikoitu aineisto itse kykenee muodostamaan käsitteistöä myös teknologian ja innovaatioiden aihealueen sisällä. Tässä pyrkimyksenä oli luoda mahdollisimman kattava kuva laajasta aihealueesta ja samalla välttämään lähestymistä, jossa innovaatioita ja teknologiaa tarkastellaan niiden itsensä takia sen sijaan, että tarkasteltaisiin sen hyödyntämisen kohteita laajemmin. Kokonaisuudessaan dokumenttianalyyssissä käsitelty aineisto käsitti 497 sivua.

Dokumenttianalyysin lähdeaineistona käytettiin seuraavia julkaisuja:

N. Kuosmanen, V. Kaitila, O.P. Kuusela, J. Lintunen, T. Maczulskij, T. Valkonen. 2023. Transition to carbon neutrality : Implications for productivity, competitiveness and investments.

N. Kuosmanen, N. Valmari. 2023. Renewal of Companies Through Product Switching.

STTK. 2023. Hintaa vai laatua - mistä kilpailukyky muodostuu.

O.P. Kuusela, N. Mykrä, J. Jousilahti, A. Neuvonen, T. Arola, I. Markkanen, T. Nokkala, A. Lehtonen, H. Heikkinen, I. Oinonen, K. Alhola, S. Huttunen, R. Paloniemi, J. Pohjola, T. Saarinen. 2023. Vihreän siirtymän osaamis- ja koulutustarpeet VISIOS.

T. Hämäläinen. 2022. Kilpailukyvyn tulevaisuus.

M. Stenborg, J. Huovari, I. Kiema, M. Maliranta. 2020. Tuottavuus ja kilpailukyky Suomessa : Mistä kilpailukyky koostuu ja mihin sitä tarvitaan.

Dokumenttianalyysin kautta aineistoa kerättiin haastattelurungon pohjalta mukailtujen kysymysten kautta. Yleisesti teemat joihin dokumenttianalyyssillä haettiin vastauksia johdettiin samoin perustein kuin haastattelurungon kokoamisessa. Asetteltua kuitenkin nostettiin korkeammalle tasolle, jotta asiasisällöiltään verrannollista aineistoa oli mahdollista kerätä pääsääntöisesti toimialatasoa laajempaa tasoa kuvaavista dokumenteista. Esimerkiksi haastattelurungossa mainitut toimialakohtaisiin muutosvoimiin tai tulevaisuuden näkyymiin sidotut kysymykset nostettiin toimialatasolta yleisemmälle tasolle. Näin kyettiin muodostamaan aihepiiristä laajempaa kokonaisnäkemystä hyödyntämällä sisällönanalyyssissä myös dokumenttianalyysin sisältöä. Aineiston luokittelussa dokumenttianalyysin kautta hankittua aineistoa redusointiin ensin omana kokonaisuutenaan, jonka jälkeen sen klusterointi ja abstrahointi tehtiin haastatteluaineiston kanssa yhdessä. Keskeisenä tässä oli yhtenevien tai eroavien ilmiöiden tunnistaminen ja olennaisten käsitteiden muodostaminen.

### 3.2.4 Sisällönanalyysi

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen tiedon analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään. Toiselle ryhmälle on tyypillistä, että analyysiä ohjaa jokin tietty teoreettinen asemointi. Toiseen ryhmään kuuluvat ne analyysimuodot, joita lähtökohtaisesti ei ohjaa jokin teoria, mutta niihin voi soveltaa suhteellisen vapaasti monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi kuuluu jälkimmäiseen ryhmään (Tuomi & Sarajärvi 2009, luku 4). Sisällönanalyysissa keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista haastateltavat puhuvat. Sen sijaan aineiston kielellistä tai muuta ilmaisullista muotoa ei oteta analyysin kohteeksi (Vuori 2021). Sisällönanalyysin tavoite on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissa aineisto järjestetään selkään ja tiiviiseen muotoon tavalla, jossa ei kadoteta sen tarjoamaa informaatiota. Tämä tarkoittaa asteittaista siirtymää aineiston tarjoamista konkreettisista ilmauksista yhä abstraktimpiin käsitteisiin. Lopulta voidaan päätyä tulkintaan, jossa koko aineistoa kuvaa yksi yhteinen käsitteellinen ilmaus (Tuomi & Sarajärvi 2009, luku 4). Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemälle koodaukselle, jossa käytetään teoriasta ja päättelystä ennalta johdettuja elementtejä sekä tunnistetaan ja nimetään aineistosta löydettyjä uusia sisällöllisiä elementtejä. Koodaus tehtiin teoriasidonnaisesti, tällöin aineistosta tehdyille havainnoille etsitään tulkintojen tueksi myös teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tämän opinnäytetyön aineiston ja haastatteluiden analysoinnissa koodausta pyrittiin tekemään etsimällä kerätystä tiedosta yhteneviä seikkoja ja käymällä aineistoa läpi useampaan kertaan näiden tunnistamiseksi. Koodauksen aikana teemahaastattelurunkoa sekä tietoperustassa kuvattua teoratietoa käytettiin tukena luokkien muodostamisessa. Koodauksen jälkeen aineiston sisällöistä tehtiin johtopäätöksiä. Johtopäätösten tavoitteena oli löytää koodauksesta asioita jotka kertoivat jostakin kiinnostavasta ilmiöstä tutkimuskysymysten osalta ja joita voitiin käyttää jatkuvan strategiakehityksen viitekehityksen strategisen valinnan vaiheessa.

## 4 Toteutus, analyysi ja tutkimustulokset

Opinnäytetyön toteutus, analyysi ja tutkimustulokset on jaettu strategisen aseman analyysivaiheeseen, strategisen valinnan vaiheeseen sekä strategian toimeenpanovaiheeseen mukailen jatkuvan strategiakehityksen mallia (Vuorinen & Huikkola 2023, 41). Analyysivaiheessa tuotettiin kohdeyritykselle kilpailuympäristöön, tulevaisuuteen sekä organisaation sisäisiin resursseihin liittyviä analyyseja. Strategisen valinnan vaiheessa käytettiin pohjana analyysivaiheen tuloksia sovellettaviin kilpailustrategisten vaihtoehtojen muodostamiseen sekä kilpailuetua tuottavien toimenpide- ehdotusten muodostamiseksi. Luku 4.1 kuvaa strategisen aseman analyysia ja tuloksia, luvussa 4.2 kuvataan strategisen valinnan vaihe ja tulokset.

#### 4.1 Organisaation strategisen aseman analyysi

Analyysi koostuu “aineiston osittamisesta käsitteellisiin osiin ja sen uudelleen kokoamisesta synteessissä joko kuvauksiksi, empiirisiksi yleistyksiksi tai teoreettiseksi johtopäätöksiksi” (Grönfors & Vilkkä 2011, 90). Tässä opinnäytetyössä tehty strategisen aseman analyysi käsittää organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tahtotilaan, ympäristöön, kilpailijoihin ja omiin resursseihin liittyviä analyysejä. Tämä vaihe sisältää myös haastattelut, dokumenttianalyysin, workshop-työskentelyn, aineiston purkamisen, luokittelun sekä synteessin. Synteessin tarkoituksena on käsitteellistää kerättyä aineistoa ja muodostaa siitä tutkimusaiheeseen liittyviä johtopäätöksiä. Tämän opinnäyteytön analyysiä tehtiin käyttämänä menetelmänä haastatteluihin ja dokumenttianalyysiin pohjautuvaa sisällönanalyysiä. Analyysiä täydennettiin strategiatyökalujen kautta muodostetuilla workshop-työskentelyn tuloksilla sekä tietopohjassa kuvatulla teoriolla. Koska strategiaa haluttiin kehittää tehostamisen, mukauttamisen, ulkoisen toimintaympäristön sekä resurssien kehittämisen pohjalta strategiatyökalut valittiin luvussa 2.9.4 kuvattujen ryhmien 1, 3 ja 4 pohjalta.

Strategisen aseman analyysivaiheessa haastatteluihin ja dokumenttianalyysiin pohjaavaa sisällönanalyysia sekä organisaation kanssa tehdyn strategiatyökaluihin pohjautuvan workshop-työskentelyn tuloksia käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan. Sisällönanalyysin ja workshop-työskentelyn tuloksia yhdisteltiin ja niistä tehtiin yhdistäviä johtopäätöksiä strategisen valinnan vaiheessa kun molemmat kokonaisuudet olivat valmiit strategisen aseman analyysin osalta.

##### 4.1.1 Sisällönanalyysin tulokset

Sisällönanalyysi muodostettiin sekä haastatteluaineiston, että dokumenttianalyysin aineiston pohjalta. Sisällönanalyysi eteni kuuntelemalla tai auki kirjoittamalla haastatteluaineisto ja lukemalla ja korostamalla dokumenttianalyysin pohjana oleva aineisto. Sisällönanalyysin tavoitteena oli pyrkiä järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tällä pyrittiin luomaan selkeyttä aineistoon, jotta siitä oli mahdollista tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Alla kuvattuja vaiheita iteroitiin joitakin kertoja analyysityön edetessä.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pyrittiin pelkistämään (reduointi), jolloin tutkimukselle epäolennainen tieto pyrittiin karsimaan pois. Tässä vaiheessa myös tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja etsittiin ja niitä eroteltiin omiksi kokonaisuuksiksi. Lopputuloksena saatiin lista pelkistettyjä ilmauksia.

Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin (klusterointi). Alkuperäisiä ilmauksia käytiin läpi ja niistä pyrittiin etsimään yhteneväisyyksiä. Yhtenevät ilmiöt ryhmiteltiin ja yhdistettiin omiksi

luokikseen. Tässä käytettiin apuna värikoodausta, jonka avulla luokittelusta saatiin selkeämpää. Lopputuloksena saatiin alaluokkia, jotka nimettiin sisällön mukaisesti.

Kolmannessa vaiheessa alaluokista erotettiin tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet (abstrahointi). Teoriasidonnaiseen lähestymistapaan pohjautuen tässä aineisto itse muodosti käsitteitä, ja sen lisäksi muodostuksen tukena käytettiin tukena teoreettista aineistoa. Tässä pyrittiin muodostamaan johtopäätöksiä sekä arvioita siitä millaiset käsitekokonaisuudet ovat tutkimuskysymysten kannalta oleellisia, niiden yhteyksiä toisiinsa, sekä niiden sisältämän aineiston määrää. Luokkien välille pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja vastaavasti muista poikkeavia tapauksia. Käsitekokonaisuuksista muodostettiin yläluokkia ja käsitteellistämistä jatkettiin edelleen pääluokkien ja lopulta tutkimuskysymyksiä kuvaavan yhdistävän luokan muodostamiseen asti. Edellä mainitun päättelyn tukena toimi lisäksi jo haastattelumenetelmäksi valitun teemahaastattelun runko itsessään, joka tarjosi karkean luokittelurakenteen. Esimerkki muodostuneesta sisältöanalyysin rakenteesta on lisätty tutkimuksen liitteeksi.

Sisällönanalyysin tuloksena syntyi kolme kilpailustrategian kehittämiseen liittyvää pääluokkaa jotka olivat palveluiden kehittäminen, teknologian hyödyntäminen sekä myynnin ja markkinoinnin kehittäminen. Oheinen taulukko kuvaa sisällönanalyysin lopputuloksena syntyneitä alaluokkia, yläluokkia sekä pääluokkia. Yhdistävänä luokkana pääluokilla oli kilpailustrategian kehittäminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Koulutusvaatimukset, Osaaminen, Koulutus, Jatkuva osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	Palveluiden kehittäminen
Toiminnan tehostaminen, Valmistusprosessit, Automaatio, Palvelutarjonnan tuotteistus, Matalat kulurakenne, Kustannustehokkuus, Arvokkaan resurssin organisointi, Organisointi	Prosessikehitys	Palveluiden kehittäminen
Energiatehokkuus, Ekologiten	Palveluvalikoiman	Palveluiden kehittäminen

<p>hankkeiden kysyntä,  Investointejen väheneminen,  Tuotteiden elinkaaren pituus,  Terveyteen kohdistuvat  regulaatiot,  Tuoteturvallisuus,  Valmistusteknologiat,  Materiaalit, Alan tuntemus,  Vahva toimialaosaaminen,  Palveluportfolion  laajentaminen, Palveluiden  kysynnän muutokset,  Joustava palvelutarjonta,  Palvelutarjonnan nopea  mukauttaminen</p>	<p>uudistaminen</p>	
<p>Digitaalisten palveluiden  mahdollisuudet, Digitaaliset  koulutusalueet, Tekoäly,  Digitalisaatio</p>	<p>Digitaalisten palveluiden  kautta lisäarvoa</p>	<p>Teknologian hyödyntäminen</p>
<p>Teknologiset innovaatiot,  Innovointi, Teknologian  soveltaminen, Uusien  innovaatioiden  hyödyntäminen, Kehityksen  seuraaminen</p>	<p>Uusien innovaatioiden  kokeilu</p>	<p>Teknologian hyödyntäminen</p>
<p>Segmentointi toimialan  sisällä, Asiakkaan  neuvotteluvoima on suuri,  Uudet yritykset, Pieni  markkinaosuus, Rajatut  kasvuresurssit, Segmentoitu  palveluvalikoima</p>	<p>Segmentoituminen  toimialalla</p>	<p>Myynnin ja markkinoinnin  kehittäminen</p>
<p>Toimialakokemus,  Henkilösuhteet,  Yhteistyökumppaniverkosto,</p>	<p>Toimialakokemuksen  hyödyntäminen  markkinoinnissa</p>	<p>Myynnin ja markkinoinnin  kehittäminen</p>

Nopea reagointikyky, Näkemys toimialasta, Hyvät asiakassuhteet, Viestintä, Sidosryhmäsuhteiden kehittäminen, Harvinainen resurssi, Vaikeasti kopioitava resurssi, Konsultointi		
--	--	--

Taulukko 3: Sisällönanalyysin tulosten luokittelu

Sisällönanalyysin tuloksena syntyneitä luokkia ja käsitteitä käytettiin keskeisenä osakokonaisuutena analyysivaiheen jälkeen tehdyssä strategisen aseman valinnan vaiheessa ja esimerkiksi OKR mallin muodostuksessa. Sisällönanalyysissä käytettiin haastattelutulosten lisäksi luvussa 2 kuvattua teoreettista tietopohjaa muodostamaan luokitteluasetelmaa. Sisällönanalyysin tuloksiin liittyvä luokittelu ja käsitteistö löytyy myös opinnäytetyön liitteistä.

