

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN LAITOS**

Kari Haipus

**KILPAILUETUNA RESURSSIT**

Case: Inka Oy

Johtaminen ja organisaatiot

Pro gradu -tutkielma

VAASA 2009



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIOT JA TAULUKOT</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa	8
1.2. Tutkijan esiymmärrys tutkimusalueesta	10
1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	11
1.4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
1.5. Tutkimuksen tarkastelu näkökulma ja rajaukset	14
1.6. Tutkimuksen suhde aikaisempiin tutkimuksiin	15
1.7. Tutkimuksen toteutus ja rakenne	19
<b>2. RESURSSIT MAHDOLLISTVAT KASVUN</b>	<b>22</b>
2.1. Resurssiperustaisen näkemyksen perusteet	22
2.2. Resurssit ja pysyvä kilpailuetu	23
2.3. Resurssien luokittelu	27
2.4. Resurssiperustainen teoria ja yrityksen kasvu	31
2.5. Teoreettinen viitekehys	35
<b>3. TUTKIMUSMETODOLOGIA</b>	<b>36</b>
3.1. Tutkimusmenetelmä	36
3.2. Tutkimusaineisto	39
3.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	40
<b>4. EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI</b>	<b>42</b>
4.1. Taustaa	42
4.1.1. Vaihe 1. 1960-luku, ennen fuusiota	43
4.1.2. P. G Holmin ja Kutomo & Punomon pohjalta syntyy Inka Oy.	45
4.2. Vaihe 2.1970-luku	50
4.3. Vaihe 3.1980-luku	52
4.4. Vaihe 4.1990-luku: Inka aloittaa PP-kuidun valmistamisen	55
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>58</b>
5.1. Tutkimuksen yhteenveto	58
5.2. Johtopäätökset	59
5.3. Jatkotutkimusehdotukset	63
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>64</b>



<b>KUVIOT JA TAULUKOT</b>	<b>sivu</b>
<b>Kuvio 1.</b> Tutkielman rakenne.	21
<b>Kuvio 2.</b> Eri resurssityyppien hierarkia	30
<b>Kuvio 3.</b> Teoreettinen viitekehys.	35



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Kari Haipus
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kilpailuetuna resurssit Case: Inka Oy
<b>Ohjaaja:</b>	Tero Vuorinen
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Aloitusvuosi:</b>	2002
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2009
	<b>Sivumäärä: 70</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tässä tutkimuksessa selvitetään millaisia vaatimuksia pysyvän kilpailuedun saavuttaminen ja yrityksen kasvu asettavat resursseille ja niiden käytölle.

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan kilpailukyvyn perustana ovat yritysten arvokkaat ja niukat resurssit, joiden avulla on mahdollista ansaita keskimääräistä suurempaa voittoa eli vastiketta. Pysyvä kilpailuetu saavutetaan usein hankalasti kopioitavalla kokonaisuudella ja sen järkevällä hyödyntämisellä. Tämä tutkimus käsittelee Inka Oy:n historiaa 60-, 70-, 80,- ja 90 – luvuilla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten resurssiperustaisen näkemyksen mukainen toiminta heijastui yrityksen kasvuun ja strategiisiin päätöksiin, eri aikakausina. Tarkoituksena oli myös arvioida, millaiset resurssit edesauttoivat kasvua eri vaiheissa ja riittivätkö resurssit tavoiteltuun toimintaan. Edellisten lisäksi kiinnitettiin huomiota ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien syntymiseen ja niiden mahdollisiin muutoksiin.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu case-yrityksen haastattelumateriaalin, kirjallisten dokumenttien sekä resurssiperustaista teoriaa kuvaavan lähdekirjallisuuden pohjalta. Keskeistä viitekehyksessä on resurssien vaikutus kasvuun. Tutkimusmetodina käytetään teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen analyysirunkona toimii resurssiperustainen teorianäkemys. Resurssien luokkajako muodostetaan viidestä eri hierarkiatason resurssiryhmästä.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että asiakkaille tuotettavan arvon ”päivitykset” toteutettiin pitkälti resurssien pohjalta, eri aikakausina. 60-luvulla liiketoimintaa siirrettiin yhä enemmän tukkukaupasta teollisuuteen ja pysyvää kilpailuetua saavutettiin erikoistumisen sekä työnjaon kautta. 70-luvulla varmistettiin kapasiteetin riittävyys mittavilla tehdasinvestoinneilla, Turkuun ja Killinkoskelle. 80-luvulla kansainvälistyttiin ja 90-luvulla aloitettiin oma INKAFIL – kuitutuotanto. Yhtiön ydinosaamista olivat alun perin mm. nauhanvalmistaminen, värjäys ja teollinen ompelu. Hyvin pian Inkasta kehittyi myös teknisten nauhojen ja materiaalinkäsittelytuotteiden johtava valmistaja. Tämän strategisen siirtymän voidaan katsoa vaatineen uusien ydinkyvykkyyksien kehittämistä.

---

**AVAINSANAT:** Inka Oy, resurssit, kilpailuetu, resurssiperustainen näkemys





## 1. JOHDANTO

Yritysten menestymisen taustalla vaikuttavat strategiset valinnat ovat aina herättäneet kiivasta keskustelua ja vastakkainasettelua. Usein pääasiallinen huomio kiinnittyy yrityksen ulkopuolella tapahtuviin asioihin. Porterin (1980, 1985) kilpailuvoimien - malli perustuu ulkoisen ympäristön muutospaineen analysointiin ja suotuisan kilpailuaseman varmistamiseen toimialan sisällä. Kyseinen malli ei näe yritysten välillä mainittavia suorituskykyeroja. Resurssiperusteinen lähestymistapa tarkastelee yritystä sisältäpäin ja uskoo ainutlaatuisten taitojen ja kyvykkyyksien tuovan pysyvää kilpailuetua. (Barney 1991).

Kaikki taloudellinen ja inhimillinen toiminta edellyttää resurssien käyttöä. Resurssiperustainen strategia pohjautuu yrityksen resursseihin ja siihen minkä avulla luodaan kilpailukykyä. Resurssit voidaan nähdä toisaalta myös sitoutumiseksi. Olemme sitoutuneet määrättyihin taitoihin ja uskomuksiin, sekä fyysiseen sijaintiin. Tänään ne ovat meille kilpailuedun lähde, mutta huomenna niistä voi tulla meille muutoksen estävä ongelmavyöhyke, johon on myös sidottu paljon tunteita ja perinteitä. (Ala-Mutka, 2008). Kamenskyn (2003) mukaan liiketoimintaympäristön muuttuessa strategiaa on uusittava niin, että asiakkaalle tuotettava arvo ja yrityksen sisäiset prosessit, toiminnot sekä osaaminen sopivat yhteen.

Tämä tutkimus käsittelee Inka Oy:n historiaa 60-, 70-, 80-, ja 90 - luvuilla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää resurssiperustaisen näkemyksen merkittävimmät vaikutukset yhtiön kasvuun ja strategiaan päätöksiin. Tutkimus erittelee, minkä tyyppisiä resursseja yhtiöllä oli käytössä ja mikä oli niiden rooli liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Resurssien luokitteluun ja kilpailukykyyn liittyvät asiat käydään läpi aiempien resurssitutkimusten valossa.

Yrityksen tutkiminen historiallisesta näkökulmasta tuo ymmärrystä jo tapahtuneille asioille ja antaa vankan perustan myös yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden näkymien arvioinnille. Inkan muutos 60- luvulta tälle vuosituhannelle on ollut suuri, eikä tie näytä

jatkossakaan sen tasaisemmalta. Johtoryhmän jäsenenä minulla on mahdollisuus vaikuttaa Inka Oy:n liiketoiminnan kehittämiseen, joten haluan oppia ymmärtämään ja tulkitsemaan tätä asiakokonaisuutta syvällisemmin. Tieteellisestä näkökulmasta katsottuna perustelen aihevalintaa sen ajankohtaisuudella ja kulutuskestävyydellä. Resurssit kehittyvät ja kiinnostavat jatkossakin yrityksiä, erityisesti tietoresurssit ja kyvykkyydet.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Suomalaisen nauhateollisuuden juuret ovat Killinkoskella, jonne perustettiin Virtain Kehruu ja Kutomotehdas jo 1880-luvun puolivälissä oululaisen vuori-insinööri P.G. Holmin päättäessä valjastaa Killinkosken vesivoiman teollisuuden voimanlähteeksi. Jatkumona tälle kehitykselle, kesäkuussa 1898 syntyi Ab. P.G. Holm Oy. Perustajina olivat P.G. Holmin lisäksi tuleva toimitusjohtaja Edith Rönqvist sekä saksalainen insinööri, tekninen johtaja Carl Neu. ( Käppi 1998).

Vuonna 1900 aloitettiin tanskalaisen kauppamatkustajan Poul Paghin ehdotuksesta Helsingissä silkkinauhojen kutominen. Perustettiin Ab Helsingfors Sidenväfveri Oy, josta tuli merkittävä kilpailija Killinkosken PG. Holmille. Holmin punomomestarina toiminut Antero Stenback ostaa Helsingin silkkikutomon osakekannan vuonna 1919 ja yhdeksän vuotta myöhemmin hän kuolee yllättäen syöpään. (Helsingfors Sidenväfveri Protokollbok 1900–1947.)

29.6.1933 ylimääräisessä yhtiökokouksessa Killinkoskella päätettiin, että P. G Holm Oy ostaa Helsingin silkkikutomon koko osakekannan ja Edith Rönqvist-Neusta tulee Helsingin silkkikutomon suurin osakkeen omistaja. ( A.b. P. G Holm O.y, Styrelsens protokoll 1901–34.) Näin vahvistui ”Herran ja Rouvan” asema suomalaisen nauhateollisuuden valtiaina ja menestys kesti aina heidän kuolemaan saakka. Carl Neu kuoli vuonna 1944 ja Edith Rönqvist-Neu neljä vuotta myöhemmin. Killinkosken ja Helsingin tehtaat toimivat toisensa kilpailijoina (sama omistaja) aina vuoteen 1948 asti,

kunnes monesti pohjustettu fuusio lopultakin syntyi. Lassila & Tikanoja Oy tuli mukaan nauhateollisuuteen vuonna 1911 hankkimalla osan P.G. Holmin osakkeista.

Tämän jälkeen he ja osa P.G. Holmin johtokuntaa yrittivät siirtää Killinkosken toimintaa Turkuun, mutta Neun pariskunta esti heidän aikeet vuonna 1918. Vuotta myöhemmin, 1919, pidettiin Kutomo & Punomon perustava kokous ja uusi, kilpaileva nauhatehdas rakennettiin Turkuun. Toiminnan käynnistyminen ei ollut helppoa ja Frith Tikanoja nimittikin yhtiötä ”surun lapseksi”. Osakkeenomistajille jaettiin ensimmäinen osinko vasta vuonna 1938. Sota-aikana suurin osa yhtiöiden tuotteista toimitettiin sotatarviketeollisuuden käyttöön.

50-luvulle tultaessa P. G Holmin mielenkiinto kohdistui Helsingin ja Killinkosken tehtaiden rationalisointiin. Tuotantoa tehostettiin poistamalla päällekkäisyyksiä ja vuonna 1954 keskusteltiin myös tehtaiden toiminnan keskittämismahdollisuudesta. Taloudellisten laskelmien jälkeen johtokunta päätti säilyttää tilanteen ennallaan ja ryhtyä kehittämään toimintaa kahden tuotantolaitoksen pohjalta. ( Oy P. G Holm Ab, tuotantokomitean pöytäkirjat 1948–67.) Yhtiön toimitusjohtajana toimi Erik Antell. Keväällä 1957 yhtiö aloittaa kudottujen etikettien viennin Englantiin. Viennin arvo oli silloin 2,3 miljoonaa markkaa. Seuraavana vuonna P:G Holmin hallitus päätti selvittää viennin laajentamista mm. Saksaan, Ruotsiin, Islantiin ja Neuvostoliittoon.

Kutomo & punomon toimitusjohtajana toimi Sven Stendahl ja hän käännähti ensitöikseen saksalaisen teoksen – sidosoppia nauhanvalmistukseen – suomen kielelle. Toiminta kehittyi hyvin ja vuonna 1954 otettiin käyttöön Inka – tuotemerkki. (Kutomo & Punomo Oy, johtokunnan kokouspöytäkirjat 1950–1958.) Viisikymmentäluvun toiminnan kasvuun vaikuttivat sekä koneiden tehokkuuden kasvattaminen (valurautarunkoiset koneet varustettuna viimeisimmällä konetekniikalla)m, että työn uudelleen järjestelyt (Tampereen yliopiston Virtain kulttuuritutkimusaseman äänitekokoelmat / Mikko Kiema). Lassila & tikanojan palveluksessa oli n. 1200 henkilöä vuonna 1956 ja yhtiön kehittämissuunnitelmaan kuului teollisuustoiminnan laajentaminen läheisille aloille.

## 1.2. Tutkijan esiymmärrys tutkimusalueesta

Oma mielenkiintoni aiheeseen on tiiviisti sidoksissa työhistoriaan. Olen toiminut 25 vuotta asiakasrajapinnassa erilaisissa myynnin-, ja markkinoinnin tehtävissä. Lasten- ja perheviihteen alalta saatu kokemus alkoi Brio Oy:n palveluksessa vuonna 1986. Viisi vuotta myöhemmin siirryin maailman suurimman lelujättiläisen, Hasbro:n palvelukseen. Irtauduin Hasbron toiminnasta vuonna 1998 ja perustimme silloisen kollegani kanssa lisensointiin erikoistuneen yhtiön. Pian tämän jälkeen Pro Licensing Nordic sai uuden pääomistajan Helsinki Mediasta (nykyään Sanoma Magazine Finland) ja toimintamahdollisuudet paranivat oleellisesti. Jokaisen työjakson yhteinen nimittäjä löytyy resursseista. Oman käsitykseni mukaan menestymisen taustalta löytyivät aina vahvat resurssit.

Inka Oy:n palvelukseen siirryin vuonna 2003, jolloin yhtiö oli Suominen- yhtymän omistuksessa. Inka Oy on Itämeren alueen johtava nauhatuotteiden toimittaja. Yli sadan vuoden kokemuksella Inka valmistaa laatutuotteita tuotemerkeillä **Inka**, **Ecostrap** ja **Ecolash**. Inka toimittaa kevyitä nauhoja vaatetus-, harrastus- ja ammattivälineiteollisuuden tarpeisiin sekä materiaalinkäsittelytuotteita, esim. nostovöitä, sidontalaitteita ja kertasidontatuotteita nostavaan, sitovaan ja yksiköivään teollisuuteen sekä maa- ja merikuljetuksiin. ([www.inka.fi](http://www.inka.fi))

Vuoden 2003 aikana yhtiölle luotiin uusi toimintastrategia, silloisen toimitusjohtajan, Tuomo Havaksen johdolla. Se perustui kannattavimpiin toimintoihin ja tuotannon keskittämiseen Virtain Killinkoskelle. Olin tällöin mukana avainhenkilöistä kasatussa saneeraustyöryhmässä ja hieman myöhemmin johtoryhmän jäsen. Suominen myi syyskuun lopulla 2003 nosto- ja sidontavöitä valmistavan Inka Oy:n koko osakekannan Midinvest Management Oy:n hallinnoimille rahastoille ja Inkan toimivalle johdolle. (Suominen Yhtymä OYJ tilinpäätöstiedote 1.1.2005–31.12.2005) Vuonna 2005 tehdyssä kaupassa siirryin Inka Oy:n osakkaaksi ja toisen liiketoiminta-alueen johtajaksi. Nykyinen Inka Oy:n toimitusjohtaja on Ralf Wiberg.

### 1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Inka oy:n menneisyyden toimintaa ja selvittää, mitkä resurssit mahdollistivat yrityksen kasvun 60-, 70,- 80,- ja 90 – luvuilla. Lähestymistapa ongelmaan on resurssiperusteinen. Resurssiperustaisen näkemyksen pohjalle on valettu kaksi perimmäistä olettamusta: 1) samalla toimialalla olevat yritykset ovat heterogeenisiä strategisilta resursseiltaan eli yrityksillä on erivahvuiset resurssit. ja 2) resurssit eivät ole täysin siirrettäviä, (Barney 1991). Rumelt (1991) yhtyy Barney'n väitteeseen heterogeenisistä resursseista: hänen tutkimustulokset osoittivat, että eri toimialalla työskentelevien yritysten kannattavuuserot ovat pienempiä, kuin samalla toimialalla kilpailevien yritysten välillä. Penrose (1959) näkee yrityksen sisäisiä resursseja tuottavana lähteenä.

Vuorisen (2005: 64) mukaan resurssi on potentiaalisesti arvokas, toisin sanoen kykenevä ansaitsemaan vastiketta ainakin yksillä markkinoilla. Tämä on resurssiperustaisen strategian perusta. Vastike tarkoittaa resurssien avulla saavutettua, keskimääräisen tason ylittävää voittoa. Resurssipohjaisen lähestymistavan mukaisesti yrityksen päätavoitteena on saavuttaa keskimääräistä suuremmat voitot (Conner 1991: 132). Tuotteen tai palvelun haluttavuus perustuu tässä tapauksessa johonkin ostajalle arvokkaaseen erikoisominaisuuteen, jota kilpailevat yritykset eivät pysty samanaikaisesti, samoilla markkinoilla tarjoamaan. Vaihtoehtoisesti vastiketta voidaan ansaita resurssien korkeamman käyttöasteen kautta saavutettavilla skaalaeduilla, sekä kustannustehokkuudella.

Tälle tutkimukselle on asetettu seuraava **tutkimusongelma; mitkä olivat resurssiperustaiseen näkemykseen pohjautuvan liiketoiminnan merkittävimmät vaikutukset yhtiön kasvuun ja strategiaan päätöksiin eri aikakausina?**

Lopullisen tutkimustavoitteen saavuttamiseksi vastauksia haetaan myös seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä resurssit edesauttoivat Inkan kasvua eri vaiheissa?
2. Millaisista resursseista oli puutetta?
3. Muuttuiko yrityksen ydinosaaminen vuosikymmenten aikana?
4. Millaisia ydinkyvykkyksiä yrityksellä on ollut?

Työ pyrkii antamaan luotettavan kuvan yhtiön kasvuun vaikuttaneista resursseista ja niiden puutteista, sekä ydinosaamisten ja -kyvykkyyksien mahdollisista muutoksista. Saatujen tulosten avulla selkiinnytetään tutkimusongelmaa. Tämä tutkimus keskittyy kilpailukyvyn ja -edun lähteiden selittämiseen (ks. Vuorinen 2005: 91).

#### 1.4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Uusitalo (1991: 38) näkee käsitteiden määrittelyn oleellisen tärkeänä tieteellisessä tutkimuksessa. Kysymys on teorian maailman ja todellisuuden suhteesta. Teorian maailmassa liikutaan käsitteiden ja niiden välisiä suhteita kuvaavien riippuvuussuhteiden varassa. Käsite on siis teoreettinen abstraktio, mielikuva. Tutkimukseen kuuluu olennaisena osana tieteellisen kielen käyttö. Tieteellisen kielen kriteereinä ovat täsmällisyys ja selkeys, jotka liittyvät tutkijan kykyyn erottaa termien ja käsitteiden merkitys. Tutkimusongelman ratkaisu edellyttää jo tutkimustyön alkuvaiheessa, tärkeimpien käsitteiden ymmärtämistä. (Hirsjärvi 2007).

