VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Piritta Syrjälä

SELVIYTYMISSTRATEGIASTA KASVUTARINAKSI

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen
maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOT	**5**
TAULUKOT	**5**
TIIVISTELMÄ	**7**
ALKUSANAT	**9**
1. JOHDANTO	**11**
1.1. Puuteollisuus toimintaympäristönä	12
1.2. Yrityssaneerausmenettely	13
1.3. Tutkimuskysymys	17
2. RESURSSIEN KAUTTA KESTÄVÄÄN KILPAILUETUUN	**18**
2.1. Strategia	18
2.2. Resurssiperustainen strategianäkemys	19
2.2.1. Resurssien tunnistaminen ja luokittelu	21
2.2.2. Resurssit ja kestävä kilpailuetu	31
2.2.3. VRIO-mallin käyttö resurssien kilpailuedun arvionnissa	35
2.3. Teoreettinen viitekehys	40
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	**41**
3.1. Tutkimusmenetelmät	41
3.2. Teemahaastattelu	43
3.3. Kohdeyrityksen esittely	44
3.4. Tutkimusaineiston esittely	45
3.5. Aineiston analyysi	48
4. KILPAILUETUA TUOTTAVAT RESURSSIT	**51**
4.1. Yrityssaneerauksen alkuaika	51
4.2. Päätöksenteko yrityksessä	55
4.3. Yrityksen kilpailukyky	57

4.4. Yrityksen tärkeimmät resurssit 61
4.4.1. Aineelliset resurssit 61
4.4.2. Aineettomat resurssit 62
4.4.3. Henkilöstöresurssit ja kyvykkyydet 64
4.5. Voitetut taistelut 66

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA 70
5.1. Tutkimuskysymys 70
5.2. Tutkimuksen tulokset 71
5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 79
5.4. Jatkotutkimusaiheet 81

LÄHDELUETTELO 83

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko 92

KUVIOT

Kuvio 1. Yrityssaneerausprosessin onnistumisen ennusteen muuttujat 14
Kuvio 2. Resurssiperustainen malli kestävästä kilpailuedusta 21
Kuvio 3. Tuotantoyrityksen kyvykkyyshierarkia 27
Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys 40
Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen 49

TAULUKOT

Taulukko 1. Tehokas yrityssaneerausmenettely 13
Taulukko 2. Taloustiedot 45
Taulukko 3. Tunnistetut kyvykkyydet 65
Taulukko 4. Voitetut taistelut 66
Taulukko 5. Yrityksen aineelliset resurssit VRIO-mallissa 73
Taulukko 6. Yrityksen aineettomat resurssit VRIO-mallissa 74
Taulukko 7. Yrityksen henkilöresurssit ja kyvykkyydet VRIO-mallissa 77

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö
Tekijä: Piritta Syrjälä
Pro gradu -tutkielma: Selviytymisstrategiasta kasvutarinaksi
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Kasvuyrityksen johtaminen
Työn ohjaaja: Anne Söderman
Aloitusvuosi: 2013
Valmistumisvuosi: 2019 **Sivumäärä:** 93

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset resurssit olivat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, että kohdeorganisaatio oli onnistunut kasvattamaan liiketoimintaansa yrityssaneerausprosessin aikana. Lisäksi tavoitteena oli selvittää voidaanko näistä resursseista tunnistaa VRIO-mallin mukaisesti kestävää kilpailuetua tuottavia resursseja. Tutkittava organisaatio on Etelä-Pohjanmaalla toimiva vientiin keskittynyt puuteollisuusyritys.

Tapaustutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu resurssiperustaisen strategianäkemyksen varaan. Yrityssaneerausprosessia sivutaan johdannossa teoreettisesti, lähinnä muodostamaan esikäsitystä aiheesta. Varsinainen kirjallisuuskatsaus rakentaa kuvaa resursseista ja niihin liitettävistä ominaisuuksista. Tässä tutkimuksessa resurssit jaettiin aineellisiin, aineettomiin ja henkilöstöresursseihin ja kyvykkyyksiin. VRIO-mallin mukaan resurssi muodostaa yritykselle kestävää kilpailuetua, kun se on yritykselle arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä tai korvattava ja lisäksi se on tehokkaasti organisoitu.

Tämä on laadullinen tutkimus, johon tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja tutustumalla kohdeyritykseen liittyviin kirjallisiin aineistoihin. Näiden kautta muodostettiin käsitys siitä, millaisia kilpailukykyyn vaikuttavia resursseja kohdeorganisaatiosta voidaan tunnistaa ja millaista kilpailuetua nämä muodostavat.

Aineellisista resursseista nousivat esiin erityisesti vahva kassa, automatisoidut tuotantolaitteet ja uusi kuivaamo. Aineettomissa resursseissa merkittävinä voidaan nähdä pitkät asiakassuhteet, yrityksen maine ja organisaatiokulttuuri. Henkilöresursseista ja kyvykkyyksistä kestävää kilpailuetua tuottavat erityisesti yrityksen teknologiakyvykkyys ja johtamiskyvykkyys asioiden johtamisen osalta. Myös kumppanuus- ja kansainvälistymiskyvykkyydet tuottavat yrityksessä kilpailuetua, mutta niiden hyödyntäminen tulisi organisoida tehokkaammin.

AVAINSANAT: resurssiperustainen strategianäkemys, strateginen päätöksenteko, resurssit, kyvykkyys, VRIO-malli, kilpailuetu

ALKUSANAT

Tämän pro gradun valmiiksi saattaminen on ollut pitkä ja haastava prosessi. Pitkään tässä dokumentissa oli kirjoitettuna vain alkusanat. Lyhyt kappale, jossa kiitin kaikkia opintojeni aikana auttaneita henkilöitä ja kerroin, miten innoissani olin tästä tutkimusaiheesta. Valkoisen sivun kammo oli kuitenkin suurempi kuin osasin kuvitella. Minulla oli vihko täynnä muistiinpanoja ja suuri määrä tutkimuksia luettuna, mutta ei sanaakaan paperilla. Kunnes sitten yhtenä päivänä päätin, että kirjoitan joka päivä vähintään 15 minuuttia. Jos en osaa kirjoittaa muuta, kirjoitan edes muistiinpanojani puhtaaksi. Ja siitä se vähitellen lähti matkaan.

Tämä tutkimusmatka oli pitkä ja mielenkiintoinen. Se sisälsi monia ylä- ja alamäkiä. Matkalle mahtui monia akateemisia kriisejä ja henkilökohtaisia vastoinkäymisiä. Työ opetti tekijäänsä matkan varrella ja aiempi osaaminen muun muassa liiketoimintamalleista ja strategia-ajattelusta syveni ja monipuolistui tämän tutkimuksen myötä. Mielikuvani puuteollisuudesta toimialana ja perinteisestä puuteollisuusyrityksestä muuttui merkittävästi.

Olen kiitollinen perheelleni, joka on kärsivällisesti joustanut ja odottanut, että tämä työ jonain päivänä tulee valmiiksi. Erityisen kiitollinen olen puolisolleni, joka on jaksanut valaa uskoa minuun. Samoin olen kiitollinen opiskeluystävälleni Minnalle, jonka tuki ja kannustus jo opintojen aikana on ollut korvaamatonta. Olemme olleet loistava tiimi. Toivottavasti pääsemme tekemään tulevaisuudessa vielä jotain yhteistyötä. Myös ohjaajani Anne ansaitsee kiitoksen kärsivällisyydestään ja lempeästä vaativuudestaan. Erityisen kiitollinen olen siitä hetkestä, jolloin hän onnistui houkuttelemaan minut takaisin opintojen pariin. Sen hetken ansiosta olen nyt vihdoin laittamassa viimeisiä pisteitä pro graduuni.

Haluan osoittaa kiitokseni myös Kohiwoodin johtoryhmän jäsenille, joita sain haastatella tätä tutkimusta varten. On ollut etuoikeus päästä tutustumaan yrityksen toimintaan ja ihmisiin siellä. Osaamisen määrä ja tekemisen meininki on ollut innostavaa ja osaltaan myös kantanut tällä tutkimusmatkalla eteenpäin.

Kohiwoodilla ei luovutettu vaikean hetken edessä, enhän minäkään siksi voinut luovuttaa!

Kun aloitin tutkimusta, lähdin liikkeelle olettamuksesta, että tutkimus teollisuustoimijan resursseista tulisi todennäköisesti keskittymään pitkälti tuotannon prosesseihin ja automaatioon. Jo ensimmäisen haastattelun jälkeen huomasin lähtöolettamukseni vääräksi. Kaikista tutkimuksen aikana tehdyistä haastatteluista nousi vahvasti esiin se, miten myös teollisen toimijan tärkein resurssi löytyy ihmisistä. Yksi haastatelluista kommentoi tutkimuksen tarpeellisuutta seuraavasti:

> *Me ollaan hirveen kovia tekemään, mutta ollaanko me kaikki huomattu mistä se muutos on tullut*?

Toivottavasti tämä tutkimus antaa vastauksia tuohon kysymykseen.

Ylihärmässä 21.9.2019

Piritta Syrjälä

1. JOHDANTO

Tutkijana tämä on ollut mielenkiintoinen aihe useammastakin syystä. Teoreettisen viitekehyksen valintaan on vaikuttanut tutkijan kiinnostus strategiatyötä ja erilaisia strategiatyökaluja kohtaan. Kiinnostus organisaation toimialaa kohtaan nousee tutkijan omasta henkilökohtaisesta taustasta. Suvussani on ollut pienimuotoista puuteollisuustoimintaa 1980-luvun lopusta 2000-luvun alkupuolelle saakka. Ensimmäinen kesätyöni oli välirimoittajana höyläämöllä. Puuteollisuus liittyy myös läheisesti rakennusalan perheyritykseemme. Alaan liittyvä esiymmärrys teki tutkimuksesta erityisen kiinnostavan itselleni.

Tutkittavassa yrityksessä oltiin kiinnostuneita selvittämään, voidaanko yrityssaneerauksen aikana saavutettuun odotettua parempaan kasvuun löytää jotain selittäviä tekijöitä yrityksen toiminnasta tai tehdyistä valinnoista. Yrityksen taustoihin ja puuteollisuuden toimintaympäristön perehtymisen jälkeen valikoitui tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi resurssiperustainen strategianäkemys.

Tutkimuksessa ei keskitytä niihin syihin, jotka yrityssaneerausmenettelyyn johtivat, eikä syvennytä yrityssaneerausmenettelyyn varsinaisessa teoriaosuudessa. Koska yrityssaneerausmenettely on melko poikkeava tilanne organisaatioissa, halusin sisällyttää johdantoon hieman aiempaa tutkimusta siihen liittyen ja luoda tällä tavoin pohjaymmärrystä lähtötilanteeseen.

Tutkimus rakentuu siten, että johdannossa tutustutaan puuteollisuuteen toimintaympäristönä ja yrityssaneerausmenettelyyn yleisellä tasolla. Johdannon lopussa määritetään tutkimuskysymys. Toinen luku syventyy resurssiperustaiseen strategianäkemykseen ja sen avulla saavutettavaan kestävään kilpailuetuun. Luvun alussa käydään strategia-käsitettä yleisellä tasolla, jonka jälkeen avataan tarkemmin resurssiperusteista strategianäkemystä. Luvussa perehdytään resurssien tunnistamiseen ja resurssien kilpailuetua tuottaviin ominaisuuksiin. Luvun lopussa kuvataan teoreettinen viitekehys. Kolmas luku avaa tarkemmin tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen tieteellisiä valintoja. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusaineisto ja siitä keskeisimmät havainnot. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään jatkotutkimusaiheita ja annetaan muutama suositus kohdeyritykselle.

1.1. Puuteollisuus toimintaympäristönä

Sahatavaran tuottajamaana Suomi on maailman 7. suurin (Sipiläinen 2018: 21). Kuisman (2017: 13) mukaan Suomi on Euroopan maista suhteellisesti ottaen metsäisin ja myös luultavasti riippuvaisempi metsävaroistaan, metsäyhtiöistään ja puunjalostusteollisuudestaan kuin mikään muu teollistunut maa. Taloudellisen vaikutuksen ohella metsien voidaan nähdä myös muovanneen suomalaisten tapaa nähdä maailmaa ja mielenlaatua yleisestikin.

1900-luvulla saha- ja paperiteollisuuden muodostamana kokonaisuus hallitsi Suomen talousdynamiikkaa. Sotien välisenä aikana 80 – 90 prosenttia Suomen viennistä oli peräisin metsästä. (Kuisma 2017: 15.) Sahatavaran tuotanto ja kulutus romahtivat finanssikriisin seurauksena. Sen jälkeen sahatavaran tuotannon kasvu onkin suuntautunut vientiin. Viimeisen kymmenen vuoden korkein tuotanto oli vuonna 2017, joka oli myös sahatavaran viennin ennätysvuosi. Kymmenessä vuodessa Suomesta on kadonnut paljon vientiin keskittynyttä sahatavaraa jalostavaa teollisuutta. (Sipiläinen 2018: 21 – 22.)

Merkittävä osa teollisuuden raaka-aineeksi käytettävästä puusta hankitaan yksityismetsistä, sillä Suomen metsät ovat pääosin yksityisessä omistuksessa. Puunhankinnan menettelytavat ovat vakiintuneet vuosien varrella, mutta koko ajan kehitetään myös uusia tapoja palvella metsänomistajia ja ostaa puuta. Tämä onkin tärkeää, koska metsänomistajien rakenne on muuttunut voimakkaasti: metsänomistajien riippuvuus puukaupan tuloista on vähentynyt, väestö on kaupungistunut, metsänomistajat ikääntyneet ja kuolinpesien osuus omistajissa on kasvanut. (Pajuoja & Räsänen 2017: 13; Merivuori 2017: 20.)