Tulosten luokittelun pohjalta keskeisinä yrityksen kilpailuetuun vaikuttavina osa-alueina korostuvat erityisesti palvelut, myynti ja markkinointi sekä teknologia. Kilpailuetuun vaikuttavina merkittävinä ominaisuuksina pidettiin osaamista, prosessikehitystä, palveluvalikoimaa, innovaatioiden hyödyntämistä, toimialakokemuksen hyödyntämistä sekä segmentoitumista toimialan sisällä.

Sisällönanalyysin tuloksista muodostettiin tutkimuskysymyksiin sidoksissa olevia johtopäätöksiä. Tarkasteltaessa millaisten menetelmien kautta kilpailustrategiaa voitaisiin kehittää, etenkin osaamisen kehittämiseen, prosessikehitykseen sekä palveluvalikoiman uudistamiseen liittyvät luokat näyttäytyivät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen rinnastettavina menetelmäpainotteisina kokonaisuuksina. Tutkimuskysymykseen kaksi rinnastettavana kilpailuetuun vaikuttavana keskeisenä ominaisuutena korostui toimialakokemuksen hyödyntäminen markkinoinnissa. Digitaalisten palveluiden, innovaatioiden ja toimialalla segmentoitumisen luokkia tutkija tulkitsi kolmannen tutkimuskysymyksen kautta, jolloin niiden kautta voitiin joiltakin osin vastata kysymykseen miten kilpailuetua voidaan kehittää, esimerkiksi toimialalla asemoitumisen sekä lisäarvon tuottamisen kautta.

Sisällönanalyysin tulokset siirrettiin strategisen valinnan vaiheeseen, jossa niitä käytettiin yhdessä workshop-työskentelyn tulosten kanssa yrityksen kilpailuedun määrittämisen sekä OKR tavoitteiden muodostamisen syötteenä.

#### 4.1.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Tässä opinnäytetyössä yhtenä analyysityökaluna käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Mallin kautta muodostettiin analyysi kohdeyrityksen toimialarakenteesta, toimialaan vaikuttavista voimista sekä määriteltiin case yrityksen asemaa toimialan sisällä. Analyysillä pyrittiin myös tutkimaan toimialarajat ylittäviä mahdollisuuksia esimerkiksi organisaation resurssien hyödyntämisen kautta. Viiden kilpailuvoiman analyysiä syvennettiin myöhemmin vielä PESTEL analyysillä, jolla pyrittiin täsmentämään saatuja tuloksia. Tässä analyysissä jokaiselle kilpailuvoimalle pyrittiin määrittämään keskeiset voimaan vaikuttavat tekijät, muodostamaan niiden pohjalta johtopäätöksiä perusteluineen sekä arvioimaan voiman vaikutusta toimialaan asteikolla pieni, keskisuuri ja suuri.

Toimialaan vaikuttavaa uusien tulokkaiden uhkaa määrittävät alan koulutusvaatimukset, eriytyminen, toimialakokemukseen pohjautuvat vaatimukset sekä henkilösuhteisiin pohjautuvat verkostot. Näiden yhdistelmä tekee toimialalle tulemisen haastavaksi. Toisaalta alottamisen pääomavaatimukset ovat suhteellisen pienet ja kohdistuvat pääasiassa toimistotarvikkeiden ja toimitilojen kustannuksiin. Tiiviin verkostoitumisen johdosta uuden tulokkaan tulisi kyetä löytämään kuitenkin keino päästä tunnetuksi eriytyneelle toimialalle. Tämän lisäksi myös alan tuntemukseen vaadittava koulutus ja kokemusvaatimus rajoittaa pääsyä niin merkittävästi, että uusien tulokkaiden muodostama voima koettiin pieneksi. Haastattelut kuvaavat uusien tulokkaiden uhkaa näin:

*“Osaamisen katoaminen tai sitten osaamistason laskeminen tällä toimialalla rajoittaa kyllä jonkin verran uusien tulokkaiden mahdollisuuksia. Toisaalta uusia startup yrityksiä nousee alalle tällä hetkellä paljon”*

Asiakkaiden neuvotteluvoimaa tarkasteltiin suhteutettuna alalla oleviin kilpailijoihin, tarjontaan, asiakkaalle koituihin kuluihin sekä erottautumisen kautta. Asiakkaalle voidaan pyrkiä tarjoamaan räätälöityä palvelua jolla on mahdollista erottautua kilpailijoista ainutlaatuisuuden kautta jolloin kilpailevia vaihtoehtoja on vähemmän. Toisaalta toimialalla on kilpailijoina etenkin suurempia yrityksiä jotka kykenevät pitämään asiakkaiden neuvotteluvoiman korkeana vaihtoehtojen tarjoamisen kautta. Asiakkaiden neuvotteluvoima arvioitiin suureksi. Haastattelut kuvaavat neuvotteluvoimaa näin:

*“Alalla on paljon suuria yrityksiä ja asiakkaalla on vaihtoehtoja tarjolla mistä valita”*

Toimittajien neuvotteluvoimaa arvioitiin työn tekemiseen tarvittavien tuotteiden ja palveluiden differointivaatimusten, korvaavien tuotteiden, hankintakustannusten, ja vaihtamiseen pohjautuvien kustannusten kautta. Yrityksen työn tekemiseen tarvittavat välineet koostuvat lähinnä yleisistä toimistotarvikkeista ja teknologiapalveluista joiden

tarjonta on laajaa eikä erityistä tarvetta erikoislaitteistoille ole. Mahdolliset toimittajan vaihtamisesta koituvat kustannukset ovat myös suhteellisen pieniä. Kokonaisuutena toimittajien neuvotteluvoima arvioitiin pieneksi. Toimittajien neuvotteluvoimaa kuvattiin haastatteluissa näin:

*“Tekemiseen käytetään ihan perus toimitusohjelmistoja, sharepointtia, teamsia ja Windowsia, millekkään erityislaitteille ei ole ollut tarvetta”*

Korvaavien tuotteiden uhkaa tarkasteltiin korvaavien tuotteiden määrän, hinnoittelun ja suorituskyvyn, vaihtamiskustannusten sekä houkuttelevuuden kautta. Digitaalisten palveluiden tarjoamat mahdollisuudet voisivat mahdollisesti toimia tulevaisuudessa osittain jonkinlaisena korvaavana tuotteena. Niiden hinnoittelu tai houkuttelevuus sekä korvaavuuden kattavuus kuitenkin arvioitiin vaihtelevaksi. Muutoin korvaavia tuotteita yrityksen toimialalle tuottamille palveluille ei ole nähtävissä. Tästä johtuen korvaavien tuotteiden uhka arvioitiin pieneksi. Haastatteluiden perusteella arvioitiin näin:

*“Mitään korvaavaa ei näytä nyt olevan, ehkä koulutuslustoat voivat jollain aikataululla tulla jonkinlaisena vaihtoehtona”*

Alan sisäistä kilpailua arvioitiin markkinaosuuksien, kilpailukykyyn vaikuttavan innovaation, mainonnan sekä strategisten valintojen vaikutuksen kautta. Markkinaosuuksissa kilpailun muodostavat pääasiassa suuremmat yritykset, joiden pääsääntöinen kilpailu kohdistuu todennäköisesti strategisista valinnoista johtuen muille segmenteille toimialan sisällä. Mainonnan vaikutus on lähes olematon, todennäköisesti johtuen toimialan rajatusta segmentistä. Kilpailijoiden teknologia ja innovaatiot eivät myöskään tällä hetkellä näytä vaikuttavan toimialan kilpailurakenteeseen merkittävästi. Sisäisen kilpailun vaikutus arvioitiin toimialalla pieneksi. Haastatteluiden pohjalta kuvattiin näin:

*“Niiden (suurempien kilpailevien yritysten) kiinnostus on yleensä eri tyyppisissä hankkeissa, aika vähän on suoraa kilpailua”*

#### 4.1.3 PESTEL

Tämän opinnäytetyön PESTEL-analyysissä muutosvoimat jaettiin eri kategorioihin ja arvioitiin niiden voimakkuutta ja todennäköisyyttä viitekehysten kuvaaman mallin pohjalta. Analyysi jaettiin vaiheisiin siten, että ensin listattiin kaikkein selkeimmät muutosvoimat ja jatkettiin siitä kohti vähäisempiä. Seuraavassa vaiheessa pisteytettiin teemoja sen mukaan, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kuinka todennäköistä niiden toteutuminen on ja millä aikajänteellä. Näillä keinoilla pyrittiin saamaan selville tärkeimmät organisaatioon vaikuttavat teemat ja muutosajurit. PESTEL-analyysin Viimeisessä vaiheessa käytiin läpi toimintavaihtoehtoja, heikkouksia ja vahvuuksia kunkin muutosajurin perusteella.

Positiivisten voimien osalta analysoitiin voiman hyödyntämistä ja negatiivisten osalta siltä suojautumista. Muutosajurin käsitteellä käytettiin tässä tapauksessa useammista muutosvoimista syntyvää yhteisvaikutusta. Nämä muutosajurit pyrittiin tiivistämään muutamaaan, jolloin lukuisia muutosvoimia voitiin ottaa helpommin huomioon strategian suunnittelussa. Analyysi keskittyi makroympäristön muutoksiin, joihin organisaatio ei itse yleensä voi omilla toimillaan vaikuttaa. Vaikka muutoksiin ei voisi vaikuttaa, ne oli kuitenkin tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261).

Case yrityksen PESTEL-analyysi nosti kaikkein merkittävämmäksi muutosvoimaksi teknologian ja innovoinnin tuomat uudet mahdollisuudet. Tekoälyn hyödyntäminen ja teknologiset mahdollisuudet toiminnan tehostamisessa esimerkiksi mittaamiseen, valmistusprosesseihin, automaatioon, energiatehokkuuteen liittyvissä asioissa tuovat mahdollisuuksia. Lisäksi huomionarvoisina nähtiin myös teknologian aikaansaamat täysin uudet innovaatiot. Esimerkiksi digitaalisten koulutusalojen kautta nähtiin mahdollisuuksiksi automatisoida koulutuksen järjestämistä, tuotteistaa koulutustarjontaa tarjoamalla valmiita koulutuspaketteja sekä kaventaa koulutuksen aika ja paikkasidonnaisuutta. Toimialan yritysten ottaessa käyttöön uuteen teknologiaan ja innovaation pohjautuvia ratkaisuja, nähtiin sen tuovan myös uusia mahdollisuuksia koulutuksen ja konsultoinnin tarjoamiselle näille alueille. Tässä merkittävässä asemassa koettiin riittävän osaamistason kartuttaminen uusien teknologioiden alueilta yrityksen sisällä. Teknologisen muutoksen tuoma voima on kohtalaisen suuri ja sen toteutumista voidaan pitää varmana.

Poliittisen muutosvoiman nähtiin tuovan tukea ekologisille ja energiatehokkuutta tarjoaville hankkeille. Tämä todennäköisesti vahvistaa sidosryhmien panostamista näille osa-alueille, joka muodostaa kysyntää ekologiin hankkeisiin liittyvälle osaamiselle. Poliittisista muutoksista Kiinan siirtyminen tekemään enenevissä määrin hankkeitaan maan sisällä näyttäytyy Kiinan tekemien investointejen vähenemiseen toimialalla. Esimerkiksi uusien tuotantolaitosten tilausten vähentämisen nähtiin vaikuttavan jatkossa toimialalla tehtäviin investointipäätöksiin. Myös Ukrainan konflikti on poistanut toimialalta keskeisiä materiaalitoimittajia. Uudet tai mahdolliset korvaavat toimijat saattavat aiheuttaa potentiaalisia ongelmia jotka näkyvät toimialaan viiveellä. Maan sisäisten mm. työllisyyspoliittisten toimien vaikutuksen nähtiin jäävän toimialalla pieneksi. Poliittisen muutoksen voima arvioitiin kohtalaiseksi ja sen toteutumista voidaan pitää suurena.

Ekonomiset muutosvoimat kattavat korkotason nousun tuoman mahdollisuuden investointejen epävarmuudesta. Inflaatio tuo painetta palkkakulujen nousulle toimialalla sekä raaka-aineiden hinnan kallistumiselle. Ekologinen suuntaus saattaa mahdollistaa kokonaan uusien toimijoiden syntyminen alalle tai johtaa nykyisten sidosryhmien omaksuvan uusia alueita toimialan sisällä. Uudet direktiivit tuottavat palvelutarvetta etenkin elinkaaren pituuden ja energiankulutukseen liittyvien asioiden osalta, uusia startup yrityksiä syntyy toimialalle tällä

hetkellä paljon. Tutkittavan organisaation kannalta tämä saattaa lisätä kysyntää mm. ekologisten ratkaisujen osaamiselle, kolutukselle ja konsultoinnille. Ekonomisen muutoksen voima ja toteutumisen todennäköisyys arvioitiin kohtalaiseksi.

Sosiaaliset muutosvoimat koettiin näkyvän lähinnä yleisinä yhteiskunnallisina trendeinä. Toisaalta toimialakohtaisen osaamistason katoaminen tai laskeminen mahdollisesti aiheuttaa tulevaisuudessa kysyntää tarvetta tukea ja kouluttaa alalle lisää ammatillista osaamista. Sosiaalisten voimien vaikutus koettiin toimialan sisällä kohtalaisen pieneksi.