#### Resurssit

Wernefeltin (1984) mukaan kaikki asiat, jotka voidaan ymmärtää yrityksen heikkouksiksi tai vahvuuksiksi, ovat resursseja. Torkko (2006: 40) on väitöskirjassaan luokitellut resurssit Hoferia ja Schendelia (1978) mukailleen seuraavasti: Jokaisella yrityksellä on viidenlaisia resursseja ja taitoja (skills), joita ovat: rahoituskelliset resurssit, fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit, organisatoriset resurssit ja teknologiset kyvykkyudet (capabilities). Barney'n (1991) mukaan resursseihin kuuluvat koko varallisuus, kyvykkyys, prosessit, yrityksen ominaisuudet, tiedot, taidot ja kaikki muut ominaisuudet, jotka antavat yritykselle mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa yrityksen tehokkuuteen tähtäävää strategiaa. Yrityksen resursseja ovat esim. tuotantokoneet,

työtekijöiden taidot ja rahoitusresurssit. Selvää on, että resurssit eivät itsessään takaa yritykselle kilpailuetua, vaan kilpailuetu syntyy tyypillisesti useiden resurssien sopivasta yhdistämisestä. Tätä kutsutaan myös kyvykkyudeksi (Hitt, M. & R. Ireland 2001: 105). Grant (1991) näkee resurssien ja kyvykkyysien välillä selvän eron. Resurssit ovat hänen mukaansa tuotantoprosessin lähtötekijöitä (tehtaat, ihmiset, taidot) ja kyvykkyys on resurssijoukon kapasiteetti suorittaa tiettyä tehtävää. Resurssit luovat pohjan kyvykkyysien syntymiselle ja kyvykkyudet toimivat yrityksen kilpailuedun lähteenä.

### Kilpailuetu

Yrityksellä voidaan sanoa olevan kilpailuetu sen toteuttaessa sellaista lisäarvoa tuovaa strategiaa, jota samanaikaisesti ei toteuta yksikään sen nykyinen tai potentiaalinen kilpailija (Vuorinen 2005: 66.) Hakanen (2004: 199) puolestaan määrittelee PK-yrityksen strategiatyö – kirjassaan käsitteen seuraavasti: kilpailuetu on tekijä, ota asiakas arvostaa verratessaan eri toimittajan tuotteita tai palveluita toisiinsa ja jossa yritys on kilpailijoitaan parempi.

Vuorinen (2005) toteaa väitöskirjassaan, että vastike tarkoittaa resurssien avulla saavutettua, keskimääräisen tason ylittävää voittoa. Vastikkeiden pysyvä ansainta tuottaa pysyvän kilpailuedun. Pysyvä kilpailuetu saavutetaan, mikäli kilpailijat eivät pysty kopioimaan yrityksen harjoittamaa liiketoimintaa (Barney 1991). Grantin (1991) mukaan pysyvää kilpailuetua määrittävät resurssin 1) kestävyys, jolla tarkoitetaan resurssin elinkaarta 2) läpinäkyvyys, miten kilpailijat pystyvät tunnistamaan arvokkaan resurssin 3) siirrettävyys, resurssien määrä, jonka kilpailijat voivat siirtää omiin tuotteisiinsa ja 4) jäljitettävyys, kilpailijoiden kyky tuottaa näitä resursseja itse.

### Ydinosaaminen ja ydinkyvykkyys

Prahalad ja Hamel (1990) käsittelivät yrityksen ydinosaamista (core competence), jonka he määrittivät seuraavasti: *”Ydinosaamiset ovat organisaation kollektiivista osaamista, erityisesti siitä, miten koordinoita tuotantotaitoja ja miten integroida*

*lukuisia teknologioita.*” Toisin kuin fyysiset voimavarat, ydinosaaminen ei vähene käytössä vaan vahvistuu, kun sitä sovelletaan ja käytetään. He määrittivät kolme kysymystä, joiden avulla voi testata onko kysymyksessä ydinosaaminen: 1) vaikuttaako se merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon? 2) voiko sen avulla lisätä kilpailuetua ja 3) voiko sitä soveltaa muissa liiketoiminnoissa?

Ydinosaaminen on sellaista syvällistä osaamista, jota kilpailijan on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittyä. Ydinosaaminen on osaamista, jonka merkitys kilpailuedun saavuttamisessa on suurin. PK- yrityksillä on suuri määrä erilaista osaamista, mutta strategisesti ratkaisevia ydinosaamisia on yleensä vain muutamia. Uusien ydinosaamisien kehitystyö kestää vuosia ja kilpailun kannalta on tärkeää, että ne ovat omaperäisiä ja vaikeasti kopioitavia. (Hakanen 2004: 109–203.) Ydinosaamisen kehittyminen on organisaation yhdistävä prosessi, jossa ajan kuluessa opitaan käyttämään resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailuetua tuottavalla tavalla. (Hitt ym. 2001: 113).

Ydinkyvykkyys on arvoketjun ja ydinosaamisten hallintaan liittyvää osaamista; esim. verkoston johtaminen liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen tai tuotekehitysprojektien hallinta (Vuorinen: 2005, 70.)

Resurssiperustainen näkökulman pääasiallinen luonne esiteltiin edellisessä, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma- jaksossa.

### 1.5. Tutkimuksen tarkastelu näkökulma ja rajaukset

Tutkimus rajoittuu Inka Oy:n toiminnan kasvun tutkimiseen 60-, 70-, 80,- ja 90 – luvuilla. Tämä tutkimus keskittyy resurssiperustaiseen näkökulmaan, jonka varhaisimpana vaikuttajana yleisesti pidetään E. Penrosen vuonna 1959 kirjoittamaa teosta ”The Theory of the Growth of the Firm”. Kyseinen teoria luo strategiansa yritysten sisäisten vahvuuksien pohjalta. (vrt toimialan talousteorian ulkoisien asioiden painotus esim. Bain 1950; Porter 1980; 1985). Tutkimuksen kirjoittajan oma kokemus ja sitoutuminen yhtiön palvelukseen luovat hyvät mahdollisuudet merkittävien tietojen



hankintaan. Uskon, että tämä auttaa myös keskittymään tutkimuksen kannalta oleellisimpiin asioihin.

Tutkimuskysymystä rajatessa kiinnitettiin erityishuomiota aikarajaukseen. Inkan pitkästä toimintahistoriasta haluttiin löytää mielenkiintoiset murroskohdat. Tutkimuksen alussa käsitellään fuusion aiheuttamaa muutosta suomalaisen nauhateollisuuden ja tutkimuksen lopussa kerrotaan Inkan historian suurimmasta investoinnista, oman kuitutuotannon käynnistämiseksi.

### 1.6. Tutkimuksen suhde aikaisempiin tutkimuksiin

Tässä luvussa tutustutaan aiemmin tehtyihin resurssiperustaista näkemystä hyödyntäviin tutkimuksiin. Tarkoituksena on selvittää millaisia tutkimuksia aihepiiristä on olemassa; mistä näkökulmasta aihetta on aiemmin lähestytty, millaisia lähdeaineistoja ja metodeja on käytetty, sekä millaisia tuloksia näistä tutkimuksista saatiin. Onko mahdollista löytää jokin hedelmällinen tutkimusalue käytettävän teorian puitteissa?

Katsaus aiempiin tutkimuksiin osoittaa, että teorian varsinainen, suuremman mittakaavan läpimurto, tapahtui 90-luvun alussa. Prahalad ja Hamel julkaisivat vuonna 1990 artikkelin ”Core Competence of the Corporation”, joka siirsi resurssiperustaisen lähestymistavan tutkimisen aivan uudelle tasolle. Heti tämän jälkeen ilmestyi joukko merkittäviä kirjoituksia seuraavien tutkijoiden toimesta: Barney (1991), Conner (1991) ja Peteraf (1993) julkaisivat omat kirjoituksensa ja niiden vaikutusta teorian keskeisimpinä lähteinä ei voi kiistää. Resurssit ja niiden tutkiminen on kiinnostanut myös kotimaisia tutkijoita.

Tero Vuorisen (2005) tekemä väitöstutkimus, Verkostot organisoitumisen muotona – Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa, kertoo verkostosuhteiden syntymisestä ja kärkiyritysverkoston toiminnasta. Tutkimuskohdetta tarkastellaan työssä kolmen eri teoreettisen viitekehyksen kautta, joista yksi on resurssiperustainen näkemys. Teoriat kautta etsitään selitystä kysymykseen, miksi organisaatiot ja yritysverkostot syntyvät. Tutkimus

toteutettiin haastattelemalla metalliteollisuuden päähankkijayrityksiä ja niiden tärkeimpiä toimittajayrityksiä kolmessa eri yritysverkostossa. Tutkimukseen osallistuneet 16 yritystä sijaitsevat pääosin Etelä-Pohjanmaalla. Kärkiyritykset näkevät verkoston kokonaisuutena, joka palvelee niiden omaa etua. Toimittajat eivät kuitenkaan näe samalla tavoin verkoston kokonaisuutta ja niille verkostoituminen merkitsee lähinnä kahdenvälistä asiakassuhdetta. Kahdenvälisistä asiakassuhteista kilpaillaan, ja yrityksen strategiaa ollaan valmiita muuttamaan suhteen synnyttämiseksi tai kehittämiseksi.

Resurssiperustaisen näkemyksen osalta esille nousi selvimmin yritysten voimakas pyrkimys erikoistumiseen ja työnjakoon. Tämä yhdessä potentiaalisten toimittajien alhaisen lukumäärän ja ostojen keskittämisen halun kanssa johti tarpeeseen hankkia kokonaistoimituksia. Sosiaalisen pääoman osalta esille tuli selvimmin luottamuksen merkittävä rooli.

Petri Ahokankaan (1998) väitöksessä kansainvälinen strateginen johtaminen selvitetään, mitkä ovat ne prosessit, joiden avulla yrityksen käytettävissä olevat resurssit - joko sisäiset tai ulkoiset - kehittyvät ja kasautuvat kansainvälistymisessä, ja miten ne myötävaikuttavat kansainvälisiin toimintoihin ja yrityksen käyttäytymiseen ajan kuluessa?

Tämän tutkimuksen eräs lähtökohta on, että kansainvälistyminen voidaan ymmärtää *oppimisprosessina* (tai poisoppimisena), joka sisältää mahdollisuuksien löytämistä ja aktiivista tiedonhankintaa. Tässä suhteessa yrityksen sisäiset ja ulkoiset resurssit ovat keskeisellä sijalla. Tutkimus perustuu ,sekä resurssi- , että verkostoteorioihin. Erityisen kiinnostuksen kohteena on kolme resursseihin liittyvää seikkaa: kontrolli, keskinäinen riippuvuus ja yrityksen resurssien ja toimintojen kehittäminen. Tässä työssä pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä tarkasteltiin yritysten resurssien sopeutuksen kannalta. Sopeutuminen määriteltiin prosessiksi, jossa mobilisoidaan, kootaan ja kehitetään resursseja kv-toimintaa varten. Prosessi sisältää kolme ulottuvuutta: resurssien kehittämisen/ kokoamisen, kontrollin ja keskinäisen riippuvuuden.

Tutkimus osoitti, että resurssit ovat riippuvaisia toisistaan, niin yrityksen sisällä kuin yritysten välillä. Tämän tutkimuksen perusteella epäjatkuvuuksia voidaan pitää

olennaisena osana yritysten strategiaa. Erilaisia kv-toimintoja koskevia päätöksiä tehdään PK-yrityksissä eloonjäämisen ja jatkuvuuden pohjalta. Klusterit eivät edusta kansainvälistymisen eri vaiheita, kuten aikaisemmissa kansainvälistymisen vaihemalleissa on esitetty, vaan erilaisia strategioita. Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna, ulkoisten resurssien mobilisointi voidaan nähdä keinona selvittää sisäisten resurssien puutteesta, jolloin ulkoisilla resursseilla täydennetään sisäisiä. Tutkijan mukaan kysymys on enemmän kuin täydentämisestä; ulkoiset resurssit tulisi nähdä olennaisena osana yrityksen koko resurssivarantoa. PK-yritykset käyttävät kansainvälisiä toimintoja osana resurssien sopeuttamisprosessia.

Anni Tuppuran (2007) väitös, yrityksen markkina-ajoitus ja kilpailuetu, tarkastelee yrityksen markkina-ajoitusta ja ajoituksen yhteyttä yrityksen menestymiseen. Työn empiirinen osa tarkastelee yrityksen resurssien yhteyttä sen markkina-ajoitusstrategiaan, sekä toisaalta yrityksen toimintaympäristön, ajoitusstrategian ja menestymisen välisiä suhteita. Tutkimuksessa on käytetty suomalaisista yrityksistä kerättyä kyselyaineistoa.

Kilpaillussa ympäristössä toimivalle yritykselle onnistunut markkinoille menon ajoitus voi olla merkittävä kilpailuedun lähde. Jos yritys ehtii lanseerata tuotteensa ennen kilpailijoitaan, se voi saavuttaa niin kutsuttua aikaisen toimijan etua. Aikaisen toimijan etu voi konkretisoitua esimerkiksi monopolivoittona tai kuluttajien merkkiuskollisuuden ansiosta suurempana markkinaosuutena. Aikaisen ajoituksen onnistuessa ja olosuhteiden ollessa otollisia, etu voi muodostua varsin merkittäväksi ja olla melko pitkävaikutteinen. Olosuhteet eivät kuitenkaan välttämättä tue aikaisen toimimisen strategiaa. Tällaisessa ympäristössä ensimmäisenä markkinoille ehtimiseksi uhratut panokset valuvat hukkaan, tai pahimmassa tapauksessa tyystin kilpailijoiden eduksi. Sellaisissa olosuhteissa yrityksen on taloudellisempaa odottaa, että kilpailija ”avaa” markkinat ja uusiin markkinoihin liittyvä epävarmuus pienenee. Koska uuden tuotteen kehittämiseen voi liittyä huomattavia uponneita kustannuksia, markkina-ajoituksen onnistuminen voi olla yritystoiminnan jatkumisen kannalta kriittistä.

Nykykäsityksen mukaan aikaisen toimijan etu ei riipu pelkästään toiminnan ajoituksesta, vaan yrityksen toimintaympäristöllä ja sisäisillä ominaisuuksilla on ratkaiseva merkitys sille, kannattaako yrityksen tavoitella kilpailuetua kiirehtimällä

markkinoille ensimmäisenä. Yrityksen, joka haluaa tavoitella kilpailuetua ajoitusstrategialla, tai vastaavasti välttää toiminnan ajoitukseen liittyvät huomattavimmat riskit, tulisi huomioida paitsi toimintaympäristössään olevat ajoitukseen liittyviä etuja tai riskejä tuottavat mekanismit, myös yrityksen käytössä olevat resurssit.

Jukka Mälkiä (2002) on tehnyt pro gradu – tutkielman ” Kiveltä kannolle metalliyrityksen transformaatio resurssipohjaisesta näkökulmasta”. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää case-yrityksen voittajana selviytymistä, tuotteiden, markkinoiden ja toimintaympäristön kautta resurssipohjaista näkökulmaa käyttäen. Yrityksen menneisyyttä, menestystekijöitä, sekä toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia on tutkittu yrityksen siirryttyä strategisista päätöksin uusille markkinoille uusien tuotteiden. Tutkielmaa ohjaa kolme keskeistä näkökulmaa; resurssipohjainen näkökulma, tapaustutkimus ja henkilökohtainen näkökulma.

Tutkielma on kvalitatiivinen yhden tapauksen tutkimus, joka pohjautuu case-yrityksen neljän vuosikymmenen historialliseen tarkasteluun. Empiirisenä aineistona on käytetty aiheeseen liittyviä dokumentteja. Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan, työn merkittävimmät tulokset näkyivät keskittymisenä ydinosaamiseen, ja tuotekehitystyöhön. Vahva organisaatiokulttuuri koettiin myös selvänä menestystekijänä. Yrityksen strategiassa on haettu kasvua uusista tuote- ja markkinasegmenteistä ja näin vähennetty riippuvuutta yhdestä toimialasta, tämän lisäksi on pyritty tasaamaan kausivaihteluita tuotannossa.

Jorma Kukkeenmäen (2007) tekemän pro gradun aihe oli organisaatiomuutoksella kilpailukykyä. Metsänhoitoyhdistysten strategisten tavoitteiden vakiintuminen fuusiotilanteessa: case Länsi-Suomen Metsänomistajaliitto. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä kilpailukykyä parantavia strategisia tavoitteita metsänhoitoyhdistykset ovat asettaneet fuusioille ja kuinka ne on onnistuttu toiminnassa vakiinnuttamaan. Metsänhoitoyhdistysten fuusiot ovat neuvottelemalla toteutettuja yhdistymisiä, jolloin olemassa olevien resurssien yhdistämisellä pyritään saavuttamaan parempia toimintaedellytyksiä. Resurssiperustainen strategianäkemyksen selventää organisaation kilpailukyvyn muodostumista. Tutkimus osoitti, että metsänhoitoyhdistysten fuusiot

tarvitsevat onnistuakseen yhteisen tahtotilan, sekä kaikille ymmärrettävän ja palkitsevan fokuksen. Muutokselle on annettava riittävästi aikaa. Suuremmat resurssit vahvistavat metsänhoitoyhdistysten asemaa uskottavana toimijana sekä kumppanina.

Kalle Mäkinen (2005) on selvittänyt pro gradu – tutkielmassaan pienten ja keskisuurten alihankkijayritysten kansainvälistymisvalmiuksia. Tutkimuksessa todetaan, että yleiset toimintaympäristön muutokset pakottavat pk-yrityksiä harkitsemaan myös kansainvälisille markkinoille siirtymistä. Empiria koostuu pohjanmaalla toimiville veturiyrityksille ja heidän alihankkijoilleen tehdyistä haastatteluista. Teoriaosiossa hyödynnettiin resurssipohjaista lähestymistapaa. Kansainvälistymisvalmiuksiin vaikuttivat organisaation sisäiset resurssit, organisaatioiden väliset resurssit, johtamistyyli ja organisaatio, kansainvälistymisstrategia ja yrityksen toimintaympäristö. Tärkeimpinä valmiuksina pidettiin kotimaan kilpailukykyä, tuotannon volyyymia, valmista markkinointi- ja myyntikanavaa, kielitaitoa ja johdon asennetta kansainvälistymiseen.

Oman käsitykseni mukaan tämä tutkimustyö tulee täydentämään hyvin resurssiperustaisen näkemyksen kautta tutkittuja pk-yrityksiä. Hyvä vertailukohta saadaan Mälkiän (2002) tekemälle tutkimukselle. Molemmissa tutkimuksissa tarkkailtiin samankokoisten pk-yritysten toimintaa 60-luvulta aina 90-luvun loppuun saakka. Tutkimukset toteutettiin laadullisina tutkimuksina. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Vuorisen (2005) luomaa, eri resurssityyppien hierarkialuokitusta.

### 1.7. Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tämä tutkimus pohjautuu Inka Oy:n neljän vuosikymmen yrityshistorian pitkittäistarkasteluun. Tutkimusjakso alkaa 1960-luvulta ja päättyy vuosituhannen vaihteeseen. Tutkimuskohteesta löytyy runsaasti erilaista painettua materiaalia, koska sen omistajana toimi koko jakson ajan, pörssinoteerattu Lassila & Tikanoja – yhtiö. Tutkija on perehtynyt huolellisesti myös laajaan toimitusjohtajien haastelumateriaaliin, (Tampereen yliopiston Virtain kulttuuritutkimusaseman äänitekokoelmat), jonka keskustelut pohtivat myös saman aikakauden tapahtumia. Tässä laadullisessa eli

kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kiinnitetty erityishuomiota lähdekritiikkiin ja sitä kautta tutkimustulosten luotettavuuteen.

