

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN LAITOS

Henri Vainio-Hynnälä

Kyvykkyyksien arviointi due diligence -prosessissa

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan
koulutusohjelma

VAASA 2009

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	11
2. RESURSSIPERUSTAINEN MALLI JA YDINKYVYKKYYDET	13
2.1. Resurssiperustainen strategianäkemys	15
2.1.1. Yrityksen resurssit	16
2.1.2. Kilpailuetu ja pysyvä kilpailuetu	17
2.2. Ydinkyvykkyys.....	22
2.2.1. Strategia portfoliosuunnitteluna	23
2.2.2. Menestystekijänä kyvykkyudet	24
2.2.3. Kyvykkyuksien vertailua muihin resursseihin	24
2.2.4. Kriittiset kyvykkyudet ja ydinkyvykkyudet	27
2.2.5. Ydinkyvykkyuden ulottuvuudet	28
2.2.6. Ydinkyvykkyuksien arvoketju.....	30
2.2.7. Ydinkyvykkyudet ja strategia.....	30
2.2.8. Kyvykkyuden määritelmä tässä työssä.....	33
3. YRITYSOSTOT	34
3.1. Yritysostojen tyypit	34
3.2. Yritysostojen motiivit	35
3.3. Due diligence.....	40
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	46
4.1. Kvalitatiivinen tutkimus	46
4.2. Teemahaastattelu	47
4.3. Empiirinen aineiston keruu.....	47
4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	49

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
5.1. Kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys due diligence -tutkimuksessa.....	52
5.2. Tilannekohtaisuus	53
5.3. Mittaaminen.....	56
5.4. Haasteet	57
5.5. Tulevaisuus.....	59
6. YHTEENVETO	61
7. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	66

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Perinteisen SWOT-analyysin, resurssiperustaisen mallin sekä alan houkuttelevuutta koskevien mallien välinen suhde.	11
Kuvio 2: Resurssien heterogeenisyyden ja liikkumattomuuden, arvon, niukkuuden, jäljiteltävyyden, korvattavuuden sekä pysyvän kilpailuedun välinen suhde.	15
Kuvio 3: Ydinkyvykkyyden määritelmä.	22
Kuvio 4: Eri resurssityyppien hierarkia.	23
Kuvio 5: Kyvykkyyksien jaottelu.	24
Kuvio 6: Ydinkyvykkyyden neljä ulottuvuutta.	26
Kuvio 7: Yritystostojen motiivit Yhdysvalloissa 1997-1999.	37
Kuvio 8: Due diligence -arvioinnin kulku.	41

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Resurssiperustaisen näkemyksen ja aiempien teorioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.	18
Taulukko 2: Yritystostojen motiiveja.	34
Taulukko 3: Due diligence -tutkimuksen tuottamat hyödyt yritystoston osapuolille.	42
Taulukko 4: Ydinkyvykkyyden ulottuvuuksien merkittävyys eri yritystostotyypin kohdalla.	64

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Henri Vainio-Hynnälä
Tutkielman nimi:	Kyvykkyyksien arviointi due diligence - prosessissa
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen
Koulutusohjelma:	Kansainvälinen yritystoiminta
Aloitusvuosi:	2003
Valmistumisvuosi:	2009

TIIVISTELMÄ

80-luvulla alkunsa saanut resurssiperustainen strategianäkemys keskittää yrityksen huomion omiin arvokkaisiin ja vaikeasti kopioitaviin resursseihinsa, joiden avulla yritys voi tavoittaa pysyvää kilpailuetua markkinoillaan. Nämä resurssit pitävät sisällään myös yrityksen kyvykkyydet, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä.

Yritysostot ovat nopea tapa yrityksille kasvattaa markkinaosuuksia sekä hankkia resursseja ja uutta osaamista. Kaupoissa onnistuakseen yritysostoa harkitsevan yrityksen täytyy tehdä taustatyönsä kohdeyrityksen suhteen huolellisesti. Kohdeyrityksen perusteellisesta arvioinnista käytetään tutkimuskirjallisuudessa ja myös käytännössä yleisesti termiä ”due diligence”. Due diligence -prosessin jälkeen ostajayritys on määritellyt itselleen mm. kohdeyrityksen taloudellisen tilan, yleiset ongelmakohtat ja resurssit. Näiden tietojen pohjalta ostajayritys voi määrittellä itselleen kaupan hinnan ylärajan ja yleisen kannattavuuden.

Työn tavoitteena oli tutkia, missä asemassa kyvykkyyksien kartoitus on osana tätä due diligence -prosessia suomalaisessa yritysmaailmassa. Tutkimuksiin haastateltiin neljää asiantuntijaa konsulttitoimistoista, joista jokainen kuuluu Suomen suurimpiin. Tutkimus osoitti, että tutkimuskirjallisuudessa esiin nostetut kohdeyrityksen kyvykkyydet ja niiden tutkiminen due diligence -prosessin yhteydessä eivät ole suomalaisissa yrityskaupoissa vielä suuressa roolissa. Niiden merkitys on kuitenkin vaihtelevissa määrin alettu tunnistaa, mutta hyvät työkalut niiden tutkimiseen ovat vielä löytämättä. Työn lopussa pohdittiin kyvykkyyksien kartoittamisen tulevaisuutta sekä niihin liittyvän lisätutkimuksen tarvetta.

AVAINSANAT: resurssiperustainen malli, ydinkyvykkyys, yritysosto, due diligence

1. JOHDANTO

Nykypäivän yritysmaailmassa kasvu on noussut merkittäväksi kriteeriksi yrityksen menestystä mitattaessa. Kasvua voi toteuttaa monella tavalla, mutta nopein näistä tavoista on yritysosto. Monille kansainvälistyville yrityksille yritysosto on nopea keino päästä kansainvälistymistavoitteisiin ja toteuttaa kansainvälistysstrategioita. Ostaessaan yrityksen ostajayritys saa välittömästi haltuunsa mm. kohdeyrityksen taloudellisen ja tuotannonollisen pääoman ja henkilöstön. Näin on ainakin teoriatasolla. Vaikka yritysostoihin liittyy kasvun keinona lukuisia etuja, ne pitävät sisällään myös suuria haasteita, jotka jäävät helposti yritysjohton saalistusvietetin kasvaessa huomioimatta.

Ennen varsinaista yritysostoa ostajayrityksen tulee tutkia kohdeyritykseen liittyvät riskit, hyödyt ja potentiaali perusteellisesti selvittääkseen tämän todellisen arvon. Tämä kartoitusprosessi tunnetaan nimellä ”due diligence”. Due diligence -tutkimus keskittyy yleensä kohdeyrityksen taloudellisten tunnuslukujen ja aineellisten resurssien läpikäymiseen. Tällöin kuitenkin aineettomat resurssit, kuten yrityksen ydinosaaminen, kyvykkyudet ja henkilöstön tieto-taito jäävät kiistattomasta merkittävyydestään huolimatta täysin tutkimatta.

Tässä työssä keskitytään kaikkien aineettomien resurssien sijaan yrityksen kyvykkyysiin. Työn teoriaosuudessa tavoitteena on selvittää kirjallisuuden pohjalta, koetaanko kyvykkyudet oleellisena osana due diligence -prosessia ja jos koetaan, missä määrin. Tämä kirjallisuuskatsaus aloitetaan esittelemällä resurssiperustainen strategianäkemyks, jonka pohjalta mm. teorit yrityksen kyvykkyyksistä ovat saaneet syntynsä. Tämän jälkeen työssä tarkastellaan kyvykkyysteoriaa ja etenkin siihen liittyvää ydinkyvykkyuden käsitettä. Seuraavaksi keskitytään yritysostojen taustoihin, syihin ja luokitteluun. Tässä osiossa pureudutaan tarkemmin myös due diligence -tutkimukseen liittyvään teoriaan.

Tutkimuksen empiirinen osa selvittää, mikä kyvykkyyksien kartoittamisen arvo on käytännön liike-elämässä Suomessa. Tutkimukseen on haastateltu neljää asiantuntijaa, jotka kukin toimivat Suomen suurimpien konsulttitoimistojen palveluksessa osaamisalueenaan yritysostot sekä niihin liittyvä arvonmäärittämisprosessi. Due diligence -tutkimus on

osa tätä arvonmääritysprosessia, jonka tavoitteena on selvittää ostajayritykselle kohdeyrityksen todellinen arvo.

Haastateltavien esittelyn jälkeen esitellään teemahaastatteluiden tulokset, joiden pohjalta pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Tulosten analysoinnin yhteydessä käytetään paljon suoria sitaatteja, jotta lukija voi helpommin päätellä ovatko tutkijan tekemät johtopäätökset perusteltuja tai muuten valideja. Työn viimeisessä luvussa suoritetaan tutkimustulosten yhteenveto sekä pohdintaa mm. kyvykkyyksien tutkimiseen liittyvistä haasteista. Myös mahdollisten lisätutkimusten tarve nostetaan lopuksi esiin. Tutkimusaiheeseen liittyvästä ongelmallisuudesta johtuen tämä työ ei pyri tuottamaan konkreettisia, yleistettäviä tutkimustuloksia kyvykkyyksien kartoittamisen suhteen vaan pikemminkin tarjoaa katsauksen siihen, missä asemassa kyvykkyyksien kartoittaminen osana due diligence -prosessia asiantuntijoiden mielestä on suomalaisissa yritysostoissa.

2. RESURSSIPERUSTAINEN MALLI JA YDINKYVYKKYYDET

Tässä luvussa käydään läpi aiempia strategianäkemyksiä sekä niiden yhteydessä käytettyjä oletuksia. Tämän jälkeen esitellään resurssiperustainen malliin liittyvä teoria ja käsitteistö sekä suoritetaan kyseisen mallin suoraa vertailua aiempiin teorioihin.

Pysyvän kilpailuedun lähteiden ymmärtäminen on ollut suosittu tutkimuskenttä strategisen johtamisen saralla (Porter 1985, Rumelt 1984). 1960-luvulta lähtien tutkimusten rakenteena on toiminut pääosin yksi teoria (Andrews 1971, Hofer & Schendel 1978). Tämän teorian mukaan yritykset saavuttavat pysyvää kilpailuetua toteuttamalla strategioita, jotka käyttävät hyväksi firmojen vahvuuksia reagoimalla ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä samaan aikaan eliminoivat ulkoisia uhkia ja välttävät sisäisiä heikkouksia. Suurin osa pysyvän kilpailuedun tutkimuksista on keskittynyt joko yrityksen mahdollisuuksien ja uhkien erotteluun (Porter 1985), sen vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamiseen (Hofer & Schendel 1978, Penrose 1959) tai näiden ulottuvuuksien yhdistämiseen yrityksen strategian valintaa varten (Andrews 1971).

Vaikka edellä mainitut neljä ulottuvuutta ovat kaikki olleet tutkimusten kohteina, esiteltävää resurssiperusteista mallia edeltävä tutkimus on pääosin keskittynyt nimenomaan yrityksen mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin kilpailuympäristössään (Lamb 1984). Yrityksille edullisia ympäristötekijöitä kuvailevista tutkimuksista kuuluisin on ehkä Porterin (1980) ”viiden kilpailuvoiman malli”. Malli kuvaa potentiaalisen alan tunnusmerkit ja esittää, että näillä ominaisuuksilla varustetuilla aloilla yrityksen mahdollisuudet ovat suuremmat ja uhat pienemmät.

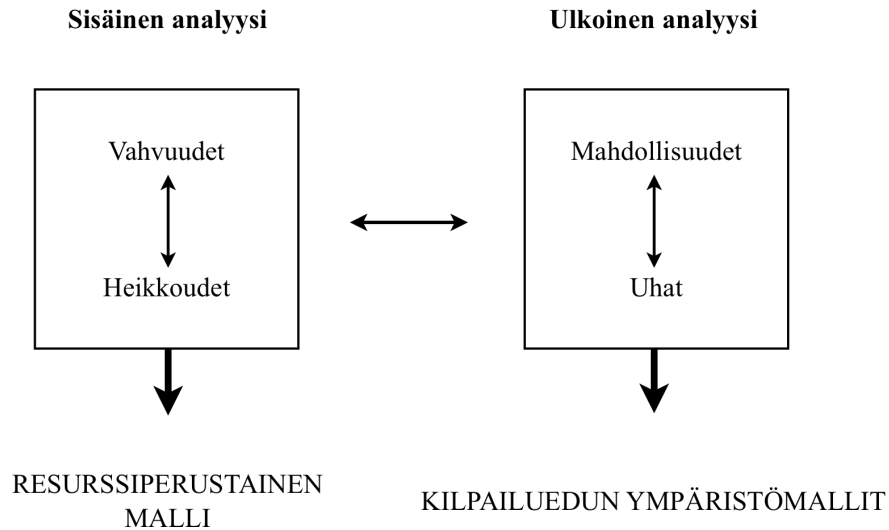
Barneyn (1991) mukaan suuri osa tämänytyypisestä strategiatutkimuksesta on kiinnittänyt vain vähän huomiota siihen, miten yritysten omat, erottuvat ominaisuudet vaikuttavat yrityksen kilpailuasemaan. Tämä tutkimustyö on nojannut kahteen yksinkertaistaan oletukseen:

- Saman teollisuudenalan yritykset hallitsevat samanlaisia resursseja ja tavoittelevat samoja strategioita.

- Jos resurssien suhteen syntyä eroavaisuuksia, tämä heterogeenisuus on lyhytaikaista, koska strategioiden implementointiin käytettävät resurssit ovat erittäin siirrettävissä (ne voidaan ostaa ja myydä). (Barney 1991: 100)

Vaikka nämä oletukset ovatkin olleet hyödyksi tutkittaessa yrityksen ympäristön vaikutuksia, esiteltävä *resurssiperustainen näkemys* ei perustu niihin. Yllämainitut oletukset hylkäävät resurssien heterogeensyyden sekä vaikean siirrettävyyden mahdollisina kilpailuedun lähteinä (Barney 1991). Resurssiperustainen malli puolestaan esittää kaksi vaihtoehtoista oletusta kilpailuedun lähteiden analysoimiseksi:

- Yritykset voivat olla heterogeenisia hallitsemiensa strategisten resurssien suhteen.
- Resurssit eivät voi olla täydellisen siirrettäviä yritykseltä toiselle ja täten heterogeenisuus voi olla pitkäaikaista. (Barney 1991: 101)



Kuvio 1. Perinteisen SWOT-analyysin, resurssiperustaisen mallin sekä alan houkuttelevuutta koskevien mallien välinen suhde (Barney 1991: 100).

Kuvio 1 havainnollistaa resurssiperusteisen strategianäkemyksen ja perinteisen SWOT-analyysin (Porter 1985) välistä suhdetta. Kun aiemmat strategianäkemykset keskittyivät enemmän ympäristön tarjoamien puitteiden hyödyntämiseen, resurssiperustaisessa mallissa pohdittavana on yrityksen sisäinen potentiaali.

2.1. Resurssiperustainen strategianäkemys

Resurssiperustainen malli tutkii pysyvän kilpailuedun lähteitä siis uusien oletusten pohjalta. Lähestymistapa korostaa yrityksen resurssien ja inhimillisten voimavarojen, kuten tietojen/taitojen ja osaamisen sekä kyvykkyyksien ylivoimaisuutta yrityksen kilpailuedun lähteenä ja menestystekijänä markkinoilla. Resurssiperustaisella teoriolla on yhteys Penrosen (1959) kehittämään yrityksen evoluutioteoriaan (Kor & Mahoney 2004). Penrosen (1959) mukaan yritys muodostuu tuottavista ja heterogeenisistä resursseista sekä mahdollisuuksista hyödyntää niitä ja tämä antaa jokaiselle yritykselle ainutlaatuisen luonteen. Ratkaisevaa ei ole yrityksen resurssien määrä toisiin yrityksiin verrattuna vaan kyky hyödyntää näitä resursseja muita paremmin. Muita resurssiperustaisen kilpailu- ja strategiateorian kehittäjiä ovat Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Dierickx ja Cool (1989), Barney (1991), Conner (1991) sekä Peteraf (1993).

Rumeltin (1984) mukaan ”strateginen yritys” muodostuu toisiinsa liittyvistä ja toisiaan täydentävistä heterogeenisistä resursseista, joilla yritys pyrkii etsimään erottuvaa asemaa toimialansa kilpailukentässä. Jotta yritys erottuisi ja olisi menestyvä, resurssien tulisi ensiksi olla vaikeasti jäljiteltävissä, kuten taidot, patentit, tavaramerkit ja maine (Rumelt 1984). Toiseksi näiden resurssien tehokkaan hyödyntämisen oletetaan perustuvan yrittäjyyteen ja siihen liittyviin innovaatioihin Schumpeterin (1934) esittämään, perinteiseen kilpailun teoriaan tukeutuen (Rumelt 1984). Wernerfelt (1984) liittää resurssit yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin määritellen ne näkyviksi ja näkymättömiksi, ajan kuluessa muuttuviksi voimavaroiksi. Wernerfeltin (1984: 172) mukaan yrityksen markkinavalinnat ja kannattavuus riippuvat siitä, missä määrin sillä on käytettävissään resursseja, ja missä määrin ne ovat vaikeasti jäljiteltävissä, korvattavissa tai kilpailijoiden saatavilla. Vaikeasti jäljiteltävät resurssit toimivat yritystasolla eristävinä mekanismeina kilpailutilanteissa samantyyppisesti kuin alalle tulon esteet toimialatasolla sekä liikku-

vuusesteet strategisten ryhmien tasolla (Mahoney & Pandian 1991, Porter 1985, Rumelt 1984).

Seuraavaksi käsitellään Barney'n (1991) esittämät kolme päämääritelmää resurssiperusteiseen malliin liittyen. Nämä käsitteet ovat *yrittäjän resurssit*, *kilpailuetu* sekä *pysyvä kilpailuetu*.

2.1.1. Yrittäjän resurssit

Barney'n (1991: 101) mukaan yrittäjän resurssihin lasketaan kaikki voimavarat, kyvykkyydet, organisaatioprosessit, ominaisuudet, tieto yms., joita yritys hallitsee. Perinteisen määritelmän mukaan resurssit ovat yrittäjän vahvuuksia, joita se voi käyttää strategioidensa luomiseen ja käyttöönottoon.

Barney (1991) jakaa resurssit kolmeen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat:

- fyysiset resurssit
- inhimillisen pääoman resurssit
- organisationalisen pääoman resurssit

Fyysiset resurssit sisältävät yrityksessä käytettävän fyysisen teknologian, yrityksen tehtaan ja kaluston, yrityksen maantieteellisen sijainnin sekä käytettävien raaka-aineiden saatavuuden. Inhimillisen pääoman resurssihin kuuluvat koulutus, kokemus, päätöksentekokyky, tietotaito, suhteet sekä yrityksen johtajien ja työläisten oma ymmärrys. Organisationalisen pääoman resurssit sisältävät yrityksen formaalin raportointirakenteen, sen formaalin ja ei-formaalin suunnittelun, kontrolloinnin ja koordinoituvuuskalut sekä ei-muodolliset suhteet yrityksen sisäisten ja ulkoisten ryhmien välillä. (Barney 1991: 101-102)

On huomattava, etteivät kaikki lueteltujen pääomien tekijät ole strategisesti oleellisia resurssieja. Vain ne, jotka auttavat yritystä luomaan ja ottamaan käyttöön strategioitaan, ovat.