Ekologisista muutoksta nostettiin esille vihreiden arvojen vaikutus, joka tuo kysyntää yleisellä tasolla ekologisille ratkaisuille. Ekologisuuteen liittyvät direktiivit tuottavat myös kysyntää ja palvelutarvetta, esimerkiksi elinkaaren pituuteen ja energiankulutukseen liittyvien asioiden osalta. Ekologisten muutosten vaikutus nähtiin kohtalaiseksi ja todennäköisyys suureksi.

Lainsäädännöllisten muutosten osalta erilaiset direktiivit, mm. turvallisuuteen ja energiatehokkuuden soveltamiseen liittyvät nähtiin potentiaalisiksi kysyntää luoviksi mahdollisuuksiksi. Esimerkiksi EU:n uuden EPBD energiatehokkuusdirektiivin vaikutukset sekä teollisuuden, että kiinteistöjen uudis- ja korjausrakentamisen säädöksiin saattavat luoda kysyntää etenkin energiatehokkuuteen perustuvalle osaamiselle. Lisäksi huomioitiin terveyteen ja tuoteturvallisuuteen liittyvät direktiivit. Myös erilaiset uudet regulaatiot tuovat alalle muutosta mm. standardit liittyen valmistusteknologioihin, materiaaleihin, tuoteturvallisuuteen, terveyteen ja teknologian käyttämiseen. Muutosvoiman vaikutus nähtiin kohtalaisena ja sen toteutumisen todennäköisyys varmana. Kohdeyrityksen pestel tuloksia on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 8: Kohdeyrityksen PESTEL tulokset

Löydetyistä muutosvoimista valikoitiin keskeiset muutosajurit sekä niihin vastaamisen keinot. Näitä ajureita voidaan käyttää toimialan makroanalyysiin pohjautuvina huomioitavaina asioina muodostattaessa yrityksen kilpailustrategiaa edelleen.

1. Teknologiset mahdollisuudet kasvavat - hae mahdollisuuksia tehostamalla prosesseja digitalisaation kautta ja luomalla teknologia-alustoja hyödyntävää liiketoimintaa
2. Ekologisten ratkaisujen kysyntä jatkuu - kasvata osaamista, tarjoa palveluita ja tee asiakashankintaa toimialaan vaikuttavien ekologisiiin hankkeisiin pohjautuen
3. Tekoäly tuo uusia mahdollisuuksia - pilotoidaan tekoälyn käyttömahdollisuuksia esimerkiksi teknologia-alustan yhteydessä sekä asioiden automatisointiin

#### 4.1.4 SWOT

Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysia käytettiin yhtenä työkaluna kilpailustrategian muodostamisessa. Sille muodostettiin sisältöä kehitystyön strategisen aseman analyysivaiheen aikana hyödyntäen sekä viiden kilpailuvoiman mallin, VRIO-mallin sekä PESTEL-analyysin kautta saatuja tuloksia.

SWOT-analyysin jokainen kohta käytiin läpi siten, että vahvuuksia pyrittiin vahvistamaan entisestään, heikkouksia pyrittiin korjaamaan, mahdollisuuksien osalta pyrittiin huomioimaan käytettävissä olevat resurssit ja hyödyntämään niitä. Uhkia pyrittiin tunnistamaan ja niiden vaikutusta vähentämään suunnittelun kautta. Lisäksi uhkista ja heikkouksista pyrittiin

löytämään myös mahdollisuuksia. Haastatteluista löytyneitä teemoja on lisätty osioiden loppuun.

#### **Vahvuudet**

Vahva toimialaosaaminen, yhteistyökumppaniverkosto, alan tuntemus, sijainti

*”Pitkä kokemus tällä alalla tuottaa näkemystä ja tietysti kumppaniverkoston merkitys on iso”*

#### **Heikkoudet**

Pieni markkinaosuus, rajatut resurssit kasvamiselle

*”Toiminnan laajuus on tarkoitus pitää nykyisellään”*

#### **Mahdollisuudet**

Palveluportfolion laajentaminen, palveluiden kysynnän kasvu, tekoälyn, teknologian ja automaation käyttö, palvelutarjonnan tuotteistus

*”Esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen alkaa näyttää ihan ehdottoman tärkeältä vaihtoehdolta”*

#### **Uhat**

Toimialaan kohdistuvat suhdannemuutokset, kysynnän heikkeneminen

*”Kiinan investointien lasku ja Ukrainan tilanteen vaikutus näkyy kyllä”*

#### **4.1.5 VRIO**

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kilpailustrategian muodostumista sekä resurssiperustaisen (RBV) strategianäkemyksen, että toimialan talusteoriaan pohjautuvan näkemyksen kautta. Resurssipohjaisen näkemyksen strategiatarkastelun työkaluksi valittiin VRIO-malli. Valintaan vaikutti VRIO-malliin tarjolla oleva kattava tietopohja sekä työkalun lähes yhtenevä käsittemallisto tutkittavana olevan resurssiperustaisen strategianäkemyksen käsitteistön kanssa. Lisäksi tutkija koki mallin hyvin soveltuvaksi workshop työskentelyn yhteyteen.

VRIO-malli pohjautuu tietoperustassa kuvattuun lähtökohtaan, että yrityksillä on erivahvuiset resurssit ja resurssit eivät ole täysin siirrettäviä. Resurssit ovat aina arvokkaita, jos yritys pystyy niiden toteuttamaan strategiaa, joka alentaa yrityksen kustannuksia tai lisää yrityksen tuloja verrattaessa toimintaan ilman kyseisiä resursseja. Tässä opinnäytetyössä käytettiin alla kuvattua VRIO-mallin viitekehystä arvioimaan resurssien taloudellista arvoa ja vaikutusta organisaation kilpailuetuun. Arviota pyrittiin tekemään arvioimalla sekä nykyisiä, että tulevia resursseja.

Resurssin ominaisuudet ja vaikutus					
Arvokas	Harvinainen	Vaikeasti kopioitavissa	Organisaation tukema	Vaikutus kilpailukykyyn	Taloudellinen vaikutus
Ei				Haittaa kilpailua	Alle normaali-tason
Kyllä	Kyllä	Ei		Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitason
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalitason
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalitason

Kuvio 9: VRIO viitekehys (Barney & Wright 1998, 11)

Arvokkaita resursseja pyrittiin löytämään käsittelemällä asiaa Vuorisen ja Huikkolan (2023, 182) kuvaamalla kysymysrakenteella:

Missä olemme hyviä/kilpailijoitamme parempia?

- asiakkaan mielestä (miksi asiakas ostaa meiltä)
- kannattavuuden näkökulmasta (miten pystymme tekemään rahaa)

Millaisin toimintatavoin ensimmäisen kohdan hyvät suoritukset saadaan aikaiseksi?

Mitä resursseja meillä on, jotka mahdollistavat kohdan 2 menestyksekkäät toimintatavat?

Tarkasteluun pyrittiin ottamaan kaikki toiminnan mahdollistavat resurssiluokat eli kaikki aineelliset ja aineettomat resurssit eli osaamiset, koneet ja laitteet, liikepaikka, kontaktit, tietojärjestelmät, markkinaosuus, maine, jne. (Vuorinen & Huikkola 2023, 182.).

**Missä hyviä/kilpailijoita parempia:**

Vahva osaaminen toimialasegmentillä, asiakassegmentille hyvin sopiva palveluvalikoima, keskeinen sijainti, matalat kiinteät kulut verrattuna kilpailijoihin, nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin, uusien innovaatioiden hyödyntäminen.

*”Pitkä kokemus tällä alalla tuottaa näkemystä”*

**Mahdollistavat toimintatavat**

Joustava palvelutarjonta, jatkuva osaamisen kehittäminen, palvelutarjonnan nopea mukauttaminen toimialan tarpeisiin, hallinnon, toimitilojen ja laitteistohankintojen

kustannustehokkuus, jatkuva kehityksen seuraaminen trendien, uuden teknologian ja innovaatioiden osalta.

*”Pyritään tuomaan asiakkaalle aina jotakin uutta ja vastaamaan nopeasti tarpeeseen”*

### **Mahdollistavat resurssit**

Pitkän toimialakokemuksen tuottama näkemys, yhteistyökumppanit, hyvät suhteet tärkeimpiin asiakkaisiin, toimipisteen keskeinen sijainti, työn tekemiseen tarvittavien välineiden ja palveluiden matala kustannus

Löydetyt resurssit otettiin mukaan VRIO analyysiin. Näistä keskeisimmäksi pääteltiin suhteet asiakasverkostoon sekä yhteistyökumppaneihin. Se tulkittiin arvokkaaksi, harvinaiseksi sekä vaikeasti kopioitavaksi resurssiksi. Resurssin valintaa tuki myös Vuorisen ja Huikkolan nostama näkemys, jossa nykyisessä toimintaympäristössä VRIO-ajattelu kannattaa laajentaa koskemaan organisaation sisäisten lisäksi myös yritystenvälisiä suhteita. Näkemyksen mukaan nykyisin suuren osan arvosta tekevät siis erilaiset alihankkijayritykset ja muut kumppanit (Vuorinen & Huikkola 2023, 185). Resurssiperustaisen näkemyksen mukaisesti arvokkaan resurssin avulla yritys kykenee torjumaan uhkia ja löytämään mahdollisuuksia (Barney 1991, 106). Tätä käytettiin myös perusteena resurssin valinnassa. Resurssi pääteltiin arvokkaaksi, koska sen kautta on mahdollista hankkia toimeksiantoja sekä sen avulla yritys kykenee keräämään tietoa toimialan tarpeista ja saada palautetta palveluista. Sidosryhmäsuhteet myös mahdollistavat palveluiden jatkuvan kehittämisen. Näiden ominaisuuksien kautta verkoston kautta saatava tieto myös hyödyttävät asiakasta jatkuvasti kehittyvän ja ajankohtaisen palvelutarjonnan kautta. Jatkuva palvelutarjonnan kehittäminen on myös keskeisessä roolissa yrityksen liiketoimintastrategiassa ja sidosryhmäsuhteiden arvioitiin näin olevan keskeisessä asemassa yrityksen liiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittämisessä. Barney'n näkemyksen mukaan esimerkiksi sosiaaliset verkostot ovat yksi mahdollinen keino tehdä resurssin kopioinnista vaikeaa (Barney 1991, 110). Tässä vertailussa resurssi koettiin harvinaiseksi, koska verkostosuhteet muodostuvat useista ominaisuuksista, joista kaikkia ei kilpailijoilla ole hallussaan tai ne eivät voi täysin vastaavia hankkia. Näin resurssin täydellinen kopiointi koettiin vaikeaksi.

Resurssiperustaisen näkemyks määrittelee resurssin arvokkaaksi ainoastaan silloin, kun organisaatio kykenee hyödyntämään sitä. Tämän johdosta löydettyjen resurssien tehostamista lähestyttiin niiden organisoinnin osalta. Organisointia tutkittiin resurssin prosessien, strategisen hyödyntämisen sekä jatkuvan kehittämisen kannalta. Prosessien ja menetelmien osalta esimerkiksi digitalisaation ja tekoälyn tuomat ratkaisut koettiin mahdollisuudeksi viestinnän sekä asiakastarpeiden kartoituksen tueksi. Lisäksi yhteistyöverkoston tarpeiden ja tarjonnan siirtäminen järjestelmään saattaisi mahdollistaa tehokkaammat tarvekartoitukset

sekä yrityksen oman kehittämistarpeen, että asiakkaiden tarpeiden osalta. Resurssin jatkuvan kehittämisen osalta tärkeäksi nähtiin sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiseen ja laajentamiseen tähtäävät toimet, kuten alan tilaisuuksiin osallistuminen verkoston tuottamiseksi ja ylläpitämiseksi. Menetelmäksi tämän resurssin kehittämisen osalta valittiin siis edellä mainitut toimet sidosryhmäsuhteiden kehittämiseksi, sekä kokeilu tekoälyn ja digitalisaation tuomisesta mukaan asiakastarpeiden kartoitukseen ja sidosryhmäviestinnän tehostamiseen.

Toisena VRIO analyysissä löydetyksi arvokkaaksi resurssiksi tutkija päätteli workshop-työhön pohjautuen toimialakokemuksen tuottaman näkemyksen. Se nähtiin keskeiseksi yrityksen palveluiden tuottamisen välineeksi, jolla yritys kykenee myös löytämään uusia mahdollisuuksia ja torjumaan uhkia. Resurssi koettiin myös harvinaiseksi ja vaikeasti kopioitavaksi. Tämä voidaan nähdä liittyvän resurssiperustaisessa näkemyksessä viitattuihin historiallisiin lähtökohtiin joihin yrityksen kokemus pohjautuu (Barney 1991, 107). Resurssin jatkokehitystä arvioitiin jälleen organisoinnin kannalta. Kokemukseen pohjautuvan näkemyksen tehostamiseksi nähtiin keskeisenä prosessin kehittäminen sekä teknologian hyödyntäminen. Organisoinnin kautta resurssia arvioitiin mahdolliseksi suunnata myös entistä tehokkaammin ennakoimaan uusia toimialaan vaikuttavia muutoksia ja trendejä. Tätä ominaisuutta on mahdollista hyödyntää strategian jatkokehityksessä ja se mahdollistaa palveluvalikoiman tehokkaamman kehityksen.