### Tutkimuksen rakenne

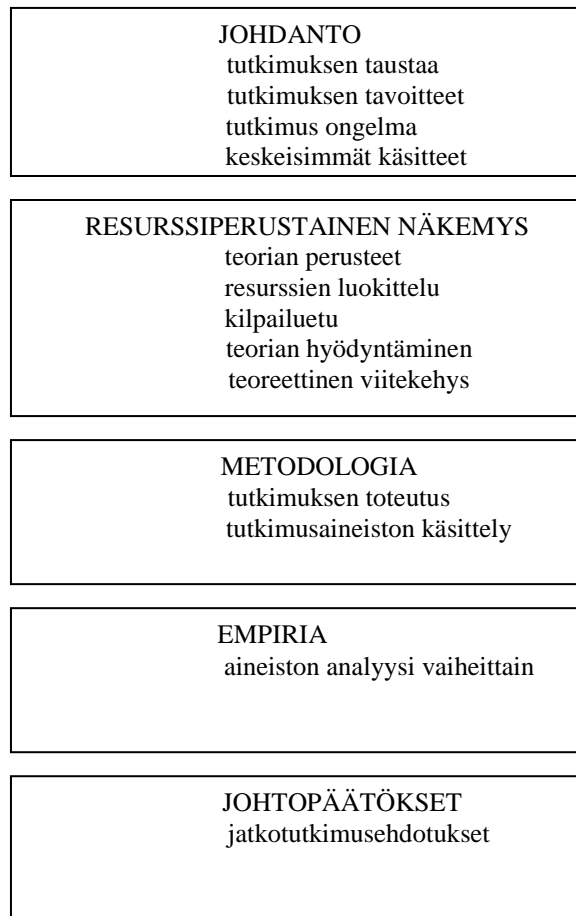
Luku 1 toimii tutkimuksen johdantona. Luvussa herätetään lukijan mielenkiinto tutkimusaiheeseen ja perustellaan miksi kyseinen aihe on valittu. Tämän jälkeen pureudutaan suomalaisen nauhateollisuuden syntyyn ja sen historian merkittävimpiin tapahtumiin. Taustatietojen kautta lukijan on helpompi päästä sisään tutkimukseen ja ymmärtää sen kulkua. Tutkimusongelman esittelyn jälkeen käydään läpi tutkimuskysymykset ja tehdään rajaukset. Lopuksi selitetään keskeisimmät käsitteet.

Luku 2 on kirjallisuuskatsaus, jossa tutustutaan resursseihin, kilpailuetuun ja koko resurssiperustaiseen strategianäkemykseen. Tarkoituksena on selvittää, mitä tiedämme kyseisestä teoriasta? Mitä on tutkittu ja millaisia tutkimustuloksia on saatu? Teoreettinen tausta käydään läpi niiltä osin, kuin on tarpeellista tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Lopuksi luodaan teoreettinen viitekehys, jonka ”lävitse” tulkitaan empiriaa, seuraavaksi tehtävässä pro gradu työssä.

Luku 3 esittelee tutkimuksen metodologian. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta. Tämän jälkeen otetaan kantaa tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin.

Luku 4 keskittyy empiiristen tutkimustulosten analysointiin. Tulosten raportointi on jaettu neljään eri vaiheeseen, 60-luvulta 90-luvulle. Jokaisen vaiheen kohdalla tutkimustulokset luokitellaan vielä viiteen resurssityyppiin. Tarkoituksena on kertoa esimerkiksi, mitkä olivat 60-luvulla Inkan ydinosaamisia ja millainen rooli niillä oli?

Luku 5 on varattu johtopäätösten esittämiselle ja sen jälkeen mietitään jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kuviossa 1 on esitetty tiivistetty raportin rakenne.



**kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

## 2. RESURSSIT MAHDOLLISTAVAT KASVUN

Strategisen johtamisen tutkimuksissa mielenkiinto kohdistuu usein erilaisiin teorialleihin ja niiden toimivuuden selvittämiseen käytännössä. Miksi yrityksiä on olemassa ja miksi niiden rajat ovat määrittyneet nykyiseen malliin? Resurssiperustainen strategianäkemys perustelee kysymystä seuraavasti: Yritys kehittyy resurssien tai resurssikombinaatioiden ympärille. Kohtamäen mukaan resurssiperustaisen teorian merkittäviä kehittäjiä ovat olleet mm. Barney, Wernefelt ja Prahalad & Hamel. (Kohtamäki 2005).

### 2.1 Resurssiperustaisen näkemyksen perusteet

Resurssiperustaisen näkemyksen alkujuurilta löytyy Edith Penrosen vuonna 1959 kirjoittama teos ”The Theory of The Growth of The Firm”. Yritystä kuvaillaan kirjassa sisäisiä resursseja tuottavana lähteenä. Levinin ja Phelanin (1999) mukaan, huomattavasti ennen tätä, David Ricardo (1772–1823) kiinnitti huomiota maan viljavuuden merkitykseen suhteessa saavutettuun voittoon. Hän totesi, että tuottavampi maaperä mahdollistaa normaalin tason ylittävät voitot. Hedelmällinen maa oli niukka ja arvokas tuotantotekijä. Wernefeltin näkemyksen mukaan (1995) resurssiperustainen teoria levisi laajemmin käytäntöön vasta Prahaladin ja Hammelin artikkelin ”Core Competence of the Corporation” julkaisun jälkeen, jossa ruoditaan ydinpätevyyttä. Samoihin aikoihin kirjoitettiin merkittävät kirjoitukset teoriaan liittyen; Barney (1991) ja Peteraff (1993).

Resurssiperustaisen näkemyksen pohjalle on valettu kaksi perimmäistä olettamusta: 1) samalla toimialalla olevat yritykset ovat heterogeenisiä strategisilta resursseiltaan eli yrityksillä on erivahvuiset resurssit ja 2) resurssit eivät ole täysin siirreltäviä, (Barney 1991, 2001). Vuorinen (2006: 64) kiteyttää resurssipohjaisen näkemyksen perustaa seuraavasti: Se, että resurssi on potentiaalisesti arvokas, toisin sanoen kykenevä ansaitsemaan vastiketta ainakin yksillä markkinoilla, on resurssiperustaisen strategian perusta. Vastike (rent) tarkoittaa resurssien avulla saavutettua, keskimääräisen tason ylittävää voittoa. Huomioitavaa on, että yritysten välillä esiintyy suorituskykyeroja. Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yritykset keskittyvät suojaamaan olemassa



olevia, arvokkaita resursseja. Samanaikaisesti hankitaan uusia, täydentäviä resursseja, jotta strategian mukaiset tavoitteet saavutetaan. Tarkoituksena on oppia hallitsemaan yrityksen resurssipohjaa ja saavuttaa kilpailuetua (competitive advantage). Resurssit eivät itsessään välttämättä takaa yritykselle kilpailuetua, vaan kilpailuetu syntyy tyypillisesti useiden resurssien sopivasta yhdistämisestä ja tavasta hyödyntää niitä järkevästi. Tätä kutsutaan myös kyvykkyydeksi (Hitt ym. 2001, 105). Ydinosaaminen (core competence) tarkoittaa kyvykkyyksiä, jotka ovat yrityksen kilpailuedun lähteenä. Ydinosaamisen kehittyminen on organisaation yhdistävä prosessi, jossa ajan kuluessa opitaan käyttämään resursseja ja kyvykkyyksiä kilpailuetua tuottavalla tavalla. (Hitt ym. 2001: 113).

### 2.3. Resurssit ja pysyvä kilpailuetu

Barneyn (1991:101) mukaan resursseiksi voidaan ymmärtää yrityksen koko varallisuus, osaaminen, prosessit ja muut ominaisuudet, jotka mahdollistavat liiketoiminnan tehokkaan suunnittelun ja toteutuksen. Resurssit luokitellaan 1) fyysisiin resursseihin, 2) inhimillisen pääoman resursseihin ja 3) organisationaalisen pääoman resursseihin. Fyysiset resurssit koostuvat seuraavista elementeistä: raaka-aineet, koneet, tehtaat ja niiden sijainti, sekä käytössä olevat teknologian. Inhimillinen pääoman resurssit koostuvat koulutuksesta, kokemuksesta, arviointikyvystä, suhteista ja johtajien, sekä työntekijöiden näkemyksistä. Organisationaalisen pääoman resursseihin luetaan kuuluviksi yrityksen suunnittelun, valvonta- ja ohjausjärjestelmät sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset kontaktit.

Resurssiperustaisen näkemyksen yhteydessä on käytetty erilaisia termejä eri tutkijoiden toimesta, joten terminologia ei ole aivan yksiselitteinen kokonaisuudessaan. Rinnakkain kulkee siis resursseista ja kyvykkyyksistä puhuva teoriakirjallisuus (Torkko 2006: 38). Grantin (1991) mukaan resurssien ja kyvykkyyksien välillä on selvä ero. Resurssit (välineet, taidot, patentit) ovat hänen mukaansa tuotantoprosessin lähtötekijöitä, jotka ovat analysoinnin perusyksiköjä. Kyvykkyys on resurssijoukon kapasiteetti suorittaa tiettyä tehtävää. Barneyn (1991) näkee, että resurssi – termi kattaa myös kyvykkyyden.

Viimeisten vuosikymmenten aikana resurssi- ja osaamislähtöiset strategiaopit ovat nousseet erittäin keskeiseen asemaan, kun puhutaan kilpailuetujen lähteistä. Syynä tähän Kamensky (2003: 240–241) mainitsee mm. seuraavaa: tietoyhteiskunnassa osaamisen osuus niin yrityksen tulojen muodostuksesta kuin kustannusrakenteesta on paljon suurempi kuin edellisissä yhteiskuntavaiheissa. Yrityksellä voidaan sanoa olevan kilpailuetu sen toteuttaessa sellaista lisäarvoa tuovaa strategiaa, jota samanaikaisesti ei toteuta yksikään sen nykyinen tai potentiaalinen kilpailija. (Vuorinen 2005: 66.) Pysyvä kilpailuetu saavutetaan, mikäli kilpailijat eivät pysty kopioimaan yrityksen harjoittamaa liiketoimintaa (Barney 1991).

Etulyöntiaseman saavuttaminen vaatii kilpailijoista erottautumista. Pysyvän kilpailuedun kohdalla tämä tarkoittaa kahta pääasiallista vaihtoehtoa: erottautumista paremmalla hyöty/hinta – suhteella asiakkaalle tai vaihtoehtoisesti paremmalla keskittämisellä. Tiukka kilpailutilanne johtaa usein siihen, että asiakkaalle ei riitä yhden kilpailuedun tarjoama arvo, vaan halutaan kokonaisvaltaisempaa yhteensopivuutta. Esimerkkinä Ikean – toimintojärjestelmä. Kilpailuedun saavuttaminen resurssistrategiassa perustuu painopistesuuntaan, synergiaetuihin tai organisaation ja johtamisen vahvuuksiin (Kamensky 2003: 246–253.) Hän jatkaa, että brandi, maine ja yrityksen luja yhtenäisyys, ”joukkuehenki” mahdollistavat myös pysyvän lisäarvon tuottamisen asiakkaille.

Peteraf (1993) jaottelee kilpailukyvyn mahdollistavat tekijät neljään osa-alueeseen: 1) resurssien heterogeenisuus, joka mahdollistaa vastikkeen, 2) kilpailun ex-post – rajoitteet ovat puolestaan edellytyksenä tämän vastikkeen säilymiselle 3) resurssien epätäydellinen siirrettävyys takaa vastikkeiden sitoutumisen yritykseen ja 4) kilpailun ex –ante rajoitteet laskevat vastikkeiden hankinnan kuluja.

Seuraavat kilpailuedut perustuvat Wernerfeltin (1984: 174) kirjoituksessa suoraan yrityksen omiin resursseihin. Asiakasuskollisuudesta todetaan, että olemassa olevien asiakkaiden pitäminen on halvempaa kuin uusien hankkiminen. Tuotantolähtöinen esimerkki liittyy markkinajohtajan kokemuskäyrän hyödyntämiseen; uusien tulokkaiden markkinoille pääsy on kallista ja hidasta. Teknologiajohtajuus mahdollistaa suuremmat

voitot ja auttaa pitämään parhaat työntekijät yhtiön palveluksessa pitkään.

### Kilpailuedun syntymekanismi

Resursseihin perustuvassa lähestymistavassa huomio keskittyy yrityksen arvokkaisiin ja vaikeasti kopioitaviin ominaisuuksiin, jotka toimivat taloudellisen voiton lähteinä. Voiton mahdollisuus houkuttelee alalle uusia kilpailijoita niin kauan, kun vastikkeen ansaitsemismahdollisuudet pienenevät lähelle laskennallista kannattavuusrajaa. Vahvat resurssit omaava yritys menestyy paremmin kilpailutilanteessa, koska muiden yritysten kyky ansaita vastiketta ei ole samalla tasolla. Vastikkeiden pysyvä ansaita johtaa pysyvän kilpailuedun syntymiseen.

Ricardon vastike syntyy arvokkaan ja kiinteän tarjonnan resurssin avulla, joita ovat esimerkiksi hyvätuottoinen maa, sijaintietu ja patentit. Marshallin vastike on edellisen laajennus ja pitää sisällään myös vain tilapäisesti kiinteän tarjonnan. Petro-vastike kuvaa resurssin arvon eroa sen parhaassa ja toiseksi parhaassa käytössä. Monopolivastike syntyy poikkeuksellisesti tuotantoa rajoittamalla tai kartellimaisilla järjestelyillä, jossa luodaan esteitä kilpailijoille. Yrittäjyyden vastike tai Schumpeterin vastike on ero resurssien arvossa ennen liiketoiminnaksi koontia ja niiden arvossa liiketoiminnaksi koottuna. Vastikkeiden rooli on tiiviisti kytkennässä talouden eri tasapaino- tilanteisiin. Markkinatalouden normaali, epätasapainoinen tila mahdollistaa resurssien arvon näkemisen uudella tavalla. (Vuorinen 2005.)

Tietoa löydetään markkinoilla kaiken aikaa, ja markkinaprosessin kuvitteellinen tavoitetila tai tasapaino muuttuu vastaavasti. Tieto välittyy toimijalta toiselle ensisijassa hintajärjestelmän avulla. Markkinoiden toimivuuden kannalta keskeinen rooli on yrittäjillä. Heidän tehtävänsä on etsiä voitonmahdollisuuksia, kokeilla uusia ratkaisuja ja seurata valppaana erityisesti muiden toimijoiden ratkaisuja. Itävaltalainen näkemys markkinoista dynaamisena ja spontaanina prosessina on saanut kasvavaa kiinnostusta osakseen. Esimerkiksi kilpailun ja sitä sääntelevän kilpailuoikeuden tutkimuksessa se alkaa kuulua vakiotyökaluihin. (Vihanto 2006.)

## Kilpailuedun kestävyys

Yritystoiminnassa pyritään pitkiin liiketoimintasuhteisiin valittujen asiakkaiden kanssa, koska voiton määrä halutaan maksimoida. Resurssien avulla saavutettu vastikkeen määrä on sitä suurempi, mitä kauemmin yritys pystyy suojaamaan vastikkeen ansainta ”kaavan” kilpailijoilta. Tämän kappaleen alussa (katso s. 23–24) tutustuttiin pysyvää kilpailuetua tuottavien vastikkeiden kriittisiin ominaisuuksiin; mm. vaikeasti kopioitava ja korvattava. Rumeltin (1984) mukaan yritykset pyrkivät suojaamaan vastikkeita erityismekanismien avulla, jolloin kilpailevan yritysten vastikkeen ansainta epäonnistuu. Hyvin kuvaavia käytännön esimerkkejä *erityissuojauksesta* ovat mm. ystävyysuhteet poliittisten päättäjien ja avainasiakkaiden kanssa sekä avoimuuteen kannustava ja palkitseva organisaatiokulttuuri.

Kestävä kilpailuetu pystytään säilyttämään ainoastaan kiinnittämällä huomiota myös uusien etujen luomiseen. Sen vuoksi yritysjohtajien mielenkiinto kohdistuu tasapainon hakemiseen olemassa olevien etujen ja ajankohtaisen uudistumisen välillä. Se auttaa yritystä sopeutumaan toimialan, kilpailijoiden, asiakkaiden ja yrityksessä itsessään tapahtuviin muutoksiin. (Ma, 2000)

Treacyn ja Wierseman (1993) mukaan yrityksen täytyy kehittää alituisesti organisaation strategian mukaista toimintaa, varautumalla myös radikaaleihin muutoksiin. Panostukset ovat kilpailukyvyn parantamisessa ja joustavuuden kehittämisessä. Menestyvien yritysten johtajat kannustavat yritystä jatkuvasti kehittämään uusia kyvykkyyksiä sekä muuttamaan juurtuneita työnteon tapoja, prosesseja ja asenteita. Ne jarruttavat yrityksen suorituskykyä. Tällaiset johtajat valmistelevat uudet toimialan standardit ja uudelleenmäärittelevät sen mikä on mahdollista. Samalla he muuttavat toimialan kilpailua. (Treacy & Wiersema, 1993)

Eisenhardt (2002) rohkaisee yritysjohtajia kehittämään toimintaa siten, kuin kestävä kilpailuetua ei olisi olemassakaan. Perusteluna on nykymaailman vaikea ennustettavuus. Hän kritisoi ajatusta kestävästä kilpailuedusta. Myös Wigginsin ja Rueflin (2005) mukaan nykyaikana hyperkilpailun olemassaolo poistaa kestävä kilpailuedun

mahdollisuuden. Tämän vuoksi yritysjohtajien tulisi pyrkiä löytämään useita lyhytkestoisia kilpailuetuja. Lisäksi säännöstelyn purkaminen useilla toimialoilla on vaikuttanut kilpailun lisääntymiseen ja sitä myötä kestäväen kilpailuedun heikentymiseen.

Innovaatiot Euroopan moottorina ja Suomen innovaatiopohjainen talouskasvu – seminaarissa painotettiin myös yritysten kilpailuedun kestävyuden merkitystä. Pitäjänneinen t & k – toiminta ja yhteistyö nähtiin suurimpana mahdollisuutena asian kehittämisen kannalta. Yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten osaamiselle toivottiin jatkossa tehokkaampaa hyödyntämistä. Näiden lisäksi korostettiin innovaatioiden ja verkottumisen tärkeyttä. (Kekkonen 2007.)

## 2.4 Resurssien luokittelu

Penrose (1959) mainitsee resurssien koostuvan konkreettisista asioista, kuten tehtaista, koneista ja raaka-aineista. Edellisen lisäksi yrityksen resursseihin kuuluu lyhyt- tai pitkäaikaista työvoimaa. Aineelliset resurssit ovat luonteeltaan kiinteää kapasiteettia ja ne on helppo tunnistaa. Hall (1992) jakaa aineettomat resurssit varoihin (tavaramerkit, sopimukset, tietokannat ja maine) ja taitoihin (tietotaito ja kollektiivinen kyvykkyys). Aineettomia resursseja suojaa usein kaupallisuudelta niiden pitkä ja monisäikeinen syntyprosessi, johon vaikuttaa ns. hiljainen tieto (ks. Nonaka ja Takeuchi 1995). Teece (1998) viittaa samaan asiayhteyteen seuraavasti: kumulatiiviseen oppimiseen perustuvan prosessin kautta syntyneitä kyvykkyysä on vaikea kopioida. Chattejee ja Wernerfelt (1991: 34) jakavat resurssit kolmeen luokkaan: fyysiset resurssit, aineettomat hyödykkeet ja rahoitukselliset resurssit. Hieman myöhemmin Wernerfelt (1994) näkee resursseiksi kaikki yrityksen vahvuuksiksi tai heikkouksiksi ymmärrettävät asiat. Yritykset pyrkivät järjestämään liiketoiminnan niin, että rahoitusresurssit joustavat mahdollisimman hyvin.