Sahatavara on materiaalina uusiutuva. Tuotannon kestävyys ja puun alkuperä voidaan todentaa aukottomasti. Se soveltuukin erinomaisesti kestävän kehityksen periaatteita edellyttäviin loppukäyttökohteisiin. Tulevaisuudessa puutuotteiden ympäristöystävällisyys tuleekin korostumaan ja sillä tullaan korvaamaan materiaaleja, joiden valmistuksen ja elinkaaren päästöt ovat suuria. Maailmanlaajuisesti panostetaan uusien puupohjaisten ratkaisujen kehitykseen ja tutkimukseen. (Merivuori 2017: 18 – 19.)

1.2. Yrityssaneerausmenettely

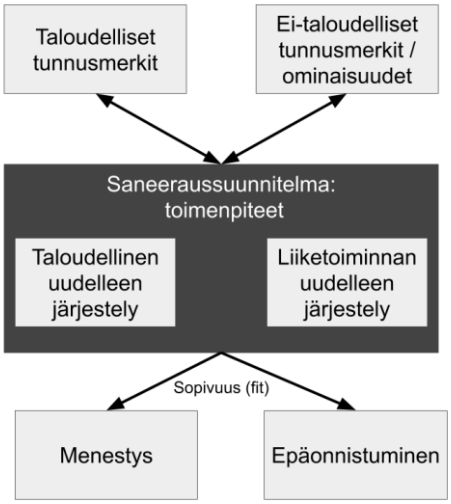
Yrityssaneerausmenettelyssä on tavoitteena uudelleen järjestellä organisaation toimintaa sidosryhmien kanssa. Yrityssaneerausmenettelyssä laaditaan maksusuunnitelma veloista ja mietitään toimenpiteitä, joilla organisaation toimintaa voidaan tervehdyttää. Yrityssaneerausjärjestelyä voidaan käyttää konkurssin vaihtoehtona, jos nähdään, että talouskriisi on mahdollista ratkaista tai välttää yrityssaneerausmenettelyssä. (Laitinen 2009: 175; Laitinen, 2013: 4.)

Mikäli uudelleenjärjestelyiden halutaan onnistuvan, organisaatiossa on tehtävä korjauksia kolmella ulottuvuudella: talous, strategia ja organisaation ylpeys (taulukko 1). Parhaat tulokset saadaan, kun korjauksia tehdään kaikilla osa-alueilla saman aikaisesti ja nopeilla prosesseilla. (Gadiesh, Pace & Rogers 2003: 41.)

Taulukko 1. Tehokas yrityssaneerausmenettely (Gadiesh ym. 2003: 42 mukaan)

Talous	**Strategia**	**Ylpeys**
✓ Tasapainota kassavirta ✓ Pönkitä / tue tasetta	✓ Kehitä selkeä ja vakuuttava ✓ strategia ✓ Kommunikoi sen periaatteet ✓ Vaihda johtajat jotka ✓ eivät toteuta sitä ✓ Älä vähennä automaattisesti väkeä ja vältä toistuvia vähennyksiä	✓ Palauta luottamus, arvokkuus ja tarmokkuus ✓ organisaatioon. ✓ Kerro työntekijöille ✓ mitkä ovat keskeiset ✓ menestystekijät ja juhli ✓ saavutuksia. ✓ Arvosta hyvin suoriutuvia ✓ ja innovatiivisia ✓ työntekijöitä ja hankkiudu ✓ eroon alisuorittajista

On huomattu, että tehtäessä päätöstä konkurssin tai yrityssaneerausmenettelyn välillä, on tärkeää ottaa huomioon tilinpäätöstietojen lisäksi myös ei-taloudelliset tekijät, kuten johdon irtisanoutumiset ja yrityksen aiempi maksukäyttäytyminen (kuvio 1). Monissa tapauksissa parhaat viitteet organisaation elinkelvottomuudesta voidaan saada yhdistetystä tiedosta silloin kun taloudelliset tiedot yksistään eivät sitä kerro. (Laitinen 2009: 192.)



Kuvio 1. Yrityssaneerausprosessin onnistumisen ennusteen muuttujat (mukaillen Laitinen 2013: 6).

Tutkittava yritys on onnistunut kasvattamaan tulostaan vuosittain yrityssaneerausjärjestelyn aikana, vaikka tavallisesti yrityssaneerauksissa kasvu hidastuu vähentäen ulkopuolisen rahoituksen tarvetta. Laitisen (2011: 84) mukaan yrityssaneerausohjelman edetessä kasvua tärkeämpänä nähdään nykyisen myyntitason säilyttäminen ja liiketoiminnan vakauden saavuttaminen. Tästä syystä tutkimuksissa ei ole nähty tärkeäksi keksittyä yrityssaneerauksen vaikutuksiin kasvuun. Pidemmällä tähtäimellä kasvu toki nähdään tärkeänä erityisesti suurempien yritysten suorituskyvyn ylläpitämisessä. Pieniä yrittäjävetoisia yrityksiä ei nähdä kasvusuuntaisina ja usein näissä omistajalla tai johtajalla puuttuu motivaatio kasvuun.

Kestävä strateginen suunnanmuutos edellyttää usein strategista tehtävien uudelleen järjestelyä. Onnistuneen uudelleen järjestelyn edellytyksenä on osaava ja vahva johto. Lähes kaikissa uudelleenjärjestelyissä päädytään vaihtamaan johtajaa, sillä usein senioritason johtajat ajattelevat ongelmien ratkeavan tekemällä samat asiat kuin ennenkin, mutta vain vähemmällä henkilöstömäärällä. (Gadiesh ym. 2003: 42).

Pienissä yrityksissä tällaisten muutosten tekeminen voi olla vaikeaa sillä, näissä usein johtaja on myös omistaja, joten johdon vaihtaminen yrityssaneerausjärjestelyn yhteydessä voi olla hyvin vaikeaa. Monesti yrittäjä on yhtä kuin yrityksensä, joten rakenteita

on tällöin jopa mahdotonta muuttaa. Lisäksi pienissä yrityksissä ei muutenkaan ole mahdollista tehdä suuria organisaatiomuutoksia yrityssaneerausjärjestelyn yhteydessä. (Laitinen 2011: 84.)

Vahvistetulla yrityssaneerausjärjestelysuunnitelmalla on tärkeä rooli yrityssaneerausjärjestelyssä. Suunnitelman ovat arvioineet ja hyväksyneet sekä velallinen, velkojat, hallintoviranomaiset ja tuomioistuin ja se määrittää yrityssaneerausjärjestelyn aikaiset uudelleenjärjestelytoimet. Mitä paremmin organisaatio pystyy noudattamaan suunnitelmaa, sen paremmat vaikutukset uudelleenjärjestelyillä on suoritukseen. (Laitinen 2011: 87-89.)

Organisaatio saa uudelleenjärjestelyillä enemmän myös taloudellisia resursseja käyttöönsä, mikä puolestaan mahdollistaa paremman suorituksen pitkällä aikavälillä. Uudelleenjärjestelyiden yhteydessä on tärkeää kiinnittää huomiota organisaation ohjausjärjestelmiin. Pienempien organisaatioiden kohdalla johdon tekemät formaaliset laskelmat voidaan luokitella tällaiseksi. Taseen ja kassan tasapainottaminen ovat ensimmäiset toimet organisaation uudelleen järjestelyssä. Kun taloudellinen kuva on saatu selväksi, voidaan asettaa realistisia budjettitavoitteita ja mittareita, joilla suunnitelmassa pysymistä voidaan seurata. (Laitinen 2011: 87-89; Gadiesh ym. 2003: 41.)

Velkojen uudelleen järjestely antaa merkittävää vapautta toteuttaa yrityssaneerausjärjestelyä. Sen kautta organisaatio saa käyttöönsä taloudellisia resursseja, joiden avulla on mahdollista tehdä muita uudelleenjärjestely toimia. Mikäli velkojen uudelleen järjestely on liian kevyt, se voi ajaa organisaation maksuvalmiuden kriisiin. Vaikka se voi antaakin lyhytaikaisesti taloudellisia resursseja, se saattaa vaarantaa selviytymisen pitkällä aikavälillä. Tästä syystä muutoksia tehtäessä tulee kehittää myös organisaation valvontajärjestelmiä, jotka varsinkin pienissä yrityksissä ovat usein hyvin kehittymättömiä ja yksinkertaisia. (Laitinen 2011, 89).

Taloudellisten toimenpiteiden, kuten velkajärjestelyn ja maksuohjelman uudelleen neuvottelujen, tarkoitus on tuottaa organisaatiolle riittävät taloudelliset resurssit liiketoiminnan jatkamiseen ja yrityssaneeraustoimenpiteiden aloittamiseen. Yleensä nämä taloudelliset toimenpiteet ovat jatkuvuuden edellytyksenä. (Laitinen 2013: 10.)

Onnistuneissa yrityssaneerausjärjestelyissä on kiinnitetty huomiota henkilöstön moraaliin. Prosessien mukanaan tuomat suuret muutokset aiheuttavat vastustusta. Onkin tärkeää, että organisaation kulttuuriin saadaan palautettua luottamus, arvokkuus ja tarmokkuus. Tämä voidaan saada aikaan sillä, että organisaatiosta tehdään paikka, jonne ihmiset jälleen haluavat töihin. Rehellisyys kaikilla tasoilla ja yksinkertainen, voimakas ja toistuva viestintä auttavat myös tämän tavoitteen saavuttamisessa. (Gadiesh ym. 2003: 42.)

Onnistuneita muutosprosesseja on tehty eri yritysmuodoissa ja eri kokoisissa yrityksissä. Haasteet voivat liittyä kasvun hidastumiseen, liiketoiminnan uudelleenmäärittelyn tarpeeseen tai organisaation selviytymiseen. Gadiesh ym. (2003: 43) mukaan yhteistä onnistuneissa muutosprosesseissa oli riittävän pitkälle viedyt, tarpeeksi nopeasti toteutetut ja kyllin perusteelliset ratkaisut.

Usein organisaatioissa on aloitettava vaikeat uudistustyöt viimeistään, kun kilpailuongelmat, kuten pudonnut markkinaosuus, pienentyneet marginaalit tai pysähtynyt kasvu, käyvät liian merkittäviksi. Uudistuksilla pyritään poistamaan alisuoriutuvat liiketoimet ja poistamaan liiketoimintaa kuormittavia tekijöitä. Kun organisaation kasvu on hidastunut tai lakannut kokonaan ongelmat liittyvät usein yleiskustannusten huomaamattomaan kasvuun, toiminnan laajentumiseen epäoleellisiin liiketoimiin ja kaavoihin kangistuneeseen henkilöstöön. (Hamel & Prahalad 1994: 124.)

Organisaation muutosohjelma muodostuu useista yksittäisistä toimista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijöiden määrän vähentäminen, yleiskustannusten pienentäminen, prosessien uudelleenmuotoilu, työntekijöiden valtuuttaminen ja tuotevalikoiman järkeistäminen. (Hamel ym. 1994: 124.)

Henkilöstön vähentäminen voidaan nähdä yrityksenä korjata aiemmin tehtyjä virheitä. Se ei luo tulevaisuuden markkinoita, joten ei ole yksinään riittävä korjaustoimenpide. Uudelleenorganisoinnin (restructuring) sijaan viisaat organisaatiot käyttävät uudelleensuunnittelua (reengineering). (Hamel ym. 1994: 126.)

Ammattilaisten, jotka ovat mukana uudelleenjärjestelyissä, tulisi Kopaczin (2014: 35) mukaan kiinnittää yhtä paljon huomiota kykenevään ja tehokkaaseen johtotiimiin, kuin taseen tasapainottamiseen varmistaakseen asiakasyritysten pitkäaikaisempi menestys.

1.3. Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko yrityssaneerauksen läpikäyneen yrityksen odotettua parempaa selviytymistä selittää resurssiperustaisen strategianäkemyksen avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen ja erityisesti resurssiperustaisen näkemyksen mukaiseen kilpailuedun muodostumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityssaneerauksen yhteydessä tehdyt yrityksen resursseihin liittyvät päätökset vaikuttivat siihen, että kohdeyrityksen liiketoiminta on kasvanut vuosittain paljon suunniteltua nopeammin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Millaisilla resursseilla kohdeyrityksen selviytymisstrategia muutettiin kasvutarinaksi?

- millainen strateginen päätöksenteko mahdollisti positiivisen kasvun yrityssaneerausmenettelyn aikana?
- Kuinka tehdyt strategiset valinnat näyttäytyvät resurssiperustaisen näkemyksen (RBV) teoriaa vasten?
- Voidaanko yrityksestä tunnistaa VRIO-mallin mukaisesti kestävää kilpailuetua tuottavia resursseja?

2. RESURSSIEN KAUTTA KESTÄVÄÄN KILPAILUETUUN

Tässä luvussa käydään läpi strategian määritelmä, resurssiperustainen strategianäkemys ja kestävän kilpailuedun saavuttaminen resurssien kautta. Lopuksi kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1. Strategia

Strategia-käsite voidaan määritellä useilla tavoilla. Sanan alkuperä on kreikkalaisessa, sodan johtamistaitoa tarkoittavassa ”strategos” sanassa. Sotateorioissa strategian tavoitteena on yleensä sodan voittaminen. Myös sodan välttäminen voi olla strateginen tavoite. (Kamensky 1999: 146).