#### 4.1.6 Strategisen aseman analyysin tulokset

Organisaation strategisen aseman analyysin tulokset muodostettiin teoriapohjan, sisällönanalyysin, että workshop-työskentelyn perusteella. Strategisen aseman analyysin keskeisinä osuuksina tutkittiin toimialarakennetta, organisaation sekä kilpailijoiden resursseja sekä organisaation asemointia toimialalla. Dokumentteja ja teemahaastattelujen aineistoa käytiin läpi sisällönanalyysillä ja löydetyistä havainnoista muodostettiin kvalitatiivisessä menetelmässä käytetty luokiteltu rakenne, jonka tuloksena muodostui tutkimusalueen kysymyksiin sitoutuvia laajempia käsitteitä. Strategiatyökalujen kautta saadut tulokset muodostettiin workshop-työskentelyn kautta. Anayysin perusteella kilpailuetuun vaikuttavina keskeisinä asioina tunnistettiin mm. palveluiden ja palveluvalikoiman kehittäminen, teknologian ja innovaatioiden hyödyntäminen, myynnin ja markkinoinnin kehittäminen, asiakkaan neuvotteluvoima, teknologisen ja ekologisen muutosvoiman vaikutus, toimialaosaaminen, suhdannemuutokset, suhteet asiakasverkkoon ja yhteistyökumppaneihin sekä toimialakokemuksen tuottaman näkemyksen merkitys. Toistuviksi teemoiksi tunnistetuista asioista nousivat digitalisaatio ja teknologian hyödyntäminen, ekologisuus, toimialakokemus, reagointikyky, sekä räätälöityjen palvelujen tarjonta. Etenkin tekoäly ja digitalisaation mahdollisuudet toistui keskusteluissa kinnostavana alueena jonka lisäksi se tunnistettiin merkittävänä muutosvoimana. Näitä strategisen aseman analyysin tuloksia hyödynnettiin luvussa 4.2 kuvatussa strategisen valinnan vaiheessa.

## 4.2 Organisaation strateginen valinta

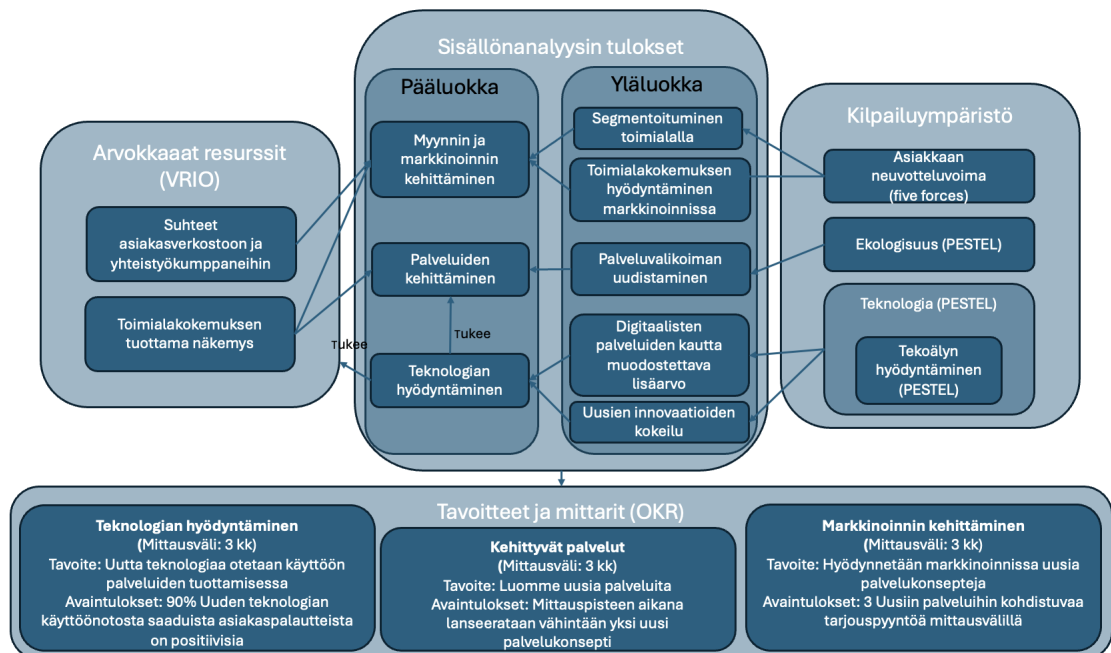
Strateginen valinta pitää sisällään analyysivaiheessa kerättyihin tietoihin pohjautuvan vaihtoehtojen tunnistamisen, arvioinnin ja valinnan. Tässä vaiheessa otetaan kantaa siihen, missä liiketoiminnoissa se aikoo olla mukana, mitä tuotteita tai palveluita se aikoo myydä, mihin organisaation kilpailukyky perustuu ja mihin suuntaan tai millaisin menetelmin organisaatiota on tarkoitus kehittää. (Vuorinen & Huikkola 2023, 43.) Strategisen valinnan vaiheessa syntyneet johtopäätökset ja arviot ovat tutkijan muodostamia ja pohjautuivat tietopohjassa kuvatun teorian lisäksi strategisen aseman analyysivaiheessa suoritettujen sisällönanalyysin sekä workshop-työskentelyjen tulosten hyödyntämiseen. Luvussa 4.2.1 arvioidaan kohdeyrityksen ja sen kilpailuympäristön ominaisuuksia kilpailuedun määrittämiseksi, Luku 4.2.2 kattaa johtopäätösten pohjalta muodotettuja OKR tavoitteita ja niihin kytkettyjä avaintuloksia. Luku 4.2.3 sisältää ehdotuksen kilpailustrategian valinnasta.

### 4.2.1 Kilpailuedun määrittämisen tulokset

Organisaation kilpailuedun lähteitä arvoitiin sekä sisäisten resurssien, että kilpailuympäristöön tehtyjen analyysien perusteella. Määrittämistä tehtiin yhdistelemällä ja vertailemalla sekä workshop-työskentelyn, että sisällönanalyysin tuloksia. Kilpailuedun määrittämisen tavoitteena oli löytää vähintään yksi selkeästi erottuva arvo, jolla yritys kykenee tarjoamaan kilpailijoista poikkeavaa etua. Sisäisten resurssien arviointiin käytettiin pääsääntöisesti VRIO-mallin kautta tunnistettuja organisaation resursseja, jotka ovat harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia. Näistä keskeisimmäksi pääteltiin suhteet asiakasverkostoon sekä yhteistyökumppaneihin. Sisällönanalyysin tulosten kautta tarkasteltuna tunnistetut VRIO resurssit tukevat keskeiseksi tunnistettua myynnin ja markkinoinnin kehittämisen pääluokkaa. Toisena merkittävänä kilpailuetua tuottavana arvokkaana resurssina oli tunnistettu toimialakokemuksen tuottama näkemys. Sisällönanalyysin tuloksiin verrattuna resurssi lukeutuu myös myynnin ja markkinoinnin kehittämisen pääluokkaan, sen voidaan nähdä lisäksi tukevan myös palveluiden kehittämistä kokemukseen perustuvan ennakkoinnin kautta. Näiden arvokkaiden resurssien kehittämistä pidettiin merkittävänä kilpailukykyä edistävänä tekijänä tulevaisuudessa ja ne sisällytettiin mukaan OKR kehitystavoitteisiin. Myös SWOT-analyysi tuki VRIO päätelmää tunnistuen samat resurssit vahvuuksiksi. SWOT-analyysin kautta arvioitiin näiden resurssien potentiaalisiksi kehitysmahdollisuuksiksi esimerkiksi palveluportfolion muokkaamista sekä teknologian ja automaation käyttöä. Sisällönanalyysin kautta tarkasteltuna näihin liittyvät palveluiden kehittäminen sekä teknologian hyödyntäminen oli määritetty keskeisiksi pääluokiksi.

Tarkasteltaessa yrityksen toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia ulkoisia voimia viiden kilpailuvoiman mallin sekä PESTEL-analyysin kautta keskeiseksi kilpailuetuun vaikuttavaksi voimaksi arvioitiin asiakkaiden neuvotteluvoima ja keskeisiksi PESTEL muutosajureiksi

nousivat ekologisuus, teknologia sekä tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet. Tarkasteltuna havaintoja sisällönanalyysin tulosten kautta, asiakkaiden neuvotteluvoima asettuu myynnin ja markkinoinnin kehittämisen pääluokan alle. Sen yläluokaksi on muodostettu toimialalle segmentoituminen sekä toimialakokemuksen hyödyntäminen markkinoinnissa. Näiden havaintojen pohjalta keskittämiseen pohjautuvan kilpailustrategiatyypin soveltaminen saattaisi tukea kilpailuetua. PESTEL analyysissä muodostunut ekologisuus asettuu sisällönanalyysissä palveluiden kehittämisen pääluokkaan, ja palveluvalikoiman uudistamisen yläluokkaan. Sekä tekoäly, että teknologia sijoittuvat sisällönanalyysin kannalta teknologian hyödyntämisen pääluokkaan ja tarkemmin digitaalisen palveluiden kautta muodostettavan lisäarvon muodostuksen sekä uusien innovaatioiden kokeilun yläluokkiin. Kilpailuympäristön kautta keskeisiksi kilpailuedun muodostamisen kehitysalueiksi arvioitiin asiakkaiden neuvotteluvoimaan vaikuttaminen, ekologisuus sekä teknologia. Nämä kehitysalueet sijoittuivat sisällönanalyysin luokittelussa myynnin ja markkinoinnin kehittämisen, palveluiden kehittämisen sekä teknologian hyödyntämisen pääluokkien alle. Tarkastelun tulokset siirrettiin mukaan OKR kehitystavoitteisiin ja tutkimustavoitteita analysoidiin edelleen näiden havaintojen pohjalta. Alla oleva kuvio kuvaa kilpailuedun määrittämisen tulosten muodostumista sekä OKR tavoitteita jotka on tarkemmin kuvattu seuraavana.



Kuvio 10: Kilpailuedun määrittäminen ja OKR tavoitteet

#### 4.2.2 OKR tavoitteet

Tämän opinnäytteen osalta strategisen valinnan muodostuksen yhtenä työkaluna käytettiin OKR mallia. Analyysivaiheessa muodostetusta tiedosta haettiin kilpailuedun määrittelyvaiheessa kilpailuetuun liittyviä keskeisiä ominaisuuksia perustuen sekä organisaation resurssien vahvuuksiin sekä toimialan kilpailuympäristöön. Keskeisiä ominaisuuksia arvioitiin ja niiden pohjalta muodostettiin OKR kehitysohjelmille tavoitteet, aikajänne sekä määriteltiin avaintulokset ja mittarit. Tavoitteet pyrittiin muodostamaan siten, että ne ovat kilpailukykyä tukevia, normaalin yritystoiminnan lisäksi toteutettavia asioita, jotka tukevat organisaation kilpailukykystrategiaa.

OKR-analyysissä käytettiin tukena yrityksen arvoketjuja, joiden kautta pyrittiin löytämään toimintoja joilla on suurin vaikutus yrityksen arvonluontiin. Toimintoja verrattiin edellä kuvatun kilpailuedun määrittelyksen kautta saatuihin tuloksiin. Tutkimalla arvoketjua pyrittiin tekemään johtopäätöksiä siitä mitä toimintoja kehittämällä voidaan saavuttaa suurin vaikutus yrityksen kilpailuedun kannalta. Vaikutuksen arvioinnissa käytettiin perusteina sisällönanalyysin havaintoja, viiden kilpailuvoiman ja PESTEL analyysin kautta tunnistettuja tutkimuksen hetkellä kilpailuasetelmaan vaikuttaneita muutosvoimia. Analyysiä täydennettiin arvioimalla VRIO analyysin kautta tunnistettujen yrityksen arvokkaiden resurssien parasta mahdollista hyödyntämistä. Resurssien hyödyntämistä arvioitiin liittyen niiden soveltavuuteen vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöön eniten vaikuttaviin muutosvoimiin sekä mahdollisuuksiin hyödyntää arvokkaita resursseja tunnistettujen arvonluonniltaan suurimpien toimintojen yhteydessä.

Ehdotetut tavoitteet suunniteltiin 3 vuoden aikavälille, jonka aikana etenemistä tarkastellaan ja tavoitteisiin tehdään tarvittaessa muutoksia erikseen määritettyjen mittauspisteiden avulla. Tavoitteiden muodostamisessa käytettiin Vuorisen ja Huikkolan (2023, 87) esittämiä OKR tavoitteiden muodostuksen vaiheita: 1. Nimeä ja määrittele 3-5 strategista kehitysohjelmalla, jotka määrittävät yrityksen tulevaisuuden menestyksen, 2. luo kehitysohjelmalle tavoitteet ja aikajänne (3-5 vuotta), 3. määrittele avaintulokset ja mittarit kullekin kehitysohjelmalle, 4. määritä mittauspisteet ja 5. mittaa avaintuloksiin johtavia tehtäviä esimerkiksi kuukausi- tai viikkotasolla.

Keskeisiksi OKR tavoitteiksi nostettiin kilpailuedun määrittelyssä tunnistetut myynnin ja markkinoinnin kehittäminen, palveluiden kehittäminen ja teknologian hyödyntäminen. Näitä pyrittiin kehittämään hyödyntämällä ja kehittämällä arvokkaiksi resursseiksi tunnistettuja suhteita asiakasverkostoon sekä yhteistyökumppaneihin sekä toimialakokemuksen tuottamaa näkemystä. Keskeisenä tavoitteena oli vaikuttaa suotuisasti keskeiseksi toimialaan vaikuttavaksi muutosvoimaksi tunnistettuun asiakkaan neuvotteluvoimaan. Tavoitteiden

saavuttamista arvioitiin palveluportfolion, ekologisuuden sekä teknologisten mahdollisuuksien kuten tekoälyn ja automaation hyödyntämisen kautta.

OKR tavoitteet muodostettiin siten, että jokaisella tavoitteella oli selkeä mittauspiste, tavoite ja joitakin mitattavia avaintuloksia, joiden perusteella niiden seuranta oli mahdollista. Tavoitteiden etenemisen aikana strategisen aseman analyysityötä jatketaan jatkuvan strategiakehityksen mallin mukaisesti. Näin mittauspisteiden välillä tavoitteisiin on mahdollisuus tehdä muutoksia analyysityön pohjalta. Ohessa on kuvattu kaksi yritykselle ehdotettua kilpailukyvyn edistämiseen tähtäävää OKR-tavoitetta.