Mahoneyn & Bandianin (1992) näkemyksen mukaan resurssit luokitellaan seuraavasti:

1. rahoitukselliset resurssit (rahavarat, velat)
2. fyysiset resurssit (maa-alueet, tuotantokoneet)
3. Inhimilliset resurssit (henkilöstö)
4. organisaatioanaaliset resurssit (yrityskulttuuri, suhteet )
5. teknologinen kyvykkyys (tuotannon laatu, kustannustehokkuus)
6. aineettomat resurssit (maine, brandi)

Resursseja voidaan luokitella monella eri tavalla. Kyvykkyyksien erittely on haasteellisempaa, johtuen niiden luonteesta sekä niihin liittyvän terminologian monimuotoisuudesta; aineeton varallisuus, osaaminen, taidot ja kyvykkyys. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä käyttää ja yhdistää resursseja halutun lisäarvon saavuttamiseksi. Kyvykkyudet kehittyvät ajan mittaan eri resurssien vuorovaikutuksen myötä. (Hitt ym. 2001: 108.) Kykyjen on oltava resursseja kestävämpiä, koska inhimillisiä resursseja on korvattava ajoittain.

Prahalad ja Hamel (1990) käsittelivät yrityksen ydinosaaamista (core competence), jonka he määrittivät seuraavasti: *”Ydinosaaamiset ovat organisaation kollektiivista osaamista, erityisesti siitä, miten koordinoida tuotantotaitoja ja miten integroida lukuisia teknologioita.”* Toisin kuin fyysiset voimavarat, ydinosaaaminen ei vähene käytössä vaan vahvistuu, kun sitä sovelletaan ja käytetään.

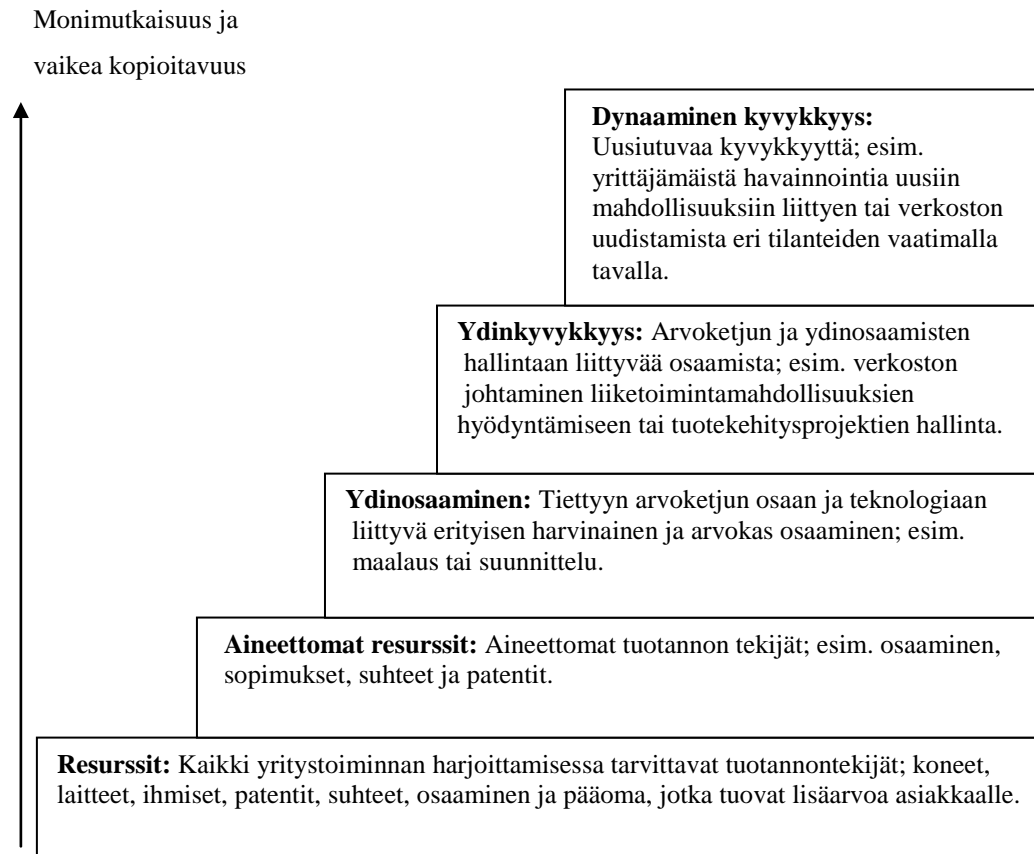
Ydinkyvykkyudet sisältävät yrityksen kriittisemmät resurssit. Ne ovat useasti hankalasti kopioitavissa ja ne ovat tiukasti tavoitteisiin linkitettyjä. Strategiset prosessit ovat tässä yhteydessä niitä liiketoimintaprosesseja, joiden kautta osaaminen saadaan siirrettyä tuotteisiin tai palveluihin. Bakker, Jones & Nichols (1994: 25) erottavat toisistaan organisaation ydinosaaamisen ja ydinkyvykkyuden. Heidän mielestä ydinosaaaminen on teknologista ja tuotannollista osaamista, kun taas ydinkyvykkyys voi olla toimintatapoja koko arvoketjun varrelta. Tällöin organisaation ydinkyvykkyys voi muistuttaa hyviä käytäntöjä, jotka ovat tiedostettuja organisaation kaikilla tasoilla ja tuottavat sille positiivisia tuloksia. (Bakker, Jones & Nichols 1994: 25) Ydinkyvykkyudet pystyvät

tuottamaan monipuolista lisäarvoa, joka toimii eri aloilla.

Teoria dynaamisista kyvykkyyksistä korostaa oppimista ja kehittymistä verrattuna perinteiseen, staattisempaan resurssiperusteiseen näkemykseen (Kuivalainen & Megdad 2003). Penrose (1959) tarkastelee erikseen liiketoiminnan hallitsemiseen tarvittavia kyvykkyyksiä ja yrittäjyyteen liittyviä, uutta luovia kyvykkyyksiä. Tämä dynaamisten kyvykkyyksien käsite perustuu itävaltalaisen kansantaloustieteen koulukuntaan ja Schumpeterin (1961) kuvaamaan innovatiivisuuteen, jossa korostuvat yrittäjämäinen havainnointi ja uusien mahdollisuuksien nopea hyödyntäminen. Ensikäden tuore informaatio auttaa hankalasti havaittavan vastikkeen oivaltamisessa. Liiketoiminnan uudelleenjärjesteleminen helpottuu verkostoitumisen ja vahvan sosiaalisen pääoman kautta.

Grantin (1996) mukaan tietoperustainen teoria voidaan luokitella kuuluvaksi myös resurssiperustaiseen näkemykseen. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 28). kertovat tietoon liityen seuraavaa: kompetenssipohjainen strategia-ajattelu soveltuu tietoyrityksiin luontevasti jo resurssilähtöisyytensä vuoksi. Olosuhteissa, jossa tuotemarkkinapohjainen ajattelu on nopeasta teknologiakehityksestä ja jatkuvista kilpailuasetelmien muutoksista johtuen, aivan liian hidas tapa kohdata tulevaisuus. Osaaminen ja joustavuus ovat ratkaisevia elementtejä liiketoiminnan kehittämisessä.

Vuorinen (2005:70) on luonut eri resurssityypeistä selkeän hierarkiataulukon. Alimpaan luokkaan kuuluvat kaikki resurssit. Resurssien arvokkuus sekä hallinta ja hyödynnettävyys tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin kopioitaviksi siirryttäessä ylimpään eli dynaamisen kyvykkyyden luokkaan.



**Kuvio 3.** Eri resurssityyppien hierarkia.



## 2.5 Resurssiperustainen teoria ja yrityksen kasvu

Vuorinen (2005: 81) toteaa resurssiperustaisen näkemyksen olevan luonteeltaan yrityksen olemassaolon teoria, ”yritys positiivisen luojana”, jolloin tulee ymmärtää resurssien arvo tietyissä yhteyksissä. Sen avulla voi löytää perusteluita yritysten syntymiselle ja niiden kasvun mahdollisuuksille.

Resurssien järkevästä käytöstä ja yrityksen kasvumahdollisuuksista Ala-Mutka toteaa seuraavaa: ”Resurssin käyttöaste on resurssitoimintalogiikan ydin ja menestyksen yksinkertainen kaava: mitä laajemmin resursseja on ja mitä paremmin ne ovat käytössä, sitä parempia ovat kilpailuetu, skaalaetu ja kustannustehokkuus. Resurssilähtöinen strategiamalli toimii parhaiten niillä aloilla, joilla voidaan saavuttaa laajat markkinat. Koolla eli resurssien määrällä on suuri merkitys ja strategian ominaisuuksia ovat toiminnan operatiivinen kustannustehokkuus, skaalaetu, korkea käyttöaste ja monistettavuus eri markkinoille. Näitä tukevat standardoidut prosessit ja erityisesti informaation hallinta” (Alamutka 2008: 216–217.) Kotimaan markkinoiden rajallisuus ja voimakkaat suhdanne vaihtelut ovat yleisiä syitä, jonka perusteella yritykset lähtevät rakentamaan vientikauppaa. Rumeltin (1974: 147) mukaan liiketoiminnan laajentuminen perustuu olemassa olevien resurssien tehokkaampaan käyttöön.

Yrityksmaailmassa liiketoiminnan kannattavuus luo mahdollisuudet yhtiön jatkokehittämiselle ja kasvuille. ”*Ratkaisevaa menestymisessä on osaaminen ja eteenkin sen kasvuvauhti. Kysymys on oppimisesta, muuttumisesta ja kehittämisestä, resurssien taitavammasta käytöstä ja kehittämisestä kilpailijoihin nähden.*” (Kamensky 2003: 241).

Resurssiperustaisen näkemyksen strategiavalinnan lähtökohta tähtää pysyvän kilpailuedun maksimointiin suhteessa ulkoisiin mahdollisuuksiin. Yritys toteuttaa siis omien resurssien mahdollistavaa strategiaa (Peteraf 1993: 183). Conner (1991: 132) toteaa, että yrityksen perimmäinen tavoite on saavuttaa keskimääräistä suuremmat tuotot. Vaatimuksena on joko a) erottautuminen kilpailevista tuotteista kiinnostavalla

ominaisuus/ hinta yhdistelmällä tai b) alhaisemman hintatason avulla, mikäli tuotteet ovat yhtäläisiä kilpailijoiden kanssa. Liiketoiminnan ydin perustuu arvokkaiden ja niukkojen resurssien tunnistamiseen, suojaamiseen sekä oikeaan asiakasvalintaan. Liiketoiminta on järkevää rajata omien resurssien vaikutuspiiriin. Kohdentamisen lisäksi resurssipohjaa on uudistettava ja edelleen kehitettävä.

Resurssiperustaiseen strategian hyödyntämiseen liittyen Grant (1991: 115) oheistaa yritysjohtoa seuraavasti: 1) tunnista resurssit, 2) tunnista kyvykkyydet, 3) arvio resurssien ja kyvykkyyksien potentiaali vastikkeen luomiseen, 4) valitse strategia, joka parhaiten hyödyntää yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä ympäristön mahdollisuuksiin nähden, 5) tunnista resurssivajeet ja täydennä, lisää ja päivitä yrityksen resurssiperustaa.

Resurssianalyysi on yritysjohdolle tärkeä työkalu. Barney ja Arikanin (2001) mukaan arvokkaimmista resurssit eivät takaa kilpailuetua, vaan yritysjohton tulee varmistaa, että sovitun strategian mukaan toimitaan kautta linjan. He kertovat, että tehokkaat, pitkälle integroidut prosessit estävät myös kopiointiyritykset. Ylimmän johdon rooli korostuu samalla tavoin ydinkyvykkyyksien tunnistamisessa ja voimavarojen yhdistämisessä (Prahalad ja Hamel 1990) Yrityksen on pystyttävä tunnistamaan omista resursseista ne arvokkaimmat (Wernerfelt: 1984). Ydinpätevyyksien korostamisesta seuraa myös se, että sijoitukset muihin kuin organisaatiossa tunnistettuihin ydinkyvykkyyksiin ovat voimavarojen tuhlausta ja ne kannattaisi ulkoistaa (Proctor 1997). Erikoistumista voidaan selittää yrityksen resurssien ja markkinamahdollisuuksien yhteensovittamisena (Peteraf 1993: 189). Tietämättömyys omasta toimintatavastaan voi olla kilpailuedun lähde, koska tietämättömyys on hyvä suoja kopiointia vastaan (McWilliams & Smart 1995).

Brandiuskollisuuden myötä yritykset saavuttavat monenlaisia etuisuuksia kilpailijoihinsa nähden. Hannu Laakson mukaan (Laakso 2004: 274) näitä ovat pienentyneet markkinointikustannukset ja aikapuskuri kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan. Tyytyväiset asiakkaat kiintyvät ja sitoutuvat brandiin ja tämä luo paremmat mahdollisuudet myös uusasiakashankintaan. Resurssiperustainen näkemys voi toisaalta helpottaa yrityksen valintaa itse valmistamisen tai lisensoinnin suhteen (Peteraf 1993: 187–189). Näitä resursseja ei tarvita tuotantoprosessissa, eivätkä ne koe arvonlaskua.

Lisensointi voi olla järkevin vaihtoehto, mikäli teknologia on täydellisen siirrettävä. Resurssiperustaisessa strategiassa huomio tulee kohdistaa tuotelähtöisestä ajattelusta resurssilähtöiseen ajatteluun. (Wernerfelt 1984). Jukka Ala-Mutka (2008: 54–56) tarkastelee resursseja sitoutumisen näkökulmasta (ks. sivu 7) ja toteaa, että liiketoimintaympäristön muuttuessa tunteista voi tulla painolasti.

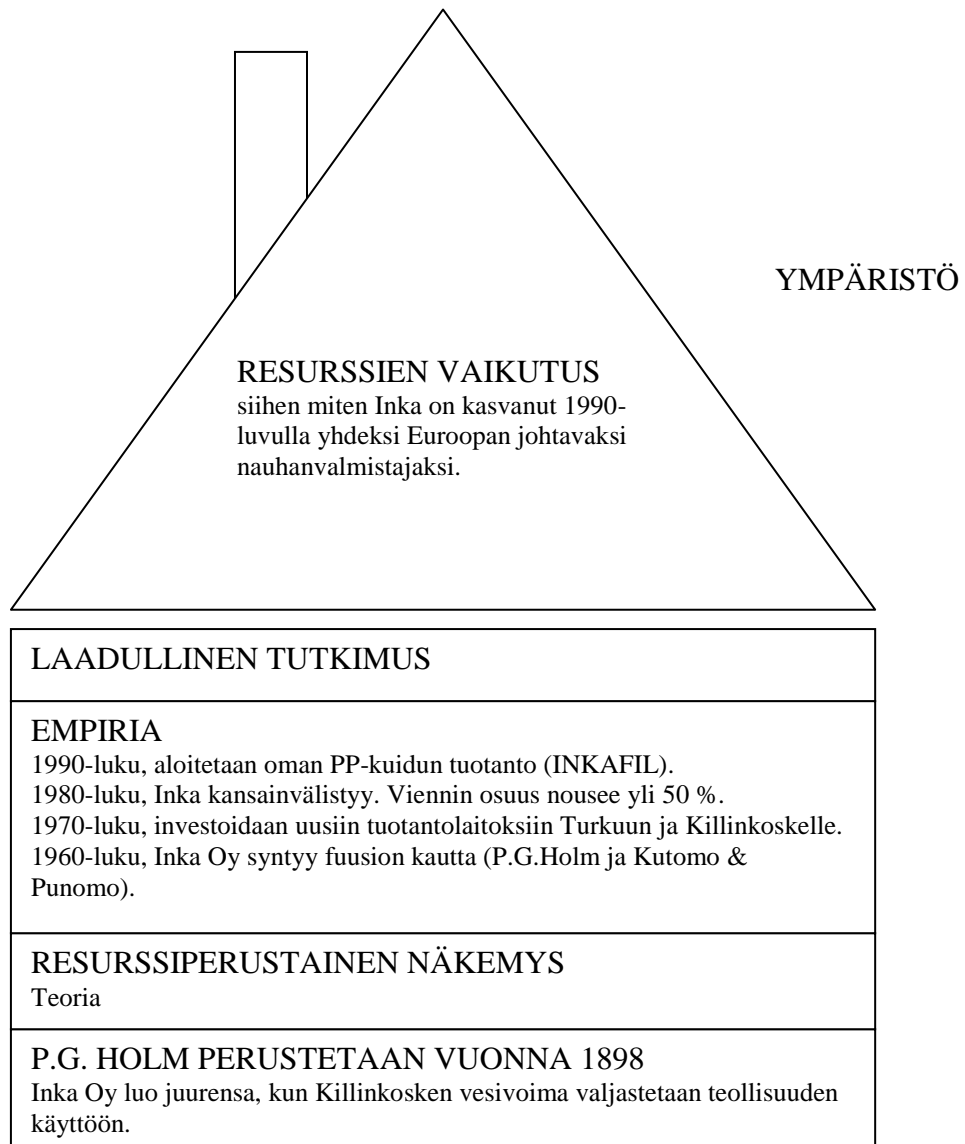
## 2.5. Työn teoreettinen viitekehys

Kappaleen alussa kuvattu resurssiperustainen teorianäkemykset luo raamit empirian tutkimiselle. Teoriaa hyödynnetään tutkimuksen ohjaavana elementtinä.

Resurssiperusteinen lähestymistapa tarkastelee yritystä sisältäpäin ja uskoo ainutlaatuisten taitojen ja kyvykkyyksien tuovan pysyvää kilpailuetua (Barney 1991). Teoriakappaleessa viitataan lähdeluetteluun, joka koostuu teorian keskeisistä artikkeleista ja teoksista. Lähdeluettelo sisältää myös johdantokappaleen lähdeviittaukset. Valittujen lähteiden ja esitettyjen teoriakäsitteiden pohjalta avautuu mahdollisuus ymmärtää Inkan toimintaa; mitkä resurssit toivat Inkalle kilpailuetua eri vaiheiden aikana? Mikä oli ydinosaamista ja millaisia kyvykkyyksiä yritys saavutti? Valittua teoriataustaa vasten peilataan Inkan kasvua. Tämän tutkimuksen eräänä lähtökohdana oli varmistaa teoria ja empiria - suhteen joustava yhteistyö, yhtiön eri kehitysvaiheissa. 60- luvulla tapahtuneen fuusion jälkeen yhdisteltiin resursseja ja vastaavasti 70- luvulla pyrittiin vastaamaan kovaan kysyntään. 80-luvulla yritys panosti kansainvälistymiseen ja 90-luvulla keskityttiin materiaalinkäsittelytuotteisiin sekä aloitettiin oma kuitutuotanto. 1960-luvulla tapahtunut suuri muutos, ”henkseleistä-turvavyöhön”, oli merkittävä suunnanmuutos Inka tulevaisuutta ajatellen. Oleellista onkin ymmärtää muutoksen välttämättömyys ja valintojen perusteet eri käänteissä. Teoriaohjauksen avulla on mahdollista tutkia perusteellisemmin Inkan kasvuun vaikuttaneita resursseja. Resurssit luokitellaan niin, että niiden ominaisuudet muuttuvat sitä monimutkaisemmiksi ja vaikeammiksi jäljiteltäviksi, mitä suurempi numero resurssilukassa esiintyy. Esimerkiksi luokka 1. tarkoittaa resursseja ja luokka 3. Tarkoittaa ydinosaamista. Tutkimustehtävä ja siihen liittyvä teoriatausta on valittu siten,

että se mahdollistaa aineiston järkevän käsittelyn sekä huomioi lukijan mahdollisuudet ymmärtää analyysi. Tavoitteena on, että lopputyössä aineisto ja teoria nivoutuvat tiiviisti toisiinsa muodostaen yhdessä selkeän ratkaisun tutkimusongelmaan.