Kamensky (1999: 146) määrittää strategian yrityksen tietoiseksi, keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa. Hänen mukaansa määritelmä korostaa yrityksen toimintaympäristöä strategian lähtökohtana ja pitää sisällään sekä tavoitteet että toimintalinjan. Strategiassa on lisäksi kysymys valinnoista, priorisoinnista ja luopumisista.

Porterin (1996: 62) mukaan strateginen asemointi muodostuu suorittamalla eri tavalla samoja toimintoja kuin kilpailijat tai suorittamalla kokonaan eri toimintoja. Kaiken kaikkiaan strategiassa on kysymys hänen mukaansa siitä, että ollaan erilaisia kuin kilpailijat valitsemalla erilainen valikoima toimintoja tavoitteena tuottaa ainutlaatuista arvoa asiakkaalle. (Porter 1996: 64.)

Mitzberg (1987: 11-15) tarjoaa viisi määritelmää strategialle. Hänen mukaansa strategia voi olla suunnitelma (plan), juoni (ploy), toimintamalli (pattern), asema (position) tai näkökulma (perspective). Strategia suunnitelmana muodostuu etukäteen päätetyistä toimintatavoista ja se on laadittu tarkoituksella. Strategia juonena on suunnitelman tavoin tarkoituksellinen, mutta sen tavoitteena on ensisijaisesti kilpailijoiden harhautus. Strategia toimintamallina muodostuu suunnitelluista tai suunnittelemattomista käyttäytymisen toimintamalleista. Strategia asemana korostaa organisaation asemaa toimintaympäristös-

sään ja se voidaan saavuttaa myös hyödyntämällä edellä mainittuja strategioita. Mintzbergin viides strategiamääritelmä, strategia näkökulmana, näkee strategian ennen kaikkea konseptina. Erityisen tärkeää tässä on ajatus, jonka mukaan strategia on yhteinen, jaettu näkökulma.

2.2. Resurssiperustainen strategianäkemys

Viitalan ja Jylhän (2013:62) määritelmän mukaan strategia, joka rakentuu yrityksen voimavarojen varaan, on resurssiperustainen strategia. Sen lähtökohtana on määrittää yrityksen strategia yrityksen mahdollisuuksien ja resurssien kautta. Resurssiperustainen strategia rakennetaan selvittämällä, mitä yrityksellä on, mitä yritys pystyy tekemään ja miten voimavaroja suuntaamalla varmistetaan yrityksen menestys.

Resurssiperustaisesta strategianäkemyksestä on tullut toimialan talousteoriaa merkittävämpi strategia-ajattelun suuntaus. Resurssiperustainen strategianäkemys on esitelty ensimmäisen kerran Penrosen (1959) toimesta, sen on nostanut uudelleen esiin Wernerfelt (1984), mutta vasta 1990-luvulla se saavutti laajemman suosion tutkijoiden keskuudessa (kts mm. Barney 1991; Grant 1991; Amit & Schoemaker 1993).

Barney, Ketchen ja Wright (2011: 1301 - 1303) tarkastelevat resurssiperustaisen näkemyksen kehitystä ja ovat jakaneet aiemmat tutkimukset kolmeen vaiheeseen: *käyttöönottovaihe* (1959 – 1991), *kasvuvaihe* (1992 – 1999) ja *kypsyysvaihe* (2001-). Heidän mukaansa resurssiperustainen näkemys on saavuttanut kypsyysvaiheen 2000-luvun alussa, koska resurssiperustaisen näkemyksen sijaan on alettu puhumaan resurssiperustaisesta teoriasta, teoriasta on kehittynyt jatkoteorioita ja resurssiperustaisen teorian näkemyksiä on yhdistetty muihin näkökulmiin.

Resurssiperustaisen näkemyksen historia (mukaillen Barney ym. 2011: 1301-1302)

Käyttöönottovaihe 1959 – 1991

- ✓ Resurssit vaikuttavat yrityksen kasvuun (Penrose 1959)
- ✓ Jäljittelemättömyys ja kausaliteetin epäselvyys (Lippman & Rumelt 1982)
- ✓ Resurssit arvon pohjana, resurssiperustainen näkemys (Wernerfelt 1984).
- ✓ Resurssit kilpailuedun lähteenä, resurssien kilpailuedun muodostavat ominaisuudet: arvokkuus, harvinaisuus, vaikeasti jäljiteltävissä ja korvattavissa (Barney 1991).
- ✓ Organisaatiokulttuuri (Barney 1986) ja organisaation identiteetti ydinosaamisena (Fiol 1991).
- ✓ Resurssiperustaisestä näkemyksestä teoriaksi (Conner 1991).

Kasvuvaihe 1992 – 2000

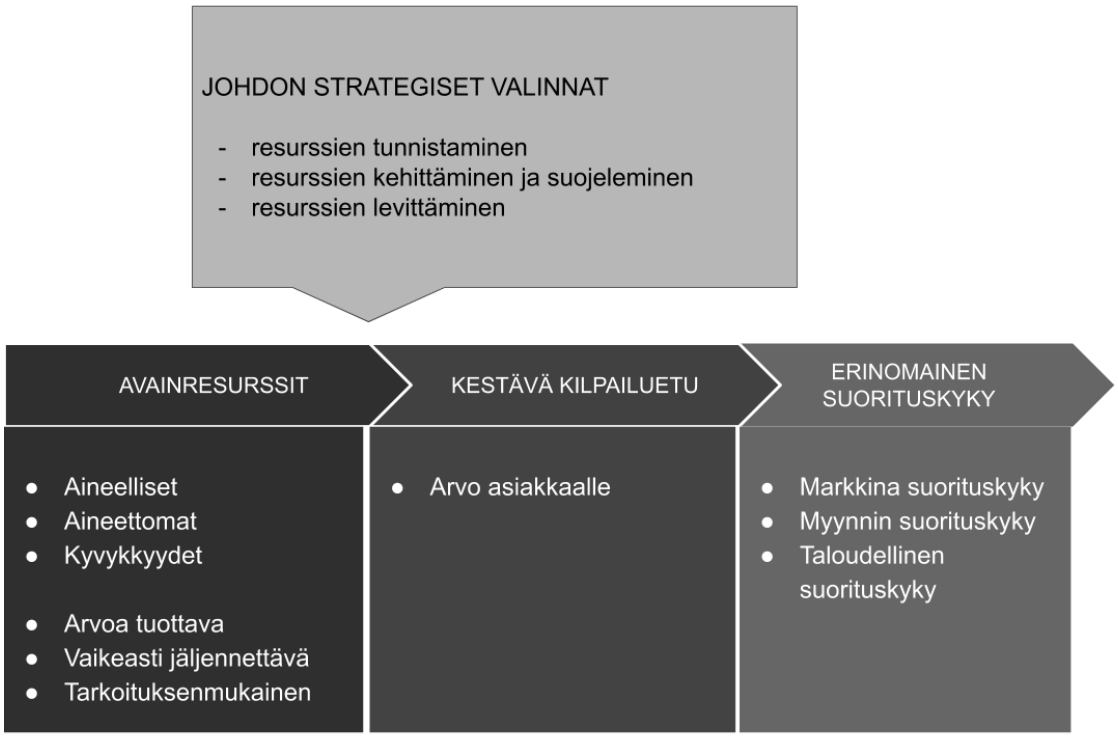
- ✓ Resurssiperustainen näkemys yhteydessä erityisosaamiseen, organisaatiotalouteen ja toimialan taloustieteeseen (Mahoney & Pandian 1992).
- ✓ Yhdistävät kyvyt ja tiedon merkitys resurssina (Kogut & Zander 1992).
- ✓ Jako resursseihin ja kyvykkyyksiin (Amit &Schoemaker 1993).
- ✓ Kilpailuedun kulmakivinä heterogeenisyys, lisäarvon tuottamisen säilymisen mahdollistavat rajoitteet, ydinresurssien hyödyntämisen rajoitteet ja epätäydellinen siirrettävyys (Peteraf 1993).
- ✓ Natural-resource-based view of the firm: strategiset avainkyvyt: saastumisen vähentäminen, tuotteiden hallinnointi ja kestävä kehitys (Hart 1995).
- ✓ Knowledge-based view of the firm: tietopohjainen näkemys (Grant 1996).
- ✓ Dynaamiset kyvykkyydet: kilpailuedun muodostuminen resurssien, prosessien ja kehityspolkujen yhteisvaikutuksesta (Teece, Pisano & Shuen 1997).

Kypsyysvaihe 2001-

- ✓ Resurssiperustainen näkemys yrittäjyystutkimuksessa (Alvarez & Busenitz 2001).
- ✓ Resurssiperustainen näkemyksen käytettävyys strategia- ja organisaatioteorioissa (Tutkijoiden Priem & Butler 2001 ja Barney 2001 väittelyä aiheesta).
- ✓ Resurssiperustainen teoria henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa (Wright, Dunford & Snell 2001).
- ✓ Resurssiperustaisen näkemyksen ja dynaamisten kyvykkyyksien teorian yhdistäminen (Makadok 2001).
- ✓ Resurssiperustaisen näkemyksen mikroperusta (Lippman & Rumelt 2003).
- ✓ Strateginen yrittäjyys kasvumahdollisuuksia hyödyntävänä resurssina (Ireland
- ✓ Hitt & Sirmon 2003).
- ✓ Dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet: hierarkian ja kognition rooli (Gavetti 2005).
- ✓ Kyvykkyyksien laadun ja mikroperustan merkitys erinomaisen suorituskyvyn säilyttämisessä (Teece 2007).
- ✓ Alitunnistetut prosessit (ns. ”musta laatikko), jotka sijaitsevat resurssien ja paremman tuottavuuden välissä (Sirmon, Hitt & Ireland 2007).
- ✓

Barney (1991) summaa resurssiperustaisen näkemyksen artikkelissaan niin, että yritys voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun, kun se toteuttaa toiminnassaan strategioita, jotka hyödyntävät yrityksen sisäisiä vahvuuksia vastaamalla ulkoisiin mahdollisuuksiin samalla neutralisoimalla ulkoisia uhkia ja välttämällä yrityksen sisäisiä heikkouksia.

Resurssiperustainen näkemys korostaa strategista valintaa, sen mukaan yrityksen johdolla on tärkeä tehtävä avainresurssien tunnistamisessa, kehittämissä ja hyödyntämisessä tuottojen maksimoimiseksi (kuvio 2.). Resurssiperustaisen näkemyksen keskeisiä elementtejä ovat kestävä kilpailuetu ja ylivoimainen suorituskyky, etua luovien resurssien ominaisuudet ja tyypit ja johdon strategiset valinnat. (Fahy 2000: 96.)



Kuvio 2. Resurssiperustainen malli kestävästä kilpailuedusta (mukaillen Fahy 2000: 100)

2.2.1. Resurssien tunnistaminen ja luokittelu

Laajimmillaan resurssit voidaan määritellä kaikeksi siksi, mikä muodostaa organisaation vahvuudet tai heikkoudet. Wernerfeltin (1984: 172) ne ovat aineellista tai aineetonta varallisuutta, jotka tiettynä aikana ovat melko pysyvästi sidottuna organisaatioon. Resurssit ja tuotteet voidaan nähdä saman kolikon eri puolina, koska useimpia resursseja on mahdollista käyttää monissa tuotteissa ja monien tuotteiden edellytyksenä on useiden resurssien hyödyntäminen. (Wernerfelt 1984: 171.)

Barney (1991: 101) sisällyttää resursseihin kaiken kiinteän omaisuuden, varat, prosessit, osaamisen, tiedon ja muut sellaiset asiat, joiden avulla yrityksen on mahdollista parantaa tehokkuuttaan ja suorituskykyään. Nämä resurssit Barney jaottelee fyysisiin, inhimillisen pääoman ja organisaationaalisen pääoman resursseihin.

Grant (1991:119) nostaa esiin resurssien kuusi kategoriaa: taloudelliset resurssit, fyysiset resurssit, henkilöstöresurssit, teknologiset resurssit, maine ja organisaationaaliset resurssit. Barney (1995: 50) puolestaan summaa yrityksen kyvykkyyksien ja resurssien pitävän sisällään kaiken yrityksen fyysisen, taloudellisen, inhimillisen ja organisaationaalisen omaisuuden, jota se käyttää palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen, valmistamiseen tai toimittamiseen.

Myös ydinosaamiset ovat organisaation resursseja. Toisin kuin aineelliset hyödykkeet, kyvykkyydet eivät vähene käytössä, mutta niitäkin tulee suojella ja vaalia. Ydinosaamisen tulee tarjota potentiaalisen pääsyn useille eri markkinoille. Lisäksi ydinosaamisella tulisi olla merkittävä vaikutus lopputuotteeseen ja asiakkaan etuihin. Ydinosaamisen tulisi olla myös vaikeasti kopioitavissa, mitä se yleensä kompleksisuutensa vuoksi onkin. (Prahalad & Hamel 1990: 82-84, 90.)

Resurssien tunnistamisen ja arvioimisen vaikeudet johtuvat yleensä siitä, että johdon tietojärjestelmät eivät tavallisesti huomioi riittävästi organisaation resurssipohjaa. Ne jättävät usein ihmissidonnaiset kyvyt ja aineettomat resurssit hyvin vähäiselle huomiolle. (Grant 1991: 119.)