#### 1. Hankenimi: Kehittyvät palvelut

Mittauspiste: 3 kuukautta

Tavoite: Luomme uusia palveluita

Avaintulokset: Mittauspisteen aikana lanseerataan vähintään yksi uusi palvelukonsepti

Avaintulokset: Palvelukonseptia on hyödynnetty markkinoinnissa 3 kertaa

Muuttuvassa kilpailuympäristössä nähtiin tärkeäksi tarjota toimialalle uudentyyppisiä palveluita olemassaolevan myös nykyisen tuotevalikoiman ulkopuolelta. Tavoitteen olennaisena osana on mahdollisuuksien hakeminen kiinnittämällä huomiota sekä liiketoimintaympäristössä, että sen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin. Tehdyn analyysin pohjalta tämän tavoitteen avaintekijäksi nähtiin toimialakokemuksen tuottama näkemys. Palveluportfolion kehittämisessä keskeisessä asemassa arvioitiin olevan ekologisuus, palveluiden joustavuus sekä osaamiseen ja koulutukseen liittyvät asiat. Hyödyntämällä toimialakokemusta ja seuraamalla esimerkiksi uusien säädösten tai direktiivien tuomia muutoksia mahdollisuuksina nähtiin mm. ekologisuuteen, tuoteturvallisuuteen sekä terveyteen pohjautuvat hankkeet. Avaintuloksina käytettiin uusien palveluiden muodostamisen määrää sekä tavoitteen kautta muodostettujen palveluiden myyntiä asiakkaille. Koska räätälöintimahdollisuutta pidetään olennaisena tekijänä, muodostettuihin palvelukokonaisuuksiin tulee jättää mahdollisuuksia tehdä myös asiakaskohtaisia valintoja. Avaintuloksiksi määritettiin lanseerattujen konseptien määrä ja niiden hyödyntäminen markkinoinnissa.

#### 2. Hankenimi: Teknologian hyödyntäminen

Mittauspiste: 3 kuukautta

Tavoite: Uutta teknologiaa otetaan käyttöön palveluiden tuottamisessa

Avaintulokset: Otetaan käyttöön vähintään yksi uuteen teknologiaan pohjautuva ratkaisu mittausvälillä

Avaintulokset: > 90% teknologian käyttöönotosta saaduista asiakaspalautteista on positiivisia

Teknologinen arvoinluonti tavoitteella pyritään tehostamaan toimintaa ja tuomaan asiakkaalle lisäarvoa uutta teknologiaa hyödyntämällä. Strategianäkökulmasta tavoitteella on myös mahdollista totetuttaa kilpailusta erottautumista sekä hyödyntää luvussa 2.8 kuvattuja teknologian tuomia kilpailukykyä edistäviä mahdollisuuksia. VRIO-malliin pohjautuen teknologiset ratkaisuiden kautta voidaan myös mahdollistaa organisaation arvokkaiden resurssien tehostamista. Teknologian hyödyntämistä päätettiin lisäksi tarkastella kilpailuedun määrittämisessä nousseiden automaation ja tekoälyn hyödyntämisen kautta. Mittauspisteen valintaan tämän tavoitteen osalta vaikuttaa oleellisesti se, kuinka valmiista teknologiasta on kysymys. Tarvotetta muodostettaessa oletuksena on, että teknologia hankitaan valmiina ja integroidaan organisaation palveluihin tai prosesseihin jolloin 3 kuukauden tarkasteluväli saattaa olla mahdollinen. Mikäli hankittaisiin räätälöidympiä teknologioita, mittauspiste olisi mielekästä asettaa kauemmas ja mahdollisesti pilkkoa tavoite pienempiin osakokonaisuuksiin edistymisen tarkastelua varten. Tämän tavoitteen avaintuloksiksi asetettiin vähintään yhden uuteen teknologiaan pohjautuvan ratkaisun käyttöönotto tarkasteluvälillä sekä tietyn prosentin ylittävä tyytyväisyys asiakaspalautteesta liittyen teknologian käyttöön tarjotun palvelun yhteydessä.

### 3. Hankenimi: Markkinoinnin kehittäminen

Mittauspiste: 3 kuukautta

Tavoite: Hyödynnetään markkinoinnissa uusia palvelukonsepteja

Avaintulokset: 3 uusiin palveluihin kohdistuvaa tarjouspyyntöä mittausvälillä

Avaintulokset: 3 toteutunutta myyntiä mittausvälillä

Hyödynnetään markkinoinnissa kehittyvien palveluiden kautta muodostuneita uusiin palvelukonsepteihin pohjautuvia palveluita. Avaintekijänä tavoitteessa on toimialakokemuksen tuottama näkemys sekä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin muodostettu verkosto. Tavoitteen tukemisessa hyödynnetään sisällönanalyysissa alaluokiksi lukeutuneita nopeaa reagointikykyä, viestintää, sekä mahdollisuutta räätälöidä palvelukokonaisuutta yksittäisen asiakkaan tarpeisiin soveltuvaksi. Räätälöinnin ja uusiin palvelukokonaisuuksien kautta on mahdollisuus pyrkiä erikoistumaan toimialalla tietyille segmentille. Avaintuloksiksi määritettiin markkinointiin perustuvien saapuneiden tarjouspyyntöjen määrä sekä toteutuneiden myyntien määrä mittausvälillä.

#### 4.2.3 Ehdotus kilpailustrategian valinnaksi

Kilpailustrategian valintaa tarkasteltiin sekä tunnistettujen arvokkaiden resurssien hyödyntämisen, että toimialan ulkoisen toimintaympäristön ja siihen eniten vaikuttavan asiakkaan neuvotteluvoiman kautta. Näitä tarkasteltiin käyttäen apuna edellä kuvatun kilpailuedun määrittämisen kautta muodostettua rakennetta. Päätelyä laajennettiin ottamalla tarkasteluun mukaan myös sisällönanalyysin rakenteessa sijaitsevia ylä- ja alaluokkia. Valinnoilla pyrittiin löytämään asioita, joihin keskittymällä kyettäisiin mahdollisimman tehokkaaseen arvokkaiden resurssien hyödyntämiseen, sekä vaikuttamaan suotuisasti toimialaan eniten vaikuttavaan asiakkaan neuvotteluvoimaan. Soveltuvuutta arvioitiin tutkijan aiheesta saaman kokonaiskuvan perusteella. Apuna käytettiin tunnistettujen pääluokkien kautta muodostettuja kysymyksiä: Millaista markkinointia tehdään? Mikä tyyppisiä palveluita tuotetaan ja miten? Miten ja millaista teknologiakehitystä yritys soveltaa?

Kilpailustrategian lähestymistavan arvioinnin apuna hyödynnettiin Eymaksen ja Bensebaan (2021, 1238-1240) toimijaluokituksen pohjaavaa teoriaa. Sen pohjalta tutkija arvioi organisaation toimijaluokituksen yhdistelmän sekä klassista, että osaamiskeskeistä toimintamallia kuvastavan parhaiten organisaation lähestymistapaa. Tunnistetuista arvokkaista resursseista suhteet asiakasverkostoon sekä yhteistyökumppaneihin tukevat klassisen toimintamallin keskiössä olevaa asiakaskeskeisyyttä sekä toimialalta löytyneiden liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä. Vastaavasti toisena arvokkaana resurssina havaitun toimialakokemuksen tuottaman näkemyksen voidaan nähdä tukevan myös osaamiskeskeistä toimintamallia.

Yleisemmin kilpailustrategian valinnan tarkastelun perusteella pääteltiin myynnin ja markkinoinnin kehittäminen osalta viestinnän, nopean reagointikyvyn (esim. ennakoinnin kautta) sekä segmentoidun tai räätälöidyn palveluvalikoiman olevan keskeisiä alueita, joilla arvokkaiksi resursseiksi tunnistettuja suhteita asiakasverkostoon ja yhteistyökumppaneihin sekä toimialakokemuksen tuottamaa näkemystä kyettiin hyödyntämään. Segmentoidun tai räätälöidyn palveluvalikoiman kautta arvioitiin olevan mahdollista vaikuttaa suotuisasti asiakkaan neuvotteluvoimaan.

Palveluiden kehittämisen osalta osaaminen, koulutus, tehostaminen, joustava palvelutarjonta, palvelutarjonnan nopea mukauttaminen, ekologisuus sekä mm. valmistusprosesseihin, materiaaleihin, turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät asiat sekä erilaiset uusien regulaatioiden, direktiivien tai säädösten hyödyntämiseen kohdistuvat asiat korostuivat. Näiden asioiden kautta arvioitiin olevan mahdollista hyödyntää arvokkaaksi resurssiksi määritettyä toimialakokemuksen tuottamaa kokemusta ja näkemystä.

Teknologian hyödyntämisen osalta uuden teknologian ja innovaatioiden soveltamisen, digitaaliset palvelut, tekoäly, digitaaliset koulutuslustoat sekä teknologisen kehityksen ja

innovaatioiden seuraaminen korostuivat. Teknologian merkittävyyttä arvokkaiden resurssien kehittämisessä ja kilpailuedun edistämässä pidettiin tärkeänä. Tutkitun organisaation kannalta teknologian hyödyntämisen keinoina nähtiin yrityksen arvokkaiden resurssien tehostamiseen ja asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen liittyvät mahdollisuudet.

Muodostettujen johtopäätösten perusteella kohdeyrityksen organisaatorakenteen pääteltiin soveltuvan nopeaan, asiakaverkoston henkilökohtaiseen kontaktointiin sekä räätälöityihin palveluihin perustuvaan toimintamalliin. Näihin organisaation ominaisuuksiin, sisäisiin resursseihin sekä toimialarakenteen analyysiin pohjautuen sille parhaiten soveltuvaksi kilpailustrategiatyypiksi tutkija ehdottaa sovellettavaksi keskitettyyn differointiin perustuva kilpailustrategiaa. Muodostunut kokonaisarvio perustui strategiatyökaluista, workshop-työskentelystä sekä sisällönanalyysistä saatuihin tietoihin. Vertailussa hintakilpailuun pohjautuvaan strategiatyyppiin esimerkiksi painotus olisi jouduttu siirtämään enemmän markkinointiin ja uusasiakashankintaan sekä automatisoituun palvelutuotantoon. Lisäksi palveluiden tuottaminen kustannuksiltaan kannattavasti hintakilpailuun pohjautuvassa strategiatyypissä nähtiin haastavaksi. Kilpailustrategiatyypiksi valikoituneessa organisaation keskitettyyn erottautumiseen perustuvassa strategiassa kilpailualueeksi määritettiin metalliteollisuuden alan konsultointi, koulutus ja kehityspalvelut. Sen kohderyhmänä ovat pääasiassa valmistavan metalliteollisuuden yritykset, joilla on palvelutarve koulutuksen, kehitysratkaisujen, osaamisen todentamisen sekä valmistusteknisten tuoteratkaisujen osalta. Toimialan valikoitumisen perusteina oli yrityksen arvokkaiden resurssien muodostaman pääoman potentiaalinen suuntautuminen kyseisille toimialan osa-alueille sekä segmentoitumisesta johtuvat hyödyt joita on kuvattu tarkemmin alla. Päätätely kilpailustrategiatyyppien valinnasta perustui siihen, että keskitetyn differointistrategian kautta yritys kykenisi parhaiten hyödyntämään arvokkaiksi resursseiksi tunnistettuja suhteita asiakasverkkoon sekä toimialakokemuksen tuomaa näkemystä. Keskittymisellä tiettyyn segmenttiin pyritään lisäksi vaikuttamaan suotuisasti toimialaan eniten vaikuttavaksi voimaksi tunnistettuun asiakkaiden neuvotteluvoimaan. Johtopäätöksessä huomioitiin yrityksen kokoon liittyen käytettävissä olevat resurssit sekä tunnistettu päätös olla kasvattamatta yrityksen kokoa. Hyödyntämällä ainutlaatuisiksi resursseiksi tunnistettuja arvokkaita resurssejaan yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa differointistrategiaa erotatutumalla aidosti kilpailijoistaan niitä tehokkaasti hyödyntämällä (Porter 1985, 14). Keskittämiseen pohjautumalla on lisäksi mahdollista vastata asiakassegmentin erityistarpeisiin (Porter 1985, 15). Tätä tuetaan esimerkiksi markkinointiin ja palvelukehitykseen pohjautuvien OKR tavoitteiden kautta muodostettujen räätälöityjen palveluiden, viestinnän sekä nopean reagoinnin kautta. Räätälöityjen palveluiden tuottamisen ja nopean reagoinnin voidaan myös nähdä toimivan samanaikaisesti arvokkaita resursseja tukevin VRIO mallissa kuvattuina organisatorisina (Vuorinen & Huikkola 2023, 180) toimina joiden avulla erottautumista voidaan pyrkiä edelleen vahvistamaan. Räätälöityjen palveluiden sekä uusien

palvelukonseptien kautta pyrittiin myös vastaamaan muuttuviin ostajien vaatimuksiin sekä asiakkaan profiilin huomioimiseen. Lisäksi teknologialla ja prosessien kehityksellä tavoiteltiin tietoperustassa kuvattua differentointia tehostavaa sisäisten prosessien kehitystä. Luvussa 2.7 kuvattu differentointiin pohjautuvan kilpailuedun kestävyys riippuu sen asiakkaalle tuomasta jatkuvuudesta sekä kilpailijoiden puutteesta (Porter 1985, 158). Kestävää erottautumista pyritään tukemaan hyödyntämällä lisäksi OKR mallissa kuvattua teknologian hyödyntämistä arvonluonnissa sekä luomalla OKR mallissa kuvattua uutta palvelutarjontaa tuotealueille, joissa ei ole merkittävästi kilpailua.

#### 4.3 Strategian toimeenpano

Jatkuvan strategiakehityksen mallin mukaisesti strategian toimeenpanovaihe kattaa valittujen asioiden toteuttamista käytännössä. Toimeenpano kattaa mm. organisointia, ihmisten motivointia ja sitouttamista, valvontaa, viestintää, koulutusta, riskeihin varautumista ja yleistä muutoksen toteuttamista organisaatiossa. Tässä vaiheessa strategia tulisi välittää organisaation henkilöstölle ja sen pohjalta muodostetaan erilaisia strategian toteutumista edistäviä hankkeita tai projekteja (Vuorinen & Huikkola 2023, 42). Tämän opinnäytetyön osalta toimeenpanosta on otettu mukaan vain sen vaikutus jatkuvan strategiaprosessin kannalta.