Teoriakirjallisuus koostuu alan johtavien tutkijoiden kirjoista, sekä tieteellisistä artikkeleista. Resurssiperustaisen näkemyksen teoriaa ovat tutkineet ja kehittäneet mm. seuraavat merkittävät ulkomaiset tutkijat: Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993) Prahalad & Hamel (1990) ja Wernerfelt (1984). Tero Vuorisen (Vuorinen 2005) kirjoittama väitöskirja, Verkostot organisoitumisen muotona, oli kotimaisista lähteistä merkittävin. Resursseja ovat tutkineet myös Mika Kamensky (Strateginen johtaminen 2003) ja Jukka Ala-mutka (2008).



**Kuvio 2.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksen metodologisilla kysymyksillä tarkoitetaan niitä valintoja, joilla uskotaan saatavan tietoa tutkimuksen kohteesta (Metsämuuronen 2003:164). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Inka oy:n menneisyyden toimintaa ja selvittää mitkä resurssit mahdollistivat yrityksen kasvun 60-, 70,- 80,- ja 90 – luvuilla. Tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen kautta. Laadullinen tutkimusote on kuvailevaa ja tutkimuksen kohteena ovat usein ihmiset.

#### 3.1. Tutkimusmenetelmä

Luonteeltaan tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka perustuu yhden yrityksen historialliseen analyysiin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja teorian täydentäminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997: 152). Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa harkinnanvarainen otanta, hypoteesien puute ja aineiston laadullis-induktiivinen analyysi (Eskola ja Suoranta 1998: 15). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriasidonnaista sisällönanalyysia, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Tapaustutkimus ja laadullinen tutkimusote on valittu siksi, että ne antavat parhaat mahdollisuudet vastata tämän tutkimuksen ongelmiin. Tutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu ja kiinnostuksen kohteena olevaa yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, jonka osana se on (Hirsjärvi ym.1997: 126–127). Yinin mukaan tapaustutkimusta käytetään, kun tutkittava ilmiö liittyy yksilöön, ryhmään, organisaatioon tai on luonteeltaan sosiaalinen tai poliittinen (Yin 2003b). Kuvaileva tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen mitä tai miten. Tämän työn tarkoituksena on kuvata erilaisten tapahtumien luonnetta ja historiallista kehitystä (Uusitalo 1991: 62).

## Menetelmänä sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kirjallisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs ja Vanhanen 1999). Menettelytavan tarkoituksena on löytää tekstistä merkityksiä ja saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Hajanaisesta aineistosta luodaan yhtenäistä ja ymmärrettävää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2003). Sisällönanalyysin avulla on mahdollista luokitella kerätty aineisto johtopäätöksiä varten. Johtopäätösten tekeminen jää tutkijan kokonaisymmärryksen ja muiden menetelmien varaan.

Tässä tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista eli deduktiivista sisällönanalyysia, johon pohjautuu tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan johda suoraan teoriaan. Analyysi nostaa analyysiyksiköt aineistosta sallien kuitenkin aiemman tiedon ohjata tai auttaa analyysia. Analyysiyksiköt vaihtelevat yksittäisistä sanoista useisiin lauseisiin, tarkoituksena on selvittää analysoitavan asian todellinen merkitysisältö. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei pirstota mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja siksi kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005: 152).

Ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin analyysirunko, joka perustuu ilmiöstä valmiiksi tunnettuun teoriaan (Silius 2005: 7). Tämän tutkimuksen analyysirunkona toimii resurssiperustainen näkemys. Seuraavaksi aineisto luettiin huolellisesti läpi ja samalla puntaroitiin resurssiperustaisesta näkökulmasta käsin. Toisessa vaiheessa analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia, jotka nostetaan aineistosta esiin induktiivisen sisällönanalyysin toimintatapaa noudattaen. Tässä tutkimuksessa analyysirunko oli tiukasti määritelty, joten aineistosta kerättiin vain analyysirungon mukainen materiaali. Ylimääräinen aineisto karsittiin pois. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 116.) Resurssiperustaisen näkemyksen mukainen aineisto jaettiin ensin aikavaiheisiin, värikoodauksen avulla. Tämän jälkeen jokaisen vaiheen aineisto luokiteltiin vielä erikseen Vuorisen (2005: 70) esittämän resurssihierarkia – taulukon mukaisiin luokkiin. Tarkoituksena oli yhdistää monimuotoisen aineiston teoriaan kuuluvat asiat,

aikavaiheittain ja luokittain. Seuraavaksi esitellään resurssiluokat hierarkiajärjestyksessä.

- 1) Resursseja ovat kaikki yritystoiminnan tuotannontekijät, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle kuten esim. koneet, ihmiset, suhteet, pääoma ja osaaminen.
- 2) Aineettomat resurssit ovat aineettomia tuotannontekijöitä kuten esim. osaaminen, sopimukset, suhteet ja patentit.
- 3) Ydinosaminen on yrityksellä oleva arvoketjuun tai teknologiaan liittyvä erityisen arvokas osaaminen.
- 4) Ydinkyvykkyys on ydinosamisen hallitsemiseen ja käyttöön liittyvää osaamista.
- 5) Dynaaminen kyvykkyys on kykyä muuntautua ja uusiutua olosuhteiden mukana.

Alimpaan luokkaan kuuluvat kaikki resurssit. Resurssien arvokkuus sekä hallinta ja hyödynnettävyys tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin kopioitaviksi siirryttäessä ylimpään eli dynaamisen kyvykkyuden luokkaan. Esitetyn luokittelun tavoitteena oli ymmärtää paremmin Inkan toimintaan liittyviä resursseja, eri aikakausina. Analyysin välityksellä tutkimuksen suorittaja pyrkii erilaisten sisällöllisten luokittelun avulla tiivistämään, analysoimaan, koodaamaan tai suorittamaan tulkitsemista sisällön osalta.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin kolmas vaihe keskittyy kvantifiointiin. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi perustuu kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, jonka jälkeen painotus on aineiston laadullisessa sisällössä. Aineiston luokituksissa pyrittiin varmistamaan asiayhteyksien säilyminen alkuperäisen tarkoituksen mukaisessa muodossa. Lopuksi jäljellä olevasta aineistosta nostettiin esiin olennaisimmat seikat.

Tässä vaiheessa tutkija teki tulkintaa myös teoriapohjaan liittyvistä seikoista. Pyrkimyksenä oli pelkistää empirian ja teoriapohjan havaintoja. Tämän analyysivaiheen tarkoituksena oli herättää tutkija löytämään uusia mahdollisuuksia ongelman ratkaisuun.



Tällainen uudelleen syntyminen edellyttää ennako odotusten tiedostamista. Aineiston avulla tutkijan tulisi löytää uusia näkökulmia, eikä vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Eskola & Suoranta 1998: 20.)

Tutkimuksen tekijä kehittää omat menetelmänsä, miten hän saa parhaiten jäsenneiltyä aineiston. Analyysin tarkoituksena on rakentaa systemaattinen, kattava ja mahdollisimman tiivistetty, mutta silti rehellinen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Empirian ja teorian ”reagoimisen” avulla voidaan saada aikaiseksi ilmiöitä kuvaavia kategorioita, käsitteitä ja malleja.

### 3.2. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on valittu käytettävän teorian ja tutkimusongelman pohjalta. Teorialähtöinen analyysi vaikuttaa myös aineiston hankintaan (Tuomi & Sarajärvi 2003: 90–105). Aineistotyyppinä on erilaisia, mm. haastatteluaineisto, tekstiaineisto ja havainnointiaineisto. Tämän tutkimuksen lähdeaineistona on ollut arkisto, johon on tallennettu Suomen suurimman nauhatehtaan, Inkan historiaa. Edellisen lisäksi on tukeuduttu Jyrki Käpin (1998) kirjoittamaan teokseen *Inka, sata vuotta suomalaista nauhateollisuutta 1898–1998* sekä Anu Koskivirran teokseen, *Tarina arjesta, Lassila & Tikanoja 1905–2005*. Tutkimustulosten kannalta erityisen tärkeänä aineistona täytyy mainita Virtain kansalaisopiston nauhoitteet, jossa haastateltavina olivat Inkan toimivaa johtoa 1960-luvulta lähtien. Tutkimusaineistoa on kerätty muistakin lähteistä, eritoten Inkan silloisen omistajan, Lassila & Tikanojan vuosikertomuksista, tilastoista, lehdistä ja muista kirjallisista dokumenteista. Tutkimuksessa käytetty aineisto on ns. sekundäärisaineistoa. Inkan historiaa käsittelevää aineistoa löytyi riittävästi yhtiön arkistosta mm. vuosikertomusten muodossa. Teoria-aineistossa keskityttiin tuoreimpiin merkittäviin artikkeleihin ja perustavaa laatua oleviin teoksiin. Tarkoituksena oli ratkaista tutkimusongelma, riittävän kattavan ja monipuolisen teoriakirjallisuuden avulla. Lähdekritiikkinä voidaan julkisten dokumenttien (Lassila & Tikanojan vuosikertomukset) osalta mainita, että pörssi-yhtiöitä velvoittaa tietty dokumenttien määränmuotoisuus. Näin ollen, ”kuvan esittäminen sopivasta kulmasta” – mahdollisuus, jää häviävän pieneksi.

### 3.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnilla on merkittävä asema. Ensikädessä tähän vaikuttaa tutkimuksen välittämä yleisvaikutelma ja läpinäkyvyys. Ratkaisevin vaikutus on kuitenkin perusteluiden vakuuttavuudella ja tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa tutkimuksen tulos vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta (Varto 1992: 103). Lukijan on helppo seurata tutkijan päättelyä. Toinen merkittävä tekijä on reliabiliteetti, jolla mitataan mittaustulosten luotettavaa toistettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen eri vaiheet kuvataan selkeästi ja tarkasti. Tutkimusraportissa on tuotava esille kaikki aineiston keräämiseen, analysoimiseen ja tulkitsemiseen vaikuttavat tekijät. Näin lukijalle luodaan edellytykset hyväksyä tai hylätä tutkijan tulkinnat. (Grönfors 1982: 178; Mäkelä 1990). Tällä kokonaisuudella tarkoitetaan ulkoista validiteettia eli tutkimuksen merkittävyyttä ja siirrettävyyttä. Sisäinen validiteetti liittyy kysymykseen, onko tutkimusstrategia valittu tutkittavan kohteen olemuksen mukaisesti?

Tämän laadullisen tutkimuksen validiteettia nostettiin käyttämällä tutkimusaineiston triangulaatiota. Erilaisten aineistotyyppien (haastattelut, painetut dokumentit jne.) hyödyntämisellä saavutetaan luotettavampi tutkimustulos. Käsitteet selvitettiin mahdollisuuksien mukaan heti, kun ne ensimmäisen kerran esiintyivät tekstissä.

Mäkelän (1990: 47–55) esityksen mukaan luottavuutta arvioidessa pitää kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin kohtiin: 1) Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka, 2) Aineiston riittävyys, 3) Analyysin kattavuus ja 4) Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyden, kylläisyyttä, tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997: 181.) Tämän tutkimuksen kohdalla toteutuivat aineiston riittävyyden kriteerit hyvin. Lisäksi analyysi keskittyi kattavasti

kilpailuetua tuovien resurssien etsimiseen laajasta aineistosta. Tutkimustyön kannalta on tärkeää, että käytettävissä oleva aineisto on systemaattinen ja siihen voidaan aina palata. Tämän tutkimuksen aineiston kohdalla vaadittu ehto toteutuu.

## 4. EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Resurssit ovat luonteeltaan heterogeenisiä ja muuntuvia. Niiden arvo riippuu siitä, minkälaisen yhdistelmän ne muodostavat muiden resurssien kanssa.

Tämä luku käsittää aineiston analysoinnin pohjalta saadut tutkimustulokset pohjautuen edellisessä luvussa esitettyyn teoriaan. Jokainen vaihe eli vuosikymmen raportoidaan erikseen ja lopuksi tehdään yhteenveto. Tarkoituksena on esittää jokaisen vaiheen ja luokan merkittävimmät kohdat. 60- luvun aineistoa luokitellaan analyysirungon mukaisesti, vasta fuusion jälkeisestä ajasta.

### 4.1. Taustaa

Inkanauhan sukujuuret löytyvät Killinkoskelta, jonne oululainen vuori-insinööri P.G. Holm vuonna 1886 perusti Virtain Kehruu- ja Kutomotehtaan ja pari vuotta myöhemmin nauhatehtaan, josta inkanauhan kehitys nykypäivään lasketaan alkaneen.

Yli satavuotiaan inkanauhan historiassa punaisena lankana kulkee Lassila & Tikanojan osakeomistuksen kasvu Holmin perustamassa nauhatehtaassa. Lassila & Tikanoja osti suurehkon osan P.G. Holm Oy:n osakkeista jo vuonna 1911 ja luopui Inka Oy:n omistuksesta vasta vuonna 2001 yhtymän jakautuessa kahtia (Lassila & Tikanoja Oyj ja Suominen yhtymä Oyj).

Nauhateollisuuden rantautuminen Turkuun koki alkuvaiheissaan vuonna 1919 jyrkkää vastustusta tehtaan johtajapariskunnan taholta, joka halusi tehtaan pysyvän Killinkoskella. Riidasta syntyi Holmille kilpailija, kun Lassila & Tikanoja ajoivat siirtoa Turkuun niin määrätietoisesti, että päättivät perustaa tehtaan Turkuun omin päin. Kutomo & Punomo Oy näki päivän valon samana vuonna. Menestystä liiketointaan alkoi tulla vasta 20–30 vuotta myöhemmin.

50-luvun lopulla P. G Holm oli vielä markkinajohtaja 36 % osuudellaan, mutta Kutomo & Punono tarjosi vahvan haasteen 25 % osuudellaan. Kolmatta sijaa hallitsi

pietarsaarelainen nauhantekijä Anders Lassfolk Oy (20 %) ja muut kotimaiset kilpailijat olivat hyvin pieniä.

#### 4.1.1. Vaihe 1. 1960-luku, ennen fuusiota

Sodan jälkeinen aikakausi loi teollisuuden kasvulle hyvät lähtökohdat. Yritykset kansainvälistyivät ja määrätietoisien markkinoinnin ansiosta myös vientitulot auttoivat uusien mahdollisuuksien toteuttamisessa. Tyypillistä oli, että yhtiöiden toiminta laajeni myös eri toimialoille. Mainonnan ensiaskeleita otettiin nauhateollisuudessa jo 1950-luvun puolivälissä kun P. G Holmin hallitus päätti ryhtyä yhteistyöhön mainostoimisto Taucherin kanssa. Merkittävänä tavoitteena oli myös pyrkimys tuotannon tehokkaampaan toteuttamiseen eli tuotantokustannusten alentaminen. Tämä oli mahdollista konetekniikan kehittymisen, sekä työn uudelleen järjestelyjen avulla.

Miksi fuusio syntyi?

Efta-kauden vaikutukset näkyivät pian nauhateollisuuden, kuin muunkin tekstiilialan lisääntyvinä rationalisoinnin tarpeina. Käytännössä tämä tarkoitti paikallisen tekstiiliteollisuuden toimintaa helpottaneiden tullisuojiin asteittaista poistamista. Koko teollisuuden piti tehostaa toimintaansa.

P.G. Holm pyrki tehostamaan toimintaansa koko 60-luvun ajan, esim. suunnittelemalla tuotannon keskittämistä Helsingin tai Killinkosken tehtaalle. Toiminnan järjeistämistä tehtiinkin koko vuosikymmenen ajan ja lopulta punomo- ja värjäystoiminta keskitettiin kokonaan Killinkosken tehtaalle. Samalla hankittiin Helsinkiin uudet Jaguar- koneet ja sähkölaitteet tuotannon tehostamiseksi, sekä energiakulutuksen pienentämiseksi. Toimenpiteistä huolimatta P.G. Holm Oy:n kilpailukyky ja tehokkuus laskivat 60-luvun loppuun tultaessa. Esimerkiksi vuonna 1966 Holmin tappio oli 338.000mk ja vuotta myöhemmin 446.000 markkaa (P.G.H. Såld 1967.) P. G Holmin vienti kasvoi koko 60-luvun alun suotuisasti, Tärkeimmät vientimaat olivat Englanti (kangasetiketit, turvavyönauha) ja Ruotsi (turvavyönauha). Viisikymmenluvun lopussa käynnistetyn Velcro-nauhan (tarranauha) markkinoinnissa koettiin suuria vaikeuksia ja siksi sen tuotannosta luovuttiin vähitellen.( Oy P.G. Holm Ab, Styrelsens protokoll 1948–67.)

Samanaikaisesti Turussa Kutomo & Punomon toimintaa pystyttiin kehittämään ja viemään eteenpäin siinä määrin, että yhtiö alkoi vallata P.G. Holmin markkinoita nauhateollisuudessa (P.G.H. Såld 1967.) Uusi tehdas valmistui vuonna 1966 (uudet kutomakoneet) ja vanhakin tuotantolaitos saatettiin nykyaikaiseen kuntoon. Nils-Erik Stenbäck (1898) toteaa haastattelussa, että Turun Punomo & Kutomon konekanta oli huomattavasti paremmassa kunnossa kuin B. G Holmin. Yhtiön liikevaihto kasvoi ja myös tuloskehitys oli pääsääntöisesti erinomainen. Hyvien tulosten taustalla vaikuttivat yhtiön sisäiset resurssit ja kyvykkyydet, joiden avulla saavutettiin kilpailuetua (Grant 1991). Barney (1991:101) mukaan resursseiksi voidaan ymmärtää yrityksen koko varallisuus, osaaminen, prosessit ja muut ominaisuudet, jotka mahdollistavat liiketoiminnan tehokkaan suunnittelun ja toteutuksen. Fyysiset resurssit koostuvat seuraavista elementeistä: raaka-aineet, koneet, tehtaat ja niiden sijainti, sekä käytössä olevat teknologian.

*Vuonna 1965 valmistui tehtaalle uusi ilmastoitu kutomo. Uudessa kutomorakennuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota ilman koostutukseen. ”Uudisrakennus, joka nyt on ehtinyt pohjanvaluvaiheeseen, tulee käsittämään 18.500 kuutiometriä ja se sijaitsee entisten tehdasrakennuksen välittömässä läheisyydessä. Rakennuksesta tulee 2-kerroksinen. Ensimmäiseen kerrokseen sijoitetaan eräitä apuosastoja, huoltotiloja ja väestösuojia. Toisessa kerroksessa on kutomosali, pinta-alaltaan 1650 neliometriä. On huomattava, että tämä on täysin pilaritonta tilaa, jossa mahdollisuudet konesijoituksiin ovat käytännöllisesti katsoen rajattomat. Tasaisen lämmön ja ilman kosteuden ylläpitämiseksi ympäri vuoden ja ulkoilmasta riippumatta on rakennus varustettu uudenaikaisilla ilmastointilaitteilla ja samasta syystä rakennuksessa ei ole – muutamia aputiloja lukuun ottamatta – yhtään ikkunoita.” (Kauppalehti 11.11.1965.)*

Inhimillinen pääoman resurssit koostuvat koulutuksesta, kokemuksesta, arviointikyvystä, suhteista ja johtajien, sekä työntekijöiden näkemyksistä.