Fahy ja Smithee (1999) jakavat etua synnyttävät resurssit myös kolmeen luokkaan:

- aineelliset resurssit
- aineettomat resurssit
- kyvykkyydet

Aineelliset resurssit käsittävät muun muassa koneet ja laitteet, kiinteistöt ja rahoitusvarallisuuden (Fahy & Smithee 1999: 7). Aineellisten resurssien arvo on suhteellisen helppo mitata rahassa (Hall 1989) ja ne ovat myös kilpailijoille näkyvissä (Grant 1991). Aineettomat resurssit käsittävät ihmisten inhimillisen pääoman, kuten tuotemerkit ja patentit, sekä yrityksen verkostot ja tietokannat (Hall 1992). Aineettomilla resursseilla voidaan käydä kauppaa tietyissä rajoissa, mutta niiden monimutkainen luonne ja kokemuksen kautta kertynyt arvo tekevät niiden kopiointi- ja korvausyrityksistä kilpailijoille vaikeita (Vuorinen 2005: 68). Kyvykkyyksien määrittely puolestaan on aineellisten ja aineettomien resurssien määrittelyä haastavampaa, sillä yhtä totuutta aineettoman varallisuuden, osaamisten ja kyvykkyyksien välisistä eroista on mahdotonta saavuttaa (Vuorinen 2005: 68).

Kyvykkyyksien käsitettä on kuitenkin määritelty useampaan otteeseen. Esimerkiksi Stalk ym. (1992: 62) näkevät kyvykkyyksien liittyvän resurssien yhdistelemisen ja koordinoinnin kautta saavutettavaan lisäarvoon. Collisin (1994) mukaan kyvykkyydet perustuvat vuorovaikutukseen ja monimutkaisen arvon tuoton prosessiin ja siten ne ovat kaikkein vaikeimmin kopioitavissa ja korvattavissa olevia resursseja. Tässä tutkimuksessa käytettävä ydinkyvykkyyden määritelmä käsitellään tuonnempana.

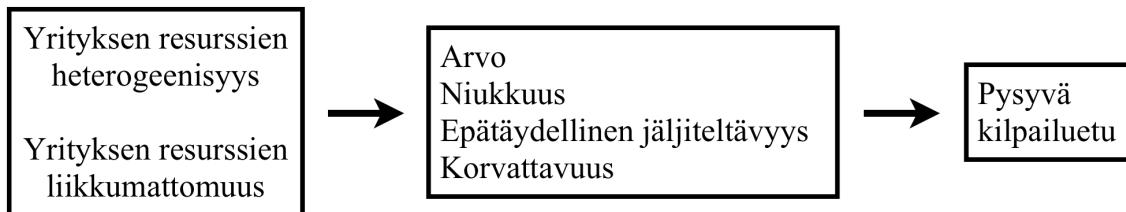
2.1.2. Kilpailuetu ja pysyvä kilpailuetu

Yrityksellä sanotaan olevan *kilpailuetu*, kun se implementoi arvoa luovaa strategiaa, jota yksikään silloisista tai tulevista kilpailijoista ei käytä tai ota käyttöön samaan aikaan. Yrityksen *pysyvä kilpailuetu* on kyseessä silloin, kun organisaation käyttöönotta- ma strategia ei ole nykyisten tai tulevien kilpailijoiden käytössä eivätkä nämä lisäksi pysty kopioimaan ko. strategian synnyttämiä etuja. (Barney 1991: 102)

Se, mikä tekee kilpailuedusta pysyvän, ei ole millään lailla kalenteriin sidonnainen aikatekijä. Kilpailuedun ajallisen keston sijaan Barney (1991) määrittelee pysyvyyden lähtökohtaisesti sen mukaan, miten vaikeasti kopioitavissa se on. Rumeltin (1984) mukaan kilpailuetu on pysyvää, jos se on olemassa vielä viimeistenkin kopiointiyritysten jälkeen.

Barneyn (1991: 105-106) mukaan pysyvää kilpailuetua tuottavien resurssien tulee täyttää seuraavat neljä ehtoa:

- 1) *arvokas* – kyky mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uhkien torjumiseen yrityksen toimintaympäristössä,
- 2) *niukka* – harvinaisuus yrityksen nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa,
- 3) *vaikeasti kopioitava* ja
- 4) *vaikeasti korvattava*.



Kuvio 2. Resurssien heterogeenisyyden ja liikkumattomuuden, arvon, niukkuuden, jäljiteltävyyden, korvattavuuden sekä pysyvän kilpailuedun välinen suhde (soveltaen Barney 1991: 112).

Vaikka kilpailuetu olisi pysyvää, se ei siis tarkoita, että se kestäisi ikuisesti. Taloudellisen rakenteen odottamattomat muutokset voivat sekoittaa edullisten resurssien alakohdittaiset kriteerit uusiksi ja tällöin jokin pysyvän kilpailuedun lähde voi lakata olemasta hyödyllinen. Useat tutkijat ovat antaneet näille rakenteellisille muutoksille nimen ”Schumpeterian Shocks” Schumpeterin (1934) teorioihin viitaten. Nämä ”schumpeteri-

laiset shokit” määrittelevät uudestaan, mitkä yrityksen ominaisuuksista ovat resursseja ja mitkä eivät. (Barney 1991: 103)

Toisaalta Vuorinen (2005: 67-68) näkee Barney'n (1991) kokoaman listan kilpailuetua tuottavan resurssin ominaisuuksista esitettyä yksinkertaisemmin. Hänen mukaansa arvokas ja niukka ovat ominaisuuksina taloudellisessa mielessä sama asia, sillä niukka on taloudessa arvokasta. Vain niukat resurssit tuovat tuottoja ja niiden tarjontakäyrä on alaspäin laskeva. Vuorinen jatkaa esittämällä, että vaikeasti kopioitava ja vaikeasti korvattava ovat myös vaatimuksina yksi ja sama asia. Resurssiperustaisen näkemyksen peruslähtökohtiin kuuluu, kuten edellä esitetty, resurssien heterogeenisyys ja nimenomaan funktionaalinen heterogeenisyys. Näin ollen sillä, onko resurssi kopioitu vai korvaava, ei ole Vuorisen mielestä väliä, mikäli vain ne ovat funktionaalisesti homogeenisiä. Jos siis resurssin funktionaalisuus on helposti korvattavissa, se ei ole niukka eikä myöskään arvokas. Täten Barney'n (1991) vaatimukset voitaisiin tiivistää kahteen ominaisuuteen, arvokas ja vaikeasti kopioitava, tai vain yhteen: resurssin tulee olla arvokas. Sen yksinkertaistettumaksi ajatusta tuskin enää saa. Tässä työssä Vuorisen yksinkertaistettu näkemys ei saa kuitenkaan tukea. Esimerkiksi se, että resurssi on niukka ei tarkoita automaattisesti sitä, että se olisi arvokas vaikkapa asiakkaalle.

2.1.3. Resurssiperustaisen näkemyksen vertailua aiempiin teorioihin

Yrityksen strategiaa ja kilpailuetua on tutkittu jo vuosikymmeniä usean teoreettisen lähestymistavan pohjalta, talousteorialähtöisesti painottaen markkinarakenteita ja toimialaa tai yhdistämällä talousteorian ja strategisen johtamisen näkemyksiä, jolloin yrityksen sisäisten tekijöiden merkitys korostuu kilpailuedun muodostumisessa. Conner (1991) vertaa resurssiperustaista strategianäkemyistä toisen strategiatutkimuksen, toimialan talousteorian, taustalla vaikuttavan viiden teorian kanssa, jotka kukin selvittävät yrityksen tarkoitusta samalla tavalla; yrityksen tulee maksimoida voittonsa eli hankkia epätavallisen suuria tuottoja. Tavoitteen täyttämiseksi ne näkevät keskeisenä ratkaistavana asiana viisi erilaista ongelmaa. Nämä teorit ovat:

- Neoklassinen talousteoria

- Toimialan talousteoria
- Schumpeterilainen yrittäjyys
- Chicagon koulukunta
- Transaction Cost Economy/TCE (Conner 1991)

Kustakin teoriasta löytyy sekä yhdistäviä että erottavia piirteitä resurssiperustaisen näkemyksen kanssa. Neoklassisen teorian mukaan kaikki yritykset ovat samalla viivalla, jolloin kukaan ei voi hankkia ylisuuria voittoja. Toimialan talousteorian mukaan yrityksen monopoliasema synnyttää ylisuuret tuotot ja tämän aseman saavuttamisessa yrityksen suuresta koosta on apua. Schumpeterilaisessa yrittäjyydessä kilpailu ei tapahdu pelkästään hinnan pohjalta vaan kilpailu tekee entiset menestyjät uusien innovaatioiden myötä tarpeettomiksi ("Schumpeterian shocks"). Chicagon koulukunta näkee monopolin lisäksi tuotannon ja jakelun tehokkuuden voittojen lähteenä; tehokas firma kasvaa ja tehoton pienenee. TCE-näkemyksen mukaan yritys laajenee, kunnes lisätransaktion suorittaminen on ulkopuolella yhtä edullista tai edullisempaa kuin yrityksen sisällä. Markkinamekanismin käyttö on kallista ja yrityksen on suojauduttava opportunisteilta. (Conner 1991)

Connerin mukaan resurssiperustainen näkemys sisältää piirteitä kaikista edellä esitetyistä teorioista. Resurssiperustainen ja neoklassinen näkemys esittävät molemmat yrityksen tuotannontekijöiden yhdistäjänä. Kuten Chicagon koulukunta, myös resurssiperustainen näkemys esittää yrityksen tehokkuuden etsijänä tuotannossa ja jakelussa. Sekä resurssiperustaisen näkemyksen että toimialan talousteorian mukaan yrityksen menestys riippuu sen toimintaympäristöstä ja siitä, miten se muokkaa ympäristöään. Schumpeterilaisen yrittäjyyden kanssa resurssiperustaisella näkemys yhtenee eritoten havainnoinnin logiikan ja tällä saatavien keskimääräistä suurempien voittojen suhteen. Lisäksi, kuten TCE-teoria, myös resurssiperustainen näkemys tarkastelee positiivista arvoa luovaa potentiaalia ja erityisen varallisuuden olemassaoloa yrityksen teorian ytimenä, mutta erityiseen varallisuuteen liittyvä negatiivisen opportunistien välttäminen ei resurssiperustaisessa näkemyksessä esiinny. Resurssiperustainen näkemys ei kuitenkaan kiellä opportunistien olemassaoloa. (Conner 1991: 133)

Yhteenvedon taulukko 1 tiivistää resurssiperustaisen strategianäkemyksen ja aiempien strategiateorioiden väliset yhtäläisyydet ja erot Connerin (1991) mukaan.

Taulukko 1. Resurssiperustaisen näkemyksen ja aiempien teorioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet (Conner 1991: 133).

	<i>Yhtäläisyydet</i>	<i>Eroavaisuudet</i>
<i>Neoklassinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys työpanosten yhdistäjänä: painottaa tuotteiden ja palveluiden fyysistä tuotantoa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei ”määrättyjä” tuotantoalgoritmeja; resurssien identifiointi ja resurssien yhdistäminen on ongelmallista. • Kriittiset resurssit saattavat olla liikkumattomia (ei ostettavissa tai tarpeen tullen helposti hylättävissä); voivat olla tiimityön sivutuotteita. • Yrityksen koko ja ulottuvuus ovat tärkeitä kysymyksiä.
<i>Toimialan talousteoria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen ympäristö (toiset yritykset, yleiset menettelytavat) synnyttää kriittisiä rajoitteita strategialle. • Jatkuvat normaalia suuremmat tulot ovat mahdollisia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon rajoitukset esim. monopolistisen tai vehkeilevän toiminnan avulla eivät ole pysyvien normaalia suurempien tulojen ensisijaisia lähteitä. • Yritys (ei teollisuudenala) on tarkoituksenmukainen analyysin kohde normaalia suurempien tulojen ymmärtämiseen. • Yritysten sisäinen organisaatio on kriittinen muuttuja. • Yritysten käyttäytyminen on vähintään yhtä paljon seurausta tietoisesta valinnasta kuin se on teollisuudenalan rakenteesta johtuva itsestäänselvyys.
<i>Schumpeter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Huomattavat normaalia suuremmat tulot voivat syntyä uusien kilpailukeinojen kautta. • Visio on yrityksen keskiössä. • Mahdollisia jäljittelijöitä on aina olemassa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien kilpailukeinojen käyttökelpoisuus ei nojaa monopolistisiin (tuotantoa rajoittaviin) käytäntöihin. • Resurssit, joiden kopiointi on kallista, rajoittavat jäljittelijöitä. • Ulkosyntyiset shokit voivat olla kriittisiä ”luovalle tuholle”. • Huomattavat ansiot voidaan saavuttaa pienemmällä kuin ”vallankumouksellisella” innovaatiolla.
<i>Chicago</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yritykset ovat tuotannon ja jakelun tehokkuuden etsijöitä. • Tuotannon ja jakelun tehokkuuden aste heijastuu yrityksen kokoon ja ulottuvuuteen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huomio enemmän keskipitkän (ei pitkän) aikavälin toiminnassa. • Tehokkuuden etsiminen laajenee nykyisten tuotteiden ulkopuolelle, ulottuen myös uusiin tuotteisiin asti.
<i>TCE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssikeskeisyys sekä ”pienet luvut” ovat kriittisessä roolissa yrityksen strategisten vaihtoehtojen rajoittamisessa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen ydin keskittyy käyttämään ja yhdistelemään tiettyjä työpanoksia opportunistin välttelyn sijaan.

2.2. Ydinkyvykkyys

Aiemmin monet yritykset kokivat strategian toimenpiteenä, jossa asiantuntijat ”ohjelmoivat” oikeat tuotteet ja palvelut oikeille markkinoille. Kun globaali kilpailu kasvaa monimutkaisemmaksi ja ailahtelevammaksi sekä informaatioteknologia mullistaa organisaatorakenteita ja päätöksentekoa, joustavat ja innovatiiviset organisaatiomallit korvaavat hierarkkiset ja jäykät organisaatorakenteet. Tämän vuoksi strategiasuunnitteluun ei voi perustua pelkkiin lukuihin. (Long & Vickers-Koch 1995: 7-8)

Longin ja Vickers-Kochin (1995: 8) mukaan yhä useampi yritys on alkanut nähdä strategian prosessina, jossa johdon laaja kirjo tunnistaa ja kehittää yrityksen *ydinkyvykkyksiä*. Näitä kyvykkyksiä yritys voi käyttää luodessaan ainutlaatuista arvoa valituille asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kyvykkyudet ovat ydinkyvykkyksiä, jos ne erottavat yrityksen strategisesti kilpailijoistaan (Leonard-Barton 1992). Käsite ei ole uusi. Monet tutkijat ovat kutsuneet niitä erikoiskyvykkyyksiksi (Snow & Hrebiniak 1980, Hitt & Ireland 1985), ydin- tai organisatoriseksi osaamiseksi (Prahalad & Hamel 1990, Hayes ym. 1988), yrityskohtaiseksi osaamiseksi (Pavitt 1991), resurssien käyttöönottajiksi (Hofer & Schendel 1978) ja näkymättömiksi voimavaroiksi (Itami & Roehl 1987).

Vaikka ydinkyvykkyysien pohjana toimiva perusajatus onkin ollut olemassa jonkin aikaa (Hamel & Prahalad 1994), ydinkyvykkyysien *soveltaminen* strategian avainkomponenttina on verrattain uusi teoria. Niiden strategisesta merkittävydestä on kuitenkin keskusteltu vuosikymmeniä mm. Rumeltin (1974) tutkimusten innoittamana. Rumeltin (1974) yhdeksästä laajentamisstrategiasta ne kaksi, jotka perustuivat yrityksen olemassa olevaan taitoon tai resurssivalikoimaan, edustivat parasta suorituskykyä. Mitchellin (1989) huomio varmisti aiemmat tutkimukset esittämällä, että alakohtaiset kyvykkyudet paransivat yrityksen mahdollisuuksia käyttää uutta teknologiaa onnistuneesti ko. teollisuudenalan sisällä. Täten joidenkin tutkijoiden mukaan tehokas kilpailu perustuu strategisten harppausten sijaan enemmän kasvuinnovaatioon, joka käyttää hyväkseen tarkasti kehitettyjä kyvykkyksiä (Hayes 1985, Quinn 1980).

2.2.1. Strategia portfoliosuunnitteluna

Johtavan kilpailuaseman ylläpito vaatii yritykseltä paljon työtä. Strategian osuus tässä taistelussa on luonnollisesti merkittävä. Kun strategia koetaan portfoliosuunnitteluna, johtajat muuttuvat pankkiireiksi ja myyjiksi, joiden odotetaan ostavan, myyvän tai manipuloivan yrityksen tunnuslukuja nostaakseen osakkeen hintaa. Kaiken tarkoituksena on kasvattaa yrityksen arvoa omistajille. Tämänkaltainen strateginen suunnittelu keskittää huomionsa siihen, mitä yrityksen tekevät yhdelle sidosryhmälle (osakkeenomistajat), jolloin asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tarpeet jäävät vähälle huomiolle. (Long & Vickers-Koch 1995: 10)

Kun osakkeen arvo koetaan laadun määritelmänä ja strateginen liiketoimintayksikkö (SBU) yksittäisenä kilpailuyksikkönä, seuraukset ovat ikäviä. Liiketoimintayksiköt voivat alkaa kilpailla keskenään, jolloin ydinkyvyyksien ja muun tiedon jakaminen yksiköiden välillä estyy. Arvo määritellään vain osakkeenomistajan eikä asiakkaan näkökulmasta. Pääpaino on taloudellisten resurssien hallinnassa ja portfolion tasapainottamisessa, jolloin yrityksen kasvattaminen kokonaisuutena ja synergiaetujen tavoittelu unohtuu. (Long & Vickers-Koch 1995: 11)

Kotter ja Heskett (1992) erottelevat yritystutkimuksensa pohjalta muutaman menestyneistä firmoista löytyneen, riippumattoman piirteen, joilla oli yhteys suuriin synergiaetuihin. Menestysyrityksillä vallitsi kulttuuri, joka oli:

- ”vahva”; jaetut arvot ja käytännöt, jotka tukivat sitä ydinosuamista, joka oli heille tärkeää sidosryhmien palvelemisessa,
- ”strategisesti sovelias”; strategiat täsmäsivät yrityksen liiketoimintakontekstin kanssa (ydinkyvyydet tehokkaasti yhdistettyinä strategisiin tavoitteisiin) sekä
- ”mukautuva”; vahva johtajuus keskittyi kaikkien avainsidosryhmien tarpeisiin sekä näiden arvostamien ominaisuuksien kehittämiseen. (Kotter & Heskett 1992)

2.2.2. Menestystekijänä kyvykkyydet

Kotterin ja Heskettin (1992) tutkimusten menestysyritykset asettavat strategiassaan ydinkyvykkyydet yrityksen strategisten resurssien keskiöön. Tuote- ja markkinaportfolioiden sijaan, nämä yritykset keskittyvät erottuviin, vaikeasti kopioitaviin ydinkyvykkyyksiinsä, ja heidän strateginen visionsa määrittelee strategian mittasuhteet (Kotter & Heskett 1992).