### 5 Johtopäätökset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksesta muodostuneita johtopäätöksiä ja pohdintoja, tehdään jatkokehitysehdotuksia, arvioidaan tulosten siirrettävyyttä sekä arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa case-yritykselle kehitysehdotus kilpailustrategian muodostamiseksi ja tavoitteena selvittää organisaation kilpailuedun kehittämistä kahden erilaisen kilpailustrategianäkemyksen kautta. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin analysoimaan yrityksen nykytilaa, resursseja, vahvuuksia, kilpailuympäristöä sekä kuvaamaan yrityksen kilpailustrategian muodostamista pohjautuen olemassa oleviin julkaisuihin, tutkimustietoon sekä haastatteluihin ja yrityksen ja sen sidosryhmien kanssa. Tutkimusta tehtiin laadullisen tapaustutkimuksen menetelmin. Alla kuvataan tutkimuskysymykset ja niihin liittyvät keskeisimmät tulokset.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisilla menetelmillä organisaation kilpailustrategia voidaan kehittää
2. Mitkä ovat organisaation keskeiset kilpailuetuun vaikuttavat ominaisuudet
3. Miten organisaation kilpailuetua voidaan kehittää löydettyjen tulosten pohjalta

Keskeisimmät tulokset:

### 1. Millaisilla menetelmillä organisaation kilpailustrategia voidaan kehittää

Organisaation kilpailustrategian muodostamiseksi valikoitui jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen & Huikkola 2023, 43), joka koostuu strategisen analyysin, valinnan sekä toimeenpanon vaiheista. Vaikka vaiheita on mahdollista toteuttaa jatkossa vaihtuvassa järjestyksessä, tämän opinnäytetyön osalta tehtiin ensin analyysivaihe jonka jälkeen siirryttiin analyysin tulosten pohjalta strategisen valinnan vaiheeseen. Toimeenpanovaihe ei sisältynyt tämän opinnäytetyön laajuuteen. Yritystä analysoitiin sekä sisäisten resurssien, että ulkoisen toimintaympäristön kautta, mahdollisimman kattavan aineistopohjan saavuttamiseksi. Sisäisten resurssien tunnistamiseen valittiin työkaluksi VRIO analyysi, koska se tarjosi tarkoitukseen hyvin soveltuvan mahdollisuuden tunnistaa arvokkaita resursseja. VRIO-analyysin avulla kyettiin myös arvioimaan löydettyjen arvokkaiden resurssien kehittämismahdollisuuksia (Vuorinen & Huikkola 2023, 179). Ulkoisen toimintaympäristön tutkimiseen käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia sekä PESTEL-analyysiä. Viiden kilpailuvoiman malli valikoitui tarpeeseen tarkastella toimialan yleistä rakennetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toimintaympäristön analyysia täydennettiin vielä PESTEL analyysillä. VRIO-analyysin sekä toimintaympäristön analyysityökalujen tuloksia käytettiin vielä SWOT-analyysin yhteydessä (Vuorinen & Huikkola 2023, 185). SWOT analyysi valittiin mukaan kokoamaan tuloksia sekä sisäisestä, että ulkoisesta toimintaympäristöstä mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan luomiseksi. Tutkimuksessa kuvattuja menetelmiä käyttämällä yritykselle kyettiin muodostamaan tutkimuksen tarkoituksena ollut ehdotus kilpailustrategian muodostamiseksi. Tarkoituksen saavuttamiseksi kehitysprosessissa käytetyt työkalut ja sisällönanalyysi tukivat toisiaan muodostamalla käsitellystä aineistosta hyödyllistä tietoa johtopäätösten tekemiseksi. Käytetyt menetelmät soveltuivat tutkimuksen kohteena olevan yrityksen ja sen toimialan rakenteen analyysiin. Yhdistelemällä sekä resurssiperustaista sekä asemointiin pohjautuvia strategianäkemyksiä kyettiin muodostamaan kattava kuva kilpailukykyyn vaikuttavista ulkoisista, että yrityksen sisäisistä ominaisuuksista. Näitä yhdistelemällä saatiin muodostettua laajaa kokonaiskuvaa ja tekemään harkintaa esimerkiksi yrityksen sisäisten resurssien soveltuvuudesta vastaamaan tiettyihin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Käytetyt menetelmät tukivat myös tutkimuksen tavoitetta selvittää organisaation kilpailuedun kehittämistä kahden kilpailustrategianäkemyksen kautta sekä niiden yhteensovittamisen soveltuvuutta kilpailustrategian muodostuksessa. Tutkimuksen jatkokehitysehdotuksia kuvaavassa kappaleessa kuvataan joitakin ehdotuksia nyt käytettyjen kehitysmenetelmien jatkokehittämiseksi. Pohdinta-osiossa kuvataan lisää näiden kahden strategianäkemyksen välillä tehdyistä havainnosta tutkimustuloksiin perustuen.

### 2. Mitkä ovat organisaation keskeiset kilpailuetuun vaikuttavat ominaisuudet

Yhteenvetona analyysivaiheen tulosten perusteella keskeisiksi organisaation kilpailuetuun vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat mm. asiakassuhteiden ja verkostojen ylläpitämiseen, palveluiden ja myynnin kehittämiseen sekä teknologian hyödyntämiseen tähtäävät ominaisuudet. Näiden alueiden kehitystä tukevat toiminnot sisälsivät esimerkiksi osaamiseen, toiminnan organisoimiseen, palveluvalikoiman kehittämiseen, lisäarvon muodostamiseen sekä toimialakokemuksen hyödyntämiseen liittyviä ominaisuuksia. Ennakointi ja toimintaympäristöön vaikuttavien muutosten seuraamiseen vaikuttavat ominaisuudet kuten toimialakokemus nähtiin myös keskeisinä tekijöinä. Merkittäväksi alaan vaikuttavaksi kilpailuvoimaksi arvioitiin asiakkaan neuvotteluvoima, johon vastaamiseen liittyvät ominaisuudet nähtiin erityisen hyödyllisiksi. Teknologian hyödyntämistä ominaisuuksien kehittämisessä pidettiin keskeisenä tekijänä. Yllä kuvatut yksittäiset tunnistetut ominaisuudet muodostettiin strategiatyökalujen kautta workshop-työskentelyn pohjalta ja yllä kuvatut kokoavat tulokset muodostuivat sisällönanalyysin sekä strategiatyökalujen kautta strategisen valinnan vaiheessa muodostetun kokonaisuuden perusteella. Kokonaisuuden arvio pohjautui tietojen yhdistelyyn, samankaltaisuuksien ja eroavuuksien tunnistamiseen, osakokonaisuuksien painotukseen, tietopohjasta saatuun taustatietoon sekä tutkijan workshop-työskentelyn sekä sisällönanalyysin kautta muodostuneeseen kokonaiskuvaan.

Sisäisten resurssien VRIO-analysoinnin perusteella pyrittiin löytämään kilpailuedun kannalta keskeisiä arvokkaita resursseja. Näistä keskeisimmäksi pääteltiin suhteet asiakasverkostoon sekä yhteistyökumppaneihin sekä toimialakokemuksen tuottama näkemys ja kokemus. Nämä arvokkaat resurssit laskettiin VRIO-analyysin perusteella myös harvinaisiksi ja niiden tehostaminen asetettiin yhdeksi kehitystavoitteeksi.

Kilpailuetuun vaikuttavista ulkoisista ominaisuuksista Porterin viiden kilpailuvoiman mallin analyysin perusteella toimialalla suurin vaikutus on asiakkaiden neuvotteluvoimalla, joka oli suuri. Uusien tulokkaiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima sekä korvaavien tuotteiden uhka arvioitiin pieneksi vaikka toimialalle muodostui runsaasti uusia startup yrityksiä. Näiden kohdalla kuitenkin voima koettiin pieneksi, koska ne toimivat pääsääntöisesti kohdeyrityksen asiakassegmentin ulkopuolella ja kohdeyrityksen segmentille pääsyä rajasi tehokkaasti kohdeyrityksen segmentin toimialakokemukseen pohjautuvat vaatimukset. Viiden kilpailuvoiman analyysin perusteella yrityksen toimialakokemus ja osaaminen nähtiin merkittävimminä kilpailuetuun vaikuttavina ominaisuuksina joilla voitiin vaikuttaa sekä uusien tulokkaiden uhkaan, että asiakkaiden neuvotteluvoimaan, joka toimialalla arvioitiin suurimmaksi voimaksi.

PESTEL-analyysillä tutkittiin lisää ulkoista toimintaympäristöä. Sen perusteella kohdeyrityksen kohdalla merkittävämmäksi muutosvoimaksi arvioitiin teknologian ja innovoinnin tuomat uudet mahdollisuudet. Lisäksi lähdes kaikilla PESTEL analyysin alueilla arviotiin tulevan muutoksia tulevaisuudessa joiden toteutumista pidettiin ainakin kohtalaisen suurena. PESTEL-

analyysin kannalta merkittäväksi ominaisuudeksi kilpailuedun kannalta nostettiin teknologian ja innovaatioiden hyödyntäminen. Tämän perusteella uuden teknologian ja innovaatioiden entistä laajempi tarkastelu ja hyödyntäminen otettiin yhdeksi kehitystavoitteeksi.

SWOT-analyysin kautta tehtiin yhteenvetoa sekä sisäisistä, että ulkoisista kilpailuetuun vaikuttavista ominaisuuksista. Analyysin perusteella keskeisiä kilpailuetuun vaikuttavia asioita olivat mm. toimialaosaaminen, yhteistyökumppaniverkosto, kasvuresurssit, palvelutarjonnan kehittämien, teknologian hyödyntäminen sekä toimialaan kohdistuvat suhdannemuutokset. Tuloksista useat olivat jo yhdenmukaisia aiempien käsiteltyjen analyysien kanssa, mutta palvelutarjonnan kehittäminen nousi uutena asiana. Palveluportfolion jatkokehitys mahdollisesti uutta teknologiaa samalla hyödyntäen otettiin tämän perusteella yhdeksi kehitystavoitteeksi.

### 3. Miten organisaation kilpailuetua vodaan kehittää löydettyjen tulosten pohjalta

Kilpailuedun kehittämistä tarkasteltiin jatkuvan strategisen kehittämisen malliin pohjautuvan strategisen valinnan vaiheen kautta (Vuorinen & Huikkola 2023, 41). Kehittämistä arvioitiin analyysivaiheessa löydettyjen kilpailuetuun vaikuttavien ominaisuuksien pohjalta. Niiden perusteella pyrittiin tunnistamaan erilaisia strategisia vaihtoehtoja ja asettamaan tavoitteita, joiden pohjalta strategiaa kyetään toteuttamaan. Strategisten vaihtoehtojen arvioinnissa painotettiin yrityksellä olevien havaittujen arvokkaiden resurssien kehittämistä suhteessa ulkoiseen liiketoimintaympäristöön. Lisäksi valinnassa tarkasteltiin yleisiä trendejä ja muutoksia esimerkiksi lainsäädännössä tai teknologiassa, joita kyettäisiin hyödyntämään huomioiden sisäiset resurssit ja liiketoimintaympäristö.

Kehitysehdotuksiksi yritykselle muodostettiin OKR-mallilla tavoitteita tukemaan kilpailustrategiaa. OKR-mallin eduiksi nähtiin selkeä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Keskeisiksi OKR tavoitteiksi nostettiin yrityksen arvokkaiden resurssien kehittämiseen ja hyödyntämiseen tähtäviä toimia, teknologian ja innovaatioiden hyödyntämistä, sekä myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen liittyviä toimia. Teknologian merkitys prosessien, palvelukehityksen ja myynnin sekä markkinoinnin kehittämisessä nousi huomionarvoiseksi tekijäksi. Jatkuvan strategiakehityksen mallin mukaisesti asetettuja tavoitteita ehdotettiin myös tarkasteltavaksi määräajoin huomioiden toimintaympäristössä tapahtuvat mahdolliset muutokset. Muodostettuja OKR-tavoitteita on kuvattu tarkemmin tutkimuksen tulokset-osiossa.

#### 5.1 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä käsitellyt asiat pohjautuvat kahteen eri koulukunnan strategianäkemykseen, toimialan talousteoriaan ja resurssiperustaiseen näkemykseen. Molempia näkemyksiä yhdistää samankaltainen määritelmä kilpailuedun käsitteestä. Tätä

yhteistä käsitettä voidaan kuvata sillä erolla, joka yrityksellä on kilpailijoihinsa nähden sen asiakkaille tuottaman tuotteen arvon ja sen tuotteen tuottamiseen kuluihin kustannusten välillä (Pietersen 2010). Eri kilpailustrategian tyyppien kautta tarkasteltuna, etenkin keskittämiseen pohjautuvien ja joiltain osin myös differentiaalistrategian osalta (Porter 1985, 15-16), merkitykselliseksi näyttäisi nousevan se kuinka kilpailija on määritelty. Esimerkiksi käsiteltäessä keskittämiseen perustuvia strategiatyyppejä tarkka analyysi kilpailijoista on tärkeässä asemassa, jotta segmentoituminen kohdistuu kilpailuedun tavoittelun kannalta oikeaan paikkaan toimialalla. Edellä mainitun kilpailuedun käsitteen kautta tarkasteltuna kilpailijoiden määrittäminen on tämän perusteella keskeisessä roolissa tehtäessä valintaa mille segmentille yrityksen suuntautumisessa tavoitellessaan kilpailuetua.