On hyvä huomioida myös se, että riippumatta siitä, miten resurssit on jaoteltu, kaikki niistä eivät ole suinkaan strategisesti merkittäviä resursseja. Toiset resurssit voivat auttaa yritystä saavuttamaan paremman tehokkuuden ja suorituskyvyn, mutta toisilla resursseilla ei ole välttämättä mitään vaikutusta yrityksen prosesseihin. (Barney, 1991: 102).

Näitä strategisesti merkittäviä resursseja käsitellään tarkemmin myöhemmässä luvussa.

Aineelliset resurssit

Aineellisilla resursseilla on markkina-arvoa. Ne ovat myös sellaisia, joita voidaan ostaa ja kilpailijoiden on helppo jäljentää niitä. Tästä syystä aineellisia resursseja ei useinkaan luokitella avainresursseiksi. (Clulow, Barry & Gerstman 2007: 30.)

Aineelliset resurssit voidaan jakaa fyysisiin ja taloudellisiin resursseihin. Fyysiset resurssit muodostuvat yrityksen toimipaikasta, sen maantieteellisestä sijainnista, yrityksen käytössä olevasta teknologiasta, koneista ja laitteista, sekä raaka-aineiden saatavuudesta. Taloudelliset resurssit pitävät sisällään muun muassa oman pääoman, velat ja voittovarat. (Barney 1991: 101; Barney 1995: 50.)

Aineellisilla resursseilla on fyysistä tai taloudellista arvoa, joka voidaan mitata organisaation taseessa. Koska aineellisia resursseja voidaan kilpailijoiden toimesta ostaa tai jäljitellä melko helposti, eivätkä ne useinkaan ole ratkaisevassa asemassa organisaatioiden menestyksessä. (Galbreath 2005: 980-982.)

Aineettomat resurssit

Aineettomat resurssit ovat luonteeltaan ei-fyysisiä ja ne huomioidaan vain harvoin yritysten taseessa. Aineettomia resursseja on luokiteltu monin eri tavoin, mutta mitään tiettyä teoreettista ohjetta siihen, miten ne tulisi luokitella, ei ole määritetty. (Galbreath 2005: 980.)

Aineettomat resurssit voidaan jakaa karkeasti varoihin ja kykyihin. Aineettomat varat ovat jotain sellaista, jota on mahdollista omistaa, kun taas kyvyt ja osaaminen pitävät sisällään muun muassa työntekijöiden tai muun verkoston tietotaidon ja organisaatiokulttuurin. (Hall 1992: 136.)

Hall (1992: 135; 1993: 607) jaottelee aineettomat resurssit seuraavasti:

1. patenttien, tavaramerkkien, tekijänoikeuksien ja rekisteröityjen mallien immateriaalioikeudet

2. liikesalaisuudet

3. sopimukset ja lisenssit

4. tietokannat

5. yleisesti saatavilla oleva tieto

6. henkilökohtaiset ja organisatoriset verkostot

7. sidosryhmien tietotaito

8. tuotteen ja organisaation maine

9. organisaatiokulttuuri

Aineettomista resursseista erityisesti organisaatiokulttuuri, organisaatiorakenne ja henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat Galbreathin (2005: 985) mukaan vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen. Tästä syystä näitä tulisi suunnitella ja kehittää huolellisesti. Näiden ohella maineeseen liittyvät varat voivat johtaa sekä sosiaalisesti, että taloudellisesti positiiviseen tulokseen.

Organisaationaalisen pääoman resurssit pitävät sisällään epäviralliset yhteydet yrityksen sisäisten ja ulkoisten ryhmien välillä, virallisen raportointirakenteen, viralliset ja epäviralliset hallintajärjestelmät kuten esimerkiksi suunnittelu-, ohjaus- ja valvontajärjestelmät ja palkitsemisjärjestelmän. Siihen sisältyvät myös yrityksen historia ja organisaatiokulttuuri. (Barney 1991: 101; Barney 1995: 50.)

Organisaatiot, joilla on hallussaan arvokas, harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä organisaatiokulttuuri, voivat saavuttaa sillä kestävää kilpailuetua. Tällaisissa organisaatioissa saadaan taloudellista hyötyä kulttuurista. Arvokas ja harvinainen organisaatiokulttuuri on usein jo itsellään vaikeasti jäljiteltävä. (Barney, 1986b: 659; 661) Organisaatiokulttuurin merkitys kestävän kilpailuedun varmistamisessa on merkittävä myös Grantin (1991:125) mukaan. Sen avulla on mahdollista ylläpitää kyvykkyyksien kestävyyttä uusien työntekijöiden sosiaalistamisella.

Einola ja Kohtamäki (2015: 22) vertaavat organisaation johtamisjärjestelmiä, tietojärjestelmiä ja organisaatiokulttuuria resurssien ja toimintojen väliseksi liimaksi, joka toimintoja yhteen liittämällä mahdollistaa asiakasarvon tuottamisen. Näiden avulla voidaan vahvistaa toimintojen rajat ylittävien prosessien toimintaa ja mahdollistaa siten tehokas asiakasarvoa tuottava prosessi. Myös Herrmann, (2005: 118-119) toteaa aineettomien resurssien, kuten oppimisprosessien kautta kehittyneiden kyvykkyyksien, luovuuden, tiedon ja organisaatiokulttuurin, merkitystä organisaation kilpailuedun lähteinä.

Monitahoisessa ja dynaamisessa kilpailuympäristössä tieto on nousemassa organisaatioiden tärkeimmäksi resurssiksi. Selviytyäkseen kilpailussa teknologian ja kansainvälistymisen vaikutuksen alla, organisaatioiden tulee innovoida. luoda tietoa ja omaksua informaatiota (Herrmann 2005: 126.)

Clulow ym (2007: 19) toteavat, että asiakassuhteiden ja luottamuksen kaltaiset aineettomat varat ja kyvykkyydet on tunnistettu avainresursseiksi. Myös Vesalainen ja Hakala (2014: 946) korostavat aineettomien resurssien, kuten maineen, luottamuksen ja osaamisten merkitystä organisaation kilpailuedun luomisessa. Niitä voidaan pitää vähintään vaikeasti, jollei jopa mahdottomasti jäljiteltävinä ja siitä syystä luovat edellytykset kilpailuedun muodostumiselle.

Henkilöstöresurssit ja kyvykkyydet

Barneyn määritelmän mukaan inhimillisen pääoman resurssit muodostuvat yrityksen kaikesta inhimillisestä toiminnasta, pitäen sisällään tiedon, kokemuksen, arviointi- ja riskinottokyvyn, koulutuksen, suhteet ja yksittäisten työntekijöiden ja johtajien näkemyksistä. (Barney 1991: 101; Barney 1995: 50.)

Henkilöresurssit voidaan jakaa Bowmanin ja Ambrossinin (2000: 6) mukaan kolmeen kategoriaan: yleinen, erilaistava ja tuottamaton. *Yleinen työvoima* on välttämätöntä organisaatioille, mutta se ei voi tuottaa ylivoimaisia voittoja, koska se on samanlaista kaikissa kilpailevissa organisaatioissa. Yleisen työvoiman aikaansaama työtulos voi olla homogeenista ja yleistä kilpailevien organisaatioiden kesken. Toiset kyvyt voidaan helposti

ymmärtää ja ne ovat yleisiä, myös rutiinit voidaan helposti jäljitellä. Työnjohdollinen työvoima on tämän työvoiman osajoukko. Sen rooli on säilyttää ostettujen panosten vaihtoarvo turhia kuluja välttämällä. (Bowman & Ambrossini 2000: 6.)

Heterogeeninen, *erilaistava työvoima* on puolestaan organisaation ylivoimaisten voittojen ja ainutlaatuisuuden lähde. Tämän työvoiman yksi osajoukko on *yrittäjämäinen työvoima.* Nämä ohjaavat ja hyödyntävät ostettuja panoksia ainutlaatuisin tavoin ja samalla mahdollistavat ylivoimaisen voiton organisaatiolle. (Bowman ym. 2000: 6.)

Yrittäjämäistä toimintaa on kuitenkin melko vaikea analysoida ja mitata. Alvarez ja Busenitz (2001: 756) toteavat, että kognitiiviset erot johtajien välillä voivat heijastua yrityskohtaisista resursseista. Koska resurssit ja niiden hyödyntäminen ovat hyvin erilaisia eri organisaatioissa, on myös hyvän yrittäjyyden teorian kehittäminen haasteellista. Vaikka on tunnistettu, miten merkittävää resurssien heterogeenisyys on, resurssien löytämiseen, hyödyntämiseen ja levittämiseen liittyviin prosesseihin on kiinnitetty hyvin vähän huomiota. Yrittäjämäinen toiminta onkin näissä prosesseissa tärkeässä asemassa ja muodostuu kognitiosta, markkinamahdollisuuksien löytämisestä ja saavuttamisesta ja tiedon koordinoimisesta siten, että se johtaa heterogeenisiin lopputuloksiin. Yrittäjämäisellä kognitiolla varustetut työntekijät voivat tuottaa kilpailuetua löytämällä uusia liiketoimintamahdollisuuksia siellä, missä suurin osa näkee joko suotuisan ympäristön tai esiin nousevia uhkia. He voivat tuottaa kilpailukykyä myös organisaationaalisen kehittymisen alkuvaiheessa kyvyllään navigoida monenlaisten ongelmien ja uuden organisaation kehittymiseen liittyvien säännönvastaisuuksien läpi. (Alvarez & Busenitz 2001: 757 – 759.)

Tuottamaton työvoima, jota voidaan löytää organisaation kaikilta tasoilta, ei vaikuta organisaatioiden väliseen kilpailuun ja se voi jopa tuhota arvoa. Tuottamaton työvoima voi näkyä organisaatiossa muun muassa turhana valvonta, arvoa tuottamattoman johtotason palkanmaksusta tai työvoimana joka tuottaa tuotteita, joilla ei ole arvoa asiakkaalle. Mitä suurempi tämän työvoiman osuus on, sitä huonommin organisaatio kykenee kilpailemaan. (Bowman ym. 2000: 6-7.)

Kyvykkyydet

Kyvykkyydet ja ydinosaamiset ovat organisaation resursseja. Mutta toisin kuin fyysiset resurssit, ne eivät vähene käytössä. Siitä huolimatta, niitäkin on kuitenkin hoidettava. Kyvykkyydet ovat liima, joka yhdistää olemassa olevat liiketoimet ja toimivat myös uuden liiketoiminnan kehittämisen moottoreina. Ne ovat kollektiivista oppimista organisaatiossa, kommunikaatiota, osallistumista ja syvää sitoutuneisuutta. (Prahalad ym. 1990: 82.)

Vesalainen (2010: 36 – 37) on määrittänyt kirjassaan teollisen toimittajan kompetenssihierarkian. Tämä on yhdistetty kuviossa 3 Einolan ja Kohtamäen (2015:22) kuvaamaan kyvykkyyksien hierarkiaan. Vesalainen käyttää termiä kompetenssi, mutta yhteneväisyyden vuoksi siihen viitataan tässä tutkimuksessa kyvykkyytenä.

Kuvio 3. Tuotantoyrityksen kyvykkyyshierarkia (mukaillen Einola & Kohtamäki 2015: 22 ja Vesalainen 2010: 37)

Vesalaisen (2010: 36, 39) mukaan tuotantoyrityksessä keskeiset kyvykkyydet liittyvät aina tuotannollisiin resursseihin ja osaamisiin. Pääasiassa tällainen tuotannollinen kyvykkyys tuottaa jalostusarvoa, mutta siinä voi olla mukana myös organisaation sisäistä ongelmanratkaisua.

Joissain tapauksissa palveluliiketoiminta voi olla osa tuotantoyrityksen liiketoimintamallia, jolloin tarvitaan myös resursseja ja osaamista, jotka tukevat palveluliiketoimintaa. Tällaiset resurssit ja osaamiset liittyvät yleensä joko, logistiikka-, teknologia- tai after sales-palveluihin. *Logistiikkakyvykkyydellä* viitataan osaamiseen, joka liittyy yrityksen lähtö- ja tulologistiikan informaatio- ja tavaravirtoihin ja varastojärjestelmien ja hankinnan tietojärjestelmien kaltaisiin fyysisiin resursseihin. *Teknologiakyvykkyyksiin* liittyy insinööritoimistoille tyypillisiä osaamisen ja välineistön yhdistelmiä. Ero tuotannollisen ja teknologisen kyvykkyyden välillä on siinä, että tuotantokyvykkyydessä kyse on välittömästä valmistusosaamisesta, kun teknologisessa kyvykkyydessä osaaminen liittyy tuotteiden ja tuotannon suunnitteluun. (Vesalainen 2010: 36, 40 – 41.)

Operatiivisen johtamisen alueella prosessien hallinta ja johtaminen ovat Vesalaisen (2010: 41- 42) mukaan yksi tärkeimmistä osa-alueista. Resurssien hyvään käyttöön voidaan tähdätä esimerkiksi laatu- ja lean-johtamisen periaatteilla. Myös yrityksessä käytössä olevat sisäiset ja ulkoiset IT-järjestelmät toimivat prosessien työkaluina. Osaaminen, mikä liittyy operatiiviseen johtamiseen työkaluineen, yhdistää yrityksen osaamista ja resursseja tehokkaiksi ja arvoa tuottaviksi prosesseiksi.