Perinteinen yrityksen strateginen tavoite on löytää paras mahdollinen tasapaino yrityksen resurssien sekä vallitsevien liiketoimintaolosuhteiden ja markkinoiden välillä. Kyvykkyyksiin perustuvat organisaatiot vievät tämän tavoitteen seuraavalle tasolle. Ne määrittelevät resurssinsa niiden kyvykkyyksien suhteen, jotka ne ovat kehittäneet luomaan arvoa asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen. Nämä yritykset eivät vain kysy itseltään, missä liiketoiminnassa he ovat mukana tai missä liiketoiminnassa heidän tulisi olla mukana silloisen tulevaisuuden muutosten valossa. Sen sijaan he pohtivat, mitä *kyvykkyyksiä* heidän tulisi kehittää ja ylläpitää saadakseen kaiken hyödyn irti noista muutoksista. Nämä yritykset ovat löytäneet organisaation osaamisen ja kyvykkyyksien tärkeyden uudelleen. (Long & Vickers-Koch 1995: 11)

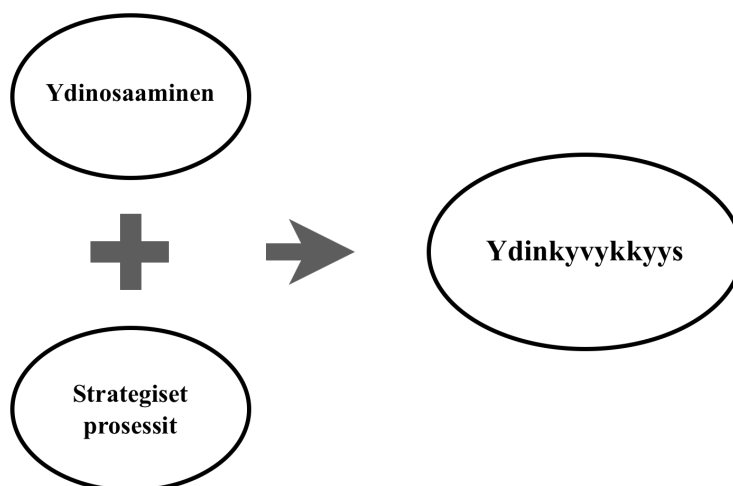
2.2.3. Kyvykkyyksien vertailua muihin resursseihin

Prahalad & Hamel (1990: 82) määrittävät ydinosaamisen yksittäisten teknologia- ja tuotantotaitojen kokonaisuutena, joka toimii yrityksen suuren tuotevalikoiman perustana. Lisäksi ydinosaamisessa on kysymys työorganisaatiosta sekä arvon tuottamisesta asiakkaalle. Ydinosaaminen on kommunikointia, mukanaoloa ja vankkaa sitoutuneisuutta, joka ylittää yli organisaatorajojen. Toisin kuin fyysiset voimavarat, jotka rapistuvat ajan kuluessa, ydinosaaminen vahvistuu käytön ja jakamisen myötä. Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan ydinosaaminen selittää sen vaivattomuuden, jolla menestyksekkäät yritykset kykenevät siirtymään uusille markkinoille, jotka eivät näennäisesti liity toisiinsa mitenkään. Ydinosaaminen ei kuitenkaan ole ainoa tekijä tässä yhtälössä.

Osaaminen ja kyvykkyydet edustavat kahta erilaista, mutta toisiaan tukevaa ulottuvuutta yritysstrategian ajatusmallissa (anon. 1992, Long & Vickers-Koch 1995). Coulterin

(2002: 129) ja Grantin (2005) mukaan yrityksen ydinosaaminen rakentuu sen kyvykkyysien pohjalta. Long ja Vickers-Koch (1995) näkevät ydinosaamisen osana ydinkyvykkyksiä (Kuvio 3) Heidän mukaansa molemmat ulottuvuudet nostavat esille käyttäytymisen näkökulman perinteisen rakenteellisen mallin Siinä, missä ydinosaaminen painottaa teknologista ja tuotannollista erikoisosaamista arvoketjun tietyissä kohdissa, ydinkyvykkyudet ovat levinneet laajemmalle ja käsittävät koko arvoketjun (Harvard Business Review 1992, Long & Vickers-Koch 1995). Näin kyvykkyudet ovat asiakkaan nähtävissä tavalla, jolla ydinosaaminen harvoin on (Harvard Business Review 1992).

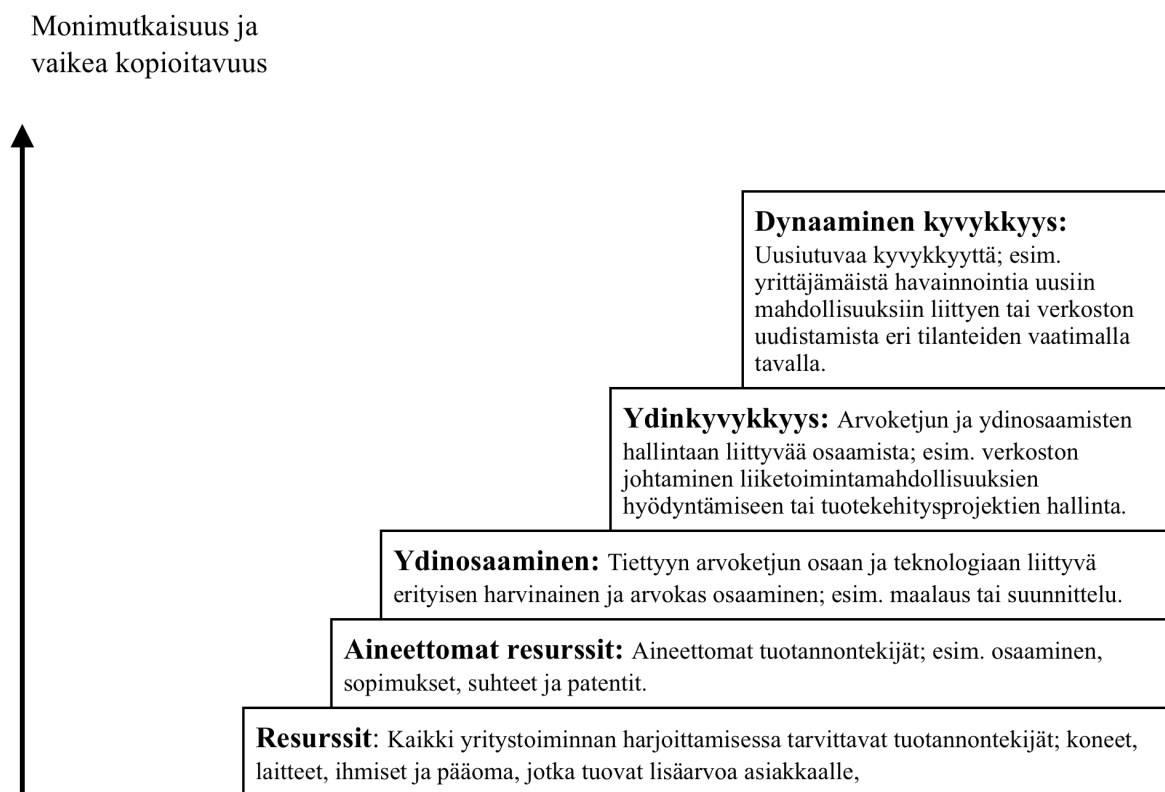
Kuvio 3 kuvaa Longin ja Vickers-Kochin (1995) näkemystä osaamisen ja kyvykkyysien yhteydestä. Heidän mukaansa osaaminen liittyy taitoihin, tietoon ja teknologiseen tietotaitoon, jotka antavat erityisen edun tietyissä kohdin arvoketjua. Yrityksen strategiset prosessit puolestaan ovat niitä liiketoimintaprosesseja, joita yritys käyttää tuottamaan asiakkaalle ja muille sidosryhmille arvokkaita tuotteita, palveluita ja muita tuloksia. Ydinosaamisen yhdistyessä näihin strategisiin prosesseihin, jotka liittyvät ketjun yhteen, muodostuvat ydinkyvykkyudet.



Kuvio 3. Ydinkyvykkyuden määritelmä (Long & Vickers-Koch 1995: 13).

Kuvio 4 soveltaa puolestaan Vuorisen (2005: 70) näkemystä kyvykkyysien ja resurssien hierarkiasta. Mitä edistyneemmäksi resurssit ja kyvykkyudet muuttuvat, sitä mo-

nimutkaisempaa ja haastavampaa niiden kopiointi on kilpailijoille. Toisaalta kuviossa ylöspäin siirryttäessä resurssien potentiaalien hyödyntäminen muuttuu monimutkaisemmaksi myös niitä käyttävälle yritykselle (Vuorinen 2005: 71).



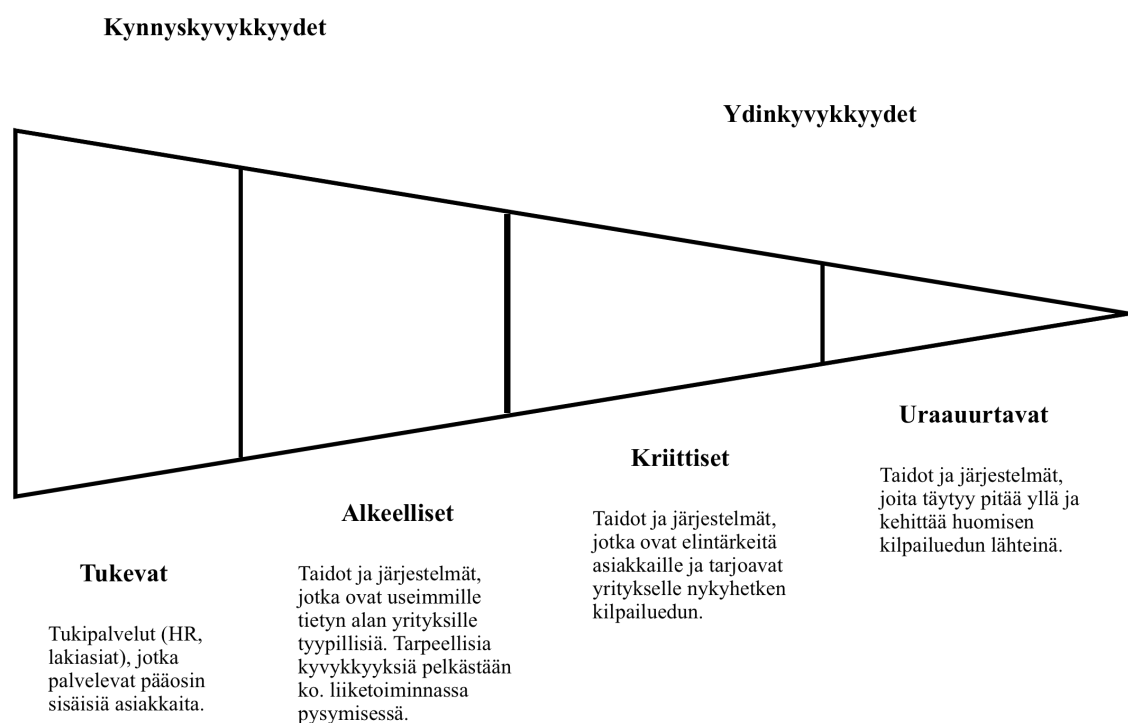
Kuvio 4. Eri resurssityyppien hierarkia (soveltaen Vuorinen 2005: 70).

Ydinkyvykkyudet voidaan liittää resurssiperustaisessa näkemyksessä runsaasti esillä olleisiin *dynaamisiin kyvykkyysiin*, jotka kuvaavat yrityksen organisaation kykyä uusia ja innovatiivisia kilpailukyvyyn muotoja tietyllä riippuvuudella aikaisempaan yrityksen kehityskulkuun ja markkina-asemaan (Teece ym. 1997, Winter 2003, Jantunen 2005). Dynaaminen kyvykkyys on yrityksen kyky yhdistää, rakentaa ja järjestellä uudelleen sisäisiä ja ulkoisia osaamisia vastaamaan nopeasti muuttuvan ympäristön tarpeisiin (Teece ym. 1997: 510). Finen ym. (2002) mukaan sekä ydinkyvykkyys että dynaamiset kyvykkyudet voidaan nähdä yrityksen kykyinä muokata arvoketjuaan muuttuvien tilanteiden mukaan kilpailuetua saavuttaakseen. Koska ydinkyvykkyudet ja dynaamiset ky-

vykykydet voidaan näin ollen mieltää samoiksi asioiksi, tämä työ keskittyy selkeyden vuoksi vain ydinkyvykkyyksiin ja empiirisessä osassa vain kyvykkyyksiin yleensä.

2.2.4. Kriittiset kyvykkyydet ja ydinkyvykkyydet

Vaikka kyvykkyys koostuu aina osaamisesta ja prosesseista, kyvykkyyksiä on monenlaisia. Ensimmäinen tyyppi ovat *kynniskyvykkyydet*, joita yritys tarvitsee pysyäkseen kilpailussa ylipäätään mukana. Näihin kyvykkyyksiin kuuluvat sisäiset tukipalvelut mm. henkilöstö-, kirjanpito- ja lakiasioille sekä ne taidot ja järjestelmät, jotka ovat välttämättömiä yrityksen oman alan liiketoiminnassa. Riippuen siitä, miten hyvin näitä kyvykkyyksiä käytetään, niilläkin voi olla suuri osuus yrityksen menestykseen. Ne eivät kuitenkaan ole yleisesti niitä kyvykkyyksiä, jotka synnyttävät varsinaisen kilpailuedun yrityksen hyväksi liiketoimintakentässä. Kyvykkyydet, joihin liiketoiminta nojaa kilpailuedun toivossa, ovat *ydinkyvykkyyksiä*. Long ja Vickers-Koch (1995) jakavat ydinkyvykkyydet kahteen ryhmään. *Kriittiset ydinkyvykkyydet* tuottavat tämän päivän kilpailuetua, kun taas *uraaurtavat ydinkyvykkyydet* tekevät saman tulevaisuuden kilpailussa (Long & Vickers-Koch 1995: 13).



Kuvio 5. Kyvykkyyksien jaottelu (Long & Vickers-Koch 1995: 14).

2.2.5. Ydinkyvyyden ulottuvuudet

Leonard-Bartonin (1992) mukaan tutkijat olettavat usein, että ydinkyvyyksien käsitteet, kuten ”ainutlaatuinen”, ”erottuva”, ”vaikeasti kopioitava” ja ”kilpailijoita parempi” ovat itsestään selviä ominaisuuksia etenkin, jos viitataan myös ”resurssien käyttöön” tai ”taitoihin”. Muutamat tutkijat laskevat mukaan toimintoja, kuten ”kollektiivinen oppiminen” ja selittävät, miten osaamista kasvatetaan ja miten ei kasvateta (Prahalad & Hamel 1990). Teece, Pisano & Shuen (1990: 28) tarjoavat yhden selkeimmistä ydinkyvyyden määritelmistä:

”...ryhmä erikoistuneita taitoja, täydentäviä voimavaroja, ja rutiineja, jotka tarjoavat perustan yrityksen kilpailulliselle toimintakyvylle ja kestäväälle edulle tietyssä liiketoiminnassa.”

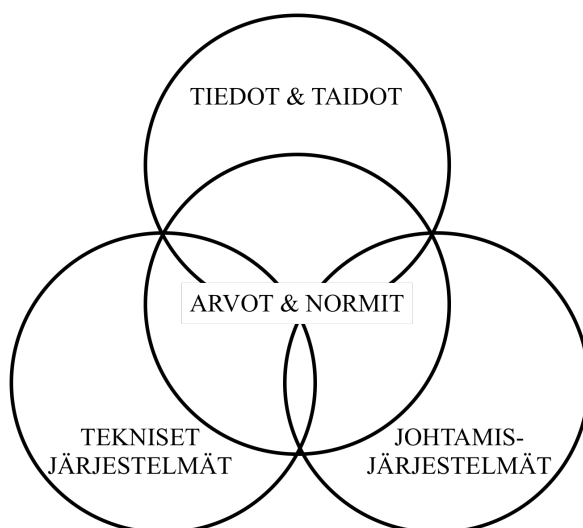
Leonard-Barton (1992) määrittelee ydinkyvyyden tietojen ryhmäksi, joka nostaa esiin ja tarjoaa kilpailuetua. Tällä tietoryhmällä on neljä ulottuvuutta: Sen sisältö konkretisoituu 1) työntekijöiden tietoina sekä taitoina ja sulautuu 2) teknisiin järjestelmiin. Tiedon luomisen ja hallinnan prosesseja ohjaavat 3) johtamisjärjestelmät. Neljättä ulottuvuutta edustavat 4) edellisiin ulottuvuuksiin liittyvät arvot ja normit. Johtamiskirjallisuudessa tämä ulottuvuus yleensä erotetaan muista ja tai jätetään huomiotta. Sen ymmärtäminen on kuitenkin kriittisen tärkeää sekä uuden tuotteen tai prosessin kehityksen että ydinkyvyyksien johtamisessa. (Leonard-Barton 1992: 113)

Ensimmäinen ulottuvuus, ihmisten tiedot ja taidot, yhdistetään useimmin ydinkyvyyksiin (Teece ym. 1990). Se on myös yksi selvästi olennaisimmista osista uuden tuotteen kehitystyötä. Tämä ulottuvuus käsittää sekä yrityskohtaiset tekniikat että tieteellisen ymmärtämisen. Toinen ulottuvuus, tiedon tekniset järjestelmät, ovat vuosia kestävästi hiljaisen tiedon keräämisen, lajittelun ja järjestämisen tulosta. Tällaiset fyysiset tuotanto- tai tietojärjestelmät edustavat tiedon kokoelmia, jotka on yleensä koottu useammasta yksittäisestä lähteestä. Näistä järjestelmistä esim. työntekijät löytävät organisaation koko henkilöstön keräämää, jäseneltyä tietoa hyödynnettäväkseen. Tämä tieto käsittää sekä tiedon että toimintatavat. Kolmas ulottuvuus, johtamisjärjestelmät, edustavat formaaleja ja ei-formaaleja tiedon luomis- ja hallintatapoja. Näiden kolmen ulottuvuuden kautta muodostuu neljäs ulottuvuus, arvot, jotka sisältyvät tiedon sisältöön, raken-

teeseen sekä hallintaan. Jopa fyysiset järjestelmät edustavat arvoja. Esimerkiksi organisaatiot, joilla on pitkät perinteet yksilöllisen ja keskitetyn tiedon hallinnassa, käyttävät mieluusti arkkitehtuuria (ohjelmisto ja kalusto), joka tarjoaa itsenäisyyttä jokaiselle verkoston osaselle. (Leonard-Barton 1992: 113-114)

Leonard-Bartonin (1992: 114) mukaan ydinkyvyykkydet ovat osa organisaation ”itsessään selvää” todellisuutta, joka on yrityksen taipaleen edetessä tehtyjen päätösten aikaansaamaa. Teknisten järjestelmien ja taitojen rakentama teknologia juontaa juurensa yleensä yrityksen ensimmäisistä tuotteista. Johtamisjärjestelmät kehittyvät ajan kuluessa vastauksena työntekijöiden organisatoristen roolien kehitykselle sekä tarpeelle palkita tietynlaista toimintaa. Arvoissa piilee yrityksen perustajien ja ensimmäisten johtajien kädenjälki. Kaikki ydinkyvyykkyksien neljä ulottuvuutta heijastelevat aikaisempaan yritysmenestykseen perustuvan, käyttäytymisten ja uskomusten joukkoa. Yksi ydinkyvyykkyksien etu piilee tässä ainutlaatuisessa perinnössä, joka ei ole helposti nykyisten tai potentiaalisten kilpailijoiden kopioitavissa.