*Minä olin pommituslentokonelaivue 44 mekaanikkona ja konetarkastajana ja jouduin siinä tekemään korjauksia ja korjauksen kun tekee, niin täytyy lähteä myös koneelle koelennolle mukaan. Ja sehän merkitsee sitä, että oli pakko tehdä niin hyvin työ kun kuulu tehdä tai se ois ollut tuosta poikki. No nämä eväät oli. Se opetti määrättyllä tavalla suhtautumaan elämään ja tehtävään oikein” (Kiema 1998.)*

*Toisaalta vetoketjun valmistus vaati teknistä erityisosaamista ja kutomokoneiden kehittämistä. ”Vetoketju oli toisaalta myös vaativa, koska tältä reunalta vaadittiin määrättyjä paksuusmittoja. Minä sovelsin sitten tätä tilastomatematiikkaa siihen*

*juttuun. Ja me saatiin Kiitoketjusta sellainen mittalaite, jolla mitattiin se nauhan leveys. Sehän sitten meitä opetti aika paljon, kuinka vaikeata on tehdä määrämittaista tavaraa. Ja jouduttiin tarkastamaan loimauksia ja jouduttiin tasoittamaan noita kudejännityksiä ja yhtä ja toista.”*

*Siinä yhteydessä tehtiin sellainen merkittävä havainto, että kun vedettiin eri väristä lankaa, niin niissä kudelangoissa oli erilainen kitka. Ja mehän tapeltiin sen kitkan kanssa ja mehän yritettiin tehdä jonkinnäköistä kitkamittauslaitetta. Mutta siihen vaikutti sitten kitka ja kosteus- Ja kun vaatimuksen oli, että ½ millää enempää ei saanut vetoketjun leveys vaihdella. Se vaati aika paljon tältä kudejännitykseltä. Sitten yhtenä aamuna minä tulin ja mietin; ”Mitä helvettiä me tuota tehdään? Eikö sitä voi tehdä niin, että vetoketju värjätään valmiina. ” No minä puhuin siitä jutusta siellä tehtaalla ja se oli jotain erityistä, että ei millään.” Vetoketjun värjäyksessä siirryttiin muutaman vuoden päästä valmiin vetoketjun värjäämiseen, jolloin eriväristen kudelankojen kitkan aiheuttamista ongelmista päästiin. (Kiema 1998)*

Organisationaalisen pääoman resursseihin luetaan kuuluviksi yrityksen suunnittelun, valvonta- ja ohjausjärjestelmät, sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset kontaktit.

*Tuotanto-osastojen toimintaa tehostettiin muun muassa kuljetusten osalta siten, että puolivalmiit tuotteet kulkivat työpisteistä toisiin oikeassa järjestyksessä. ”Ja sittenhän me nostettiin koneen kierroslukua 120:stä 140–145 kierrokseen. Sittenhän siinä oli tavoitteena eräitä muita juttuja. Akanaanhan siellä oli tapana, että kutoja hoiti aina yhtä konetta. Työntutkijana kattelin juuri, että kaksikin konetta voi kutoja hoitaa. No minähän sain sitten lehdet siinä niskan päälle ja muuta. Turun uusi päivä kirjoitteli meikäläisestä yhtä ja toista. Minulle sanottiin, että ei sitä voi hoitaa. No minä sanoin, että jos te ette sitä voi hoitaa niin minä voin, mutta minä en sano teitä sitten kutojiksi. No menihän se läpi.” (Kiema 1998)*

60-luvulla ulkomaan vienti alkoi kasvaa voimakkaasti ja se tehosti edelleen teollisuuden keskittymistä.

#### 4.1.2. P. G Holmin ja Kutomo & Punomon pohjalta syntyy Inka Oy

Lassila & Tikanojan toimitusjohtajana vuosina 1954–71 toiminut Martti Laitisen kehittämissuunnitelmaan kuului ajatus yhtiön teollisuustoiminnan laajentaminen läheisille aloille. Valinta oli helppo nauhateollisuuden kohdalla, sillä yhtiö tai sen virkailijat omistivat suuren osan Turussa toimivasta Kutomo & Punomo Oy:stä. Vuoden 1963 lopulla johtokunta valtuutti Erkki Hakamiehen tiedustelemaan Lassila & Tikanojan

mahdollisuuksia hankkia määräysvalta yhtiöstä. Vastaanotto oli enimmäkseen myönteinen, mutta Kutomo & Punomon toimitusjohtaja Sven Stendahl toivoi yhtiön säilyvän itsenäisenä ja oli myös valmis lunastamaan yhtiön osakekannan itselleen. Lassila & Tikanojan virallisen ostotarjouksen myötä Kutomo & Punomon niukka osake-enemmistö siirtyi sille vuonna 1965. (Koskivirta 2005: 130. )

Kaksi vuotta tämän jälkeen koko P.G. Holm Oy:n osakekanta myytiin Kutomo & Punomolle ja yhtiöt sulautettiin. Nauhan yksinvaltiias, **Inka Oy**, oli syntynyt ja alkoi näin hallita alaa. Samalla toteutui Lassila & Tikanojan strategia. Yritysostot ja fuusiot mahdollistavat ei-kaupan olevien resurssien hankkimiseen.

Resurssiperustainen teorianmalli painottaa erikoistumisen ja työnjaon tärkeyttä yritysten toiminnassa. Inka hyödynsi tämän teoriaopin täysimääräisesti jakamalla fuusion synnyttämän resurssivarannon kahden tuotantolaitoksen kesken. **Fyysisten resurssien** kohdalla tämä tarkoitti seuraavia muutoksia: fuusion yhteydessä rationalisoitiin yhtiön toimintaa siten, että tuotanto Helsingin tehtaalla lopetettiin ja kiinteistöt myytiin. Värjäämötoiminta päätettiin siirtää kokonaan Turkuun samoin kuin kutomotoiminta ilman jacquard-kutomoa. Killinkoskelle keskitettiin yhtiön punomo- ja neulomotoiminta, sekä Helsingin jacquard-kutomo siirrettiin Killinkoskelle. Samassa yhteydessä päätettiin irtisanoa kaikki P:G Holm Oy:n palveluksessa olevat myyntimiehet ja ottaa tilalle yksi - kaksi myyntimiestä uuteen organisaatioon. Nauhateollisuuden uudelleenjärjestelyt saatiin loppuunviedyksi vuonna 1969. Yhtiön hallinto keskitettiin Turkuun. (Hakamies 1981: 424–427.) Lassila & Tikanoja oli hyvässä kasvuvauhdissa oleva yhtiö. ”Resurssit muuttuivat aivan toisennäköisiksi, pystyttiin kehittämään ja toimimaan aivan toisella lailla” (Martonen 1998). Turku erikoistui teknisten nauhojen ja raskaampien tuotteiden valmistamiseen, sekä värjäämiseen. Killinkosken tehdas keskittyi perinteisten vaatetusteollisuudessa käytettävien nauhojen valmistamiseen. Tuotantoon liittyvät resurssit jaettiin ja painopistealue oli vielä vahvasti vaatetusteollisuuden nauhoissa.

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yritykset keskittävät voimavaransa tiettyihin toimintoihin ja tiettyjen resurssien ympärille. Martonen kertoo turvavyön tekemiseen liittyen seuraavaa:



*”Kaikki nämä lukot ja osat kiinnitettiin eri merkkeihin. Mutta siitähän aiheutui hankaluutta siitä lukkohommasta. Joka autollahan oli oma tyyppinsä, niin sitä ruvettiin vaan valmistamaan nauhaa. Ja sehän oli se nauhan valmistus aika pitkään aina tuonne 80-luvun lopulle asti kun sitä tehtiin pelkästään siis sitä turvavyötä.” (Martonen 1989).*

Teollisten asiakkaiden palvelu perustui nauhatuotteiden jatkojalostamiseen. Usein nauhaan ommeltiin jokin muovi- tai metallikomponentti, asiakkaan spesifikaation mukaisesti. Jatkojalostaminen harkittiin aina tapauskohtaisesti, tehdäänkö itse vai teetetäänkö alihankkijoilla.

**Aineettomiin resursseihin** kuuluvat mm. osaaminen, suhteet ja sopimukset. Fuusion toteutumista edistivät olemassa olevat suhteet. Vuorinen (2005, 77) puhuu myös erityismekanismien hyödyntämisestä liiketoiminnassa ja viittaa mm. ystävyyssuhteisiin.

*”Ja sitten mä tapasin Sven Stendahlin, erällä vapaamuuraripäivällisillä ja menin hänen luokseen ja kysyin, miten olisi yhdistää näitä meidän firmojamme, ja hän sanoi: ”Miks`ei, no ruvetaan neuvottelemaan”. Ja sain neuvottelut alkuun.(Stenbäck 1998).*

Fuusion jälkeen tehtiin karsintaa toimittajien suhteen ja samalla käytiin läpi asiakaslistat sopimuksineen. Kutomo & Punomon entiset asiakkaat olivat keskimäärin suurempia kuin P.G. Holmin. Kiema (1998) kertoi jo aikaisemmin teknisen erikoisosaamisen vaatimuksista, valmistettaessa korkealaatuista vetoketjunauhaa. Myyntimiesten ammattiosaaminen näkyy parhaiten toimintastrategiaa tukevan uusasiakashankintana.

*”Kun Lasse Porthen tuli taloon myyntimieheksi, niin häntä kiinnosti myynti teollisuudelle. Sitten siinä tapahtui sellainen muutos, että me saatiin silloin meille Kiitoketjun vetoketjun kutominen. Se oli sellainen artikkeli, joka oli jo teollisuusmittakaavassa. Mehän oltiin satoja tuhansia metrejä, miljoonia metrejä vetoketjua.” (Kiema 1998.)*

Inkan **ydinosaamista** olivat nauhanvalmistaminen ja siihen liittyvät teknistä osaamista vaativat jatkojalostusprosessit, kuten värjääminen ja teollinen ompelu. Ydinosaaminen on yrityksellä oleva arvoketjuun tai teknologiaan liittyvä erityisen arvokas osaaminen.

Fuusion kautta saavutetut resurssit toivat lisämenestystä hyvinkin pian, sillä Inka otti liiketoiminnassa merkittävän askelen siirtyessä henkseleistä turvavyön valmistamiseen.

**Ydinkyvykyys** on ydinosoamisen hallitsemiseen ja käyttöön liittyvää osaamista.

*Näistä nauhoista turvavyönauha oli ensimmäinen merkittävä uusi tuote. Turvavyön lisenssi saatiin Ruotsista Göteborgin Bandväfverin kautta Kutomo & Punomo Oy:lle. ”Göteborgissa oli jonkinlainen näyttely, oisko se ollut tekstiilinäyttely, ja siinä oli edustettuna muun muassa Göteborgs Bandväfveri niminen yritys. Ja mä otin yhteyden heihin ja siitä alkoi sitten se, tavallaan se turvavyövalmistus. Se johti sitten siihen, että Turun tehdashan – en tiedä missä määrin- mutta hyvin suurella määrin joka tapauksessa- valmistaa nykyään tommosia raskaita nauhoja, joita ei siihen aikaan valmistettu juuri ollenkaan.”*

*”Me maksoimme heille (Göteborgs Bandväfveri) provisiota siitä oikeudesta valmistaa turvavyötä. Se lopetettiin sitten, kun huomasi että se oli aivan aiheeton koko homma. Kyllä me pärjäsimme ilman heidän teknillistä apua muutaman vuoden kuluttua. Ja meistä tuli jonkinlainen tekijä tällä alalla, ja kilpailimme myös englantilaisten kanssa.” (Stendahl 1998).*

Inka pystyi kehittämään olemassa olevan ydinosoamisen pohjalta uusia nauhasovelluksia uudelle liiketoiminta-alueelle. Samanaikaisesti tapahtui toinen merkittävä muuntautuminen Inka-historiassa; siirryttiin teollisten asiakkaiden palvelemiseen.

*”Ja muista hyvin yhtenä iltana, kun silloinen myyntipäällikkö Lasse Porthen soitti mulle: ”Kuule, sun täytyy tulla tänne nytten.” Hän oli erään autoliikkeen ostajan kanssa. Istu jossakin kapakassa täällä (Turussa) ja ei tahtonut syntyä kauppaa, ja pyysi minua sinne sitten auttamaan. Ja syntyhän se kauppa sitten. Se oli ainutlaatuinen, koska se oli miljoona metriä turvavyötä. Se on melkonen määrä. Se oli Inkan siihen asti suurin kauppa yleensä, yhtenä pottina.” (Stendahl 1998).*

*Ja mehän siirryttiin pikkuhiljaa siitä tukkukauppamyynnistä tähän teollisuusmyyntiin (Kiema 1998).*

Lassila & tikanoja muuttui 1960-luvulla kansallisessa mittakaavassa toimineesta tukkukaupasta kansainväliseksi vientiteollisuusyhtiöksi. Teollisuuden liikevaihto oli vuonna 1965 22,8 mmk ja vuonna 1969 jo 66,2 mmk. Vastaavanlainen kehitys oli havaittavissa Inka Oy:n toiminnassa. Esitetynlainen muutos emoyhtiön toiminnassa on

todennäköisesti auttanut myös Inkaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä. Myynnin näkökulmasta katsottuna, asiakaskunnan vaihtuminen teki liiketoiminnan hyödyntämisen paljon monimutkaisemmaksi. **Dynaaminen kyvykkyys** pitää sisällään ns. yrittäjämäisen havainnoinnin, joka johtaa käytännössä muuttuvien olosuhteiden vaatimaan uusiutumiseen.

Vuonna 1967 Inkan palveluksessa oli hieman yli 500 työntekijää ja liikevaihtoa kertyi n. 50 miljoonaa markkaa. Viennin osuus liikevaihdosta oli n. 12 % ja suurin osa siitä toimitettiin Englantiin ja Skandinaviaan. 70-luvulle saavuttaessa Inkan myynti oli lähes kaksinkertaistunut, ollen n. 95 miljoonaa markkaa, josta viennin osuus n. 15 %. Työntekijöiden määrä pysyi samana (Käppi 1998, 86–89)

Inkan vahvuutena oli ylivoimainen osaaminen nauhan valmistamiseen liittyvissä asioissa. Pitkät perinteet kehittivät raaka-aineisiin, viimeistelyihin ja koneenrakentamiseen liittyvää osaamista. Yrityksen johto pystyi havaitsemaan uuden liiketoimintamahdollisuuden mm. turvavyönauhan valmistamisessa. Tämä on toimiva esimerkki siitä kuinka yhtiön ydinresurssien kautta on mahdollista siirtyä uusille toimialoille ja uusiin bisneksiin. Grantin (1991) mukaan näiden ydinresurssien tulee olla vaikeita ymmärtää ja määrittää.

Synergia ja monistettavuus syntyvät osaamisen monikäyttöisyydestä. Strategia painottaa ydinkyvykkyyttä, esimerkiksi teknologiaosaamista, jonka hyödyntäminen erilaisissa sovelluksissa luo osaamisen käytölle monta sovelluskohdetta eri liiketoiminnoissa. Kamensky (2003) puhuu osaamislähtöisestä mallista.

#### 4.2. Vaihe 2. 1970-luku

70-luvun maailmanlaajuinen öljykriisi ja sitä seurannut lama ajoi monet yritykset säästökuurille. Näin tapahtui myös Inkan kohdalla, mutta notkahdus oli vain väliaikainen. Aikakauden liiketoiminnan periaatteita kuvaavat osuvasti sanat keskittyminen ja kontrolli. Pentti Tolonen aloitti Lassila & Tikanojan toimitusjohtajana vuonna 1971, jolloin firma oli syvässä taloudellisessa kriisissä. Yhtymärakenne koostui

neljästä eri yksiköstä (Tiklas, Tukku, Inka ja Topman), joiden johdon vastuulle tuli ainoastaan toiminnan kannattavuuden varmistaminen. Maksuvalmiutta parannettiin karsimalla kaikki ylimääräiset kulut. Yhtymän johto rajoitti tulosityksiköiden itsenäistä toimivaltaa, mikäli tulokset jäivät täyttymättä.

Inkan liiketoiminta oli hyvässä kasvuvauhdissa koko 1970-luvun alkupuolen ja fuusion jälkeiset rationalisointitehtävät oli toteutettu onnistuneesti. Inkan toiminnan laajentamista viime aikoina on haitannut tuotantokapasiteetin puute. (Lassila & Tikanoja Oy:n toimintakertomus 1971). Tästä johtuen **Fyysisin resursseihin** ja niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen kiinnitettiin erityishuomiota. Liiketalouden hyvät näkymät vahvistivat suunnitellun investointipäätöksen, päätettiin rakentaa uusi tehdaskiinteistö Turkuun, Hiiden teollisuusalueelle. Kaupunki tuli mukaan tukemaan uuden teollisuusrakennuksen valmistumista (Martonen, 1998). Tällä investointipäätöksellä turvattiin yhtiön kasvusuunnitelma ja samalla varmistettiin olemassa olevien asiakkaiden nauhatoimitusten sujuvuus. Entistä tehokkaampi tuotantokoneisto vaati vähemmän työntekijöitä, laitosmiesten rooli korostui. Maailmanlaajuinen lamakausi hidastutti alkuperäistä valmistumissuunnitelmaa, joten Turun toiminta voitiin keskittää uuteen tehtaaseen, vasta vuonna 1979. Myös Killinkosken uuden tuotantolaitoksen rakennustyöt olivat hyvässä vauhdissa.

*Resursseja hankittiin, mutta myös pyrittiin kehittämään. ”Minä olin myös aika hyvin perillä nauhanvalmistuksen tekniikasta, matkustin paljon Saksassa ja Sveitsissä, kävin siellä eri tehtaissa ja konevalmistajien tehtaissa. Sveitsihän oli edelläkävijä tällaisen modernin kutomokoneen valmistuksessa, Englannissa on myös kehitetty aika hyviä koneita. Me liikuimme aika tavalla kyllä eri messuilla ja tehtailla.(Stendahl 1998).*

*Teknisten vöiden valmistamisen edellytykset paranivat uusien raaka-aineiden ja muovilankojen kehittymisen myötä. Muovilanka kesti vetoa 7-8gr/denier, mikä on 5-6 kertaa enemmän kuin puuvillalanka. Muovilanka soveltui niin turvavyön tekemiseen kuin, tietyn ommelmuutoksen, nostovöiden valmistukseen. (Kiema 1998.)*

Emoyhtiön työskentely vaatetusteollisuuden parissa antoi Inkalle hyvän mahdollisuuden uusasiakashankintaan ja pienensi investointien riskiä. Tuoreen ja luotettavan markkinatiedon turvin oli helpompaa hahmottaa liiketoiminnan suuntaviivoja, sekä sitoutua suurempiinkin investointihankkeisiin. Nopeat kysynnän vaihtelut,

sesonkiluonteisuus, toi lisähaasteita kapasiteetin hallintaan. Asiakkaat olivat oppineet luottamaan Inkan toimitusvarmuuteen, joten siitä oli pidettävä kiinni myös kasvuvaiheen aikana. Lassila & Tikanojan sisaryhtiöt, Tiklas ja Topman, olivat merkittäviä asiakkaita Inkalle 70-luvulla. Yhtiön pääasiallinen vienti suuntautui länsimarkkinoille, mutta Neuvostoliitostakin saatiin jättitilauksia raakaöljyn hinnannousun aikoihin

Inkan pitkät työsuhteet olivat vahvistaneet **aineellisten resurssien** kertymää. Työntekijöiden taidot ja osaaminen näkyivät mm. rutiineiden luotettavassa hallinnassa. Tässä tilanteessa vain kokemuksen tuoma kilpailuetu mahdollisti kasvun edellyttämien tuotantomäärien joustavan läpimenon. Inkan organisaatio ja yrityskulttuuri olivat syntyneet pitkän ajan kuluessa. **Ydinosaamisiin** ei tullut muutoksia verrattuna edelliseen vaiheeseen. Kova kasvuvauhti ja raskaiden, teknisten nauhojen kehitystyö on teroittanut **ydinkyvykkyyksiin** liittyvää hallintaa. Tähän kehitysvaiheeseen kuului tärkeänä osana toimivan alihankintaverkoston kehittäminen, eritoten materiaalinkäsittelytuotteiden ompelutyöhön liittyen. Hyvän kokonaistoiminnan kautta Inkan maine ja uskottavuus luotettavana teollisuuden palvelijana kasvoi asiakaskunnan silmissä.