Kumppanuuskyvykkyys voidaan nähdä niin sanottuna ”meta-kompetenssina”, jonka avulla yrityksen resurssien ja osaamisten hyödynnettävyyttä voidaan parantaa. Luottamus, sitoutuminen ja kommunikaatio liittyvät keskeisesti kumppanuuskyvykkyyteen. Maine luotettavana yhteistyökumppanina ja kyky luottaa asiakkaisiin ilmentävät luottamusta, joka voi olla joko organisatorinen tai henkilökohtainen ominaisuus. Sitoutuminen voi olla emotionaalista ja instrumentaalista sekä asenne ja käyttäytymisperusteista. Parhaassa tapauksessa sitoutuminen näkyy henkilöstön asenteessa esimerkiksi siten, että toimitusvarmuudesta kiinni pitäminen on kunnia-asia. Konkreettisesti sitoutuminen näkyy

toimittajan tekeminä, asiakaskohtaisina investoineina. Kommunikaatio osana kumppanuuskyvykkyyttä näyttäytyy vuorovaikutteisena. Kumppanuuskommunikaatioon liittyy oleellisesti myös kyky puhua ”yhteistä kieltä” ja ymmärtää toista. Kumppanuuskyvykkyyksien nähdään vaikuttavan liiketoiminnan laadun kautta siihen, miten hyödyllisiä yhteistyösuhteet ovat. (Vesalainen 2010: 44–45.)

Johtajilla on oltava kykyä tuottaa muutosten vaatimaa joustavuutta koordinoimalla ja tekemällä yhteistyötä liiketoimintakumppaneiden kanssa. On kyettävä reagoimaan nopeasti, omaksumaan tietoa ja varmistettava, että oikeat henkilöt tulevat kuulluiksi tärkeiden päätösten yhteydessä. Kaikissa johtotason tehtävissä korostuvat kommunikointi- ja motivointikyvyt. (Kopacz, 2014: 35). Myös Bamel ym. (2013: 10-11) korostavat kommunikaation ja osallistavaa päätöksen merkitystä liikkeenjohdollisessa joustavuudessa. Heidän mukaansa avoin kommunikaatio vähentää ennakkoluuloja ja päällekkäisiä tehtäviä ja lisää kokemuksen ja tiedon jakamista ja ideoiden esilletuomista. Kommunikaatiotaidot korostuvat erityisesti epävarmoina aikoina, kun organisaatio kohtaa kriisejä ja turbulenssia.

Vesalainen (2010: 46 – 47) on nostanut kyvykkyyshierarkiamalliinsa mukaan ekonomiat. Pelkkä koko, laaja palvelutarjonta tai alhainen kustannustaso eivät yksinään ole kyvykkyyksiä, mutta mikäli yrityksellä on osaamista ottaa näistä hyöty irti, ne voivat muodostua kyvykkyyksiksi. Skaalaetuun liittyvät yksikkökustannusten lasku määrän kasvaessa, neuvotteluvoiman lisääntyminen hankinnoissa ja mahdollisuudet merkittäviin investointeihin. Mikään näistä ei muodostu kilpailueduksi automaattisesti suuren koon myötä, vaan tarvitaan kyvykkyyksiä, jotta skaalaetua voidaan saavuttaa. Laajuusetu perustuu liiketoiminnassa hyödynnettäviin synergioihin. Se voidaan jakaa maantieteelliseen ja tarjoomaan liittyvään laajuuteen. Alhaisen kustannustason ekonomia perustuu alhaisen kustannustason maissa tapahtuvaan tuotannon harjoittamiseen tai hankkimiseen.

Strategisen johtamisen kyvykkyydet ovat Vesalaisen (2010: 38) kyvykkyyshierarkian ylin taso. Strategisen johtamisen kyvykkyys voidaan nähdä ylimmän johdon kykynä hahmottaa kyvykkyyshierarkian kerroksisuutta ja tasapainottaa eksploratiivisen (yrittäjämäi-

sen) ja eksploitatiivisen (operatiivisen) strategisen käyttäytymisen suhdetta. Myös yrityksen asemointiin liittyvät päätökset, kilpailutilanteen ja toimialan arvoketjujen hahmottaminen voidaan myös nähdä tällaisena kyvykkyytenä. Tällä tasolla resurssien allokaatio on hyvin oleellista. Avainhenkilöitä osallistavasti, aktiivisesti ja ulkopuolisia asiantuntijoita hyödyntävät strategiaprosessit kertovat siitä, että strategiseen johtamiseen on allokoitu resursseja.

Organisaation eri tasoilla tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä. Vaatimukset toimitusjohtajien kyvykkyyttä kohtaan ovat moninaiset. Heillä on oltava hyvin kehittynyt yleinen liiketoiminnan ymmärrys, joka perustuu monipuoliseen kokemukseen ja heidän on kyettävä johtamaan ylhäältä alas. Vuorovaikutustaidot ovat tänä päivänä tärkeämpiä kuin koskaan. Toimitusjohtajan on kyettävä inspiroimaan päälliköitä ja työntekijöitä tehokkaaseen vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Organisaation eettinen sävy ja usko organisaatioon rakentuvat pitkälti toimitusjohtajan kautta. Toimitusjohtajien on kyettävä yhteistyöhön ja otettava päätöksenteossa huomioon tiimin jäsenten esiintuomat perusteet. Siltikin toimitusjohtaja on viime kädessä vastuussa tuloksen aikaansaamisesta ja strategian valinnasta. Kyky toimia ja ajatella selkeästi vastoinkäymisten osuessa kohdalle on ominaisuus, jota toimitusjohtajat tarvitsevat erityisesti silloin kun toiminnassa on tehtävä suuria muutoksia. (Kopacz 2014: 33.)

Kopaczin (2014: 33, 35) mukaan talousjohtajat ovat usein olleet uudelleenorganisoinnin tunnustamattomia sankareita. Heidän kykynsä tuottaa oikea-aikaista ja täsmällistä taloudellista dataa on ollut usein avainasemassa uskottavien uudistamissuunnitelmien aikaan saamisessa. Vastuun laajuudesta ja rutiinitehtävien syvyydestä johtuen, talousjohtajien tehtävä saattaa olla johtotason (c-level) tehtävistä kaikkien haasteellisin.

Myynti- ja markkinointijohtajien toiminnot ovat viime aikoina sumentuneet, osittain johtuen verkkomyynnistä, digitaalisesta markkinoinnista ja sosiaalisesta mediasta. Näiden tehtävien merkityksessä muutossuunnitelman onnistumisessa korostuu organisaation asiakasrajapinnan vaikutus. Erityisesti organisaation, joka on toteuttamassa muutossuunnitelmaa voi olla haasteellista löytää **vakuuttavia** myynnin ja markkinoinnin johtajia. (Kopacz 2014: 35.)

2.2.2. Resurssit ja kestävä kilpailuetu

Barneyn (1991) mukaan toimialan talousteorian taustalla on kaksi määräävää olettamusta jotka eroavat oleellisesti resurssiperustaisen näkemyksen mukaisesta ajattelusta. Viittaamalla aiempiin tutkimuksiin (Porter 1981; Rumelt 1984; Scherer 1980) Barney toteaa, että on oletettu saman toimialan tai strategisen ryhmän sisällä toimivien yritysten olevan identtiset strategisesti merkittävien resurssien osalta. Toiseksi on oletettu, että johtuen resurssien siirrettävyydestä, resurssien heterogeenisyys toimialan sisällä ei ole erityisen kestävää (Barney 1986; Hirshleifer 1980.)

Resurssiperustainen näkemys puolestaan perustaa näkemyksen kestävästä kilpailuedusta kahdelle vaihtoehtoiselle näkemykselle. Ensinnäkin resurssiperustaisen näkemyksen malli olettaa yritysten hallussa olevien strategisten resurssien voivan olla heterogeenisiä. Toiseksi näiden resurssien ei oleteta olevan täydellisesti siirrettävissä yritysten välissä ja täten heterogeenisyys voi olla pitkäikäistä. (Barney 1991: 101.)

Ahuja & Katila (2004: 901) esittävät resurssien heterogeenisyyden selitykseksi organisaatioiden erilaisia ratkaisuja yksilökohtaisiin tilanteisiin. Organisaatioiden kohtaamien ongelmien ja mahdollisuuksien monimuotoisuus voi monipuolistaa organisaatioiden resurssivalikoimaa.

Organisaation harvinaiset ja vaikeasti jäljiteltävät sisäiset resurssit ovat avaintekijöitä organisaation pysyvän kilpailuedun hankkimisessa ja säilyttämisessä. Ylin johto voi olla tällainen resurssi. (Castanias & Helfat 1991: 155.)

Yrityksellä on kilpailuetu tilanteessa, jossa yksikään nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei toteuta samanaikaisesti samanlaista arvoa tuottavaa strategiaa. Kilpailuedun voidaan sanoa olevan kestävää silloin, kun tämän lisäksi muiden yritysten on mahdotonta monistaa tätä strategiaa. (Barney 1991: 102.)

Joissain olosuhteissa pysyvä kilpailuetu on mahdollista saavuttaa myös olemalla ensimmäinen yritys, joka toteuttaa tiettyä strategiaa. Näin toimiessaan yrityksen on mahdollista

saavuttaa ensimmäisen toimijan etu saavuttamalla asiakkaiden suosion, kerryttämällä positiivista mainetta ja rakentamalla hyvät jakelukanavat ennen kilpailijoitaan. Ensimmäisen toimijan etu ei voi tuottaa pysyvää kilpailuetua, mikäli kilpailevat yritykset ovat resursseiltaan täysin homogeenisia. (Barney 1991: 104.)

Kestävä kilpailuetu voidaan nähdä muodostuvan myös resurssien ja kyvykkyyksien neljästä merkittävästä ominaisuudesta, joita ovat Grantin (1991: 124) mukaan:

1. *kestävyys* (durability): resurssin elinkaari organisaatiossa
2. *läpinäkyvyys* (transparency): miten helppo arvokas resurssi on tunnistaa
3. *siirrettävyys* (transferability): mitä resursseja voi mahdollisesti siirtyä kilpailijalle
4. *toistettavuus* (replicability): mitä resursseja kilpailijat voivat tuottaa myös itse.

Grantin (1991, 119) mukaan resurssit ovat kyvykkyyksien lähteitä ja kyvykkyydet puolestaan pysyvän kilpailuedun lähteitä. Hänen rakentamansa mallin mukaisesti (1991: 115) organisaation resurssiperustainen strategia-analyysi etenee *resursseista kyvykkyyksiin, niistä kilpailuetuun ja siitä strategiaan*. Se pitää sisällään viisi vaihetta: 1) resurssien tunnistaminen ja luokittelu, joka pitää sisällään vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnit suhteessa kilpailijoihin ja resurssien paremman hyödyntämisen mahdollisuuksien tunnistamisen, 2) kyvykkyyksien, niiden vaatimien panosten ja kyvykkyyksien monimutkaisuuden tunnistaminen, 3) resurssien ja kyvykkyyksien tuottojen muodostamisen mahdollisuuksien arvioiminen, 4) strategian, joka parhaiten hyödyntää resursseja ja kyvykkyyksiä verrattuna ulkoisiin mahdollisuuksiin, valinta ja 5) resurssivajeiden tunnistaminen ja resurssiperustan täydentäminen.

Grantin (1991, 124) mallin mukaan resurssin kestävyys on yksi merkittävä ominaisuus määritettäessä sen kykyä tuottaa pysyvää kilpailuetua. Resurssien kestävyys vaihtelee suuresti. Taloudellisten ja teknologisten resurssien elinikä on lyhentynyt voimakkaan teknologian muutoksen seurauksena, kun puolestaan esimerkiksi maine kehittyy hyvin hitaasti. Kyvykkyydet voivat olla resursseja kestävämpiä ja organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli niiden kestävyyden vahvistamisessa muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämisen kautta

Kestävän kilpailuedun mittaaminen ei ole yksiselitteistä. Kestävää kilpailuetua on usein mitattu taloudellisen suorituskyvyn kautta, mutta se ei ole välttämättä paras mittaustapa. Ensinnäkin se olettaa, että hyvä taloudellinen suorituskyky muodostaa aina automaattisesti kestävää kilpailuetua. Toiseksi taloudellisen suorituskyvyn mittarit eivät huomioi resurssiperustaisen näkemyksen ajatusta resurssien heterogeenisyydestä. Kolmanneksi tarkastelemalla vain suorituskykyä ja organisaation resurssia ja kyvykkyyksiä voidaan päätyä joissain tapauksissa virheellisiin johtopäätöksiin. Onkin esitetty, että parempi tapa mitata kestävää kilpailuetua on tarkastella sitä prosessin suorituskyvyn kautta. Prosessin suorituskyky huomioi resurssiperustaisen näkemyksen kannalta oleelliset lähtökohdat. Lisäksi monet prosessit ovat jo itsessään kestävän kilpailuedun lähteitä. (Cao, Berkeley & Finlay 2015: 91; Ray, Barney & Muhanna 2004: 24–26.)

Kilpailuetu ei muodostu automaattisesti ylivoimaisista resursseista tai kyvyistä. Ne ainoastaan antavat organisaatiolle mahdollisuuden kehittää resurssejaan ja kykyjä siten, että niillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua erilaistumisen tai kustannustehokkuuden kautta. Tästä johtuen on oleellista tunnistaa resurssit ja kyvyt, joilla on eniten potentiaalia muodostaa kilpailuetua. (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy 1993: 86.) Strateginen arkkitehtuuri auttaa organisaatiota tunnistamaan ja sitoutumaan kilpailuetua tuoviin yhteyksiin eri liiketoimintayksiköiden välillä. Sen avulla myös resurssien kohdentaminen on helpompaa. (Prahalad ym. 1990: 89.)