Leonard-Bartonin (1992) mukaan ydinkyvyykkyys on siis tietojärjestelmä, jonka sisäiset osat ovat liitoksissa toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Neljä ulottuvuutta ovat läsnä hyvin erilaisissa mittasuhteissa erilaisissa kyvykkyyksissä.



Kuvio 6. Ydinkyvyykkyden neljä ulottuvuutta (Leonard-Barton 1992: 114).

2.2.6. Ydinkyvykkyyksien arvoketju

Longin ja Vickersin (1995: 15) mukaan tullakseen kyvykkyysspohjaiseksi organisaation täytyy tarkastella arvoketjuaan kahdella tavalla. Ensiksi yrityksen täytyy etsiä arvoketjustaan tarkkoja pisteitä, joissa sidosryhmien arvostamien lisäysten tekeminen on tuottoisinta. Etsinnän avulla yritys tunnistaa omat erikoistaitonsa, -tietonsa ja -teknologiansa, jotka auttavat sitä näissä arvoketjun kohdissa. Toiseksi yrityksen täytyy oppia muuttamaan liiketoimintaprosessit palautesykliksi, joka alkaa ja päättyy asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Täten yritys tietää, mitkä erikoiskyvykkyydet ovat kriittisen tärkeitä avainsidosryhmien tarpeiden tyydyttämisessä. Näiden kahden tutkimusten synnyttämä tieto auttaa yrityksiä tekemään synergiaa kasvattavia toiminnallisia päätöksiä.

Jos yritys keskittyy arvoketjussaan vain tiettyihin kohtiin, joissa sillä on hallussaan ylivertainen teknologia tai taito, sille syntyy houkutus alihankkia ne toiminnat, jotka se uskoo muiden toteuttavan paremmin ja halvemmalla. Jos yritys kiinnittää huomiotaan myös arvoon, joka syntyy yhdistämällä arvokkaita tuotteita tuottavat prosessit kokonaisuudeksi, sen strategiset prosessit todennäköisesti kehittyvät paremmiksi. Se voi myös yrittää synnyttää yhteistyötä luotettavien toimittajien kanssa pitääkseen yllä parempaa hallintaa omiin avainprosesseihinsa. (Long & Vickers-Koch 1995: 15)

Kyvykkyyssperustaiset organisaatiot eivät näe yritystä pelkkänä toimintojen kokonaisuutena vaan katsovat toimintojen taustalle ymmärtääkseen siellä piilevät taidot, jotka antavat yritykselle kyvyn suoriutua joistain toiminnoista muita paremmin. Tämän syvemmän näkökulman kautta yritys vapauttaa ajattelunsa niin, että se pystyy näkemään uusia ja erilaisia sovelluksia taustalla oleville kyvykkyyksilleen. (Long & Vickers-Koch 1995: 15)

2.2.7. Ydinkyvykkyydet ja strategia

Asiakkaat eroavat sen suhteen, miten paljon he ovat valmiita maksamaan tietyistä eduista. Erot riippuvat siitä, miten paljon he arvostavat kutakin etua sekä omia resurssejaan. Monet tutkijat (mm. Porter 1985, Treacy & Wiersema 1993) ovat päätyneet samankal-

taisiin listoihin keinoista, joilla yritykset voivat lisätä arvoa. Kriteerien mukaan yrityksen strategian kulmakivenä on yleensä joko 1) perusvaatimukseen vastaaminen parhaalla hinnalla, 2) parhaan tuoteominaisuuksien ja -laadun tarjoaminen tai 3) perusteellinen tuoteräätälöinti kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan.

Näihin arvoa tuottaviin keinoihin keskittyminen ei yksistään synnytä kilpailuetua. Siksi jokaisen yrityksen täytyy katsoa sisänpäin ymmärtääkseen omat erikoiskyvykkyytensä ja ulospäin tunnistaakseen niiden synnyttämät erityiset mahdollisuudet toimintaympäristössään. Kilpailuedun synnyttää yrityksen kyky saavuttaa tasapaino kyvykkyksiensä ja mahdollisuuksiensa suhteen.

Vakiinnutetut kyvykkyudet saattavat toisaalta johtaa ”hallitsevaan inertiaan”, vastahakoisuuteen ympäristön muutosten edessä (Lieberman & Montgomery 1988). Teknologiset epäjatkuvuudet voivat vahvistaa tai tuhota olemassa olevaa osaamista teollisuuden sisällä (Tushman & Anderson 1986). Tällaiset muutokset ulkoisessa ympäristössä resonoivat pitkin organisaatiota siten, että näennäisesti vähäinen innovaatio voi heikentää syvälle juurtuneen tiedon hyödyllisyyttä (Henderson & Clark 1990). Itse asiassa kaikenlainen innovaatio vaatii jonkinasteista ”luovaa tuhoa”, aiemmin työssä esillä olleita ”schumpeterilaisia shokkeja” (Schumpeter 1934).

Näin ollen missä tahansa vaiheessa yrityksen historiaa ydinkyvykkyudet kehittyvät ja yrityksen selviytyminen riippuu tuon kehityksen menestyksekkäästä johtamisesta. Uuden tuotteen ja prosessin kehitysprojektit ovat selviä, näkyviä alueita, joilla tarpeet innovaatiolle ja tärkeiden kyvykkyuksien säilyttämiselle törmäävät yhteen. Tällaisten projektien johtajat kohtaavat paradoksin: ydinkyvykkyudet yhtäaikaaisesti edistävät ja estävät kehitystä. Kehitysprojektit paljastavat kitkaa teknologiastrategian ja nykyisten yrityskäytäntöjen välillä, mutta ne myös johtavat potentiaalisia, uusia strategisia suuntia. (Leonard-Barton 1992: 112)

Yritykselle paras tapa löytää tasapaino sisäisten kyvykkyuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien välillä on ottaa avainasemassa olevat johtajat mukaan prosessiin. Heidän mukanaolonsa tarjoaa tärkeää tietoa yrityksen strategisten tavoitteiden profiloimista varten.

Kun henkilöstö ymmärtää organisaationsa ydinkyvykkyudet, he ymmärtävät myös sen suunnan ja tarkoituksen. Näin ydinkyvykkyuksien kehittäminen ja huoltaminen kuuluu koko organisaatiolle eikä vain harvoille valituille. (Long & Vickers-Koch 1995: 18-19)

Löytääkseen tasapainon organisaation täytyy tunnistaa sisäisen vahvuutensa lähteet (erikoisosaaminen, -taidot ja -teknologia) ja näiden pohjalta suunnitella liiketoimintaprosesseja, joista syntyy eniten arvoa asiakkaalle. Tässä kehitysprosessissa erityisen tärkeää on yrityksen kyky vastata asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kriittisiin tarpeisiin tuottavuuden kannalta kilpailijoita paremmin. Prosessi käsittää seuraavat oleelliset askeleet:

- Varmennetaan virstanpylväät yrityksen historiassa ja luodaan tulevaisuudesta visio, joka määrittelee ja antaa tarkoituksen organisaation strategiselle tavoitteelle.
- Selvitetään, mihin kyvykkyysiin yrityksen mahdollinen kilpailuetu on perustunut.
- Tunnistetaan ainutlaatuiset mahdollisuudet yrityksen asiakasryhmissä ja markkinasegmenteissä tavoitteena luoda suurinta mahdollista arvoa yrityksen ydinkyvykkyuksien avulla.
- Päätetään, mitä nykyisiä kyvykkyksiä tulee huoltaa ja mitä kehittää, jotta arvon lisääminen asiakkaiden ja valittujen markkinasegmenttien silmissä jatkuisi.
- Kehitetään palautejärjestelmiä, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja nopeaa reagointia tavoitteena ylläpitää optimaalinen tasapaino ydinkyvykkyuksien ja strategisten tavoitteiden välillä. (Long & Vickers-Koch 1995: 19)

Tämä tasapaino voidaan saavuttaa monella tasolla. Yksinkertaisimmalla tasolla yritys voi tutkia olemassa olevia ydinkyvykkyksiä sekä markkinasegmenttejä ja tunnistaa mahdollisuuksia käyttääkseen noita kyvykkyksiä uusien tuotteiden ja palveluiden luomiseen noiden markkinasegmenttien tyhjille alueille. Toisaalta yritys voi tutkia olemassa olevia markkinasegmenttejä päättääkseen, mitä uusia ydinkyvykkyksiä voitaisiin kehittää sen aseman suojelemiseksi noilla markkinoilla. Vaihtoehtoisesti yritys voi kehittää uusia tuotteita ja palveluita käyttämällä olemassa olevia ydinkyvykkyksiä valloittaakseen uusia markkinasegmenttejä. Ylimmällä innovaatiotasolla yritys voi etsiä lu-

paavimmat uudet markkinasegmentit ja yrittää kehittää uusia ydinkyvykkyksiä kilpailukseen niissä. (Long & Vickers-Koch 1995: 19)

Long ja Vickers-Koch (1995: 19) painottavat, että jokaisella tasolla ydinkyvykkydet ovat kriittisin ja omalaatuisin resurssi, mitä yritys hallitsee. Kilpailijoiden on vaikea kopioida niitä, sillä ydinkyvykkydet perustuvat tietoon, taitoon ja prosesseihin, jotka on ajan kuluessa kehitetty toimiviksi yhdistelmiksi. Samasta syystä ydinkyvykkyksiä on vaikea muuttaa nopeasti. Tästä johtuen on erittäin tärkeää, että yritys tunnistaa ja ymmärtää ydinkyvykkyksiensä suhteen markkinamahdollisuuksiinsa.

2.2.8. Kyvykkyuden määritelmä tässä työssä

Kuten aiemmin mainittu, tämä työ tutkii, nähdäänkö kyvykkydet osana hyvää due diligence -tutkimusta aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa. Kyvykkyysiin liittyvä teoria keskittyy tässä työssä tarkalleen ottaen ydinkyvykkyysiin, mutta nimenomaan tämän tutkimuksen kannalta ydinkyvykkyksien ero ”pelkkiin” kyvykkyysiin on merkityksellinen; ydinkyvykkydet ovat niitä kyvykkyksiä, joilla on suurin merkitys yritykselle. Koska (ydin)kyvykkyysiin liittyvä teoria ei anna yhtä oikeaa määritelmää termistä, on aiheellista määritellä, mitä kyvykkyys tarkoittaa tässä tutkimuksessa. Helfatin (2003: 1), kuviota 3 myötäilevä määritelmä kiteyttää asian hyvin:

”... kyvykkyys viittaa organisatoriseen kykyyn suorittaa koordinoitu tehtävä hyväksikäyttäen organisatorisia resursseja tavoitteena tietyn lopputuloksen saavuttaminen.”

3. YRITYSOSTOT

Yritysostoista on tullut yksi suosituimmista kasvun keinoista. Yksi iso syy tähän suosiioon on niihin liittyvä nopeus. Mikään muu kasvu ei tapahdu yhtä nopeasti kuin yrityskauppojen kautta tapahtuva. Kun yritys on ostettu, sen kaikki pääoma henkilöstöineen ja muine resursseineen on välittömästi emoyhtiön käytettävissä. Muitakin, vielä syvempiä syitä yritysostoihin tietenkin löytyy kuin nopeus. Niistä lisää seuraavaksi.

3.1. Yritysostojen tyypit

Yhdysvaltojen kauppakomissio FTC (Federal Trade Commission) on jaotellut yritysostojen tyypit horisontaaliseen, vertikaaliseen, konsentriseen ja konglomeraattiin. Vaikka tätä luokittelua on myöhemmin kritisoitu useiden tutkijoiden toimesta, se on edelleen laajalti käytössä. Virtanen (1979: 87-89) jaottelee yritysostostrategiat ekspansiiviseen ja diversifioivaan strategiaan ja hajauttaa FTC:n tyyppi- jaotteen näiden strategioiden kehyksiin; ekspansiivinen yritysosto voi olla joko horisontaalinen tai vertikaalinen kun taas diversifioivat ostot jakautuvat konsentrisiin ja konglomeraatteihin.

Virtasen mukaan *horisontaalisessa yritysostossa* on kyse samalla toimialalla, jalostus- tai jakeluketjun samassa vaiheessa toimivan yrityksen ostamisesta. Tällöin osto- ja kohdeyritys toimittavat samanlaisia tai -kaltaisia tuotteita tai suoritteita. Horisontaalisessa yritysostossa tavoitteena on yleensä markkinaosuuksien lisääminen ja kilpailuaseman vahvistaminen esim. tuotevalikoimaa tai markkina-aluetta laajentamalla. Horisontaalinen yritysosto johtaa markkinoilla olevien kilpailijoiden määrän vähenemiseen, jolloin toimialan keskittyneisyyden lisääntyessä ostajayrityksen asema ja markkinavoima kasvavat merkittävästi. (Virtanen 1979: 87-88)

Vertikaalinen yritysosto on yrityksen toiminnan laajentamista markkinoilla, joko kohti lopullista kuluttajaa eli eteenpäin suuntautuvaa tai tuotteen raaka-aineen lähteitä kohti eli taaksepäin suuntautuvaa. Ostajayritys toimii kohdeyrityksen kanssa samalla toimialalla, mutta jalostus- ja jakeluketjun eri vaiheessa. Ostollaan yritys pyrkii ensisijaisesti kontrolloimaan paremmin tuotetta aina raaka-ainelähteiltä valmiin tuotteen markkinoin-

tiin saakka. Toissijaiset tavoitteet tähtäävät esim. tuotantoketjun perättäisten vaiheiden yhteensopivuuden parantamiseen tai aikaisemmin asiakkaana tai toimittajana toimineiden yritysten saamien voittojen eliminoimiseen. (Virtanen 1979 : 88)

Konsentrisessa yritysostossa kohdeyrityksen toiminta ei suoranaisesti liity ostajayrityksen toiminta-alueeseen, mutta yrityksillä on samankaltaiset markkinat tai markkina- ja jakelukanavat, samankaltainen teknologia tai tutkimus- ja kehitystoiminta. Oston avulla ostajayritys haluaa laajentaa toimintaansa heikoilta alueiltaan vahvoille osaamisalueille. Tällöin on mahdollista kehittää molempien yritysten toimintaa kummankin omalla alueella sekä saavuttaa huomattavia säästöjä esim. R&D-toiminnassa. Konsentrisen yritysosto edustaa diversifioivaa strategiaa eli sen avulla pyritään pääsemään käsiksi uusiin tuotteisiin ja markkinoihin. (Virtanen 1979: 87, 89)

Konglomeraattisessa yritysostossa on kyse ostajayritykselle täysin uudella alueella ja markkinoilla toimivan yrityksen ostosta. Osto suuntautuu täysin näille uusille markkinoille ja uusiin tuotteisiin. Tällöin myös ostajayrityksen asiakaskunta uudistuu merkittävästi. Tavoitteena voi olla myös toimintaan ja toimialaan liittyvien tulosten vaihteluiden tasoittaminen ja tätä kautta riskien vähentäminen. Riski pienenee, kun liiketoiminta hajautetaan eri alueille, jolloin toisen menestys kompensoi toisen taantumaa. Konglomeraatin yritysoston tuomat edut koskevat lähinnä kasvaneen yrityskoon mukanaan tuomia mahdollisuuksia rahoituksessa, verotuksessa tai liikkeenjohdollisissa ratkaisuisa. (Virtanen 1979: 89)

3.2. Yritysostojen motiivit

Yritysostojen motiiveja ja tavoitteita on käsitelty lukuisissa tutkimuksissa. Motiivien määrä vaihtelee tutkimuskohtaisesti. Napierin (1989: 273) mukaan yritysostot voidaan jakaa motiiviansa perusteella karkeasti kahteen ryhmään: 1) taloudelliset tai arvoa maksimoivat motiivit ja 2) yritysjohtolliset, ei taloudelliset motiivit. Arvoa maksimoivien motiivien pääasiallinen tavoite on tuottaa lisäarvoa ostavan yrityksen osakkeenomistajille, kun taas ei taloudelliset motiivit tähtäävät muihin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi osaamisen hankkimiseen.

Brouthers ym. (1998: 347-348) jakavat yritysostojen motiivit kolmeen luokkaan; taloudelliset, henkilökohtaiset ja strategiset motiivit. *Taloudelliset motiivit* perustuvat tekijöihin, joiden odotetaan parantavan ostavan yrityksen taloudellista asemaa. Taloudellisia hyötyjä ovat mm. kannattavuuden paraneminen, suurtuotannon edut, riskien hajoaminen, kustannussäästöt ja osakkeen arvon kohoaminen. *Henkilökohtaisia motiiveja* edustavat yritysjohton tavoitteet myynnin kasvun, johtajuuden haasteiden, uuden tehokkaamman johdon hankkimisen, yrityskuvan parantamisen ja johtajuuden arvostuksen lisäämisen suhteen. *Strategisia motiiveja* ovat puolestaan markkinavoiman tavoittelu, kilpailijan ostaminen, raaka-aineiden hankinta ja uusien yritysten markkinoille tulon esteiden luominen.

Hubbard (1999) keskittyy yritysostojen strategisiin motiiveihin ja jakaa nämä kuuteen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat

- markkinapenetraatio,
- vertikaalinen laajentuminen,
- taloudellinen synergia,
- markkina-entry,
- omistuspotentiaali ja
- mittakaavaetujen saavuttaminen.

Markkinapenetraatio tarkoittaa yrityksen aikomusta ja tavoitetta vahvistaa markkina-asemaansa tai tunkeutua täysin uusille markkinoille ostamalla yrityksen, jolla on jo ennestään samankaltainen asiakaskunta kuin ostavalla yrityksellä. *Vertikaalisella laajentumisella* yritys tavoittelee vahvempaa asemaa raaka-aineiden hankinnassa tai jakelukanavissa. Lisäksi, kuten horisontaalisella, myös vertikaalisella yritysostolla yritys voi pyrkiä parempaan kontrolliin alan teknologian suhteen. *Taloudellista synergiaa* tavoitellessa yritysoston motiiveja ovat kirjanpidon järjestelmien yhtenäistäminen, veroedut tai parempi asema rahoitusmarkkinoilla. *Markkina-entryn* avulla yritys pyrkii pääsemään uusille markkinoille ja/tai markkina-alueille nykytoimintaa kehittämällä, tuote- tai markkinalaajentumisella tai monipuolistamisella (diversification). Kun motiivina on

omistuspotentiaali, yritysjohto uskoo kykenevänsä käyttämään ostettavan yrityksen käytössä olevia resursseja nykyistä tehokkaammin ja tällöin saavuttamaan paremman tuoton sijoitetulle pääomalle. Tällöin ostettavaan yritykseen implementoidaan tehokkaampi johtamisjärjestelmä ja lisäksi teknologian- tai tiedonsiirtoa tehostetaan. Viimeinen strateginen motiivi, *mittakaavaetujen saavuttaminen*, edellyttää ostokohteen täydellistä tai merkittävää integrointia ostajayritykseen. Mittakaavaedut voidaan saavuttaa yhdistämällä ja järjeistämällä kahden eri yrityksen toimintoja ja hallintoa, mikä synnyttää mahdollisesti merkittäviäkin säästöjä. (Hubbard 1999: 55-56)

Taulukko 2 tiivistää eräiden tutkijoiden (Brooke & Remmers 1978, Bengtson & McDonagh 1992, Clemente & Greenspan 1998) näkemyksiä yritysoston motiiveista vapaassa järjestyksessä.