Saavuttaessa vuoteen 1975 Inka ajautui kriisiin. Toiminta ajautui vahvasti tappiolliseksi, koska merkittävimpien tuoteryhmien kysyntä heikkeni yhtäaikaisesti. Tuonnin kiristämä kilpailu kavensi venyvien ja vetoketjunauhojen menekkiä.

*”70-luvun puolivälissä Inkan tärkein asiakas Kiitoketju yhtiö Optin kanssa, joka oli Euroopan laajuinen vetoketjun valmistaja. He alkoivat valmistaa vetoketjunauhaa pian itse” (Martonen 1998).*

Kansainvälisen taloustaantumana vuoksi rahtitoiminnan hiljentyminen vaikutti puolestaan nostovöiden menekkiin. Turvavyönauhatuotantoon tarvittavia raaka-aineita ei kyetty ostamaan riittävän hallitusti ja tämä aiheutti haasteita myynnin kasvattamiselle. Perimmäinen syy kannattavuuskriisiin oli vanhojen kustannusrakenteiden säilyttäminen, vaikka nauhojen menekki tyrehtyi. Vuoden 1976 tulos ei kuitenkaan ollut riittävän hyvä ja tehtailla ryhdyttiin supistamaan kustannuksia

vähentämällä henkilökuntaa lähes 70 työntekijällä. (Lassila & Tikanoja, toimintakertoukset 1966–1996)

Vuonna 1976 valittiin Inkan toimitusjohtajaksi Pekka Servanto, jonka tavoitteena oli liiketoiminnan kannattavuuden palauttaminen. Inkan rakennushankkeiden suunnittelu ja toteutus pantiin jäihin, kunnes uudesta pysyvästä suunnasta saataisiin selvä näyttö. Kustannusrakenteen karsinta, sekä tuotannon ohjaus entistäkin pitempiin sarjoihin ja raskaampiin tuotteisiin, hihnoihin ja nostovöihin paransivat Inkan kannattavuutta selvästi budjetoitua enemmän (Koskivirta 2005).

70-luvun alussa Inkan myynti oli n. 95 miljoonaa markkaa, josta viennin osuus n. 15 %. Yhtiön palkkalistoilla oli n. 500 työntekijää. Vuosikymmen lopulla Inkan myynti nousi lähes 140 miljoonaan markkaan, josta viennin osuus oli vajaa kolmannes. Yhtiön palveluksessa oli 400 työntekijää (Käppi 1998, 86–89).

#### 4.3. Vaihe 3. 1980-luku

Kansainvälistyminen voidaan nähdä keinona, jonka avulla yritys toteuttaa eloonjäämisen, kasvun ja kehittymisen tarpeitaan. Kansainvälistymiseen johtavia motivaatiotekijöitä on kahdenlaisia. Sisäisiä indikaattoreita voivat olla esim. ylikapasiteetti tai ainutkertainen tuote. Ulkoisena yllykkeenä voi toimia vaikkapa kylläntyneet kotimarkkinat, lama tai spontaanit tilaukset.

Inkan kohdalla kysymyksessä oli ennen kaikkea kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttaminen eli kasvun hakeminen isommilta markkinoilta. Toisaalta liian voimakas riippuvuus kotimaan suhdanneherkästä teollisuudesta pakotti kehittämään vientiponnisteluja. Tästä esimerkkinä toimivat 1982 alkanut puunjalostusteollisuuden lama ja samanaikaisesti tapahtunut vaatetusteollisuuden tilauskannan tyrehtyminen. Henkilökunta joutui tekemään vajaita työviikkoja ja kriisiä syvensi entisestään Ruotsin kruunun devalvaatio.

Vuosikymmenen alussa valmistunut uusi tehdas Virtain Killinkoskelle lisäsi uskoa vientimahdollisuuksiin. Killinkosken ja Turun tehtaiden nauha- ja materiaalinkäsittelytuotteita vietiin lähinnä Ruotsiin, Englantiin ja Saksan liittotasavaltaan. Vuonna 1981 Inka perusti Saksan liittotasavaltaan ensimmäisen ulkomaisen myyntiyhtiönsä Inka GmbH:n.

Inkan kaikki tuotantotilat olivat uusia, nykyaikaisia ja tehokkaita (Lassila & Tikanojan toimintakertomus 1980). Voidaan todeta, että Inkan **fyysiset ja aineettomat resurssit** olivat menestyksekkään 70-luvun jälkeen loistokunnossa. Tästä huolimatta vuosittaisten investointien määrä vaihteli 2 mmk:n ja 6 mmk:n välillä. Yrityksestä löytyi riittävästi oikeanlaista konekanta ja motivoitunutta osaavaa henkilöstöä, joiden avulla luotiin kilpailukykyä. Suuren kansainvälisen konsernin osana Inka oli haluttu työntaja. Hyvin koulutettua, kielitaitoista työvoimaa oli verraten helposti saatavilla. Sisäisten resurssien vaikutus; kotimaan kilpailukyky ja kapasiteetin riittävyys, ovat ensisijaisia valmiusvaatimuksia matkalla kansainvälisille markkinoille (Mäkinen 2005). Merkittävä rooli on myös johdon asenteella ja kokemuksella. Vuonna 1983 konsernijohto toivoi Inkalta lisää panostusta markkinointiin viennin kasvattamiseksi. Tätä seurasi innokas yritysostojen tavoittelu, josta hyvänä esimerkkinä on pienen hollantilaisen nauhatehtaan, M. Koster & Co. B.V:n ostaminen. Tämän lisäksi yhtiössä kaavailtiin myös suursäkkejä valmistavan tuotantolinjan perustamista. Ennusmerkit vaatetusteollisuuden kriisin syvenemisestä saivat yritysjohton perääntymään suunnitelmasta ostaa ruotsalainen Bandindustri Ab. ( Koskivirta 2005).

Nauhan kutomiseen, sekä sen monipuoliseen jatkojalostamiseen liittyvä vahva osaaminen auttoivat valitun strategian toteuttamisessa. Näihin **ydinosaamisiin** luottaen Inka kasvatti määrätietoisesti vientinsä osuutta ja vastasi kansainväliseen kilpailuun. Uudeksi ydinosaamiseksi alkoi muodostua kansainvälinen markkinointi. Kansainvälisen verkoston johtaminen on monimutkainen ja vaikeasti jäljiteltävä **ydinkyvykkyys**. Tällaiseen tavoitteeseen pääseminen vaatii erityistä myynti- ja markkinointiosaamista, jonka kehittämiseen saatiin apua emoyhtiöltä. Uutta **dynaamista kyvykkyyttä** ei tiettävästi syntynyt Inkaan, 80-luvun aikana. 1980- luvun puolivälissä vaatetusteollisuuden vienti Venäjälle alkaa hiipua, mikä vaikuttaa väistämättä myös

nauhatuotteiden menekkiin. Samanaikaisesti myös raskaissa tuotteissa oli menekkivaikeuksia. Liiketoiminnan organisointia pyrittiin selkeyttämään. Vuonna 1987 Inka jaettiin kahteen tulosvastuulliseen yksikköön: raskaita teknisiä nauhoja, kuten kuormansidontalaitteita ja nostovöitä valmistavaan Turun Inka Slingiin ja vaatetusteollisuuden kevyitä nauhoja valmistavaan Killinkosken Inkaan. Kumpaakin tuotantolinjaa oli rationalisoitava voimakkaasti, jotta kannattavuustavoitteet oli mahdollista täyttää. Samalla karsittiin tuotevalikoimaa ja kohdistettiin myyntiä suuriin asiakkaisiin.

Inkan kevyellä puolella tavoitteeksi asetettiin markkinajohtajuus kaikissa pohjoismaissa. Käytännössä tämä tarkoitti kotimaan aseman säilyttämisen lisäksi neljänneksen suuruista kasvua Ruotsin ja Norjan markkinoilla. Materiaalikäsitteilytuotteiden valmistusta harjoittavan Inka Slingin tavoitteeksi määriteltiin nousu toimialan johtavaksi eurooppalaiseksi tekijäksi ”tai ainakin ylivoimaiseksi kakkoseksi”. Tällaisen kasvustrategian toteuttamiseksi tarvittiin kustannustehokas tuotantojärjestelmä, sekä tehokas riittävän kattava myyntiverkosto. 80 – luvulla kansainvälinen kilpailu ja globalisaatio lisäsivät yhtiöiden rahoitukseen liittyviä haasteita. Lassila & Tikanojan edustama tekstiiliala, toi lisävivahteen tähän yhtälöön.

1980-luvun alussa Inkan myynti niiasi syvään edellisen vuoden myyntiennätyksestä, mutta pysyi koko vuosikymmen ajan 100–110 mmk tasolla. Kaiken kaikkiaan Inkan kansainvälistyminen eteni hyvässä myötätuuessa ja vienti kasvoi lähes 50 % kokonaisymyynnistä. Yhtiön palveluksessa oli vuosikymmenen lopulla hieman yli 300 työntekijää (Käppi 1998, 86–88).

#### 4.4. Vaihe 4, 1990-luku: Inka aloittaa PP-kuidun valmistamisen

90-luvulla Euroopassa koetun taloudellisen muutoksen myötä siirryttiin tuotteista palveluihin ja uusia toimintamahdollisuuksia etsittiin erilaisten verkostojen avulla. Inkan kohdalla tämä tarkoitti konkreettisemmin teknologista kehitysyhteistyötä raaka



aineisiin liittyen.

Suomalaisen vaatetusteollisuuden kehitys 50-luvulta lähtien kertoi selvästä rakennemuutoksesta. Tekstiili-, vaatetus- ja kenkäteollisuuden bruttokansantuote – erä oli romahtanut vajaassa viidessäkymmenessä vuodessa 16 prosentista kahteen prosenttiin. Tämä tosiasia muutti myös yhtymässä Inkan toiminnan edellytyksiä. Määrätietoisien työn tuloksena Inka kasvatti vientiään vuoteen 1991 asti, jolloin enemmän kuin puolet yhtiön tuotannosta myytiin ulkomaille. Tuotevalikoimaa siirrettiin entistäkin vahvemmin vaatetusteollisuuden keveistä nauhoista materiaalinkäsittelyremmeihin sekä nosto- ja sidontavöihin. Toisaalta taantuvilla markkinoilla tapahtuneen uusjaon myötä yhtiön osuus kaupan ja vaatetusteollisuuden kokonaismarkkinoista kasvoi. Kilpailevien yritysten kaatuminen vähensi myös hintakilpailua. **Fyysisiä resursseja** vahvistettiin monella tapaa. Pitkien neuvotteluiden lopputuloksena Inka ostaa suurimman kotimaisen kilpailijan, keveitä nauhoja valmistaneen Anders Lassfolkin vuonna 1992. Heti seuraavana vuonna Inka ostaa Göteborgissa sijainneen Svensk Lasthantering Bengt Lindahl Ab:n, jolla oli merkittävä asema Skandinaviassa erityisesti kuormansidontalaitteissa ja päällysterakseissa. Samalla hankittiin osuus J/V Norsafe-yhtiöstä Tallinnasta. Norsafen vastuulle keskitettiin pian Inkan materiaalikäsittelytuotteiden ja valmiiden kappaletavaroiden myynti Baltian alueella. Inkan lunastettua vuosituhaten vaihteessa Norsafen koko osakekannan itselleen nauhojen jatkojalostusta alettiin keskittää Tallinnaan. **Aineettomia resursseja** siirtyi Inkalle myös yrityskauppojen yhteydessä; lähinnä osaamista ja uusia asiakassuhteita. Inka teki vuodesta toiseen vähintäänkin tyydyttävää tulosta, mutta sen pieni koko oli muuhun yhtymärakenteeseen täysin epäsuhtainen. Siksi huomattavasti alle 10 prosenttia Lassila & Tikanojan neljän tulosityksikön kokonaisliikevaihdosta tuoneelle Inkan teollisuudelle tunnusteltiin myös mahdollisia ostajia. (Koskivirta 2005:283). Mieluisaa kauppahintaa ei tarjonnut kukaan, kohtuullisesti kannattavasta yhtiöstä. Kauppakohteen kiinnostavuutta heikensi osaltaan yhtiön nauhateollisuuden kaksijakoisuus, sekä markkinajohtajan asema. Ulkomaan myynti kasvoi, päämarkkina-alue laajeni pohjoiseen Keski-Eurooppaan ja Itämeren reunavaltioihin. Markkinoiden laajetessa myös tuotevalikoimaa pelkistettiin. Samalla tehtiin päätös kasvattaa materiaalinkäsittelytuotteiden osuutta Inkan toiminnassa. Nykyisin käytössä olevia materiaaleja vaihdetaan

nykyaikaisempiin ja turvallisempiin, vaijereista ja ketjusta siirrytään muovikuidusta valmistettuihin ergonomisiin nosto- ja sidontalaitteisiin. Lisäksi kuljetusten turvallisuusmääräykset tulevat yhä enemmän kiristymään, mikä merkitsee lähivuosina tarvetta ja markkinoita uusille kuormansidontatuotteille ja – nauhoille. (Kulmala 1998).

Vuonna 1995 Inkan tuotteita myytiin tytäryhtiöiden kautta 30 maahan, päämarkkinan-alueiden ollessa Skandinavia ja Keski-Eurooppa. Liikevaihtoa kertyi 114 mmk, josta viennin osuus oli 60 %. Ryhmän palveluksessa oli keskimäärin 250 henkilöä. Brutto investoinnit olivat 6,6 miljoonaa markkaa. Näistä valtaosan muodosti maaliskuussa 1996 käynnistytävä kuitulinja (tilinpäätös tiedote). Inka laajensi **ydinosaamistaan** tietoisesti kuitupuolelle, uskoen siihen, että tällainen tuotannollis-tekninen osaaminen tuo menestystä lähitulevaisuuden kiristyvillä markkinoilla.

Onnistuneen tuotekehitystoiminnan ansiosta Inka aloitti oman raaka-aineen valmistuksen vuonna 1996. Tämän johdosta keveiden nauhojen kysynnän laskua oli mahdollista korvata teknisillä nauhoilla, jotka perustivat erikoislujaan INKAFIL-kuituun. Kuidun ominaisuutena oli mm. erinomainen kyky vastustaa repivää voimaa, jonka myötävaikutuksena Inkaan muodostui kolmas liiketoiminta-alue. Kuitua myytiin ja samalla sitä hyödynnettiin omien liiketoimintaryhmien tuotannossa. Tavoitteena oli hyödyntää syntynyttä synergiaetua,  $1+1=3$ . Kuitutuotannon ympärille alkoi syntyä uutta **ydinkyvykkyyttä**. 90-luvulla yhtiöön rakennettiin tukevampaa ponnistus pohjaa yritysostojen kautta. Panostukset Viroon ja Ruotsiin voidaan nähdä **dynaamisenkyvykkyuden** orastavana vaiheena, liittyen jakelutien, sekä alihankinnan hallitsemiseen.

Kovenevaan kansainväliseen kilpailuun Inka on lähtenyt kasvattamalla jatkuvasti tuotantoaan. Keskeisiä toimenpiteitä, joita tuotannon tehostamiseksi on tehty, on ollut käyttöasteen nostaminen, sekä valmistettävien tuotteiden karsiminen ja siirtyminen suurien tuotantosarjojen valmistukseen. Lähivuosien tavoitteena Inkalla on jälleen kaksinkertaistaa tuotanto. Tuotannon tehostamiseen liittyen Inka on tekemässä historiansa suurimpia investointeja uusimalla koneita ja laitteita, lisäämällä oman kuidun tuotantoa ,sekä tehostamalla automatisointia. (Kulmala 1998).

Tehtyjen järjestelyiden myötä hintakilpailukyky näyttikin parantuvan ja kysyntä elpyi 2000-luvun taitteessa. Vuonna 1999 Inkan liikevaihto oli 17,4 meur, josta viennin osuus oli reilusti yli puolet. Inkan palveluksessa oli keskimäärin 175 henkilöä.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa käytiin läpi Inkan kasvuun vaikuttaneita resursseja 1960-luvulta, aina 1990-luvun loppuun saakka. Tässä luvussa tuloksista tehdään yhteenveto asetetun tutkimusongelman mukaan: miten resurssiperustaisen näkemyksen mukainen toiminta heijastui yrityksen kasvuun ja strategiaan päätöksiin, eri aikakausina. Kappaleen lopussa esitetään tutkimuksesta vedettävät johtopäätökset ja pohditaan aihetta mahdolliseen jatkotutkimukseen.

### 5.1. Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä resurssit ovat tuoneet Inkalle kilpailuetua eri vaiheissa. Kirjallisuusosuudessa käytiin läpi erilaiset resurssit ja pysyvän kilpailuedun muodostumiseen vaikuttavat tekijät, aikaisempien tutkimusten valossa. Kirjallisuusosa koostui alan johtavien tutkijoiden kirjoittamista tieteellisistä artikkeleista. *Resursseihin perustuvassa lähestymistavassa* huomio keskittyy yrityksen pysyviin ja ainutkertaisiin, vaikeasti kopioitaviin ominaisuuksiin taloudellisen voiton lähteinä. Ratkaisevaa menestymisessä on oppiminen ja kehittyminen suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen resursseja ovat esim. tuotantokoneet ja työntekijöiden taidot, itse kilpailuetu syntyy tyypillisesti useiden resurssien sopivasta yhdistämisestä.

Tutkimuksen neljännessä luvussa haettiin organisaation näkökulmaa resursseihin. Empiirinen osuus pohjautuu Inka Oy:n neljän vuosikymmen yrityshistorian pitkittäistarkasteluun. Tutkimusaineisto pitää sisällään painetun materiaalin lisäksi laajan toimitusjohtajien haastattelun, jossa muistellaan saman aikakauden tapahtumia.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista eli deduktiivista sisällönanalyysia. Resurssiperustaisen näkemyksen mukainen aineisto muodosti analyysirungon, joka jaettiin eri aikavaiheisiin. Rungon sisälle rakennettiin luokitus. Tutkimuksessa hyödynnettiin Vuorisen (2005:70) luomaa hierarkiataulukkoa, eri resurssityypeistä.

- 1) Resursseja ovat kaikki yritystoiminnan tuotannontekijät, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle kuten esim. koneet, ihmiset, suhteet, pääoma ja osaaminen.
- 2) Aineettomat resurssit ovat aineettomia tuotannontekijöitä kuten esim. osaaminen, sopimukset, suhteet ja patentit.
- 3) Ydinosaaminen on yrityksellä oleva arvoketjuun tai teknologiaan liittyvä erityisen arvokas osaaminen.
- 4) Ydinkyvykyys on ydinosaamisen hallitsemiseen ja käyttöön liittyvää osaamista.
- 5) Dynaaminen kyvykyys on kykyä muuntautua ja uusiutua olosuhteiden mukana.

Alimpaan luokkaan kuuluvat kaikki resurssit. Resurssien arvokkuus sekä hallinta ja hyödynnettävyys tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin kopioitaviksi siirryttäessä ylimpään eli dynaamisen kyvykyuden luokkaan.