Kilpailukyvyn kestävyyteen vaikuttavat myös epätäydellisen kilpailun markkinat resursseista ja kyvyistä, onni ja kilpailijoiden tekemät huonot ratkaisut. Toisilla organisaatiolla on kilpailijoitaan parempi näkemys tulevaisuuden strategiasta ja toiset kilpailuedun saavuttaneet organisaatiot ovat yksinkertaisesti olleet onnekkaita. (Barney 1986: 1239; Bharadwaj ym. 1993: 96.)

Kaikilla resursseilla ei välttämättä ole positiivinen vaikutus organisaation kilpailuetuun ja tulokseen. Näiden negatiivisesti vaikuttavien resurssien tunnistaminen ja poistaminen eivät ole aina helppoa. Kilpailuetua tuottavat resurssit ovat usein kompleksisia, ne ovat kertyneet ajan saatossa ja syy-yhteys voi olla melko epäselvää. Nopeat muutokset kilpailuympäristössä vaativat strategian uudelleenmuotoilua ja tällöin aiemmin arvokkaat ja

vaikeasti jäljiteltävät resurssit voi olla vaikea tunnistaa. Silloin ne voivat muuttua ydinjäykkyyksiksi ja aiemmat positiiviset vaikutukset voivat ympäristönmuutoksesta johtuen muuttua negatiivisiksi. (Armstrong & Shimizu 2007: 980.)

Resurssien joustavuus näkemys kertoo siitä laajuudesta, miten resursseja voidaan käyttää välittömästi, laajamittaisesti ja vaihtoehtoisesti hyödyksi. Liikkeenjohdollinen joustavuus heijastuu uudelleensuunnittelun ja uudelleen organisoinnin aikaisena tehdyissä henkilöstömuutoksiin. Kasvavan liiketoiminnan muutosten vaikutuksiin voidaan reagoida liikkeenjohdollisen joustavuuden, joka on tärkeä yrittäjämäinen toimintatapa, avulla. Liikkeenjohdollisen joustavuuden avulla organisaation on mahdollista kasvattaa kilpailukykyä myös epävakaisempina aikoina. (Bamel, Rangnekar, Rastogi & Kumar 2013: 3.)

Elahi (2013: 128) on nostanut riskinhallinnan yhdeksi organisaation kilpailuedun potentiaaliseksi lähteeksi. Hänen mukaansa riskinhallinta antaa mahdollisuuksia kilpailuedun muodostumiseen eri tavoilla. Kilpailuetu voi muodostua sitä kautta, että organisaatio on kilpailijoitaan vahvempi kohdatessaan häiriöitä tai siitä, että se lähtee riksialttiimpiin liiketoimiin parempien voittojen toivossa. Myös päivittäisten vaihtelujen tehokas hallinta tai vastustuskykyisen imagon luominen voivat auttaa kilpailuedun aikaansaamisessa.

Organisaation resurssien hyödyntäminen tapahtuu aktiviteettien, toimintatapojen ja prosessien kautta. Ne ovat rutiineja, joiden kautta resurssien tehokas hyödyntäminen on mahdollista. Tutkimuksissa on todettu, että yksittäinen resurssi saa vain harvoin aikaan kilpailuetua, mutta kilpailuetu voidaan saavuttaa prosessien ja resurssien yhdistelmänä. Organisaatio on todennäköisesti saavuttanut jonkinasteisen kilpailuedun kilpailijoihin verrattuna, mikäli asiakas tai palvelun käyttäjä saa merkittävää arvoa resurssien ja prosessien muodostamasta kokonaisuudesta eikä tämä yhdistelmä ole selvästi havaittavissa, kopioitavissa tai korvattavissa. (Einola & Kohtamäki 2015:21-22.)

2.2.3. VRIO-mallin käyttö resurssien kilpailuedun arvionnissa

Barney esittelee artikkelissaan (1991) VRIN-mallin, josta kehitti myöhemmin (1995) VRIO-mallin. VRIN-mallin mukaan pysyvää kilpailuetua voidaan saada vain resursseista, jotka täyttävät neljä kriteeriä:

1) resurssin täytyy olla yritykselle **arvokas** (valuable)
2) resurssin täytyy olla **harvinainen** (rare)
3) resurssin täytyy olla **vaikeasti jäljiteltävissä** (imperfectly imitable)
4) resurssille **ei saa olla** strategisesti **tasa-arvoista korvaajaa** (non substitutablity)

VRIO-mallissa (Barney 1995: 56) vaikeasti korvattavuus on liitetty osaksi vaikeasti jäljitettävyyttä ja neljänneksi kriteeriksi on nostettu resurssin **tehokas organisoiminen** (organization). Myös Amit ja Schoemaker (1993: 38-39) mukaan resurssien ja kyvykkyyksien strateginen arvo korostuu sen mukaan, mitä vaikeampia ne on myydä, ostaa, korvata tai jäljitellä.

Arvokas resurssi

Resurssi voi tuottaa kilpailuetua tai pysyvää kilpailuetua vain jos se on arvokas. Resurssi on arvokas, kun sen avulla yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa suorituskykyä ja tehokkuutta parantavaa strategiaa. Viittaamalla SWOT-analyysiin Barney (1991: 106, 1995: 50) toteaa yritysten voivan parantaa suoritustaan, kun heidän strategiansa neutralisoivat uhkia tai hyödyntävät mahdollisuuksia. Kysymys resurssin arvokkuudesta linkittää sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien analyysin toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien analyysiin. (Barney 1991: 106; Barney 1995: 52.)

Barney toteaa (1995: 51) että vaikka organisaation resurssit ja kyvykkyydet olisivatkin olleet arvokkaita aiemmin, muutokset toimialan rakenteessa, teknologiassa tai asiakkaiden mieltymyksissä, saattavat vähentää niiden arvoa tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa resurssien arvoon niiden nykyisessä käytössä, mutta samalla mahdollistaa niiden arvon lisääntymisen toisessa käytössä. Tällöin organisaatiossa tulee pohtia, miten perinteisiä vahvuuksia voidaan hyödyntää uudella tavalla.

Resurssin arvoa on vaikea määrittää. Ei riitä, että resurssi tuottaa tuloja. Näiden tulojen on oltava resurssin kustannuksia suurempia. Tämä kulupuoli on usein unohdettu puhuttaessa arvokkaista resursseista. (McWilliams & Siegel 2011: 1484). On hyvä huomata myös se, että eri organisaatioissa resurssit ja kyvykkyydet voivat olla arvokkaita erilaisin tavoin (Barney 1995: 52).

Inhimillisen pääoman merkitys resurssina on tärkeä osa arvon tuottamisessa. Työntekijät, toimitusjohtaja mukaan lukien, voivat olla hyvin strategisia resursseja, kun he ovat tuottavampia kuin toisen yrityksen työntekijät. (McWilliams ym. 2011: 1492.)

Bowman ja Ambrosini (2000: 2-3) lähestyvät resurssien ja kyvykkyyksien arvoa erottamalla toisistaan tuotteiden käyttöarvon ja vaihtoarvon. Käyttöarvo on luonteeltaan subjektiivista, koska se liittyy aina yksittäiseen asiakkaaseen. Sillä viitataan tuotteen erityisiin ominaisuuksiin asiakkaan tarpeisiin suhteutettuna, joten loppuen lopuksi asiakas määrittää arvon. Vaihtoarvo puolestaan määritetään hinnan kautta: se on rahamäärä, joka tuotteesta tiettynä ajankohtana maksetaan. Ero asiakkaan muodostaman arvon ja maksun hinnan välillä on kulutuksen lisäarvo ”consumer surplus”. Asiakas ei kuitenkaan pysty muodostamaan arvoa prosessin niille osille, joita hän ei näe. Näin ollen suuri osa esimerkiksi resurssien ja kyvykkyyksien tuomasta arvosta ja lisäarvosta jää huomioimatta.

Harvinainen resurssi

Resurssin arvokkuus on vain ensimmäinen askel mietittäessä resursseja kilpailuedun mahdollistajina. Ei riitä, että resurssi on arvokas, se voi tuottaa yritykselle kilpailuetua ja varsinkin pysyvää kilpailuetua vain, mikäli se on myös harvinainen. Mikäli useat muutkin organisaatiot pitävät hallussaan saman resurssin, se ei todennäköisesti tuota kilpailuetua yhdellekään organisaatioista. (Barney 1991: 106; Barney 1995: 52.)

Resurssit, jotka ovat arvokkaita, mutta yleisiä ovat kilpailun yhdenvertaisuuden lähteitä. Ei voi kuitenkaan sanoa, etteivätkö tällaiset resurssit voisi silti olla tärkeitä. Ne saattavat olla jopa välttämättömiä organisaation eloonjäämisen kannalta. (Barney 1995: 52.)

Mikäli resurssit ovat sekä harvinaisia, että arvokkaita, ne saattavat mahdollistaa vähintään väliaikaisen kilpailuedun organisaatiolle. On kuitenkin hyvin vaikea sanoa, miten harvinainen arvokkaan resurssin pitäisi olla voidakseen tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. (Barney 1991: 107; Barney 1995: 52.)

Vaikeasti jäljiteltävä resurssi

Organisaatio voi saavuttaa väliaikaisen kilpailuedun, mikäli sillä on hallussa arvokkaita ja harvinaisia resursseja ja kyvykkyyksiä. Jos tämän lisäksi näiden jäljittelystä muodostuu merkittävää taloudellista haittaa kilpaileville yrityksillä, yritykset joilla nämä edut ovat hallinnassa voivat saada niistä pysyvää kilpailuetua. (Barney 1995: 53.)

Jäljittelyä voi tapahtua Barneyn (1995: 53) mukaan ainakin kahdella tavalla: kopioimalla tai korvaamalla resurssi. Kun kilpaileva organisaatio rakentaa samankaltaiset resurssit, kuin organisaatio, jota se jäljittelee, puhutaan kopioinnista. Sen lisäksi kilpaileva organisaatio voi korvata nämä resurssit jollain muilla resursseilla. Jäljittely korvaamisen kautta johtaa kilpailun yhdenvertaisuuteen, mikäli korvaavilla resursseilla on sama strateginen merkitys eikä niiden kehittäminen ole kalliimpaa.

Resurssit ja kyvykkyydet voivat olla hankalasti jäljiteltäviä useastakin syystä, mutta useimmat näistä syistä voidaan lajitella kolmeen kategoriaan: historian merkitys resurssien luomisessa, lukuisten pienten päätösten merkitys ja sosiaalisen monitahoisuuden merkitys. (Barney 1995: 53) Vuoden 1991 mallissa lukuisten pienten päätösten tilalla Barney käytti resurssien ja kilpailuedun välistä linkkiä ja kilpailuedun syyn epäselvyyttä. (Barney 1991: 107.)

Historian merkitys

Organisaatiot kehittävät vuosien saatossa omanlaisen osaamisen, kykyjen ja resurssien paletin. Se heijastaa organisaation historiaa ja on jokaisella ainutlaatuinen heijastaessaan vain kyseissä organisaatiossa ilmeneviä persoonallisuuksia, suhteita ja kokemuksia. Tällaisten resurssien ollessa arvokkaita ja resursseja, niiden hankkiminen tai kehittäminen

olisi kilpaileville organisaatioille haasteellista ja kallista, joten ne voivat muodostaa organisaatioon pysyvän kilpailuedun. (Barney 1991: 107-108; Barney 1995: 53-54.)

Lukuisten pienten päätösten merkitys

Barney (1995: 54) toteaa tutkijoiden ja strategisten johtajien usein korostavan "isojen päätösten" merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa. Toisinaan tällaisen "isot päätökset" voivatkin olla merkityksellisiä kilpailuaseman ymmärtämisen kannalta. Siitäkin huolimatta, usein organisaatioiden kilpailuetu näyttää muodostuvan lukuisista "pienistä päätöksistä." Tällaisten "pienten päätösten" kautta organisaatiot tekevät päätöksiä resurssien kehittämisen ja käytön suhteen. Kilpailuedun kannalta näillä "pienillä päätöksillä" on muutamia etuja "suuriin päätöksiin" verrattuna. Niitä on ensinnäkin vaikea jäljitellä, koska ne ovat usein hyvin näkymättömiä. Kun taas "isot päätökset" ovat usein helpompi jäljitellä. Ja vaikka "pienten päätösten" seurauksia voidaan kilpailijoiden toimesta tarkkailla, niiden kilpailuedun lähteiden ymmärtäminen voi olla hankalaa. (Barney, 1995: 54.)

Sosiaalisen kompleksisuuden merkitys

Resurssit voivat olla myös vaikeasti jäljiteltävissä siksi, että ne ovat sosiaalisesti kompleksisia. Aineellisetkin resurssit voivat olla kompleksisia, mutta niiden jäljittäminen on lopulta hyvin yksinkertaista: kilpailija ostaa saman resurssin, purkaa sen osiin ja kopio käytetyn teknologian. Vaikka joitain aineellisia resursseja on mahdollista suojata esimerkiksi patenteilla, ei niistä saatava suoja ole kuitenkaan kestävää. Aineellisten resurssien muodostamaa kilpailuetua suojaa parhaiten niihin liittyvä sosiaalisesti kompleksinen toiminta. Sosiaalisesti kompleksisia resursseja, kuten luottamus, tiimityö, ystävyys, kulttuuri ja maine, on paljon vaikeampi jäljitellä. Resurssit ovat todennäköisesti kestävän kilpailuedun lähteitä, jos ne ovat arvokkaita, harvinaisia ja sosiaalisesti kompleksisia. (Barney 1991: 110; Barney 1995: 55.)