Taulukko 2. Yritysostojen motiiveja (Brooke & Remmers 1978, Bengtson & McDonagh 1992, Clemente & Greenspan 1998).

- Keskittyminen ydinliiketoimintaan
- Maineen ja uskottavuuden vahvistaminen
- Laiskasti käytetyt resurssit ja pääoma kotimaassa
- Rajoitetut kasvumahdollisuudet kotimaassa
- Kuljetuskustannukset ja logistikkasta aiheutuvat viivästykset
- Ongelmat kolmansien osapuolien kanssa
- Kilpailun vähentäminen ja markkina-entryn vaikeuttaminen
- Nopea pääsy markkinoille
- Jakelukanavat
- Synergiaedut
- Markkinaosuuden kasvu
- Uudet tuotteet
- Protektionismi
- Jalansija ulkomaisilla markkinoilla
- Pienemmät tuotantokustannukset
- Maantieteellisen riskin hajauttaminen

Bower (2001) puolestaan antaa tutkimuksiansa pohjalta viisi erilaista syytä yritysostoihin:

- Yritys haluaa vähentää oman teollisuutensa ylikapasiteettia (The Overcapacity Merger & Acquisition).
- Yritys haluaa laajentua maantieteellisesti (The Geographic Roll-up M&A)
- Yritys pyrkii laajentamaan tuotevalikoimaansa tai markkinoitaan (The Product or Market Extension M&A).
- Yritys tahtoo nopeuttaa R&D-prosessiaan (M&A as R&D).
- Yritys hakee asemaa uusilla, vasta muodostuvalla teollisuudenalalla (The Industry Convergence M&A).

Ensimmäisessä tapauksessa teollisuudenalalla vallitsee ylikapasiteetti, josta yrityksen täytyy päästä eroon saavuttaakseen paremman aseman markkinoilla. Ostajayritys sulkee vähemmän kilpailukykyiset toimipisteet, hankkiutuu eroon tehottomimmista johtajista ja rationalisoi hallinnollisia prosesseja. Tuloksena vain vahvat yritykset jäävät jäljelle ja markkinoiden ylikapasiteetti vähenee. (Bower 2001: 95)

Myös maantieteellisessä laajentamisessa teollisuudenalaa pyritään yhdentämään. Yritys ostaa paikallisia yrityksiä, jotka asiakassuhteiden syvyydestä riippuen joko pysyvät toiminnaltaan itsenäisinä, kuten yleensä käy, tai ne sulautetaan täysin emoyhtiöön. Ostajayritys laajenee nopeasti valmiille markkinoille valmiin paikallisen johdon avustamana, kun taas ostettu yritys hyötyy alemmista toimintakustannuksista ja asiakkaat paranetusta arvosta. Vaikka ostetun yrityksen resurssit säilytetään enemmän tai vähemmän ennallaan, paikallinen johto joutuu tottumaan emoyhtiön mukanaan tuomiin prosesseihin. Vaikka molemmat ostotilanteet muistuttavat osin toisiaan, eroja löytyy etenkin ostoihin liittyvistä strategisista tavoitteista. Maantieteellisen laajenemisen tavoitteena ovat suuremmat toiminnan mittakaavat ja voitot sekä kaikin puolin suurempi yritys. Ylikapasiteetin synnyttämässä ostoissa puolestaan pyrkimyksenä on pienentää kapasiteettia ja koptointia. Isot yritykset ”pienenevät” vastaamaan kutistuviin markkinoihin. (Bower 2001: 98-99)

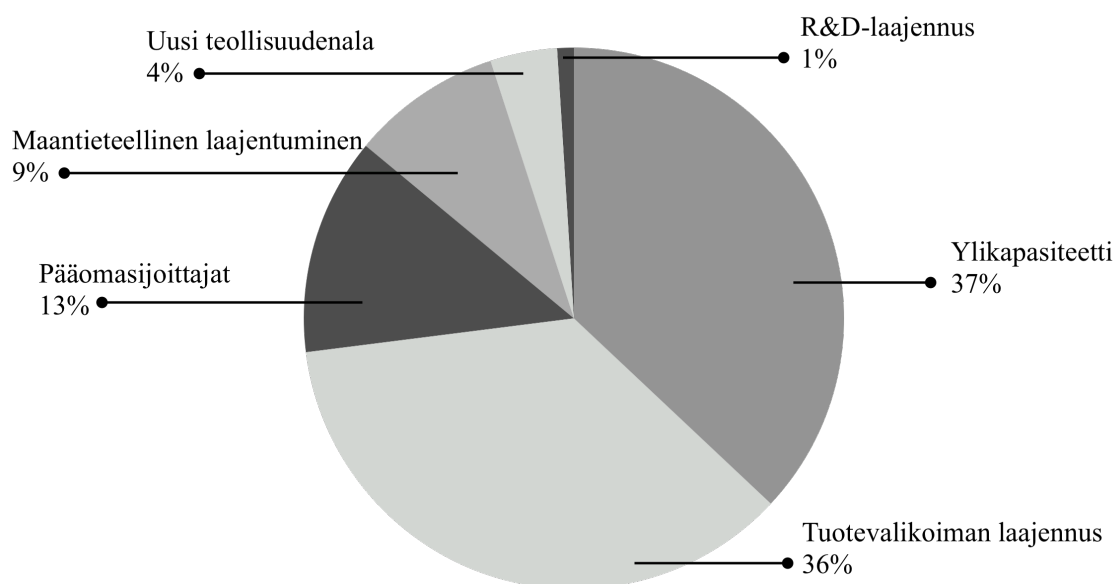
Kolmannessa kategoriassa kohdeyritys kiinnostaa ostajaa tuotteensa tai markkinoidensa johdosta. Ostaessaan yrityksen ostaja saa valikoimaansa uusia valmiita tuotteita tai lisää kansainvälistä ulottuvuutta. Yrityksiä ostetaan myös vaihtoehtona yrityksen omalle tut-

kimus- ja kehitystyölle. Ostajayritykselle hyödyt ovat hyvin samankaltaiset kuin edellä esitetyssä tuotevalikoiman tai markkinoiden kasvattamisessa. Tutkimus- ja kehitystoiminta on kasvavalle yritykselle kallista, joten yleensä kohdeyritys puolestaan hyötyy ostajan tuomasta taloudellisesta tuesta ja toiminnan vakaudesta. (Bower 2001: 99)

Neljännessä tapauksessa kohdeyritys pyrkii nopeuttamaan tai korvaamaan sisäistä tutkimus- ja kehitystyötään yritysostolla. Näin markkina-asema saadaan rakennettua nopeammin. Tämä on yksi tapa vastata esim. high-tech -alalla lyheneviin tuotteiden elinkaariin. Skenaario on liitoksissa edellä mainittuun tuote- ja markkina-laajennusta tavoittelevaan yritysostoon. (Bower 2001: 95, 99)

Viimeisessä skenaariossa ostaja hankkii omistukseensa yrityksiä samankaltaisilta markkinoilta ja aloilta. Tavoitteena on käyttää kohdeyritysten valikoituja resursseja yhdessä ja muodostaa niiden pohjalta kokonaan uusi teollisuudenala. (Bower 2001: 100)

Bower (2001: 97) on myös tutkinut vuosina 1997-1999 tehtyjen yrityskauppojen motiiveja oman jaottelunsa valossa. Tutkitut kaupat olivat kukin arvoltaan yli 500 miljoonaa dollaria. Vaikka tutkimus on jo hieman vanhentunut, se antaa silti käsityksen siitä, mitkä syyt ovat tässä hintaluokassa yleisimpiä. Ylikapasiteetti sekä tuotevalikoiman laajentaminen olivat yleisimpiä motiiveja. Kolmanneksi suurimmassa kategoriassa, johon Bower ei tarkemmin paneudu tutkimuksissaan, useampaa erilaista liiketoimintaa harjoitettava yritys myi osaston pääomasijoittajalle. Tämän jälkeen tulivat maantieteellisen laajentumisen vuoksi tehdyt yritysostot. Kaupat, joissa yritys nopeutti R&D-toimintaansa tai pyrki muodostamaan uutta teollisuudenalaa, olivat noihin aikoihin vielä harvinaisempia. Kuitenkin, kuten Bower (2001) itse arvelee, alemman hintaluokan kaupoissa R&D-toimintoihin liittyvillä kaupoilla olisi luultavasti ollut suurempi osuus.



Kuvio 7. Yritysostojen motiivit Yhdysvalloissa 1997-1999 (Bower 2001: 97).

3.3. Due diligence

Yritysostoa harkitessaan firman täytyy tehdä taustatyönsä huolellisesti varmistaakseen, että kyse on varmasti sille hyödyllisestä kaupasta. Jotta ostajayritys voi tunnistaa sopivat ostokohteet, neuvotella sekä toteuttaa yritysoston tehokkaasti, perusteellinen kohdeyrityksen tarkastus (due diligence) on tarpeen (Hitt & Pisano 2003: 137). Sananmukaisesti käännettynä termillä ”due diligence” tarkoitetaan ”asianmukaista huolellisuutta” (Blomquist ym. 2001: 9). Due diligence -prosessin ensisijainen tarkoitus on tarjota ostajalle selkeä ja totuudenmukainen kuva kohdeyrityksestä ja sen arvosta sekä vähentää ”tuntemattomien vastuiden riskimahdollisuutta” (Blomquist ym. 2001: 18). Tutkimuksella ei ole eikä pidäkään olla standardisoitua runkoa, jota tutkimuksen suorittajan tulisi seurata (Trautwein & Vandeppear 2007: 8).

Blomquist ym. (2004: 19) jaottelevat due diligence -tutkimuksen tavoitteet tarkemmin viiteen selvitettävään asiaan:

- Asiat, jotka voivat kaataa koko kaupan.
- Asiat, jotka vaikuttavat hintaan.

- Asiat, jotka vaikuttavat kaupan rakenteeseen.
- Asiat, jotka vaikuttavat kauppakirjaan.
- Asiat, jotka on hyvä huomioida yrityskaupan toteuttamisen jälkeen.

Lisäksi sama tutkijajoukko (2004: 26) jaottelee itse due diligence -tutkimuksen seuraaviin osa-alueisiin:

- business due diligence
- legal due diligence
- financial due diligence
- muiden osa-alueiden due diligence

Business due diligence koskee kohdeyrityksen liiketoiminnan olosuhteiden selvittämistä, joka annetaan usein ostajayrityksen johdon ja business controllereiden tehtäväksi. On erittäin tärkeää, että kohdeyritys vastaa niitä strategisia ja kaupallisia tavoitteita, joita ostajalla kaupan suhteen on. *Legal due diligence* -tutkimus delegoidaan usein suurehkolle asianajotoimistolla, jolta löytyy riittävät resurssit ostaja yrityksen käyttöön. Tällöin riskien kartoitus keskittyy niihin vastuuasioihin, jotka eivät yleensä käy ilmi taseesta tai sen liitteistä. Tilintarkastajien ja lakimiesten välinen yhteistyö on oleellisen tärkeää, jotta riskin tulisivat monipuolisesti selvitetyiksi. *Financial due diligence* -tutkimus kattaa yleensä tilinpäätöstiedot sekä laskentatoimen yleisen tason ostettavassa yrityksessä. Verotukseen liittyvien asioiden läpikäynti (tax due diligence) liitetään tavallisesti osaksi financial due diligence -tutkimusta. Verot sisältyvät myös osittain legal due diligence -tutkimukseen. *Muiden osa-alueiden due diligence* voi liittyä esim. ympäristöasioihin liittyvien riskien kartoittamiseen. (Blomquist ym. 2001: 27-29)

Blomquist ym. (2001) keskittyvät käsittelemään teoksessaan due diligence -prosessin taloudellista puolta (financial due diligence) jättäen aineettomien resurssien käsittelyn lähes kokonaan pois. He mainitsevat kuitenkin muiden osa-alueiden due diligence -prosessia käsitellessään, että ”yrityksen tekninen taso ja henkilöstön osaaminen ovat yleensä, yrityksestä riippuen, keskeisellä sijalla” (s. 29).

Due diligence -prosessi ei voi rajoittua ainoastaan kohdeyrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin (Cullinan ym. 2004, Trautwein & Vandeppear 2007), sillä ne kertovat vain osan yrityksen tilasta. Kuten Blomquist ym. (2001: 27) kirjoittavat, financial due diligence on ”varsin pintapuolinen katsaus asioiden nykytilasta sisältäen havaintoja mahdollisista puutteista ja riskeistä”. Myös kohdeyrityksen aineettomat voimavarat tulisi siis arvioida (Hitt & Pisano 2003: 137). Grantin (2005) mukaan näistä keskeisimpiä ovat teknologia, inhimilliset resurssit sekä yrityksen maine ja siihen liittyvät suhteet tavaranomimittajiin ja asiakkaisiin

Cullinan ym. (2004) esittävät, että due diligence -prosessissa yritys tutustuu perinpohjin kohdeyritykseensä vastatakseen neljään oleelliseen kysymykseen.

Ensimmäisenä yrityksen täytyy tarkentaa itselleen, *mitä se oikeastaan on ostamassa*. Vastatakseen kysymykseen yrityksen on mm. tunnettava kohdeyrityksen asiakkaat, tutkittava kohteen markkinoilla vallitseva kilpailutilanne. Taloudellisesta näkökulmasta ostajan on tiedettävä esimerkiksi, onko kohdeyrityksen kilpailijoilla kustannusetuja tai miksi kohde on mahdollisesti ajautunut taloudellisesti haavoittuvaan tilaan. Kun yritys ostetaan, ostaja ei saa kaupan myötä haltuunsa kohteen resursseja vaan myös sen *kyvykkyydet*. Näiden kyvykkyyksien kartoittaminen on erittäin olennaista kohdeyrityksen tilan sekä kaupan kannattavuuden arvioinnissa (Trautwein & Vandeppear 2007: 8). Vaikka kyvykkyyksien arviointi on haastavaa mitata, niihin suhtautuminen itsestäänselvyyksinä on liian iso riski ostajalle. Lisäksi kohdeyrityksen kyvykkyyksien kartoittamiseen liittyy myös parhaan strategian toteuttamista tukevan organisaatorakenteen tunnistaminen. Vaikka monesti kohdeyrityksen asianmukaisen tarkastuksen tavoitteena nähdään kohdeyrityksen ongelmakohtien tunnistaminen, prosessi voi tuoda mukanaan myös positiivisia löytöjä. (Cullinan ym. 2004: 98-100)

Tarjoustaan harkitessaan ostajan täytyy selvittää, *mikä on kohteen itsenäinen arvo*. Kunnon myyjän tavoin kohdeyritys pyrkii antamaan itsestään ja omasta potentiaalistaan mahdollisimman lupaavan, jopa harhaanjohtavankin, kuvan. Kohdeyritys voi esimerkiksi ”täyttää” jakelukanaviaan laskemalla lukujen mukaan myynnit jälleenmyyjille, mikä ei edusta toistuvaa myyntiä. Näin se saa kasvatettua myyntiennusteitaan. Välttyäk-

seen lankeamasta muihin vastaaviin ”myyntipuheisiin” ostajan täytyy osata tunnistaa todellisuus myyjän välittämien lukujen alta. Tämä voi vaatia oman tutkijaryhmän lähettämistä kohteen tiloihin selvittämään, mitä todella tapahtuu kustannuksien ja myynnin saralla. (Cullinan ym. 2004: 100)

Kohdeyritystä arvioinnin kannalta ostajan on oleellista tietää, *missä sijaitsevat synergiamahdollisuudet – ja luurangot*. Yritysjahdin poltteessa synergiaedut yliarvioidaan helposti ja uhat jäävät tunnistamatta. Jotkut yritykset jättävätkin tietoisesti ottamatta potentiaalisia synergioita huomioon ostokohteita arvioidessaan välttyäkseen tältä tilanteelta. Kannattavampaa olisi kuitenkin hyödyntää due diligence -prosessia ensin tunnistamaan erilaiset synergiat ja sen jälkeen sekä niiden potentiaalinen arvo että realisoimisen todennäköisyys. Cullinanin ym. mainitsemat luurangot voivat olla esimerkiksi mahdolliset ongelmat kahden yrityksen resurssien yhteensovittamisessa tai muut negatiiviset synergiat. (Cullinan ym. 2004: 102-103)

Yritysostoa harkitessa täytyy tietää, milloin kaupasta täytyy luopua. Yksi vaikuttava tekijä tässä yhtälössä on se, *mikä on ostajan tarjouksen yläraja*. Due diligence -prosessin viimeinen askel yritykselle on määrittää ylin hinta, minkä se on valmis maksamaan kohdeyrityksestä, kun lopulliset neuvottelut käynnistyvät. Hintaa määrittäessä johtajien on hyvä käyttää neuvonantajinaan luotettavia henkilöitä, jotka eivät ole niin läheisesti tekemisissä ostosopimuksen kanssa. (Cullinan ym. 2004: 103-104)

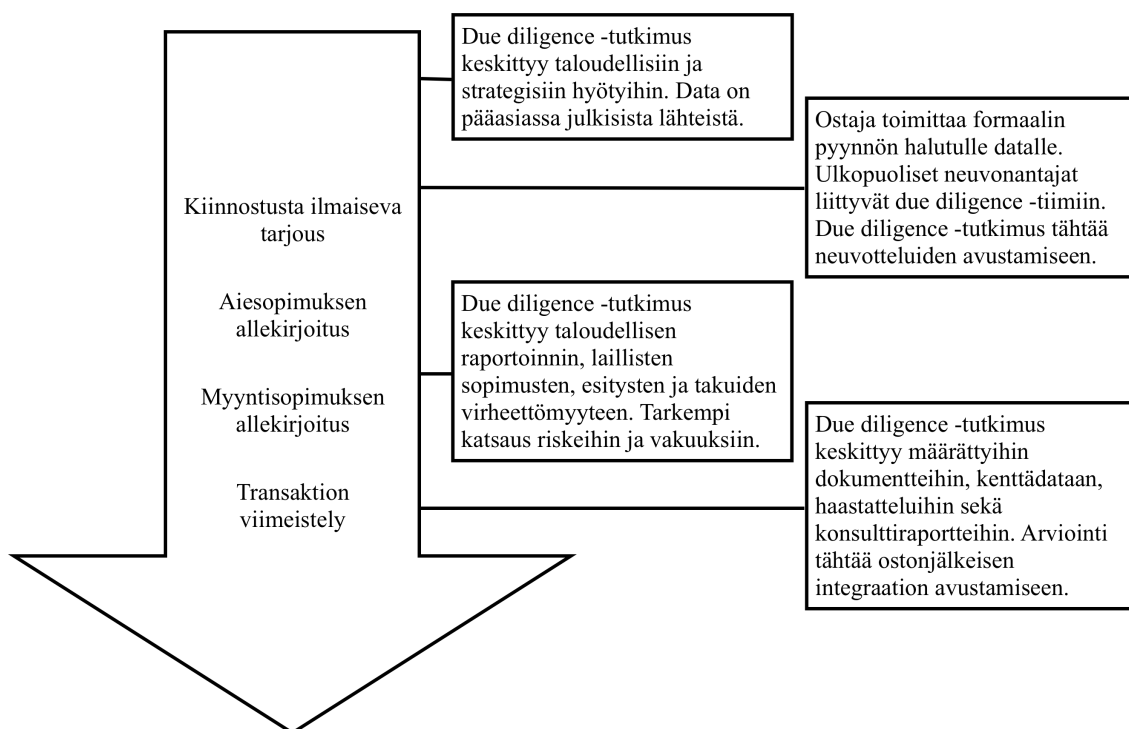
Lueteltujen kysymysten lisäksi omistajayrityksen täytyy osata:

- arvioida arvo epävarmuudesta huolimatta,
- tuoda riskit sekä riskinhallintastrategiat esiin nopeasti ja
- yhdistää ostoa edeltävä due diligence- ja integraatioprosessi maksimoidakseen kaupan arvon (Elinson & Ruggeri 2008: 28).