## 5.2. Johtopäätökset

Tutkimusongelma esitettiin seuraavasti: miten resurssiperustaisen näkemyksen mukainen toiminta heijastui yrityksen kasvuun ja strategiaan päätöksiin, eri aikakausina? Tutkimusongelman avustavilla kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, mitkä resurssit edesauttoivat Inkan kasvua eri vaiheissa. Millaisista resursseista oli puutetta, muuttuivatko ydinosaamiset ja ydinkyvykkyudet vuosikymmenten aikana? Kohdeyrityksenä toimi Inka Oy.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet Inkan käyttämistä resursseista vaikuttivat myönteisesti kasvuun. **60-luvulla** toteutunut fuusio synnytti resurssikimpun. Inkalla oli valtavat fyysiset ja aineelliset resurssit, joiden avulla vahvistettiin ydinosaamista. Inkan ydinosaamista olivat nauhanvalmistaminen ja siihen liittyvät teknistä osaamista vaativat jatkojalostusprosessit, kuten värjäminen ja teollinen ompelu. Tältä pohjalta Inka pystyi

kehittämään uusia nauhasovelluksia, uudelle liiketoiminta-alueelle. Turvavyönauha oli hyvä esimerkki ydinkyvykkyyden hyödyntämisestä. Dynaamista kyvykkyyttä koettiin 60-luvulla, kun koko liiketoimintaa käännettiin tukkukaupasta teollisuuteen. Mistään resursseista ei ollut varsinaisesti puutetta.

Resurssiperustaisen näkemyksen merkittävimmät vaikutukset jalostuivat resurssien tehokkaampana käyttönä ja uusina, arvoa tuottavina yhdistelminä. Erikoistuminen ja työnjako mahdollistivat valtavan resurssimäärän muuttamisen osittain pysyväksi kilpailueduksi. Inkan tuotantokokemus ja vahva teknologiajohtajuus tukivat saavutettua markkinajohtajan asemaa.

Nauhateollisuuden uudelleenjärjestelyt kestivät 60-luvun loppuun saakka.

**70-luvulla** yritysten suorituskykyerojen tarkastelu liittyi vielä paljolti koneisiin ja tehtaisiin. Inka eli vahvaa kasvukautta ja lähitulevaisuuden suunnitelmissa oli viennin kasvattaminen. Kapasiteetin riittävyys, myös jatkossa, varmistettiin mittavilla tehdasinvestoinneilla Turkuun ja Killinkoskelle. Samanaikaisesti hankittiin uusia resursseja, sekä kehitettiin vanhoja (katso s. 16 Stendahl ja Kiema). Lassila & Tikanojan – nimi, hyödynnettiin referenssinä markkinoinnissa. Resurssien toisiaan täydentävyys liittyy resurssiperustaisen näkemyksen olettamukseen, että tiettyjen resurssien arvo on korkeampi saatettua vuorovaikutukseen muiden resurssien kanssa kuin hyödynnettynä erikseen (Vuorinen 2005, 204). Inkan organisaatio osoitti kyvykkyytensä hyödyntämällä myös aineettomat resurssit. ”Resurssikimpun” selvitystyön tuloksena Inkasta kehittyi teknisten nauhojen ja materiaalinkäsittelytuotteiden johtava valmistaja. Ydinosaaminen jalostui arvokkaiden resurssien yhteisvaikutuksesta.

Resurssikimput ovat informaatioon perustuvia, aineettomia tai konkreettisia, yritysspesifejä prosesseja tai rutiineja, jotka ovat kehittyneet ajan kuluessa vuorovaikutuksessa yrityksen muiden resurssien kanssa. Tästä johtuen resursseilla on keskinäinen ”riippuvuus suhde”. Inkan osaaminen korostui, sekä vaatetusteollisuuteen, että materiaalinkäsittelyyn liittyvien nauhatuotteiden valmistamisessa ja asiakkaiden joustavassa palvelemisessa. Myös tehtaiden sijainnilla oli vaikutusta asiakkaille tuotettuun arvoon.

Yhtiössä keskityttiin nauhanvalmistamiseen ja olemassa olevien resurssien täysimääräiseen hyödyntämiseen. Inkan vahvaa toimittaja-asemaa suojasivat pitkät asiakassuhteet, jotka rakentuivat yhdessä kehitelyihin erikoistuotteisiin sekä yhteistyöstä päättävien henkilöiden keskinäiseen luottamukseen. Tässä tapauksessa voidaan puhua ns. resurssien siirtämättömyydestä ja pysyvän kilpailuedun syntymisestä.

**80- luvulle** saavuttaessa, kotimaan markkinaosuus kohosi 50–80%:iin, tuoteryhmästä riippuen. Vahva resurssiperusta ja kotimaan markkinoilla menestyminen rohkaisivat kansainvälistymään. Toisaalta, alan yleisen kysynnän ja kotimarkkinoiden rajallisuuden vuoksi, tulevaisuuden kasvu oli löydettävä Suomen rajojen ulkopuolelta tai uusilta tuotealoilta (Lassila & Tikanoja toimintakertomus 1981). Konsernin johdon positiivinen suhtautuminen kansainvälistymiseen helpotti Inkan toimintaa. Almutka toteaa, että resurssin käyttöaste on resurssitoimintalogiikan ydin ja menestyksen yksinkertainen kaava: mitä laajemmin resursseja on ja mitä paremmin ne ovat käytössä, sitä parempia ovat kilpailuetu, skaalaetu ja kustannustehokkuus.(Almutka 2008).

Tärkeimpänä vaatimuksena oli kapasiteetin riittävyys ja toiminnan joustavuus. Asiakkaat keskittivät mielellään ostonsa kasvaville alihankkijoille, jotka pystyivät toimittamaan laajempia tuotekokonaisuuksia, kilpailukykyiseen hintaan. Inka vastasi tähän haasteeseen ja yhtiön maine kasvoi luotettavien toimitusten myötä. Uusia resursseja hankittiin ”matkan varrella” ja senhetkisiä sopeutettiin uuteen kansainväliseen toimintamalliin. Inkan vahvat asiakassuhteet mahdollistivat keskittymisen kansainvälistymisstrategian toteuttamisen. Kansainvälistymisprosessi itsessään synnytti Inkaan uutta ydinosaamista.

Vuonna 1987 Inka jaettiin kahteen tulosvastuulliseen yksikköön: raskaita teknisiä nauhoja, kuten kuormansidontalaitteita ja nostovöitä valmistavaan, Turun Inka Slingiin, sekä vaateusteollisuuden kevyitä nauhoja valmistavaan, Killinkosken Inkaan. Tarkoituksena oli päällekkäisyyksien poistaminen liiketoiminnoista. Samalla karsittiin tuotevalikoimaa ja kohdistettiin myyntiä suuriin asiakkaisiin. Pääomasta ei ollut varsinaisesti puutetta, mutta niiden käyttömahdollisuus oli sidoksissa liiketoiminnan kannattavuuteen.

**90-luvulla** kansainvälinen kilpailu kovenee. Inkan keskeiset toimenpiteet tuotannon tehostamiseksi olivat käyttöasteen nostaminen, sekä valmistettävien tuotteiden karsiminen ja siirtyminen suurten tuotantosarjojen valmistukseen. Samanaikaisesti tehtiin Inkan historian suurin investointi, aloittamalla oma INKAFIL – kuitutuotanto. Tarkoituksena oli kehittää ”maailman paras PP-kuitu” ja käyttää tätä kilpailukykyistä lankaa myös omien materiaalinkäsittely – tuotteiden, pääasiallisena raaka-aineena. Polypropeeni oli silloin huomattavasti edullisempi raaka-aine kuin polyesteri.

Resursseihin perustuvissa malleissa tunnustetaan aineettomien, tietoon perustuvien resurssien merkitys kilpailuedun takaajana. Alan johtavana tekijänä Inka halusi vahvistaa omaa asemaansa ns. teknologiajohtajana. Kuitutuotannon kautta yritykseen syntyi uutta ydinosaamista. Inkan tavoitteena oli hyödyntää omaa PP-kuitua yhä kasvavaan materiaalinkäsittelytuotteiden menekkiin. Vuosikymmenen lopulla Idän tuonti kasvoi räjähdysmäisesti ja samanaikaisesti PP-granulaatin hintakehitys romahdutti materiaalinkäsittelytuotteista saatavan vastikkeen ansaitsemisen. Polypropeeni menetti hintaetunsa polyesteriin nähden. Keskityttiinköhän tällöin liiaksi omiin resursseihin?

Toimintastrategia on harvoin tasajakoa eri liiketoiminta mahdollisuuksiin kesken. Uskottiin, että tekstiiliteollisuus on vahvasti taantuva laji pohjolassa, joten tekstiiliasiakkaita annettiin jälleenmyyjien hoidettavaksi. Kilpailijat ottivat tiedon ilahtuneena vastaan. 1990-luvun lopulla alkaneet yhtiöjärjestelyt aiheuttivat Inkassa ajoittaista resurssien puutetta yhtiön johdossa. Selkeän strategiapohjan hahmottaminen ei ollut helppoa, koska tuotanto ja liiketoiminta oli hajautettu useampaan eri osakokonaisuuteen.

Tutkimuksessa havaittiin, että resursseilla oli keskeinen rooli yhtiön toiminnassa, joskin niiden roolit vaihtelivat eri aikakausina. Fyysisten resurssien merkitys korostui heti tutkimusjakson alkuvaiheessa, 60-luvulla ja eteenkin nopean kasvun aikaan 70-luvulla. Fuusion yhteydessä Inkan toimintaa rationalisoitiin, jonka jälkeen fyysisiä resursseja pystyttiin hyödyntämään aiempaa tehokkaammin. Inkan pitkäjänteinen työ asiakaspinnassa näkyi positiivisesti jokaisen vuosikymmenen aikana. Aineettomien resurssien kohdalla on syytä mainita myös hyvät suhteet toimittajiin. Edellä mainitut



asiat varmistivat osaltaan 70-luvun kasvua ja helpottivat kansainvälistymistä 80-luvulla. Inkan perinteistä ja vahvaa ydinosaamista olivat nauhanvalmistamisen lisäksi värjäys ja teollinen ompelu. Tutkimuskohteena olevan ajanjakson alkuvaiheessa Inkassa kehitettiin teknisiin nauhoihin ja materiaalinkäsittelytuotteisiin liittyvää osaamista. Näiden ydinkyvykkyyksien avulla liiketoiminnan painopistettä siirrettiin yhä raskaampiin nauhatuotteisiin. Tätä kehitystä vaudittivat osaltaan myös 80-luvun loppupuolella tapahtunut ompelevan vaatetusteollisuuden tilauskannan romahtaminen, sekä 90-luvulla käynnistetty oma INKAFIL-kuidun tuotanto.

### 5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin käyttäen Inka Oy:tä kohdeorganisaationa, jolloin tutkimustulosten sovellettavuus muihin yrityksiin tulisi selvittää. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tehdä uuden vertailevan tutkimuksen, jossa sisäisiä resursseja verrattaisiin esimerkiksi Porterin (1980, 1985) kilpailuvoimien – malliin. Porterin teoria perustuu ulkoisen ympäristön muutospaineen analysointiin ja suotuisan kilpailuaseman varmistamiseen toimialan sisällä. Kyseinen malli ei näe yritysten välillä mainittavia suorituskykyeroja, kun taas resurssiperusteinen lähestymistapa tarkastelee yritystä sisältäpäin ja uskoo ainutlaatuisten taitojen ja kyvykkyyksien tuovan pysyvää kilpailuetua. (Barney 1991).

## LÄHDELUETTELO

- Ahokangas, J. (1998). *Internationalisation and Resources. An Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Acta Universitatis Wasaensis. no 64. 208 s.
- Ala-Mutka, J. (2008). *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-1312-4.
- Bain, J. (1950). Workable competition in oligopoly: Theoretical considerations and some empirical evidence. *American Economic Review* 40:2, 35–47
- Bakker Hans, Jones Wynford & Nichols Michele (1994). Using Core Competencies to Develop New Business. *Long Range Planning*. 27: 6, 13–27.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 99–120.
- Barney, J. & A. Arikan (2001). The Resource-based View: Origins and implications. In: *The Blackwell Handbook of Strategic management*, 124–179. Eds. Hitt, M, R. Freeman & J. Harrison. Oxford: Blackwell.
- Chatterjee, S. & B. Wernerfelt (1991). The Link between resources and type of Diversification: Theory and evidence. *Strategic Management journal* 12:1, 33–48.
- Conner, K. (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.
- Eisenhardt, K. 2002. Has Strategy Changed? *MIT Sloan Management Review*, vol.43, no.2, sivut 88–91.
- Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Grant RM (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3):114–135.

- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Hakamies, E. (1981). *Lassila & Tikanoja osakeyhtiö 1905–1980*. Muistitietojen ja arkistolehteiden pohjalta sanellut Erkki Hakamies. Helsinki 1981.
- Hakanen, M. (2004). *PK- yrityksen strategiatyö*. Helsinki: Multiprint Oy. 217 s. ISBN 952-468-041-6.
- Hall R (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13: 135–144.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*, Helsinki. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hitt, M. A. Ireland, R. D. ja Hoskisson, R. E. 2001. *Strategic Management Competitiveness and Globalisation*. South-Western College Publishing.
- Hofer CW & Schendel D (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co, St. Paul, Minnesota.
- Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. 6.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0226-1.
- Kauppalehti.11.11.1965
- Kekkonen, T. (2007). Innovaatiot Euroopan moottorina ja Suomen innovaatiopohjainen talouskasvu [online]. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK [siteerattu 19.3.2009].SaataavanaWorldWid:URL:[http://www.ek.fi/www/fi/tapahtumat/elinkeinopaiva\\_turku/Kekkonen.ppt](http://www.ek.fi/www/fi/tapahtumat/elinkeinopaiva_turku/Kekkonen.ppt)
- Kirjavainen, P & R Laakso-Manninen (2002). *Strategisen osaamisen johtaminen*. a Prima Oy. 260 s. ISBN: 951-37-3127-8.

- Kohtamäki, M. (2005). *Strateginen johtaminen & Kansainvälinen strateginen johtaminen* [online]. Vaasa: Vaasan yliopisto [siteerattu 19.3.2009]. Saatavana WorldWideWebistä: URL: <http://www.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Strateginen>
- Koskivirta, A. (2005). *Tarina arjesta. Lassila & Tikanoja 1905–2005*. Libris Oy, ISBN 952-91-8415-8
- Kuivalainen, O. ja Megdad, A. 2003. Does *Knowledge Mean Success?* – Capabilities, Strategy and International Performance of Small Knowledge-Intensive Firms. Nancy: Proceedings of IAMOT, 16 sivua.
- Kukkeenmäki, J. (2007). *Organisaatiomuutoksella kilpailukykyä. Metsänhoitoyhdistysten strategisten tavoitteiden vakiintuminen fuusiotilanteessa: case Länsi-Suomen Metsänomistajaliitto*. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu-työ.
- Kulmala, P. (1998). *Inka Oy:n tuote-esite* 1998.
- Kyngäs, H & L. Vanhanen (1999). *Sisällönanalyysi*. Hoitotiede 1:99, 3–12.
- Käppi, J. (1998). Jyrki Käppi, *Sata vuotta suomalaista nauhateollisuutta*. Orivesi
- Laakso, H. (2004). *Brandit kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Karisto Oy. 385 s. ISBN 952-14-0911-8.
- Lassila & Tikanojan Oy: *Toimintakertomukset 1965–1997*.
- Lewin, P. & Phelan, S. E. (1999). Firms, strategies, and resources: Contributions from Austrian economics. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 2:1, 3–18.
- Ma, H. (2000). Toward an advantage-based view of the firm. *Advances in Competitiveness Research* 8(2000):1, s. 34–59.
- Mahoney, J. & J. Pandian (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13:5, 363-380.

McWilliams, Abigail, Smart, Dennis: The resource-based view of the firm. *Journal of management inquiry* (1995):4, s. 309–317.

Metsämuuronen, J (2002). *Laadullinen tutkimuksen perusteet*. Metologia-sarja 4. E- kirja. International Methelp Ky. 79 s. ISBN: 952–5372.

Mäkelä, K(toim) (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.

Mäkinen, K. (2005). Pienten ja keskisuurten alihankkijayritysten kansainvälistymisvalmiudet: Case: pirkanmaan konepajat. Tampereen yliopisto. Johtamisen laitos, markkinointi. Pro gradu-työ.

Mälkiä, J. (2002). *Kiveltä kannolle - metalliyrityksen transformaatio resurssipohjaisesta näkökulmasta*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteiden osasto. Pro gradu-työ.

Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Penrose, E (1959) *The theory of the growth of the firm*. Blackwell, Oxford.

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.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Prahalad CK & Hamel G (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 79–91.

Proctor, T. (1997). Establishing a strategic direction. A review. *Management Decision* 35:2, s. 143–154.

- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: *Competitive Strategic Management*, 566-570. Ed. R. Lamb. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12:3, 167–185.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Silius, K. (2005). *Sisällönanalyysi*. Empiiriset aineistot ja niiden analysointi [online]. Tampere: Tampereen yliopisto [siteerattu 19.3.2009]. Saatavana World WideWebistä: [URL: http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5e.html](http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5e.html).
- Suominen Yhtymä OYJ *tilinpäätöstiedote* 1.1.2005–31.12.2005
- Teece, D. J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how and Intangible Assets. *California Management Review*, Vol. 40, Iss. 3, 24 sivua.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): ”Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 7, 509–533.
- Torkko, M. (2006). *Maatilakäytännön yritysten toimintamalleja. Laadullinen tutkimus resursseista, kehittämisestä ja ohjaustarpeesta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 239.
- Treacy, M. & F. Wiersema (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, vol. 71, issue 1, sivut 84–93.
- Tuomi, J & A. Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.
- Tuppurainen, A. (2007). *Yrityksen markkina-ajoitus ja kilpailuetu*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis no 288. 263 s.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vihanto, M. (2006). Itävaltalaisen talousteorian näkemys luovasta tieteestä. Julkaistu kirjassa *Kriittinen ajankuva*, toim. Timo Aarrevaara & Jari Stenvall. Tampere University Press, Tampere 2006, s. 14–20. saatavissa <http://info.tse.fi/lulkaisut/liite/itatie.pdf>.
- Vuorinen, T. (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 150. 311 s.
- Wiggins, R & Ruefli, T. 2005. Schumpeter's Ghost: Is Hyper competition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*, vol.26, issue10, 887–911.
- Yin, Robert K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.179 s. ISBN: 0-7619-2552-X.

Haastattelut 1998:

Mikko Kiema, Pentti Kulmala, Pentti Martonen, Nils-Erik Stenbäck ja Sven Stendahl. Virtain kansalaisopiston Killinkosken perinnepiirin nauhoitteet 1996–1997, (Matti lehtinen ja Antti koironen) Tampereen yliopisto, Virtain kulttuurintutkimusasema.

Virtain kotiseutuarkisto:

Helsingfors Sidenväfveri Protokollbok 1900–1947.

Oy P. G Holm Ab, Tuotantokomitean pöytäkirjat 1948–67.)

Inka Oy:n arkisto: ([www.inka.fi](http://www.inka.fi))

A.b. P. G Holm O.y, Styrelsens protokoll 1901–34.)

Kutomo & Punomo Oy, johtokunnan kokouspöytäkirjat 1950–1961.)

Nils-Erik Stenbbakin arkisto:

P.G.H. Söld 1967: P.G. Holm Oy:n myyntiin liittyvät asiapaperit, kirjeenvaihtoa ja muistiot.