Eri strategianäkemyksien osalta on myös kiinnostavaa tarkastella niiden välisiä yhteyksiä sen kautta, kuinka ne toimivat erityyppisissä tilanteissa. Ovatko arvokkaat resurssit esimerkiksi yritykselle aina yhtä käyttökelpoisia vai onko yrityksen asemoinnilla toimintaympäristössä merkitystä niiden parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen. Asemointiin ja toimintaympäristöön vaikuttaviin voimiin pohjautuvan teorian yhtenä perusteena on toimintaympäristöön vaikuttavien voimien muuntaminen kilpailuetua tavoittelevalle yritykselle suotuisaksi (Vuorinen & Huikkola 2023, 277). Tällöin voidaan muodostaa johtopäätös, että sellaiset yrityksen resurssit, jotka kykenevät heikentämään haitallisia voimia ja vahvistamaan suotuisia olisivat kyseisellä ajanhetkellä kilpailuedun kannalta kaikista merkittävimpiä resursseja. Johtopäätöksen perusteella juuri niiden resurssien kehittämiseen tulisi käyttää eniten voimavaroja, mitkä edistävät yrityksen suotuisaa asemointia toimialalla. Tällöin kunkin arvokkaan resurssin parasta mahdollista hyödyntämistä arvioitaessa huomionarvoista olisi se, kuinka sitä on mahdollista parhaiten kehittää vastaamaan juuri sillä hetkellä toimialaan vaikuttavaan viiteen kilpailuvoimaan. Tämä päättely on ollut tässä opinnäytetyössä myös yhtenä analyysityössä käytettynä näkemyksenä.

Keskeiseksi kilpailuetuun vaikuttavaksi kokonaisuudeksi näyttäisi muodostuvan tietoperustassa ja tämän opinnäytetyön havainnoissa kuvattu teknologiakehityksen merkittävyys. Porter (1985, 164) kuvaa kuinka Innovaatioiden ja teknologian avulla yritys voi nopeasti muuttaa sijoittumistaan toimialalla ja sen kautta vaikuttaa myös koko toimialan rakenteeseen. Joissain tapauksissa teknologiset muutokset voivat olla myös koko toimialaa hyödyttäviä tai sille haitallisia pitkällä aikavälillä, vaikka yksittäinen toimija kykenisi nauttimaan sen tuomista eduista hetkellisesti. Toimialan talousteoriaan pohjautuvan näkemyksen perusteella teknologian merkitys näyttää korostuvan etenkin toimialaan vaikuttavien voimien muuntumisena. Teknologiset muutokset voivat vaikuttaa yksittäisen yrityksen lisäksi merkittävästi toimintaympäristöön myös kokonaisuutena.

Jos teknologiakehityksen ensiarvoisuutta ja vaikutusta toimialaan vaikuttaviin voimiin korostetaan toimialan talousteoriaan pohjautuvassa näkemyksessä, on kiinnostavaa tehdä

vertailua sen merkityksestä myös resurssiperustaisen teorian pohjalta. Resurssiperustaisen näkemyksen perusidea on yrityksen kilpailuedun tavoittelu pääosin resursseja kehittämällä, ei niinkään markkinoille asemoitumalla (Vuorinen & Huikkola 2023, 177). Tarkastellaan teknologiakehityksen merkitystä yrityksen arvokkaiden resurssien kautta edellisessä kappaleessa tehtyyn johtopäätökseen perustuen. Johtopäätöksessä tietyntyyppiset resurssit painottuvat tietyllä ajanhetkellä riippuen kulloinkin toimialaan vaikuttavien voimien kautta. Tällöin voidaan ajatella, että kun teknologiakehitys on yksi keskeisimmistä toimialaan vaikuttavista kilpailuvoimista muokkaavista tekijöistä, myös sen vaikutus yritykselle arvokkaimpien resurssien merkittävyyden määrittämisessä on erityinen. Esimerkiksi energiakustannusten nousun seurauksena alaan vaikuttava toimittajien neuvotteluvoima suurentuu merkittävästi. Yritys pyrkii pienentämään voimaa kehittämällä vaikeasti kopioitavan energiatehokkaisuuden valmistusmenetelmiin liittyvän teknologian. Tämän seurauksena vertailtaessa VRIO-ominaisuuksien kautta (Barney & Wright 1998, 11) yrityksen kyseisen teknologian parissa työskennelleiden työntekijöiden arvo (V), harvinaisuus (R) ja kopioitavuus (I) ovat teknologian seurauksena nousseet teknologiakehityksen seurauksena. Vaikka tilannetta edeltäneeseen edullisen energian aikaan resurssien arvo ei olisi ollut kilpailuedun kannalta merkittävä, kilpailuvoimien muutos muutti tilanteen. Päätelmää voi myös laajentaa siten, että joissain tapauksissa teknologiakehitys saattaa myös johtaa kokonaan uusien arvokkaiden resurssien ilmaantumiseen yrityksen käyttöön. Esimerkkinä arvokkaan resurssin ilmaantumisesta voisi olla aiemmin tarpeettoman, mutta harvinaisen raaka-aineen kysynnän nousu uuden teknologisen innovaation seurauksena. Yrityksellä on hallussaan laajoja alueita, jossa kyseistä raaka-ainetta on runsaasti saatavilla. Yritys on näin mahdollisesti onnistunut saamaan itselleen uuden arvokkaan resurssin, mikäli kykenee hyödyntämään sitä.

Edellä mainitun johtopäätelmän lisäksi merkittäväksi tekijäksi resurssiperustaisen näkemyksen kohdalla näyttäisi nousevan teknologian hyödyntäminen keskeisessä asemassa olevien arvokkaiden resurssien tehostamisessa tai hyödyntämisessä (O). Tässä tutkija näkee teknologian merkityksen korostuvan etenkin arvokkaiden resurssien hyödyntämiseen kohdistuvien laitteiden tai prosessien osalta. Viitaten edellisessä kappaleessa kuvattuun esimerkkiin uuden arvokkaan raaka-aineen kysynnän noususta, yrityksen tulee todennäköisesti jälleen pyrkiä hyödyntämään uudenlaista teknologiaa laitteiden ja prosessien muodossa, jotta se pystyy louhimaan raaka-ainetta mahdollisimman tehokkaasti.

Päätelyn seurauksena uuden teknologian ja innovaatioiden jatkuva seuranta ja niiden vaikutusten ennakointi on yksi keskeinen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä sekä resurssiperustaisen, että toimialan talousteoriaan pohjautuvan strategianäkemyksen läpi tarkasteltuna. Tarkastelun merkitys korostuu vielä sen seurauksena, että jotkin uudet teknologiat voivat muuttaa toimialaa niin oleellisesti, että teknologian käyttöönotto voi olla jopa välttämätöntä kilpailukykyyn säilyttämiseksi (Porter 1985, 165). Teknologian merkitystä

arvioitaessa on kuitenkin huomioitavaa, että teknologia ei itsessään tuota pysyvää kilpailuetua, koska sitä on yleensä mahdollista jäljitellä tai ostaa (Barney 1991, 111). Tästä syystä Barney (1991, 110) korostaa teknologian hyödyntämiseen liitettyjen arvokkaiden resurssien merkitystä sen kautta, miten niiden avulla voidaan parhaiten hyödyntää saatavilla olevaa teknologiaa.

Teknologisen kehityksen kilpailukykyyn liittyvien positiivisten vaikutusten lisäksi uuden teknologian käyttöönotto voi olla yritykselle kuitenkin myös haitallista (Porter 1985, 165). Tästä johtuen tutkija pitää kulloinkin esitellyn uuden teknologian ja innovaatioiden vaikutuksen arviointia yritykseen ja sen kilpailuetuun tärkeässä roolissa. Uuden teknologian käyttöönotto vaatii usein sekä aikaa, että rahallisia ja organisatorisia muutoksia. Soveltuvuuden arvioinnissa oleellisinta vaikuttaisi olevan teknologiasta koituvien hyötyjen arviointi juuri kyseisen organisaation näkökulmasta (Barney & Clark 2007, 65). Keskeisessä asemassa tässä on yrityksen johdon ja henkilöstön kyky tehdä riskiarvioita, selvittää teknologian soveltuvuutta juuri kyseisen organisaation tarpeisiin sekä kyetä ennakoimaan käyttöönoton vaikutuksia heijastellen tulevaisuuden näkymiä.

Opinnäytetyössä käsiteltyjä kahta strategianäkemyistä erottavana tekijänä on lähestymistapa, jonka perusteella kilpailuedun muodostumista tarkastellaan. Toimialan talousteoriaan pohjatuvan näkemyksen kautta yritys pyrkii ulkoisten voimien tarkastelulla ja asemoinnilla toimintaympäristöönsä nähden löytämään keinon saavuttaa kilpailuetua tuottava asetelma (Porter 1985, 2). Resurssiperustainen näkemys pohjautuu taas yritykselle arvokkaiden resurssien hyödyntämiseen kilpailuedun saavuttamiseksi (Lockett, Thompson & Morgenstern 2009, 9). Koska menetelmät keskittyvät selkeästi eri osa-alueille, niiden yhdistely tutkimuksen kannalta oli tarkoituksenmukaista laajemman kokonaiskuvan muodostamiseksi. Johtopäätösten muodostuksessa kyettiin esimerkiksi vertailemaan VRIO (Barney & Wright 1998, 11) mallin kautta löydettyjen sisäisten resurssien soveltuvuutta vaikuttamaan viiden kilpailuvoiman mallin kautta löydettyihin toimialarakenteen muutosvoimiin. Koska menetelmistä toinen pohjautuu ulkoisen ympäristön vaikutusten pohjalta tehtyihin arvioihin ja toinen sisäisiin ominaisuuksiin, molempien menetelmien käyttö tuotti analyysityössä laajemman tietosisällön kuin vain toisen näkemyksen käyttäminen. Merkittävänä asiana kahden näkemyksen hyödyntämisessä oli myös mahdollisuus molempien tuottaman tietosisällön yhdistämiseen. Yhdistelty tieto mahdollisti näin vielä tarkempien johtopäätösten muodostamisen, kuin molempien tarkastelu irrallisina kokonaisuuksina olisi mahdollistanut.

## 5.2 Jatkokehitysehdotukset

Jatkuvan strategiakehityksen mallin mukaisesti analyysivaihe, strategisen valinnan vaihe sekä toimeenpanovaihe seuraavat toisiaan ja jokaista osa-aluetta kehitetään jatkuvasti. Koska opinnäytetyössä muodostettiin ehdotukset vasta ensimmäisiksi tavoitteiksi, yhtenä

seuraavista jatkokehityskohteista olisi edellä mainitun iteratiivisen prosessin kehitys siten, että mallin eri alueet saadaan tuottamaan toisilleen mahdollisimman käyttökelpoista tietoa ja niiden seurauksia ja vaikutusta pystytään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja kattavasti. Yrityksen sisällä tehtävän strategiatyön lisäksi sekä sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön tarkasteluun edotetaan jatkossa säännöllistä seurantaan. Yhtenä mahdollisuutena on toteuttaa tässä tutkimuksessa kuvatun teemahaastattelun kaltaisten, mahdollisesti kevennettyjen ja strategisen aseman analyysityön pohjalta täsmennettyjen haastattelujen tekeminen säännöllisesti sidosryhmille. Osana jatkokehitystä ehdotetaan myös painotusta erilaisen ennakoitua auttavan tiedon keräämiseksi sekä ennakointiin liittyen menetelmiin ja lähestymistapoihin yrityksen kannalta merkittävän tiedon keräämiseen. Porter korostaa luvussa 2.8 käsitellyn teknologisen muutoksen merkittävämmäksi kilpailuedun muodostumisen välineeksi. Se sovellettuna Barney'n korostamaan organisaation resurssien ja hyödynnettävän teknologian yhteensopivuuden arvioinnin kautta muodostaa yhden jatkokehitysehdotuksen ennakoinnin suuntaamisesta innovaatioiden ja teknologisen kehityksen seurantaan. Tässä oleellista näyttäisi olevan organisaation tai sen sidosryhmien resurssien soveltuvuuden lisäksi kilpailuedun muodostuksen ennakointi mahdollisten teknologian kehitykseen tai käyttöönottoon kuluihin resurssien kautta. Ennakointiin liittyvistä kehitysehdoista voidaan myös nostaa erilaisten yhteiskuntaan tai toimialaan vaikuttavien trendien havainnointi. Trendien havaitsemiseen kehitettäviä menetelmiä olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi tietopohjassa kuvatun PESTEL-analyysin yhteydessä.

### 5.3 Tulosten siirrettävyys

Tutkimuksessa muodostuneet tulokset muodostettiin yksittäisen organisaation ja sen toimintaympäristön analyysiin pohjautuen. Tästä johtuen tulokset ovat etenkin joidenkin strategiatyökalujen, kuten VRIO ja OKR osalta yksittäiseen yritykseen sidottuja. Toimialaympäristöön kohdistuvat analyysit ovat laajemmin hyödynnettävissä, mutta huomioitavaa, että ne kohdistuvat rajattuun osaan toimialasta. Tutkimuksen jatkokäytön ja yleistettävyyden kannalta on myös huomioitavaa, haastateltujen määrä ja se, että näkemykset olivat heidän omia mielipiteitään. Lisäksi aika ja siihen liittyvä ulkoisten tekijöiden muutosfrekvenssi on myös arvioitava tekijä tulosten siirrettävyyden osalta. Ulkoisen (tai sisäisen) toimintaympäristön muuttuessa myös analyysityön johtopäätökset muuttuvat kulloinkin vallitsevien olosuhteiden perusteella. Muutosfrekvenssillä tarkoitetaan tässä kulloiseenkin ajanhetkeen vaikuttavaa muutoksen nopeutta heijastellen trendeihin, talouteen, maailmanpoliittiseen tilanteeseen ja teknologian kehitykseen. Toimintaympäristön muutoksen nopeus suhteutettuna aikaan on huomioitava tulosten jatkokäytettävyyden osalta. Opinnäytetyössä kuvattu strategian kehitysprosessi pohjautuu Vuorisen ja Huikkolan kirjassa kuvattuun jatkuvan strategiakehityksen malliin, jota on muunneltu opinnäytetyössä kuvatuin osin. Kuvattu kehitysprosessi ei sellaisenaan ole toimialaan tai aikaan erityisesti sidoksissa, joten se ja siihen liittyvät johtopäätökset ovat verrattain helposti siirrettävissä

jatkokäyttöön. Myös johtopäätökset ja pohdinta -osiossa olevat erilaisten strategianäkemyksien hyödyntämiseen ja strategiakehitykseen liittyvät havainnot ovat jatkokäytettävissä.