Se miten nopeasti kilpailevat organisaatiota voivat jäljitellä organisaation strategiaa, on hyvin merkityksellistä kilpailuedun säilyttämisen kannalta. Grantin (1991, 125) mukaan resurssin läpinäkyvyys vaikuttaa jäljittelyssä esiin nouseviin kahteen ongelmaan. On ratkaistava, mikä menestyvän kilpailijan kilpailuetu on ja miten se on saavutettu. Sen lisäksi

on keksittävä, miten monistaa menestyksekkään strategian toteuttamiseen vaadittavat resurssit ja kyvykkyydet. Yksittäisten resurssien jäljittely on paljon helpompaa kuin kyvykkyyksien, joiden avulla koordinoidaan isoa määrää erilaisia resursseja.

Grant (1991: 126) määrittää myös siirrettävyyden yhdeksi resurssin muodostamaan kilpailuetuun vaikuttavaksi ominaisuudeksi. Siirrettävyys voidaan yhdistää resurssin jäljiteltävyyteen ja korvattavuuteen. Hän toteaa, ettei kaikkia resursseja voida siirtää vapaasti organisaatiosta toiseen. Siirtämisen esteenä voivat olla maantieteellinen liikkumattomuus, epätäydellinen informaatio, resurssien organisaatiokohtaisuus ja kyvykkyyksien liikkumattomuus.

Resurssin jäljiteltävyys / toistettavuus vaikuttaa sen kykyyn tuottaa pysyvää kilpailuetua. Toiset resurssit on helpompia jäljitellä kuin toiset. Kyvykkyydet, jotka perustuvat hyvin kompleksisiin organisaation toimintatapoihin on vaikeampi jäljitellä kuin yksittäiset resurssit. (Grant 1991: 127). Mikäli organisaatio ei pysty kopioimaan kilpailijan resursseja, on sen mahdollista saavuttaa kilpailuetu korvaamalla kyseiset resurssit. Mikäli korvaavat resurssit ovat strategisesti samanarvoisia, ne voivat antaa saman kilpailuedun kuin alkuperäinen resurssi. (Barney 1991: 111.)

Tehokkaasti organisoitu resurssi

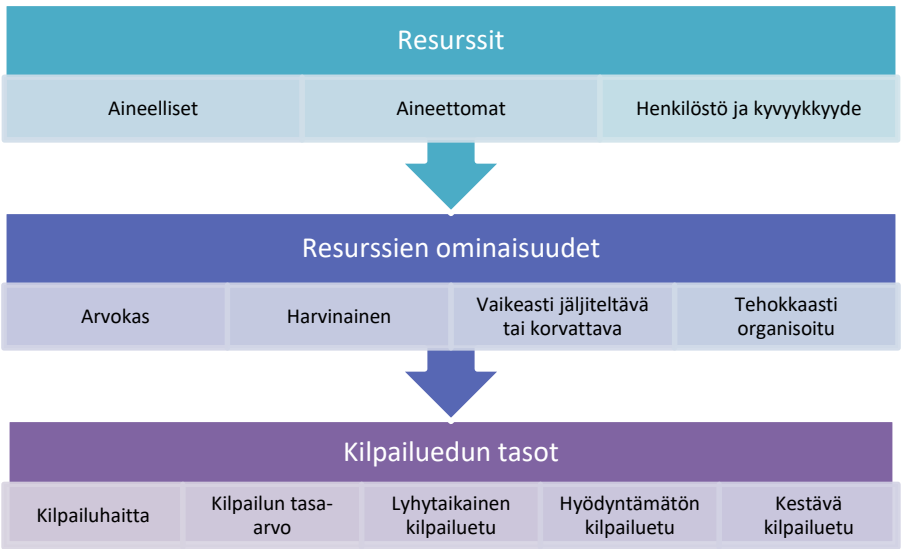
Barneyn alkuperäisessä VRIN-mallissa (1991) resurssin pysyvä kilpailuetu riippuu sen arvosta, harvinaisuudesta, vaikeasti jäljiteltävyydestä ja vaikeasti korvattavuudesta. Myöhemmässä (1995) VRIO-mallissa neljänneksi arviointikriteeriksi on nostettu resurssin tehokas organisoituminen. Resurssin organisoitumiseen vaikuttavat johtamisjärjestelmät, raportointirakenteet ja palkitsemisjärjestelmät. Koska näillä komponenteilla on rajattu mahdollisuus yksistään luoda kilpailuetua, niitä voidaan pitää myös täydentävinä resursseina. Ne voivat kuitenkin muodostaa organisaatiolle kilpailuetua, kun niitä yhdistetään muiden resurssien ja kyvykkyyksien kanssa. (Barney 1995: 56.)

Yrityksillä voi olla keskenään täysin samanlaiset resurssit, mutta toinen yrityksistä menestyy paremmin. Tällöin avainkysymykseksi nouseekin se, miten yritys hyödyntää olemassa olevia resurssejaan. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että paremmin menestyvä yritys on löytänyt toimintatavat, joilla hyödyntää olemassa olevia resursseja paremmin kuin toinen. Tämä voidaan liittää organisaation ydinosaamiseen, joka ei itsessään ole resurssi vaan enemmänkin asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla resursseja hyödyntävä prosessi. (Vesalainen 2010: 30.)

2.3. Teoreettinen viitekehys

Organisaation kilpailuedun muodostumista voidaan tarkastella useasta eri lähtökohdasta. Resurssiperustainen strategianäkemys näkee, että organisaation resurssit ja niitä hyödyntävät prosessit ovat avainasemassa kilpailuedun muodostumisessa. Resurssiperustaisen strategianäkemyksen tutkimus on jaotellut resurssit usealla eri tavalla ja samoin on nostettu esiin useita resurssien ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kilpailuedun syntymiseen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella tämän tutkimuksen viitekehykseksi valikoitui Barneyn (1991; 1995) VRIO-malli, jonka mukaan tuottaakseen kestävää kilpailuetua, resurssiin on oltava arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä ja korvattava ja organisoitu. Tutkimuksen viitekehys on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, koska jo alkuhaastattelun perusteella voitiin olettaa, että selittäviä tekijöitä olisi vaikea löytää tilastollisen tutkimuksen menetelmillä. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin tutkimusmenetelmät, kohdeorganisaatio ja aineiston analyysi

3.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusongelma ja siitä tarkennettu tutkimuskysymys muodostettiin syksyllä 2018 toteutetun alkuhaastattelun ja sen pohjalta rakennetun kirjallisuuskatsauksen perusteella.

Tutkimuksen empiirinen toteuttaminen muodostuu tutkimusaineiston hankinnasta; hankitun aineiston ryhmittelystä tai luokittelusta tutkittavaan muotoon; teorian, käsitteiden tai tulkintaviitekehyksen perusteella tehtävästä tutkimusaineiston analyysistä ja tulkinnasta ja tutkimustulosten, tehtyjen johtopäätösten, esiin tulleiden kehittämis- ja toimintaehdotuksien esittämisestä. (Vilkka 2015: 79.)

Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että tilastolliset riippuvuudet eivät voi selittää kaikkien yksilöiden toimintaa eikä sen tavoitteena olekaan tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan pikemminkin kuvata jotain tapahtumaa tai ilmiötä tai antaa jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan se, ettei todellisuus ole aina yksiselitteinen, mutta pyritään siitä huolimatta rakentamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161). Tutkimusaineistossa samankaltaisuuksien lisäksi kiinnostavat myös poikkeavuudet (Tuomi ja Sarajärvi 2018: 98, Vilkka 2015: 67).

Vilkan (2015: 120- 121) mukaan laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottamisella tarkoitetaan että tutkija kuvaa mahdollisimman tarkasti mm. tutkimustilanteen.

Intentio otetaan huomioon tarkkailemalla haastateltavan mahdollisia tarkoitusperiä ja motiiveja. Prosessi huomioidaan arvioimalla aikataulun ja aineistonkeruutarpeen suhdetta tutkijan ymmärrykseen asiasta.

Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan. Näitä ovat haastattelu- ja havainnointimenetelmät, dokumentit ja erilaiset narratiiviset, diskurssi- ja keskusteluaineistot. (Koskinen, Alasuutari &Peltonen 2005: 45). Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista riippuen rinnakkain, eri tavoin yhdistelynä tai vaihtoehtoisesti (Tuomi ym. 2018: 83).

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelumenetelmin kerättyä aineistoa ja lisäksi kirjallista, internetistä julkisesti löydettävissä olevaa kohdeyritykseen liittyvää aineistoa.

Tapaustutkimus

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään yksittäisestä tilanteesta, tapauksesta tai joukosta tapauksia. Tapaustutkimuksen kohteena on yhteisö, ryhmä tai yksilö ja kiinnostus kohdistuu yleensä prosesseihin. Tapaustutkimuksessa käytetään useita metodeja aineiston keräämiseen, kuten havainnointia, haastatteluja ja tutkimalla dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2018: 135)

Tapaustutkimuksen kohteena on tavallisesti yrityksen tai muun organisaation historia, tietty toiminto tai osasto, prosessi tai tapahtumasarja. Se voi olla tasoltaan yksilö, osasto tai ryhmä, organisaatio tai toimiala kohtainen. Aineistonkeräämisen menetelmä tulisi valita mahdollisimman tarkoituksen mukaisesti. Vaikka tyypillisesti tapaustutkimuksessa hyödynnetään eniten haastattelu- ja kirjallisia aineistoja, on hyvä harkita myös muiden käyttöä. (Koskinen ym. 2005: 157.)

3.2. Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimaastoon. Sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Sille on tyypillistä, että teemat, eli aihepiirit ovat valmiina, mutta kysymysten järjestys ja muoto puuttuvat. Haastateltava voi vastata tutkijan laatimiin kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastatteluun on mahdollista myös yhdistää erilaisia tehtäviä. Samalla voi pyytää haastateltavaa kertomaan ääneen, mitä esimerkiksi kirjaa ylös. (Hirsjärvi ym. 2013: 208; Koskinen ym. 2005: 104; Vilkka 2015: 124.)

Haastattelun etu tiedonkeruumenetelmänä on sen joustavuus. Aiheiden järjestystä on mahdollisuus muuttaa ja tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2013: 205). Toisin kuin esimerkiksi lomakekyselyssä, haastattelussa on mahdollisuus myös oikaista syntyneitä väärinkäsityksiä, toistaa kysymys tarvittaessa uudelleen, selventää epäselviä sanamuotoja ja ylipäätään käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun joustavuutta lisää myös se, että se antaa mahdollisuuden esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin tutkija haluaa. Kysymysten järjestys voi olla erilainen eri haastattelutilanteissa. (Tuomi ym. 2018: 85.)

Teemahaastattelussa haastattelurungon merkitys on keskeinen. Haastattelurunko auttaa tutkijaa kysymään tarvittavat kysymykset ja muodostaa hahmon haastattelulle. Lisäksi sillä voidaan varmistaa haastattelun sujuva eteneminen. Se toimii tutkijan muistilistana ja pitää haastattelun kiinni tutkimuksen kannalta oleellisissa asioissa. Haastattelurungon kysymyksien tarkoitus ei ole edetä valitun teorian mukaisesti, vaan tuottaa aineistoa jota voi myöhemmin tulkita teorian kautta. (Koskinen ym. 2005: 109.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018: 85–86) suosittelevat antamaan haastateltaville mahdollisuuden tutustua haastattelukysymyksiin, teemoihin tai vähintään haastattelun aiheeseen etukäteen. Tämä antaa haastateltaville mahdollisuuden jäsennellä asiaa jo valmiiksi ja varmistaa sen, että haastattelulla saadaan kerättyä mahdollisimman paljon oleellista tietoa. Haastattelun yhtenä etuna voidaan pitää myös sitä, että haastateltavat on mahdollista valita siten, että tiedetään heillä olevan tietoa aiheesta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Täs-

säkin tutkimuksessa tätä mahdollisuutta on hyödynnetty ja haastateltaviksi on valittu henkilöitä, jotka ovat olleet mukana velkajärjestelyn aikaisessa ja jälkeisessä päätöksenteossa.

Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen perusteella resurssiperustainen strategianäkemys valikoitui tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi ja sen pohjalta rakennettiin teemahaastattelun teemat. Haastattelun teemojen alle listattiin joitain apukysymyksiä, joita oli mahdollista käyttää haastattelun aikana tarkentamaan vastauksia ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä teeman sisällöstä tutkijan ja haastateltavien välille. Haastateltaville toimitettiin haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi.

3.3. Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on puunjalostusalalla toimiva perheyritys. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1987 sahatavaran valmistamisella ja myynnillä. Vuonna 1991 sahatavaran ohella alettiin valmistaa liimalevyä. Nykyään tuotanto painottuu massiivisen liimalevyn ja huonekalu- sekä sahatavarakomponenttien tuotantoon. Yrityksen asiakkaita ovat kalustevalmistajat ja jakeluketjut. (Kohiwood, 2019.)