Due diligence -prosessi on hyödyllinen työkalu sekä puolustus- että hyökkäysvälineenä (Elinson & Ruggeri 2008). Se on kuitenkin myös monimutkainen prosessi kaikenlaisissa yrityksissä ja -fuusioissa (Hitt, Harrison & Ireland 2001). Due diligence on

suuressa roolissa yritysjohdon nöyryyden ylläpidossa kaupan kannattavuutta arvioitaessa. Se toimii vastapainona innostukselle, joka kasvaa, kun johtajat aloittavat ostokohteen jahtaamisen (Cullinan ym. 2004). Johtajien liiallinen itseluottamus ei tuota mitään lisäarvoa yritysoston suhteen, päinvastoin (Doukas & Petmezas 2007). Jokainen oletus ja uskomus on asetettava epäilyksen alle. Ostaja ei voi korjata kaikkia havaitsemiaan ongelmia kaupan jälkeen, vaikka se kuinka niin uskoisikin.

Yhteenvedoksi kuvio 8 havainnollistaa Trautwein ja Vandeppearin (2007) esittämää läpileikkausta due diligence -tutkimuksen kulusta osana yritysostoa. Taulukko 3 puolestaan kerää samojen tutkijoiden listaamat due diligence -tutkimuksiin liittyvät hyödyt molemmille kaupan osapuolille.



Kuvio 8. Due diligence -arvioinnin kulku (Trautwein & Vandeppear 2007: 9).

Taulukko 3. Due diligence -tutkimuksen tuottamat hyödyt yritysoston osapuolille (Trautwein & Vandeppear 2007: 9).

Hyödyt ostajalle	Hyödyt myyjälle
<ul style="list-style-type: none"> • Parempi ymmärrys olennaisista heikkouksista, vahvuuksista ja potentiaalisista ”deal-breakereista” auttaa tekemään tietoihin perustuvan päätöksen; kasvattaa todennäköisyyttä kaupalle asetettujen päämäärien toteutumiselle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auttaa liiketoiminnan arvoon vaikuttavien, kriittisten ongelmien tunnistamisessa ja lievennyksessä.
<ul style="list-style-type: none"> • Suurempi varmuus liiketoiminnan luonteen ja kassavirran suhteen auttaa ostajaa muotoilemaan sopimuksen rakennetta sekä määrittämään sopivaa hintaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parempi kontrolli myyntiprosessin ajoitukseen, mikä minimoi kalliit liiketoiminnan keskeytykset.
<ul style="list-style-type: none"> • Yksityiskohtainen liiketoiminnan ymmärtäminen mahdollistaa strategioiden kehittämisen ennen transaktion loppuunsaattamista, mikä helpottaa kaupan jälkeistä integraatiota vähentäen häiriöiden sekä toteutumattomien synergioiden mahdollisuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parempi kontrolli myyntiprosessin suhteen, mikä auttaa saavuttamaan halutut tulokset sopimuksen rakenteen ja ajoituksen suhteen.
<ul style="list-style-type: none"> • Kalliit, yritysostoon liittyvät oikeusriidat voidaan välttää. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalliit, yritysmyyntiin liittyvät oikeusriidat voidaan välttää.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen liittyvä metodologia sekä siihen liittyvä teoria. Metodologiakatsauksen tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään, mitä sääntöjä ja periaatteita tutkimuksessa on sovellettu parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi.

4.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen tehtävänä pidetään yleensä ilmiöiden kartoittamista, kuvailemista, selittämistä tai ennustamista. Tämä tutkimus on lähtökohtaisesti kartoittava eli sen tarkoituksena on selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja etsiä uusia näkökulmia; Kyvykkyydet due diligence -tutkimuksessa ovat vähän tunnettu ilmiö ja tämän ilmiön merkityksellisyyttä määriteltäessä tutkimus etsii uusia näkökulmia aiheeseen. Kartoitettavassa tutkimuksessa käytetään yleensä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. (Hirsjärvi ym. 1997: 129)

Tiettyyn tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampiakin tarkoituksia (Hirsjärvi ym. 1997: 129). Huttusen (1994: 134) mukaan ihmistieteiden tehtäviin lisätään monesti ilmiöiden ymmärtäminen, koska samalta näyttävät toiminnot saattavat olla merkitykseltään erilaisia silloin, kun ne on tehty eri tarkoituksissa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata ”todellista elämää” ja pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 1997: 153, 154). Aineistoa tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa usein kokonaisuutena. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisia todennäköisyyksiä ei käytetä johtolankoina johtuen tutkittavien yksilöiden rajallisesta määrästä. Laadullisessa tutkimuksessa suuri yksilöjoukko ei usein ole edes tarpeen. (Alasuutari 1994: 29-30)

Laadullisen analyysin voidaan esittää koostuvan kahdesta osasta: havaintojen pelkistämisestä ja tulosten tulkinnasta. Kun aineistoa tarkastellaan, kiinnitetään huomiota vain olennaisimpiin asioihin teoreettisen viitekehyksen kannalta, vaikka aineistoa olisikin mahdollista tarkastella monistakin näkökulmista. Näistä raakahavainnoista pyritään et-

simään jokin yhteinen piirre tai säännönmukaisuus, joka sopii koko aineistoon. Näin havaintojen määrää karsitaan yhdistämällä havaintoja. Yhdistämiseen liittyy oletus, että aineistossa löytyy esimerkkejä samasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994: 31-34)

4.2. Teemahaastattelu

Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruun lähteenä (Hirsjärvi ym. 1997: 155). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin lomake- ja avoimen haastattelun sijaan teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa edetään kirjallisuudesta nousseiden aihepiirien, teemojen mukaisesti. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys kuitenkin puuttuvat ja haastatteluissa pyritäänkin saamaan mielekkäästi ja kattavasti tietoa kustakin teemasta. Tämä osaltaan vapauttaa haastattelua tutkijan näkökulmasta ja korostaa haastateltavien omia tulkintoja sekä sitä, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on erittäin joustava menetelmä. Siinä voidaan haluttaessa selventää ja syventää saatavia tietoja lisäkysymyksillä tai pyytämällä esitetyille mielipiteille perusteluita (Hirsjärvi & Hurme 2000: 34, 49; Tuomi & Sarajärvi 2002: 75). Haastattelun kautta vastaajaa voidaan motivoida vastaamaan laaja-alaisesti aiheeseen ja esille voi nousta kuvaavia esimerkkejä haastattelun teemaan liittyen (Hirsjärvi & Hurme 1993: 15).

4.3. Empiirinen aineiston keruu

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87). Absoluuttista varmuutta ei voida tieteellisessä tutkimuksessa koskaan saavuttaa (Alasuutari 1994: 38). Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87). Kun kvantitatiivinen tutkimus painottaa sitä, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet (Uusitalo 1991: 80). Näin ollen

laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksen kohdejoukko tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta.

Tämän tutkimuksen kannalta oli tärkeää löytää haastateltaviksi henkilöitä, joiden taustalta löytyi kokemusta yrityskauppojen tekemisestä ja etenkin niihin liittyvästä arvonmäärittämisestä, due diligencesta. Haastateltavat löytyivät yhteystietoineen täysin Internetin välityksellä Suomen suurimpien konsulttifirmojen kotisivujen kautta. Ideaalihaastateltava työskenteli vastuullisessa asemassa konsulttiyrityksessä yrityskaupan arvonmäärittämiseen keskittyvissä tehtävissä. Nämä kriteerit täyttäviä, myöntyväisiä haastateltavia löytyi puhelimitse ja sähköpostitse lopulta neljä.

Claes Grägg työskentelee KPMG:n toimipisteessä Helsingissä. Hän on yrityksen Transaction Services -osaston johtaja Suomessa ja on aiemmin työskennellyt talousjohtajana Sunco Oy:ssa. Hankenin kasvatti Markus Nylund puolestaan työskentelee Ernst & Young:lla Transaction Advisory Services -osaston johtajana. Per Stenius toimii Accenturella Suomen strategiayksikön johtajana. Stenius on työskennellyt aiemmin partnerina Stratos Ventures Ltd:ssa ja konsulttina McKinseyssä. Stratoksella Steniuksen tehtäviin kuului tiivis yhteistyö sijoitusyhtiöiden kanssa, joissa hän toimi usean hallituksen jäsenenä sekä myös operatiivisissa tehtävissä. Viimeksi Stenius toimi Liekki Corporationin toimitusjohtajana vuosina 2003–2007 sekä kehitysjohtajana Wicomissa. McKinseyllä Stenius johti useita strategia- ja muutoshankkeita televiestinnän, valmistusteollisuuden, median, teknologian toimialoilla sekä pääomasijoitusosalalla. Peter Nygård, jonka opinahjoihin kuuluvat The College of Law of England and Wales sekä Helsingin yliopisto, työskentelee suomalaisessa konsulttiyrityksessä, joka ei halua nimeään käytettävän tämän tutkimuksen yhteydessä. Nygård toimii Mergers & Acquisitions -osaston varapääjohtajana ja on toiminut alalla yli 10 vuotta.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Haastattelun teemoja voi hakea tutkimusongelmasta, teoriakirjallisuudesta tai oman ideoinnin avulla (Eskola 2007: 39). Näiden haastatteluiden teemana oli kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys due diligence -prosessissa tämän päivän liike-elämässä Suomessa. Kaikki neljä yksilöhaastattelua suoritettiin kasvotusten Helsingissä toukokuussa 2009 kunkin konsulttiyrityksen tiloissa.

Haastateltaville henkilöille lähetettiin sähköpostitse tiivistelmä tehtävästä tutkimuksesta ja valittiin joko puhelimitse tai sähköpostitse sopiva haastatteluajankohta, millä pyrittiin takaamaan rauhallinen ja hedelmällinen haastattelutilanne. Aihepiiri ja luonnos esitettävistä kysymyksistä olivat haastateltavien tiedossa ennen haastattelua. Alun perin tarkoitus oli pyytää haastateltavia kertomaan esimerkkejä mm. due diligence -tapauksista, joissa kyvykkyyksien kartoittaminen on paljastanut merkittäviä, positiivisia tai negatiivisia, asioita kohdeyrityksestä, mutta haastateltavat eivät yleensä halunneet näitä kertoa asiakkaan yksityisyyden vuoksi. Koska kaikki haastattelut tapahtuivat kahden päivän sisällä, vaihtoehtoista kysymysrunkoa ei ehditty luoda. Tämä ei kuitenkaan vahingoittanut tutkimustulosten laatua. Haastatteluista muodostui melko vapaamuotoisia keskusteluita asetetun teeman sisällä. Kysymyksillä pyrittiin kuitenkin johdattelemaan keskustelua haluttuun suuntaan sekä ennen kaikkea saamaan esille haastateltavien näkemyksiä, mielipiteitä ja sallituissa rajoissa myös esimerkkejä heidän kohtaamistaan tilanteista teema-alueeseen liittyen. Kysymyksiin vastattiin myös täysin vapaamuotoisesti. Haastattelut äänitettiin, jotta niitä olisi mahdollista litteroida jälkikäteen sekä analysoida mahdollisimman tarkasti.

Jokainen haastattelu oli rakenteeltaan hieman erilainen riippuen haastateltavasta. Ensimmäkin käsitykset kyvykkyyden määritelmästä vaihtelivat hieman haastateltavien kesken, mikä toi haastetta teemassa pysymiseen. Haastatteluissa kyvykkyyksien termin tilalla käytettiin hieman suurpiirteisempää käsitettä ”aineettomat ominaisuudet”, joka tosin sekoitettiin turhan usein aineettomiin oikeuksiin. Kuitenkin, kun terminologinen yhteisymmärrys oli haastattelijan ja haastateltavan välillä saavutettu, haastattelu aloitettiin kysymällä, miten paljon haastateltavat ovat joutuneet kartoittamaan kyvykkyyksiä due diligence -tutkimuksen yhteydessä. Tästä haastattelut etenivät pohdintaan kyvykkyyksien kartoittamisen merkityksestä, metodeista ja lopulta tulevaisuudesta.

4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Oleellisin tieteellisille menetelmille asetettu vaatimus on luotettavuus (Hirsjärvi & Hurme 1993: 128). Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvät perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa tutkimustulosten

toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. *Validiteetilla* puolestaan tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 1997: 216)

Vaikka reliabiliteetti ja validiteetti eivät olekaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aina itsestäänselvyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2005: 127), tutkimuksessa on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmansa mahdollisimman hyvin. Tämän tulee kuitenkin tapahtua tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa saataviin tietoihin jo tiedon keruuvaiheessa ja että kyse on nimenomaan tutkijan omista tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 188-189)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on kyettävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa valitsemallaan tavalla. Hänen täytyy pystyä perustelevaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 188-189) Tutkimuksen rikastuttaminen suorilla haastatteluotteilla on todettu hyväksi keinoksi osoittaa perusteet aineistosta tehdyille tulkinnoille (Hirsjärvi ym. 1997: 218) ja tähän luottaen tämä tutkimus pyrkii lisäämään validiteettiaan sisällyttämällä empiirisen aineiston tulosten esittelyn lomaan sitaatteja haastatteluista. Tämän toivotaan helpottavan lukijan omaa arviointia mm. johtopäätösten luotettavuuden suhteen.

Kuten aiemmin todettu, reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut on mahdotonta toistaa juuri samanlaisina, mutta toisen tutkijan on mahdollista tutustua tutkimukseen ja arvioida sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan lisätä kuvaamalla tutkimusprosessi niin tarkasti, että toinenkin tutkija voi päätyä samoihin tulkintoihin (Moisander & Valtonen 2006: 27).

Tutkimuksen tekijän kokemattomuus tutkijana saattaa aiheuttaa riskin tutkimuksen luotettavuudelle. Tämä ilmeni etenkin haastattelutilanteissa. Kokematon haastattelija saattoi tyytyä herkästi liian epätarkkoihin tai yksinkertaisesti sisällöltään hyödyttömiin vas-

tauksiin eikä aina osannut tarttua esille tulleisiin asioihin ja esittää näitä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavilla oli taipumus kääntää aineetonta puolta käsittelevä haastattelu usein aineelliselle puolelle, mikä vaati tutkijalta erityistä valppautta estää keskustelua ajautumasta sivuraiteille. Tässä onnistuttiin siinä määrin, että oleellisiin kysymyksiin saatiin asiapitoiset vastaukset. Lisäksi tutkimuksen reliaaabeliutta vahvistettiin valitsemalla sellaiset haastateltavat, joilla oletettavasti olisi runsaasti tietoa tutkimuksen teemasta. Luotettavuutta parantaa myös se, ettei haastateltavilla ollut motiivia antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 1997: 195). Haastateltavat puhuivat kokeineina yksilöinä eikä heidän tarvinnut esimerkiksi yrittää huolehtia siitä, mitä kukin vastaus kertoo heidän työnantajastaan. Haastateltavat sallivat omien nimiensä ja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta myös työnantajien nimien käytön tutkimuksessa, joten seuraavaksi esiteltyjen mielipiteiden ja näkemysten vilpittömyyttä ei ole tarpeen kyseenalaistaa.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään teemakohtaisesti. Tulosten esittely etenee seuraavassa järjestyksessä: 1) Kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys due diligence (jatkossa Dd) -tutkimuksessa, tähän liittyvät 2) tilannekohtaisuus, 3) haasteet sekä 4) kyvykkyyksien tulevaisuus Dd-prosessissa.

Haastattelut osoittivat, että kyvykkyys merkitsi haastateltaville lähtökohtaisesti henkilöstön ja johdon osaamista, jotka edustavatkin Leonard-Bartonin (1992) esittelemiä ydinkyvykkyyden ulottuvuuksia. Haastattelun aikana termi ”eli” tarpeen mukaan, kun haastateltava johdatteli haastateltavia tämän työn määritelmään kyvykkyydestä (kts. luku 2.2.8.)

5.1. Kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys due diligence -tutkimuksessa.

Kun haastateltavilta oli kysytty ns. lämmittelykysymyksiä mm. heidän yritystensä yleisistä Dd-käytännöistä, siirryttiin keskustelemaan siitä, mikä heidän mielestään oli kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys Dd-tutkimuksessa. Kysymys esitettiin hyvin avoimena, koska tarkoitus ei ollut johdatella haastateltavia tiettyyn suuntaan vaan kuulla, miten he asian kokevat. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kyvykkyyksien kartoittamisella on merkitystä, mutta niiden erikseen kartoittaminen on vielä tänä päivänä melko harvinaista. Ernst & Youngin Nylundin mukaan kyvykkyyksien kartoittaminen on ennemminkin taloudellista Dd:tä tukevaa tutkimusta:

”Organisaatio ja johdon osaaminen yritetään kyllä kovastikin mieltä ennen kaupantekoa, mut se on ehkä silloin enemmänkin tällöinen niin kun, miten mä sanoisin, vahvistava asia.”

Accenturen Stenius puolestaan pitää perustellusti kohdeyrityksen kyvykkyyksien läpikäyntiä erittäin tärkeänä:

”Siis hulluhan sä olisit, jos sä ostaisit firman tiedä, mitä ne kundit siellä osais, että sehän on niin kun ’recipe for disaster’ aika nopeesti.”

”Kilpailuetu voi olla jokin tietty kyvykkyys ja usein onkin.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että kyvykkyyksien merkitystä Dd-tutkimuksessa on mahdollista todeta ottamatta huomioon kuhunkin yrityskauppaan liittyviä piirteitä. Kyvykkyyksien merkitykselle, kuten Dd-tutkimukselle yleensäkin, on ominaista tilannekohtaisuus.

5.2. Tilannekohtaisuus

Kuten monet haastateltavista erikseen totesivat, konsulttiyrityksen asiakas määrää Dd-tutkimuksen lopullisen laajuuden:

”... Se [Due diligence] lähtee niin kun asiakkaan tarpeista ja asiakkaan ajatuksista, mitä on tarpeellista tehdä.”

”Normaalisti se riippuu siitä, miten syvälle asiakas haluaa mennä.”

Näin ollen jokainen Dd-prosessi on erilainen ja mm. kyvykkyysiin kiinnitettävän huomion määrä vaihtelee. Tämä tuottaa luonnollisesti tutkimukselle vaikeuksia muodostaa yhtä totuutta siitä, mikä merkitys ostettavan yrityksen kyvykkyyksien mittaamisella on. Haastateltavien mukaan kaikkein laajimmat Dd-selvitykset tehdään tyypillisesti kansainvälisille pääomasijoittajille, joilla ei välttämättä ole aiempaa kosketusta esimerkiksi alaan, jolla ostettava yritys toimii:

”Pääomasijoittajan roolissa kun mä oon ollut niin kyllähän me silloin tehdään hyvinkin tarkasti henkilöanalyysia, koska se on älyttömän tärkeää, että A) siellä on ne ihmiset, joilla on ne kyvykkyudet ja B) että ne toimii hyvin yhdessä sen sijoittajaosapuolen kanssa...”