#### 5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi nostavat tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden yhdeksi hyvän tutkimuksen kriteeriksi. Tutkimusraportissa tämän konkretisoituu argumentaatioissa, kuten siinä miten ja millaisia lähteitä tutkija käyttää. Toinen hyvälle tutkimukselle sisältyvä kriteeri on eettinen kestävyys. Eettisyys siis kiertyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus ja arviointikriteereihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimuseetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista kaikilta tieteenaloilta. Uskottavuus perustuu siihen,

että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämän opinnäytetyön osalta hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tarkoittanut tiedeyhteisön tunnistamien toimintatapojen noudattamista. Opinnäytetyössä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioiden tekemisessä. Tiedonhankintamenetelmät ovat olleet eettisesti kestäviä ja haastateltavat ovat osallistuneet vapaaehtoisesti ja heidän anonymiteetistään on pidetty huolta.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Laadullisessa tutkimuksessa nämä ovat saaneet kritiikkiä siksi, että ne ovat syntyneet ja kehittyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisessä roolissa on sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140).

Empiirisessä tutkimuksessa yhdistyvät tutkijan ja tutkittavien arvomaailma ja käyttäytyminen. Tutkijan arvomaailmaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat hänen koulutuksensa, tieteellisten, filosofisten ja poliittisten viitekehysten omaksuminen, persoonallisuus ja monet muut sekä henkilökohtaiset että organisatoriset taustatekijät. (Grönfors & Vilka 2011, 106)

Tämän opinnäytetyön osalta validiteettiin on pyritty kiinnittämällä jatkuvaa huomiota sen eri osa-alueiden toteutuksessa tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Validiteetin varmistamiseksi keskeisiin tutkimuskysymyksiin on pyritty muodostamaan muodostettu johdonmukaiset vastaukset, joiden perustelut pohjautuvat lähdeaineistoon ja aikaisempaan

tutkimustietoon. Reliabiliteetin osalta tutkimus on toistettavissa ja haastatteluita on mahdollista tehdä uudelleen. Sen osalta kuitenkin tulee huomioida jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, jolloin eri ajanhetkellä tehtävät haastattelut ja analyysi voivat luoda erilaisia lopputuloksia. Keskeisenä tavoitteena ollut selvitys organisaation kilpailuedun kehittämisestä kahden erilaisen kilpailustrategianäkemyksen kautta sekä siihen liittyvä kehitysprosessin kuvaus on kuitenkin vähemmän herkkä ajankohdasta johtuville muutoksille. Koherenssiin on pyritty jäsentelemällä tutkimuksen tietoperusta, kehittämistyöhön ja tutkimustulokset omiksi kappaleikseen, huolehtimalla lähdeviitteiden merkitsemisestä ja perustelemalla tehtyjä johtopäätöksiä. Tavoitteena on ollut muodostaa johdonmukainen kokonaisuus, jossa kehitystyössä käytetyille menetelmille on kirjallisuuteen pohjautuvat perusteet, joihin tutkimuksen tulokset on mahdollista johtaa.

## Lähteet

- P. Alasuutari. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino ISBN 951-768-055-4.
- M. E. Porter. 1985. Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press. Collier Macmillan Publishers.
- H. Mintzberg. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. Volume 30 Issue 1, October 1987.
- W. Isaacson. 2015. Steve Jobs by Walter Isaacson: The Exclusive Biography. Abacus; 8th edition 2015.
- D. Fogg. 2009. Executing Strategy. Expert Solutions to Everyday Challenges. Harvard Business Press 2009.
- J. Barney. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 17 (1): 99-120. Viitattu 20.5.2024.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- J. Barney, D.N. Clark. 2007. Resource-Based Theory. Creating and sustaining competitive advantage. Oxford University Press. Viitattu 20.5.2024. [https://books.google.fi/books?id=yhBREAAAQBAJ&lpg=PR5&ots=y4\\_mTGqf-P&dq=definition%20of%20competitive%20advantage&lr&hl=fi&pg=PR5#v=onepage&q=definition%20of%20competitive%20advantage&f=false](https://books.google.fi/books?id=yhBREAAAQBAJ&lpg=PR5&ots=y4_mTGqf-P&dq=definition%20of%20competitive%20advantage&lr&hl=fi&pg=PR5#v=onepage&q=definition%20of%20competitive%20advantage&f=false)
- W. Pietersen. 2010. Defining Competitive Advantage: How much more value do you deliver than your competitors?. The European Business Review September - October 2010.
- T. Vuorinen, T. Huikkola. 2023. Strategiakirja : 25 työkalua. Alma Talent.
- T. Santalainen. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum 2009. ISBN 952-14-1373-5
- F.J. Aguilar. 1967. Scanning the Business Environment, New York:Macmillan Company, 1967.
- J.H. Dyer, H.B. Gregersen, C. Christensen. 2008. ENTREPRENEUR BEHAVIORS, OPPORTUNITY RECOGNITION, AND THE ORIGINS OF INNOVATIVE VENTURES. Strategic Entrepreneurship Journal Strat. Entrepreneurship J., 2: 317-338.
- Pestel Analysis. 2022. Viitattu 5.5.2024. <https://pestleanalysis.com/pestel-framework/>
- S. Hirsjärvi, H. Hurme. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus 2022 2. painos

- P. Anttila 2004: Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Helsinki. Akatiimi. Luettavissa: Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. - METHODIX.  
<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> Viitattu 17.05.2024.
- J. Vuori. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Viitattu 17.05.2024
- C. Speth, C. Probert. 2016. The SWOT analysis. A key tool for developing your business strategy. Washington, D.C. 50Minutes.com. ISBN 2-8062-6932-6.
- A. Lockett, S. Thompson, U. Morgenstern. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. International Journal of Management Reviews Volume 11 Issue 1 pp. 9-28.
- J. Hämäläinen, H. Sora. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla : käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kauppakamari 2022.
- J. Tuomi, A. Sarajärvi. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 5. uudistettu laitos. E-kirja. Tammi 2009
- M. Grönfors, H. Vilkkä. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä 2011.
- YP. 2024. Kilpailuetu yrityksen menestystekijänä. Viitattu 23.5.2024. <https://yrityksen-perustaminen.net/kilpailuetu/>
- R. Valli, J. Aaltola. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus 2018. 5., uudistettu ja täydennetty painos.
- N. Kuosmanen, V. Kaitila, O.P.Kuusela, J. Lintunen, T. Maczulskij, T. Valkonen. 2023. Transition to carbon neutrality : Implications for productivity, competitiveness and investments. Publications of the Government´s analysis, assessment and research activities 2023:62. Viitattu 15.6.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-019-6>
- N. Kuosmanen, N.Valmari. 2023. Renewal of Companies Through Product Switching. ETLA Working Papers No 104. Viitattu 25.6.2024. <http://pub.etla.fi/ETLA-Working-Papers-104.pdf>

STTK. 2023. HINTAA VAI LAATUA – MISTÄ KILPAILUKYKY MUODOSTUU. Viitattu 25.6.2024.  
<https://www.sttk.fi/materiaalit/kilpailukyky-pamfletti/>

O.P. Kuusela, N. Mykrä, J. Jousilahti, A. Neuvonen, T. Arola, I. Markkanen, T. Nokkala, A. Lehtonen, H. Heikkinen, I. Oinonen, K. Alhola, S. Huttunen, R. Paloniemi, J. Pohjola, T. Saarinen. 2023. Vihreän siirtymän osaamis- ja koulutustarpeet VISIOS. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:31. Viitattu 15.6.2024.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-463-7>

T. Hämäläinen. 2022. Kilpailukyvyn tulevaisuus. Sitra. Viitattu 25.6.2024.  
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra-kilpailukyvyn-tulevaisuus-tyopaperi.pdf>

M. Stenborg, J. Huovari, I. Kiema, M. Maliranta. 2020. Tuottavuus ja kilpailukyky Suomessa : Mistä kilpailukyky koostuu ja mihin sitä tarvitaan. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:81. Viitattu 25.6.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162574/VM\\_2020\\_81.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162574/VM_2020_81.pdf)

K. Mongkol. 2021. Comparative study of a single competitive strategy and a combination approach for enterprise performance. Polish journal of management studies, Vol.23 No.2, 321-334

T. Hakkarainen, A. Colicev, T. Pedersen. 2024. A perspective on three trade-offs of blockchain technology for the global strategy of the MNC. Global Strategy Journal, 14(3), 635-654.  
<https://doi.org/10.1002/gsj.1509>

F. Eymas, F. Bensebaa.2021. Competitive strategies of small independent retailers. International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 49 No. 8, 2021, 1232-1245 Emerald Publishing Limited 0959-0552 DOI 10.1108/IJRDM-06-2020-0212

N. Van Zeebroeck, T. Kretschmer, J. Bughin. 2023. Digital “is” Strategy: The Role of Digital Technology Adoption in Strategy Renewal. IEEE transactions on engineering management 2023-09, Vol.70 (9), 3183-3197. <https://bib.fi/xrpFvg/global>

E. Sohn, R. Seamans, D. B. Sands. 2024. Technology adoption and innovation: The establishment of airmail and aviation innovation in the United States, 1918-1935. Strategic management journal 2024-01, Vol.45 (1), 3-35

A. Eisenreich, J. Füller, M. Stuchtey, D. Gimenez-Jimenez. 2022. Toward a circular value chain: Impact of the circular economy on a company's value chain processes. Journal of cleaner production 2022-12, Vol.378, Article 134375, 1-13.

## Kuviot

Kuvio 1: Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1985, 5).....	15
Kuvio 2: VRIO-mallin resurssipohja (Vuorinen & Huikkola 2023, 178).....	20
Kuvio 3: PESTEL-analyysin viitekehys (Vuorinen & Huikkola 2023, 261).....	22
Kuvio 4: Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen & Huikkola 2023, 43).....	35
Kuvio 5: Tietoperustan yhteenveto ja tutkimuskysymykset.....	37
Kuvio 6: Kehitysprosessin vaiheet ja menetelmät (mukailten Vuorinen & Huikkola 2023, 341).....	39
Kuvio 7: Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Luku 5.5.2).....	43
Kuvio 8: Kohdeyrityksen PESTEL tulokset.....	54
Kuvio 9: VRIO viitekehys (Barney & Wright 1998, 11).....	56
Kuvio 10: Kilpailuedun määrittäminen ja OKR tavoitteet.....	61

## Taulukot

Taulukko 1: Yleisten kilpailustrategioiden riskit (Porter 1985, 20).....	26
Taulukko 2: Menetelmiä ja ominaisuuksia differoinnin mahdollistamiseksi (Porter 1985, 153-158).....	31
Taulukko 3: Sisällönanalyysin tulosten luokittelu.....	50

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	82
Liite 2: Sisällönanalyysin luokittelu.....	83

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELURUNKO

#### NÄKEMYS TOIMIALASTA

- Muutosvoimat ja niiden vaikutus toimialalla
- Toimialan haasteet ja vahvuudet

#### SIDOSRYHMÄT

- Miten arvioit eri sidosryhmien tarjoamien palveluiden vastaavuutta toimialan kysyntään
- Mistä sidosryhmiltä odotetusta palveluista on täällä hetkellä erityistä tilausta toimialalla

#### TEKNOLOGIA JA INNOVAATIOT

- Digitalisaation vaikutus
- Ovatko teknologiset ratkaisut riittävällä tasolla tarpeisiin nähden
- Tekoälyn vaikutus
- Teknologian hyödyntäminen koulutuksessa
- Innovaatioiden merkitys

#### TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- Näkemys tulevaisuuden muutoksista toimialalla
- Toimialan kehittämistarpeet
- Millaisia vaihtoehtoisia näkymiä toimialalla
- Millaisilla kyvykkyyksillä/osaajilla uskot olevan tarvetta tulevaisuudessa
- Millaisille uusille palveluille tarvetta

## Liite 2. Sisällönanalyysin luokittelu

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
			Kilpailustrategian kehittäminen
			Palveluiden kehittäminen
Koulutusvaatimukset Osaaminen Koulutus Jatkuva osaamisen kehittäminen	<b>Osaamisen kehittäminen</b>		
Toiminnan tehostaminen Valmistusprosessit Automaatio Palvelutarjonnan tuotteistus Matalat kulurakenne Kustannustehokkuus Arvokkaan resurssin organisointi Organisointi	<b>Prosessikehitys</b>		
Energatehokkuus Ekologisten hankkeiden kysyntä Investointeiden väheneminen Tuotteiden elinkaaren pituus Terveysteen kohdistuvat regulaatiot Tuoteturvallisuus Valmistusteknologiat Materiaalit Alan tuntemus Vahva toimialaosaaaminen Palveluportfolion laajentaminen Palveluiden kysynnän muutokset Joustava palvelutarjonta Palvelutarjonnan nopea mukauttaminen	<b>Palveluvalikoiman uudistaminen</b>		
Digitaalisten palveluiden mahdollisuudet Digitaaliset koulutusalueet Tekoäly Digitalisaatio	<b>Digitaalisten palveluiden kautta lisäarvoa</b>		Teknologian hyödyntäminen
Teknologiset innovaatiot Innovointi Teknologian soveltaminen Uusien innovaatioiden hyödyntäminen Kehityksen seuraaminen	<b>Uusien innovaatioiden kokeilu</b>		
Segmentointi toimialan sisällä Asiakkaan neuvotteluvoima on suuri Uudet yritykset Pieni markkinaosuus Rajatut kasvuresurssit Segmentoitu palveluvalikoima	<b>Segmentoituminen toimialalla</b>		Myyntin ja markkinoinnin kehittäminen
Toimialakokemus Henkilösuhteet Yhteistyökumppaniverkosto Nopea reagoitkyky Näkemyks toimalasta Hyvät asiakassuhteet Viestintä Sidosryhmasuhteiden kehittäminen Harvinainen resurssi Vaikeasti kopioitava resurssi Konsultointi	<b>Toimialakokemuksen hyödyntäminen markkinoinnissa</b>		