Joskus ostavalla yrityksellä ei ole pääsyä tarpeeksi syvälle kohdeyrityksen organisaation päästäkseen käsiksi tämän kyvykkyysiin. Aiesopimuksen julkaisun jälkeen tilanne on kuitenkin toinen:

”Jos tää kauppa on jo julkaistu niin silloin se on paljon helpompaa, koska silloin sä voit mennä haastattelemaan niitä ihmisiä ja luoda ihan toisenlaisen käsityksen siitä.”

Stenius täsmentää Dd-tutkimuksen ajoitusta seuraavasti:

”LOI:n jälkeen tehdään due diligence. Sä et pääse transaktiossa eteenpäin, ellei sulla oo letter of intentiä”

Tästä päästään yhteen kyvykkyyksien kartoittamista koskevaan ongelmaan, jota käsitellään lisää myöhempanä.

Kyvykkyyksien kartoittamisen tarve vaihtelee paljon myös toimialakohtaisesti. Toisilla aloilla kyvykkyydet voivat olla hyvinkin suuressa asemassa kaupan suhteen, kun taas joskus niiden kartoittaminen ei tuo ostajalle mitään oleellista lisäinformaatiota kohdeyrityksestä. 10 vuotta sekä raskaan teollisuuden että palvelusektorin puolella yritys-kauppoja tehneellä Nygårdilla on selvä mielipide asiasta.

”Ilman muuta palvelusektorilla se [kyvykkyyksien mittausta] nousee korostetumpaan asemaan kuin semmoisessa yrityskaupassa, jossa ostetaan isoja tuotantolaitoksia tai valmistavaa teollisuutta ja firmoja...”

Muut haastateltavat ovat samoilla linjoilla toimialaeroista puhuttaessa:

”Tyypillisesti, kun mennään tollasten teknologian ja osaamispuolen bisneksiin niin silloinhan se niin kun korostuu, koska sitten taas niissä muissa bisneksissä niin se bisnesmalli itsessään on niin kun se ja sitte se henkilökunta on niin kun melko vaihdettavissa olevaa...”

”Sitten, jos mietitään niin kun eri toimialoja ja sitä bisneslogiikkaa niin siinä tulee painotuksessa hyvinkin paljon eroavaisuuksia, mutta se tulee just sitä kautta, että meillä on eri asiat, jotka draivaa sitä bisnestä, ajaa sitä kassavirtamalla.”

”Eli jos meillä on kemikaalinen laitos, joka valmistaa tiettyä kemikaalia, ja meillä on käsitys siitä, että markkinat toimivat vakaasti, raaka-aineet ovat vähän heilahdelleet, mutta kustannukset ovat kutakuinkin vakaat... Silloin tämmöset jää aika vähälle ihan niin kun luonnostaankin... Se on se yhtiön

kyky tuottaa kustannustehokkaasti niitä ainoita asioita, jotka siellä merkitsevät.”

Kuten vastauksista käy ilmi, se, mitä ollaan ostamassa, vaikuttaa suoraan siihen, miten oleellista kohdeyrityksen kyvykkyyksien kartoittaminen on. Painotus taloudellisen puolen ja kyvykkyyden välillä voi vaihdella laidasta laitaan, kuten Gräggin esimerkki osoittaa:

”... Siellä, missä ostetaan ihan osaamista niin kyllähän silloin se [painoarvo] voi olla ihan 50-50, mutta pahimmassa tapauksessahan se voi olla niin, että se on 100-0:kin... Tällöinen puhelinlinjabisnes, mihin oli... Mä en muista, mikä ohjelma se oli, Salatut Elämät tai se oli joku näistä jenkkisaippuaoperoista. Oli kiinteä puhelinlinja, minne sai soittaa sisään ja kuunnella, mitä tapahtuu ensi viikolla. Se pyöritti... se oli miljoonabisnestä. Niin, se oli ihan 100-0. Kuka tahansa voi lukea sisään sille nauhalle.”

Sekä Nygård että Grägg pohtivat tutkimuksen kirjoitushetkellä maailmalla vallitsevan laskusuhdanteen vaikutusta kyvykkyyksien kartoittamisen merkitykseen. Laskusuhdanteen aikana luvuiltaan lupaavien ostokohteiden löytäminen vaikuttaisi ”normaalitilannetta” haastavammalta, mistä herää kysymys, kääntääkö maailman taloudellinen nykytilanne ostajan huomiota kohdeyrityksen kyvykkyyksiin. Molemmat asiantuntijat ovat samaa mieltä siitä, että laskusuhdanne vaikuttaa siihen, miten paljon taloudelliseen ja aineettomaan puoleen kartoittamiseen keskitytään. Kokemukset kuitenkin eroavat siinä, mihin suuntaan laskusuhdanne näiden puolien välistä tasapainoa siirtää:

”Koska taloudellinen tilanne on se, mitä on, niin sen näkee heti, että, firma tällä hetkellä, sanotaan lyhyellä jännteellä, kuusi kuukautta, niin se tulee tekeen tappiota tai tulee tekeen nollatulosta, mutta seuraavan 12 kuukauden kuluttua, kun alkaa toivottavasti uusi pienempi nousu, niin näillä kavereilla on potentiaalia. Se on kiinnostava firma sen takia.”

”... Meillä oli äsken yksi case, missä ne sanoivat, että ’no, ei se henkilöstö mihinkään lähde, kun on tällaiset ajat’.”

Grägg ja Stenius mainitsevat kyvykkyyksien kartoittamisen kannalta hyviksi aloiksi myös IT- ja ITC-sektorit.

”... Jos on esimerkiksi jotain IT-alalla niin siellähän voi olla esimerkiksi kaiken maailman sertifiikaatteja, että sä oot joku IBM-guru tai Windows-guru tai mitä liekään niin silloinhan me monesti kerätään ne yhteen...”

”Uskoisin, että tolla ITC-sektorilla sä löydät tiettyjä, selkeitä kyvykkyyskäsitteitä ja miksei tietysti consumer goods -puolella.”

Vaikka kyvykkyyskäsitteiden kartoitus ja sen tarpeellisuus Dd-prosessissa voidaankin täten todeta erittäin tilannekohtaiseksi, Stenius käsittää asian hieman eri tavalla:

”Itse asiassa tää kyvykkyyskäsite ja muut, niin mä väittäisin, että kaikissa diileissä käydään läpi, mutta se saattaa olla just se, että se toimiva johto itse tekee sen analyysin ja silloin se ei tavallaan silleen tule esiin osana niinkään due diligencea vaan se on sen transaktion niin kun laajempi osa.”

5.3. Mittaaminen

Kaikkien haastateltavien mukaan kyvykkyyskäsitteiden kartoitus voidaan suorittaa pääosin avainhenkilöiden haastatteluiden kautta. Tässä metodissa riskinä on kuitenkin se, että tulokset perustuvat näiden avainhenkilöiden ja konsultin subjektiivisiin näkemyksiin, mikä voi vääristää totuutta yrityksen kyvykkyyskäsitteistä. Toisaalta totuudenmukaiseltaan haastattelutulokset eivät välttämättä onnistu paljastamaan kaikkea oleellista kyvykkyyskäsitteistä. Stenius mukaan kyvykkyyskäsitteiden arviointia tapahtuukin haastatteluiden lisäksi muullakin tavalla:

”Haastattelut on hyvin tyyppisiä, mutta sitten tietenkin katsoo myös sitä, että millaista se dokumentaatio on, prosessien kautta katsoo, miten se prosessi toimii. Useinhan hyväkin kyvykkyyskäsite saattaa olla piilossa, jos johtoryhmän työskentelyn prosessit on huonoja... Semmoinen kyvykkyyskäsite, joka on latentti, ei paljon hyödytä ketään. Siinä mielessä prosessinäkökulma on aika tärkeä tossa kyllä.”

Grägg pohtii hieman samansuuntaisesti kyvykkyyskäsitteiden arvioinnin metodeja:

”Sulle jää aika nopeasti jonkinlainen käsitys siitä, että miten hyvä se tekijä on siellä sen aineiston takana ja se on asia, mihin me ei yleensä halua vastata, koska se on aina subjektiivinen ja meidän pitäisi aina olla objektiivisiä näissä.”

Grägg koskettaa vastauksellaan yhtä kyvykkyyksien kartoittamiseen liittyvää haastetta, subjektiivisuutta, johon palaamme vielä seuraavassa, haasteisiin keskittyvässä luvussa. Gräggin lausunnosta ilmenee myös jotain, minkä myös Stenius tiedostaa kyvykkyyksien tutkimisessa:

”Vaikka se [kyvykkyyksien kartoittaminen] ei olisi formaalisti mukana missään kirjoitetussa dokumentissa tai muuten niin mä väittäisin, että implisiittisesti toi on kyllä aina mukana. Kaikissa caseissa, joissa mä oon ollut mukana niin implisiittisesti toi on ollut iso asia.”

Kyvykkyydet voivat siis ilmetä monella tavalla, joten varsinainen formaali mittaaminen ei välttämättä tuota aina parhaita tuloksia. Kyvykkyyksiä kartoitettaessa on myös tärkeää miettiä, mistä niitä lähdetään löytämään. Johdon ja avainhenkilöiden haastattelut mainittiin aiemmin, mutta Nygårdin mukaan myös sidosryhmiä voidaan haastatella. Kyvykkyyksiä voidaan löytää niin monen lähteen kautta, että niiden kokonaisvaltainen kartoittaminen, mittaustavasta riippumatta, vaatii paljon resursseja ja aikaa. Tämäkin on vain yksi kyvykkyyksien kartoittamiseen liittyvistä haasteista.

5.4. Haasteet

Gräggin mukaan Dd-prosessi lähtee aina liikkeelle siitä, mitä ostettava yritys itse seuraa ja tutkii toiminnassaan. Kyvykkyyksien kartoittamisen ensimmäinen haaste on se, että firmat harvemmin pitävät listaa kyvykkyyksistään. Stenius täsmentää:

”Harvalla firmalla on lista kyvykkyyksistä, mitkä pitäisi olla, ja lakifirma taikka konsultti ei pysty tsekkaamaan sitä listaa kyvykkyyksistä ja niistä henkilöistä. Saattaa olla niin kun meilläkin oli kompetenssimatriisi, mutta millä sä testaat sen, jollain tentillä, vai?”

Alkudatan ollessa vähäistä kartoitus täytyisi tehdä alusta lähtien, mikä vaatii paljon aikaa, jota ei välttämättä ole käytettävissä Dd-tutkimuksen puitteissa. Nylundin mukaan yrityksen aineettomien ominaisuuksien mittaaminen ei ole muutenkaan yleistä, ellei juuri niiden nähdä ”draivaavan” yrityksen liiketoimintaa. Grägg kertoo:

”Kyllä siihen yritetään päästä kiinni, mutta sekin on... Jos ei oo yrityksessä mitään mittareita valmiina, millä siihen pääsisi kiinni, niin on se erittäin vaikeeta.”

Steniuksen vastauksesta päästään kyvykkyyksien kartoittamiseen liittyvään toiseen haasteeseen; kyvykkyyksien tutkimiseen ei ole olemassa mitään yleispätevää mittaria, mikä haastateltavien mukaan vaikeuttaa kyvykkyyksien kartoittamista huomattavasti. Dd-tutkimuksen tulosten kvantifiointi on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta, ja Nylundin mukaan tähän ei edes pyritä. Grägg vahvistaa, että kyvykkyyksien ja muiden HR-puolen asioiden mittaamisessa on vielä paljon kehitettävää.

” Tällä hetkellä meillä on siinä HR-DD:n puolella, onko siellä kolme vai neljä täyspäiväistä tällä hetkellä ja pari vuotta sitten ei yhtään. Silloin se sama tiimi, joka teki tän financial DD:n niin teki myös ”HR-DD:t”, näin lainausmerkeissä. Mutta nyt siellä on ihan... muistaakseni pari HR-johtajaa ja sitten siellä on yksi psykologi ja joku muukin, että se kertoo. Mutta sekin, että siellä on vain neljä niin se kertoo sitä, että lapsenkengissä ollaan kylä.”

Nygård puolestaan mainitsee, että hänen edustamansa yrityksen HR-osastolta löytyvät työkalut tämänkaltaisten tulosten analysoimiseen. Tällöin kuitenkin kyseessä ovat lähinnä yksittäisten työntekijöiden osaamiseen liittyvät tutkimukset.

Suuri haaste etenkin konsultin näkökulmasta on myös jo aiemmin Gräggin lausunnossa sivuttu kyvykkyyksien kartoittamiseen liittyvä subjektiivisuus:

”Sulle jää aika nopeasti jonkinlainen käsitys siitä, että miten hyvä se tekijä on siellä sen aineiston takana ja se on asia, mihin me ei yleensä haluta vastata, koska se on aina subjektiivinen ja meidän pitäisi aina olla objektiivisia näissä.”

”Jos ei ole sellaista hyvää analyysia, että sä pystyt rakentamaan siltaa siihen mallintamiseen niin sitte se menee mutu-tuntumalla, ihan pakostakin.”

”Konsultteihinahan me ei voida ihmisiä arvioida.”

Koska kyvykkyyksistä kerättävä data ei ole lähtökohtaisesti numeerisessa muodossa, tulosten tulkinta on väkisinkin kiinni analyysin tekijästä. Kyvykkyyksien kartoittami-

sesta on näin ollen haastavaa saada täysin luotettavaa ja totuudenmukaista tuloksien osalta.

Stenius nostaa esiin myös Dd-tutkimuksen roolin yrityskaupassa. Hänen mukaansa kohdeyrityksen arvo kartoitetaan yleensä vasta aiesopimuksen solmimisen jälkeen:

”Se due diligencen tehtävä tässä formaalissa määrittelyssä on nimenomaan se, että tarkistetaan, että kaikki asiat ovat kohdallaan, jotta voimme edetä LOI:n (letter of intent) mukaan. Tyypillisesti LOI:ta ei voi rikkoakaan, ellei sulla tuu due diligencessa esille jotain merkittävää sellaista, jota aikaisemmissa keskusteluissa ei oo tullut esille... Toki voidaan kuvitella, että sulla kyvykkyyksissä olisi merkittäviä poikkeamia siinä vaiheessa, mutta se on aika myöhäinen vaihe havaita.”

Kyseinen ongelma nousee esiin mm. Gräggin ja Nygårdin haastatteluissa:

”Jos miettii ihan näitä isoja transaktioita niin siellähän ei oo edellytyksiä käydä ihan kaikki läpi.”

”Dd-vaiheessa se (kyvykkyyksien kartoitus) ei aina oo mahdollista, koska se on yleensä rajattu hyvin tarkkaan, mihin infoon meillä on pääsy.”

Dd-tutkimuksia suoritettaessa ostajayritys on jo siis jossain määrin sitoutunut ostamaan kohteen aiesopimuksella, ellei sen oma arvonmäärittäminen paljasta jotain kriittistä, ennalta tuntematonta ongelmaa. Vaihtoehtoisesti ostaja voi tutkia kohdettaan myös ennen aiesopimuksen kirjoittamista, mutta tällöin pääsy kohteen tietoihin on tuntuvasti rajoitetumpaa, ja kyvykkyyksien, etenkin piilevien, tunnistaminen on yhtä lailla vaikeampaa. Herää perusteltu kysymys, missä tarkassa vaiheessa yritysostoprosessia kyvykkyyksien tutkiminen tuottaa suurinta hyötyä ostajalle. Tähän haastattelut eivät anna tyhjentävää vastausta.

5.5. Tulevaisuus

Kyvykkyyksien kartoittamisen tulevaisuudesta puhuttaessa haastateltavat olivat toiveikkaita. Konkreettista ennustetta ei yksikään asiantuntijoista lähtenyt antamaan, mutta

kaikki olivat samoilla linjoilla siitä, että kyvykkyyksiin kohdistuva mielenkiinto yritys-kaupoissa tulee lisääntymään, jos tähänastinen kehityssuunta jatkuu:

”Jos kokonaisuudessaan katsoo historiaa niin kyllä varmaan tällöinen HR ja organisaation osaaminen... kyllä sen miettiminen on lisääntynyt.”

”Kyllä mä luulen, että se tulee lisääntymään. Kuitenkin jokainen ala erikoistuu yhä enemmän ja enemmän. Sun pitää tietää, että se, joka on siellä niin osaa asiansa eikä ole poimittu suoraan kadulta, jos näin rumasti sanoo.”

”Tää palveluliiketoiminta kun on kasvanut niin se on tietenkin myös sen merkitys kasvanut... tän, sanottaisiinko aineettoman hyvän.”

”Nyt on ehkä alettu strukturoida sitä osaa eli nyt on alettu kirjoittamaan formaalisti ylös jotain muistiinpanoja siitä, taikka strukturoimaan sitä, että mitäs ne kyvykkyydet on ja minkälainen frame-work mulla voisi olla sen analysointiin ja mitä johtopäätöksiä mä vedän. Mä luulen, että se dokumentaation aste, strukturointi ja formalisointi on tullut esille nyt, mutta aina se on ollut siellä jossain muodossa.”

Vaikkei kyvykkyyksien formaali kartoittaminen olekaan vielä vakiinnuttanut paikkaansa pysyvänä osana Dd-prosessia, tulevaisuudessa siihen kiinnitettävä huomio tulee siis haastateltavien mukaan todennäköisesti lisääntymään. Tämä on seurausta mm. palvelusektorin kasvusta ja ostajan mielenkiinnon kohdistumisesta enemmän henkilöstöön.

6. YHTEENVETO

Tässä luvussa tarkoituksena on läpikäydä ko. tutkimusta ja nostaa esiin tutkimuksen perusteella johtopäätöksiä ja ajatuksia kyvykkyyksien kartoittamisen roolista Dd-tutkimuksissa nyt ja tulevaisuudessa sekä tähän kartoitukseen liittyvistä haasteista.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, missä asemassa tutkimuskirjallisuudessa esiin nousut kyvykkyyksien kartoittaminen on nykypäivän Dd-prosessissa suomalaisissa konsulttitoimistoissa. Edeltävää tutkimusta tästä aiheesta ei löytynyt, joten tutkimustulosten vertailua ei pystytä suorittamaan.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Otokseen valittiin neljä konsulttia, jotka kukin olivat kokeneita yrityskauppojen arvonmäärityksen saralla. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä Suomen suurimpien konsulttiyritysten palveluksessa. Kaikki haastateltavat olivat miehiä. Sukupuolella ei kuitenkaan koettu olevan vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Asiantuntijat olivat saaneet etukäteen sähköpostitse rungon, jonka mukaan teemahaastattelut tulisivat etenemään. Kaikki haastateltavat eivät olleet tähän runkoon haastatteluun mennessä tutustuneet, mikä hidasti paikoitellen haastattelun teemoissa pysymistä. Tutkimustulosten kannalta ongelmia tuotti myös se, että kyvykkyys ymmärrettiin terminä monesti lähtökohtaisesti hieman eri lailla kuin tämä tutkimus on sen määritellyt. Sen sijaan, että kyvykkyys nähtäisiin yrityksen osaamisen ja resurssien muodostamana kokonaisuutena, se saatettiin nähdä esim. synonyymina henkilöstön osaamiselle. Asiaa ei auttanut haastattelijan alkuperäinen ratkaisu käyttää termiä ”aineettomat ominaisuudet” kyvykkyyskeskustelun yhteydessä. Tämän tarkoituksena oli alun perin laventaa teemaa hieman siltä varalta, että nimenomaan kyvykkyys-termin käyttö aiheuttaisi jonkinasteista hämmennystä tai vetäytymistä haastateltavien keskuudessa. Huoli oli sinällään aiheellinen, mutta tällä metodilla haastateltavat sekoittivat paikoitellen aineettomat ominaisuudet herkästi aineettomiin oikeuksiin, kuten brändiin ja patenteihin, jolloin vastauksista ei ollut tälle tutkimuksille mainittavaa hyötyä. Lopulta terminologian osalta päädyttiin aina yhteisymmärrykseen ja vastaukset tuottivat halutun määrän tutkimusaineistoa.

Mitä kyvykkyyksiin liittyviin tutkimuksiin tulee, tämänkaltaiset terminologiset ongelmat tuskin ilmenevät ainoastaan tämän tutkimuksen yhteydessä, sillä, kuten kirjallisuuskatsauskin osoittaa, kyvykkyyden määritelmästä ei ole tutkimuskirjallisuudestakaan yhtä ainoaa totuutta. Tämä vaikeuttaa luonnollisesti aiheen tutkimista. Edelleen, tämän tutkimuksen haastatteluiden edetessä määritelmää saatiin tarvittaessa asiantuntijan kanssa hiottua vastaamaan tutkimuksen tarpeita.

Tutkimuksen aineiston koko on pieni, mutta antaa kuitenkin riittävän kuvan siitä, mikä kyvykkyyksien kartoittamisen nykyinen merkitys on nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa Suomessa. Pääsääntöisesti voidaan todeta, että kyvykkyyksien miettiminen Dd-prosessin yhteydessä on lisääntynyt viime vuosina vähintään implisiittisellä tasolla. Myös tulevaisuudessa kyvykkyyksien kartoittaminen lisääntynee, koska kasvavalla palvelusektorilla henkilöstön osaaminen ja kyvykkyydet merkitsevät yrityksen avainlukujen ohella paljon. Matkassa on kuitenkin monta mutkaa.

Kyvykkyyksien kartoittaminen käytännössä on täynnä haasteita. Tutkimusmateriaalin keräämiseen ei ole olemassa mitään yleispätevää metodia, joka tuottaisi kohteen toimialasta riippumatta aina päteviä tuloksia. Avainhenkilöiden haastattelut ovat asiantuntijoiden mukaan suosittu tapa syventyä yrityksen kyvykkyyksiin, mutta tällöin sekä vastaukset että niiden tulkinnat saattavat olla enemmän tai vähemmän subjektiivisia. Tällöin konkreettiset tulokset saattavat jäädä vähäisiksi tai esim. vääristää totuutta. Kyvykkyyksien perusteellinen kartoittaminen vaatii ostajayritykseltä myös paljon aikaa, vaikka yleispäteviä mittareita olisikin olemassa. Datan keräämiseen liittyvät haastattelut ja muut tilannekohtaiset metodit vaativat ostajalta aikaa, jota ei usein ole riittävästi käytettävissä. Yksi tapa lähestyä yrityksen kyvykkyyksiä voisi olla organisaation tuottavuuden kautta. Tämän työn mukaan kyvykkyys muodostuu yrityksen resursseista, joihin henkilöstön osaamista hyödynnetään. Määritelmä voidaan kääntää myös niin, että hyvässä kyvykkyydessä henkilöstön osaamisella hyödynnetään yrityksen hallussaan pitämiä resursseja tehokkaasti. Työn tuottavuudessa kyse on pelkistetysti siitä, miten tehokkaasti yritys käyttää kapasiteettiaan hyödyksi. Näiden yhtäläisyyksien perusteella, yrityksen tuottavuuden tutkiminen saattaisi paljastaa jotain myös yrityksen kyvykkyyksistä. Tämän todeksi toteaminen vaatii kuitenkin lisätutkimuksia.

Asiantuntijahaastatteluissa kyvykkyyksien kartoittamisesta muodostui toimenpiteenä varsin mutkikas kuva. Kyvykkyyksien kartoitusta tapahtuu Dd-tutkimuksen yhteydessä aina, vähintään implisiittisellä tasolla. Kun formaalia tutkimuksen kulkua ei ole kyvykkyyksille määritelty, arviointi voi tapahtua muiden osa-alueiden tutkimuksen taustalla. Tässä nousee jälleen esiin etenkin konsultin näkökulmasta ongelmallinen subjektiivisuus, ”mutu-tuntuma”. Tehokas kyvykkyyksien kartoittaminen vaatisi jonkinlaisen formaalin prosessin, jonka mukaan edetä. Kyvykkyyksien suoria tai epäsuoria yhteyksiä muihin yrityksen osa-alueisiin tulisi tunnistaa, jotta kyvykkyyksiä etsiessä ostaja tai konsultti tietäisi, minne katsoa.

Kaikkien edellä mainittujen ongelmien taustalla löytyy kyvykkyyksien kartoittamisen ehkä suurin ongelma, *tilannekohtaisuus*. Kohdeyrityksen koko vaikuttaa siihen, miten syvälle kyvykkyyksien tutkimisessa päästään. Suurissa transaktioissa asiantuntijoiden mukaan ei ole yleensä edellytyksiä tutkia näin abstrakteja asioita. Kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys riippuu myös siitä, mikä yrityskaupan motiivi on. Esimerkiksi Bowerin (2001) esittämä, motiiviin perustuva yritysostotyyppien jaottelu auttaa ymmärtämään, miten monesta syystä yritysostoja tapahtuu. Haastatteluissa pääsäännöksi muodostui, että kun ostetaan osaamista, kyvykkyyksien kartoittamisen merkitys kasvaa. Tällä logiikalla kohdeyrityksen kyvykkyydet olisi tärkeää kartoittaa, kun

- yritys pyrkii laajentamaan tuotevalikoimaansa tai markkinoitaan (The Product or Market Extension M&A),
- yritys tahtoo nopeuttaa R&D-prosessiaan (M&A as R&D) tai
- yritys hakee asemaa uusilla, vasta muodostuvalla teollisuudenalalla (The Industry Convergence M&A).

Tilannekohtaisuuteen liittyy myös se, miten hyvin kohdeyritys itse on perillä hallussaan pitämistään kyvykkyyksistä. Jos yritys ei ole tietoinen omista kyvykkyyksistään, avainhenkilöhaastatteluista on vaikea saada mitään hyödyllistä informaatiota kartoitusta varten. Tähän työhön haastatellut asiantuntijat mainitsivat IT-alan esimerkkinä, missä yritykset ovat perillä kyvykkyyksistään tai henkilöstönsä osaamisesta, usein erilaisten ser-

tifikaattien muodossa. Tämä helpottaa konsultin tehtävää kyvykkyyksien kartoittamisen osalta huomattavasti. Varsinaisiin kyvykkyyksiin päästäisiin tässä tapauksessa käsiksi tutkimalla sertifikaattipohjaista osaamista yrityksen hallitsemien resurssien valossa. Yritysten yleinen tietämättömyys ja vähäinen dokumentointi kyvykkyyksiensä suhteen on yksi kyvykkyystudkimuksen keskeisimmistä ongelmista. Kun yritykset alkavat keskittyä enemmän kyvykkyyksiinsä, kartoittamaan ja dokumentoimaan niitä, kyvykkyyksien rooli kaikessa strategia-ajattelussa tulee varmasti kasvamaan. Samoin myös niiden arvo ja niihin kohdistettava huomio yrityskauppojen yhteydessä tulisi lisääntymään, kun kohdeyritys pystyy esittelemään itse kyvykkyytensä ostajalle. Tässä säästetään Dd - tutkimuksiin uhrattavaa kallisarvoista aikaa ja tietenkin myös rahaa. Koska kyvykkyydet kehittyvät ajan myötä, vain yritys itse pystyy parhaiten seuraamaan niitä ja pitämään niistä eräänlaista kirjaa verrattuna ulkopuoliseen tahoon, joka yrittää lyhyessä ajassa oppia tuntemaan kohteen prosessit, strategian ja henkilöstön niin perusteellisesti, että johtopäätökset liittyen tuon yrityksen kyvykkyyksiin olisivat mahdollisia. Lisäksi, jos yrityksellä on kokemusta omien kyvykkyyksiensä kartoittamisesta, se pystyy esimerkiksi soveltamaan tätä tietämystään harkitessaan saman alan kilpailijan ostoa ja mahdollisesti kartoittamaan itsenäisesti kohdeyrityksen kyvykkyyksiä. Haastateltavien mukaan ostajayritys onkin aina enemmän tai vähemmän mukana Dd-tutkimuksissa, ellei kyse ole sitten pääomasijoittajasta.

Myös Dd-prosessin perinteinen rooli muodostaa tiettyä haastetta tälle tutkimukselle. Dd-prosessin tarkoitus on varmistaa, että kohdeyrityksessä kaikki on ostajan olettamalla tavalla. Prosessin alkuun mennessä yritykset ovat yleensä kirjoittaneet enemmän tai vähemmän sitovan aiesopimuksen, joten hyvien tai huonojen, näkyvien tai piilevien kyvykkyyksien löytäminen siinä vaiheessa kauppaa harvemmin vaikuttaa itse kaupanteon etenemiseen. Aiesopimuksen purkamisen aiheuttaa vain jokin todella merkittävä epäkohta tai ristiriita aiempiin tietoihin nähden. On siis tarpeellista miettiä, miten oleellista kyvykkyyksien kartoittaminen on Dd-tutkimuksessa sen nykyinen ajoittuminen transaktioissa huomioon ottaen.

Varmasti pitkälti edellä mainituista haasteista johtuen kyvykkyyksien tutkiminen on vielä alkuvaiheessa ainakin suomalaisissa yrityskaupoissa. Kyvykkyyksien maailmaan

liittyvät haasteet monien erilaisten tulkintojen sävyttäminä vaikeuttavat asioiden viemistä teoriasta käytännön liike-elämään. Voidaan myös pohtia, miten hyvät puitteet kyvykkyydet ilmiönä tarjoavat tieteelliselle tutkimukselle. Kun kaikki asiaan liittyvä on varsin abstraktia ja tulkinnanvaraista, hedelmällisiä ja yleistettäviä tutkimustuloksia on jossakin määrin mahdotonta saada aikaiseksi. Tutkimusta hankaloittavat myös kyvykkyyden, osaamisen ja kompetenssin häilyvät määritelmät ja niiden väliset, monille tuntemattomat erot.

Tutkimuskirjallisuudessa kyvykkyydet ovat kuitenkin syvän tarkastelun alla varmasti lisääntyvässä määrin. Kuten Leonard-Bartonin (1992) malli osoittaa, niitä on jo alettu pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että käytännön liike-elämässä kyvykkyydet eivät ole kuitenkaan vielä saavuttaneet niiden ansaitsemaa arvoa. Kaikki merkit antavat ymmärtää, että vaikka kyvykkyyksiin kiinnittäisiin tulevaisuudessa enemmän huomiota Dd-tutkimuksen yhteydessä, tutkimuskirjallisuuden tarjoaman tiedon hyödyntäminen vie aikansa. Se, miten syvälle akateemisella tutkimuksella on tällöin tarvetta mennä, on aiheellista pohdittavaa.

7. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Edellisessä luvussa kyvykkyyksien kartoittamiseen liittyvää tilannekohtaisuutta pohdittiin Bowerin (2001) esittämien yritysostotyyppien suhteen. Jatkotutkimuksissa ajatus voidaan myös viedä syvemmälle ottamalla mukaan esimerkiksi Leonard-Bartonin esitelmät (1992) ydinkyvykkyyden ulottuvuudet. Tällöin voitaisiin tutkia, miten tärkeässä asemassa kukin ydinkyvykkyyden ulottuvuus on kussakin yritysostotyyppissä esimerkiksi taulukko 4:n osoittamalla tavalla. Vaihtoehtoisesti asetelmassa voitaisiin käyttää vastaavasti esim. Virtasen (1979) yritysostotyyppien jaottelua sekä Longin ja Vickers-Kochin (1995) kyvykkyyksijaottelua (kuvio 4).

Taulukko 4. Ydinkyvykkyyden ulottuvuuksien (Leonard-Barton 1992) merkitys eri yritysostotyyppien (Bower 2001) kohdalla.

	Overcapacity M&A	Geographic Roll- up M&A	Product or Market Extension M&A	M&A as R&D	Industry Convergence M&A
Tiedot & taidot					
Tiedon tekniset järjestelmät					
Johtamis- järjestelmät					
Arvot & normit					

Tähän tutkimukseen kerätty data ei ole sisällöltään riittävän kattavaa taulukko 4:n täyttämiseen. Koska kyvykkyydet on alettu noteerata Dd-tutkimuksissa vasta melko hiljattain, taulukko 4:n vaatimaa tietomäärää on vielä vaikea kerätä. Lisäksi liike-elämässä käsitykset kyvykkyyksistä ja niiden merkityksestä eivät ole välttämättä ehtineet jäsentyä

vielä tutkimuskirjallisuuden edustamalle tasolle. Jos haastateltavien arviot kyvykkyysskeskeisen ajattelun kehittymisestä osuvat oikeaan, ydinkyvykkyyden ulottuvuuksien ja yritysostotyyppien välistä suhdetta Dd-prosessin suhteen voidaan päästä tutkimaan jo lähitulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-055-4.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin. ISBN 0-87-094983-7.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17:1, 99-120.
- Bengtson-McDonagh, A. (1992). *Managing Mergers and Acquisitions: A European Perspective*. Hants, England: Gower Publishing Company Limited. ISBN 0-56-607304-8.
- Blomquist, L., N. Blummé, E. Lumme, T. Pitkänen, L. Simonsen 2001. *Due diligence osana yrityskauppaa*. KHT-Media. Helsinki. 134s. ISBN 951-8993-90-4
- Bower J. (2001). Not All M&As Are Alike – and That Matters. *Harvard Business Review* 79:3, 92-101.
- Brooke, M.Z. & L.H. Remmers (1978). *The Strategy of Multinational Enterprise*. London: Billing & Sons Ltd. ISBN 0-27-301178-2.
- Brouthers, K.D., P. van Hastenburg & J. van den Ven (1998). If most mergers fail why are they so popular? *Long Range Planning* 31:3, 347-353.
- Clemente, M. & D. Greenspan (1998). *Winning at mergers and acquisitions : the guide to market-focused planning and integration*. New York: John Wiley. ISBN: 978-0-471-19056-1

- Collis, D. (1994). Research note: How Valuable Are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal* 15:2, 143-152.
- Conner, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management* 17:1, 121-154.
- Coulter, M. (2002). *Strategic Management in Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-144680-0.
- Cullinan, G., J-M. Le Roux, R-M. Weddigen (2004). When to Walk Away from a Deal. *Harvard Business Review* 82:4, 96-104.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, NY: Free Press. ISBN 0-02-906938-6
- Dierickx, I. & K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35:12, 1504-1511.
- Doukas, J. & D. Petmezas (2007). Acquisitions, Overconfident Managers and Self-attribution Bias. *Financial Management* 13:3, 531-577.
- Elinson, S. & C. Ruggeri (2008). Due Diligence Comes to Fore. *Financial Executive* 24:1, 28-31.
- Eskola, J. & J. Suoranta (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-786-035-X.
- Fahy J. & A. Smithee (1999). Strategic Marketing and the Resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review* [online] [viitattu 11.9.2008]. URL: <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>.

- Fine, C., R. Vardan, R. Pethick & J. El-Hout (2002). Rapid-response capability in value-chain design. *MIT Sloan Management Review* 43:2, 69-75.
- Grant, R.M. (2005). *Contemporary Strategic Analysis*. 5.painos. Blackwell Publishers, Inc. UK. ISBN 0-63-120780-5.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 33: 114-135.
- Hall, Richard. (1989). The Management of Intellectual Assets: A New Corporate Perspective. *Journal of General Management*. 15: 53-68.
- Harvard Business Review (1992). How Capabilities Differ from Core Competencies: The Case of Honda. *Harvard Business Review* 70:2, 66.
- Hamel G. & C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87-584416-2.
- Hayes, R. (1985). Strategic Planning – forward in reverse? *Harvard Business Review*, November-December: 111-119.
- Hayes, R., S. Wheelwright & K. Clark (1988). *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York, NY: The Free Press. ISBN 0-02-914211-3.
- Helfat, C.E. (2003). Stylized facts regarding the evolution of organizational resources and capabilities teoksessa: Helfat, C.E. (Ed.). *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, Blackwell, s. 1-11. ISBN 978-1-4051-0304-6.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN 951-570-458-8.

- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (1997). Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-26-5113-0.
- Hitt, M., J. Harrison & R. Ireland (2001). *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-511285-7.
- Hitt, M. & R. Ireland (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal* 6, 273-293.
- Hitt, M. & V. Pisano (2003). Cross-Border Mergers and Acquisitions: Challenges and Opportunities. *Management Research* 2:1, 133-144.
- Hofer, C. & D. Schendel (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West. ISBN 0-82-990213-9.
- Hubbard, Nancy (1999). *Acquisition: strategy and implementation*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: MACMILLAN PRESS LTD. ISBN 0-33-394548-4.
- Huttunen, J. (1994). Kasvatustieteellinen tutkimus. Teoksessa: Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas, 130–153. Toim. Niskanen, V. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. ISBN 951-45-6606-8.
- Itami, H. & T. Roehl (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-67-457771-X.
- Jantunen, A. (2005). Dynamic capabilities and firm performance. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 221. University of Lappeenranta. ISBN 952-214-110-0.

- Kor, Y.Y. & J.T. Mahoney (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies* 41:1, 183-191.
- Kotter, J. & J. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-918467-3.
- Lamb, R.B. (1894). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-154972-3.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 111-125.
- Long, C. & M. Vickers-Koch (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24:1, 6-22.
- Mahoney, J.T. & J.R. Pandian (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 13:3, 363-380.
- Mitchell, W. (1989). Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields. *Administrative Science Quarterly* 34, 208-230
- Moisander, J. & A. Valtonen (2006). *Qualitative Marketing Research A Cultural Approach*. London: SAGE Publications Ltd. 227 s. ISBN 1-04-1290380-7.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and Acquisitions. Human Resource Issues and Outcomes: a Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies* 26: 3, 271-289.
- Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management* 2, 41-50.

- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley. ISBN 0-19-828977-4.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14:3, 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. ISBN 0-68-484148-7.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-925090-0.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990). The Core Competence of a Corporation. *Harvard Business Review* 68:3, 79-91.
- Quinn, J. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. ISBN 0-25-602543-6.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard Business Press. ISBN 0-87-584109-0.
- Rumelt, R. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. Teoksessa: R. Lamb (Ed.). *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. ISBN 0-13-154972-3.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-87-855698-2.
- Snow, C. & L. Hrebiniak (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*: 317-335.

- Stalk, G., P. Evans & L. Schulman (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 70:2, 57-69.
- Teece, D., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509-534.
- Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. *Consortium on Competitiveness and Cooperation Working Paper*.
- Trautwein, M. & B. Vandebear (2007). Due diligence in practice. *Money Management* 6/21/2007 *Practice Management*, 21: 7-9.
- Treacy, M. & F. Wiersema (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*. 71:1, 84-93.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-26-4856-3.
- Virtanen, K. (1979). Yritystoston suunnittelu prosessina. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-31. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vuorinen, T. (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona: Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa*. Vaasa: Universitas. ISBN 952-476-118-1
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5:2, 795-815.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24:10, 991-996.