Viennin osuus kaikista jalosteista oli vuonna 2013 yli 80 % ja koko liikevaihdosta yli 70%. Yrityksellä on markkinointiin ja paikallisjakeluun keskittynyt tytäryhtiö Englannissa. Vienti suuntautuu pääosin euroalueen ulkopuolelle. (Suni 2013.)

Kohiwoodin yrityssaneeraus toteutettiin vuonna 2011, jonka jälkeen yritystä tervehdytettiin velkojen järjestelyillä. Samassa yhteydessä lopetettiin järeän tukin sahaaminen, purettiin oma metsäosasto, määritettiin vastuualueita uudelleen ja madallettiin organisaatiota. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli 8,4 miljoonaa euroa ja tulos oli -1,19 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yrityssaneerauksen alkaessa oli 38. (Torstai-lehti, 2016.)

Liikevaihto kasvoi vuoden 2014 17,3 miljoonasta vuoden 2017 29,7 miljoonaan. Vuonna 2018 Oy Kohiwood Ltd liikevaihto laski 3,3 prosenttia ja oli 28,7 miljoonaa euroa. Tilikauden tulos oli 654 058 euroa, liikevoittoprosentin ollessa 4,8 ja omavaraisuusasteen 66,9 prosenttia. Taulukosta 4 voidaan nähdä, että sekä yrityksen henkilöstömäärä, että omavaraisuusaste on kasvanut vuosittain vuodesta 2014. (Taloussanomat, 2019.)

Taulukko 2. Oy Kohiwood Ltd taloustiedot (Taloussanomat, 2019)

	12/2014	**12/2015**	**12/2016**	**12/2017**	**12/2018**
Liikevaihto	17,3 milj.€	22,5 milj. €	23,5 milj. €	29,7 milj. €	28,7 milj. €
Liikevaihto-muutos	16,60 %	30,00 %	4,10 %	26,40 %	-3,30 %
Tilikauden tulos	1,4 milj. €	1,3 milj. €	-66000 €	474079 €	654058 €
Liikevoitto	7,90 %	15,50 %	5,20 %	4,80 %	4,80 %
Henkilöstö	52	58	57	60	68
Omavarai-suusaste	44,90 %	52,40 %	54,30 %	61,70 %	66,90 %

Yrityksen toimitusjohtaja kommentoi vuonna 2016 kunnanvaltuustolle, että yrityksen tavoitteena on vuonna 2020 olla Pohjanmaan ja Suomenselän alueen merkittävin puunjalostaja 30 miljoonan euron liikevaihdolla. (Torstai-lehti, 2016.) Kuten Taloussanomien taulukosta (taulukko 2) voidaan nähdä, 30 miljoonan euron liikevaihtotavoite vaikuttaa hyvin realistiselta.

3.4. Tutkimusaineiston esittely

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle alkuhaastattelusta, jonka tarkoituksena oli selvittää sekä organisaation, että tutkijan ajatuksia mahdollista tutkimusaiheesta ja tutkimusmenetelmästä. Alkuhaastattelussa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa syksyllä 2018.

Aineiston keruu suoritettiin kohdeorganisaatiossa haastattelemalla avainhenkilöitä ja tutustumalla saatavilla olevaan kirjalliseen aineistoon. Tutkimuksen tiedonantajat valittiin

kohdeorganisaation tietämyksen perusteella: kyseiset henkilöt ovat olleet mukana strategisessa päätöksenteossa ja tuntevat yrityksen historian. He ovat mukana myös yrityksen johtoryhmässä.

Alkuhaastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan ennalta valittujen teemojen ja näihin teemoihin liittyvien syventävien kysymysten avulla. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden reagoida haastateltavien vastauksiin ja tarvittaessa tarkentamaan tai syventämään kysymyksiä. Teemat rakennetaan yleisesti ottaen siihen tietoon mitä ilmiöstä jo tiedetään, eli tutkimuksen viitekehykseen. Jos haastattelumetodiksi valitaan teemahaastattelu, on mietittävä tarkkaan miten paljon teemat ohjaavat haastattelua. Mikäli koetaan, että teemat ohjaavat liikaa, avoin haastattelu voi olla parempi vaihtoehto. (Tuomi ja Sarajärvi 2018: 88-89.) Koska tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella päätöksentekoa nimenomaan resurssiperustaisesta näkökulmasta, koettiin teemahaastattelu avointa haastattelua paremmaksi vaihtoehdoksi. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan teemoihin liittyviä ajatuksia omin sanoin, vastauksia tarkennettiin tarvittaessa esittämällä tarkentavia kysymyksiä.

Aineisto kerättiin haastatteluilla ja tutustumalla yrityksessä internetissä saatavilla olevaan materiaaliin. Haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä, yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta, organisaation tiloissa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että haastattelutilanteet olisivat kaikille haastateltaville melko samanlaiset. Viisi haastateltavista antoi suostumuksensa haastattelun nauhoittamiseen, yksi haastattelu kirjattiin ylös haastattelun aikana.

Haastattelun teemoiksi nousivat: 1) haastateltavan taustat ja osaaminen, 2) kohdeorganisaation tilanteen kuvaaminen, 3) strateginen päätöksenteko organisaatiossa yrityssaneerauksen aikana / jälkeen, 4) yrityksen tärkeimmät resurssit. Jokaisen teeman alle valikoitui myös muutama tarkentava kysymys, joita voitiin hyödyntää haastattelun aikana tarkentamaan teemaa. (Kts liite 1).

Haastattelut koostuivat kolmesta osasta. Aluksi keskusteltiin yrityssaneerauksen alkuajasta, päätöksenteosta organisaatiossa ja yleisesti organisaation kilpailukyvystä (haastattelun teemat 1-3, kts edellä). Tämän jälkeen paneuduttiin tarkemmin eri resurssiryhmiin ja pyrittiin määrittelemään tärkeimmät aineettomat, aineelliset ja henkilöstöresurssit ja kyvykkyydet (haastattelun teema 4). Lopuksi haastateltavia pyydettiin miettimään, millaisia niin sanottuja taisteluita organisaation on täytynyt voittaa, jotta yrityssaneerauksesta on selvitty odotettua paremmin. Näistä taisteluista pyydettiin nimeämään tärkeimmät niihin vaikuttaneet resurssit ja toimintatavat. Kolmiosaisen haastattelun tavoitteena oli tunnistaa resurssit ja kyvykkyydet, jotka nousevat jollain tavalla esiin kaikissa eri osioissa.

Teoreettista viitekehystä rakentaessa vastaan tuli Must-Win-Battles näkökulma. Siinä on kysymys siitä, että valitaan kolmesta viiteen avaintaistelua, jotka organisaation on voitettava saavuttaakseen tärkeimmät tavoitteet. Hyvällä Must-Win-Battlella on viisi ominaisuutta: sen tulee tehdä todellista eroa lähtötilanteeseen, olla markkinasuuntautunut, saada aikaan innostusta, olla täsmällinen ja konkreettinen ja olla voitettavissa. (Killing, Malnight & Keys 2006, 3-7.)

Koska Must-Win-Battles näkökulmasta oli vain hyvin vähän tieteellistä materiaalia löydettävissä, päädyttiin jättämään se ulos tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta, mutta ajatusta hyödynnettiin haastatteluissa. Must-Win-Battles ajatus käännettiin haastatteluissa toisin päin ja pyydettiin haastateltavia nimeämään haastattelun lopuksi kolmesta viiteen taistelua, jotka yrityksen piti voittaa, jotta yrityssaneerauksessa saavutettiin odotettua parempi lopputulos. Tämän jälkeen pyydettiin haastateltavia nimeämään kolme resurssia, jotka auttoivat valitun taistelun voittamisessa. Tämä auttoi arvioimaan haastatteluissa esiin nousseiden resurssien merkitystä ja painoarvoa.

Ensimmäinen haastattelu toteutui syksyllä 2018 kun tutkimuksen aloittamisesta keskusteltiin ensimmäisen kerran. Kevään 2019 aikana toteutettiin kuusi haastattelua. Tällöin haastateltiin toimitusjohtajaa uudelleen, yrityksen controlleria, tuotantojohtajaa, myyntijohtajaa, markkinointijohtajaa ja johtoryhmässä velkojien edustajana toimivaa ulkopuo-

lista yrityskonsulttia. Haastatteluista viisi toteutettiin yrityksen tiloissa ja yksi puhelimitse. Haastatteluista viisi nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin, yhdestä tehtiin muistiinpanot haastattelun aikana. Haastattelut kestivät 45 minuutista kahteen tuntiin ja haastattelutallenteita kertyi yhteensä noin 10 tuntia, joista muodostui 30 sivua litteroitua tekstiä.

Myös kirjalliset lähteet ovat merkityksellisiä laadullisessa tutkimuksessa. Erityisen merkittäviä ne ovat silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat tapahtumat, joista on kulunut jo jonkin verran aikaa. Tällöin ajankohtaan liittyvät kirjalliset aineistot antavat haastatteluja paremman lähtöpohjan, koska muistikuvat tapahtuneista ja niihin liittyvistä ajatuksista ovat voineet muuttua. (Koskinen ym. 2005: 131.) Tässä tutkimuksessa pääpaino oli haastatteluissa, mutta niitä täydentämään ja tukemaan käytettiin internetistä löydettyjä lehtiartikkeleita ja yrityksestä tehtyä esitystä.

3.5. Aineiston analyysi

Analysointitavan valintaan on hyvä kiinnittää huomiota jo ennen aineiston keräämistä. Tuomi ja Sarajärvi (2018:77) viittaavat ohjeeseen, jonka mukaan haastattelun jälkeen on jo myöhäistä miettiä analysointia. Analysointitapa voi toimia hyvänä ohjenuorana suunnitellessa haastatteluja ja niiden purkamista.

Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi ja teorialähtöinen analyysi. Nämä analyysimuodot eroavat toisistaan siinä, miten voimakkaasti tutkittavaa ilmiötä kuvaava teoria ohjaa aineiston hankintaa, analyysiä ja raportointia. Teorialähtöisessä analyysissa olemassa oleva tieto ohjaa voimakkaimmin prosessia, kun puolestaan aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissa suhde on vapaampi. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103, 111.)

Valitusta analyysimenetelmästä riippumatta kysymys on loppuen lopuksi keksimisen logiikasta ja siitä, että tutkija tuottaa itse analyysinsa viisauden. Mikään tieteellinen metodi ei voi taata totuuden etsinnän menestystä. Sen saavuttamiseksi metodien noudattamisen

lisäksi merkityksellisiksi nousevat tutkijan oivalluksen terävyys, älyllisen vastaanottokyvyn herkkyys ja myös onnekkuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 113.)

Teoriaohjaavassa analyysissa teoria voi toimia analyysin apuna, mutta ei siten, että analyysi pohjautuisi suoraan teoriaan. Analyysissa tulee tunnistaa aiemman tiedon vaikutus, mutta sitä ei käytetä niinkään testaamaan teoriaa vain pikemmin antamaan uusia näkökulmia. Teoriaohjaanvan analyysissä on usein kysymys abduktiivisesta päättelystä. Tällöin valmiit mallit ja aineistolähtöisyys vaihtelevat tutkijan ajatteluprosessissa. Yhdistelemällä näitä toisiinsa välillä luovastikin on mahdollista saada aikaan jotain aivan uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 109-110.)

Muodostettaessa sisällönanalyysi teorialähtöisesti luokitellaan analyysi aikaisempaan käsitejärjestelmään perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 127

Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018: 123)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin samalla kun haastattelunauhoituksia litteroitiin. Jo siinä yhteydessä merkittiin ylös teemoja, jotka nousivat esiin useasti haastattelun aikana. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005: 231) kehottavat aloittamaan analyysin lukemalla ja silmäilemällä useaan kertaan läpi. Näin voidaan hahmottaa aineiston piirteet. Lukemisen yhteydessä on mahdollista tehdä myös muistiinpanoja ja merkintöjä

aineistoon. Nämä helpottavat havaitsemaan mm. toistuvia teemoja ja muokkaamaan aineistolle alustavan hahmon. Litteroituja haastatteluja luettiin läpi useaan kertaan, jonka jälkeen haastattelut vietiin kysymyksittäin Excel-taulukkoon.

Ainestoa voidaan teemoittaa monella eri tavalla. Havainnot voidaan kirjata muistioon, tehdä kuvioita ja karttoja tai siihen voidaan tutustua pohdiskelun kautta. Tärkeintä on antaa aineistoon tutustumiselle aikaa, sillä se helpottaa yksityiskohtaisemman analyysin tekoa huomattavasti. Kun tutkija on tutustunut riittävästi aineistoon, on mahdollista aloittaa analyyttisempi vaihe. Aineistoa tulisi edelleen käydä läpi kärsivällisesti ja huolellisesti. Aineistosta poimitaan kiinnostavimmat ja tutkimusongelmaan liittyvät asiat. (Koskinen ym. 2005: 232.) Excel-taulukkoon viemisen jälkeen siirrettiin kysymyskohtainen haastatteluaineisto takaisin Word-dokumenttiin, jossa aineistosta alleviivattiin tai muuten korostettiin aiheita, sanoja ja teemoja, jotka nousivat esiin usein tai joita haastateltavat olivat vastauksissaan muuten painottaneet.

Aineiston analyysi voidaan suorittaa monella tavalla. Karkeimmillaan analyysitavat voidaan jäsentää kahteen: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa hyödyntää useimmiten tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Laadullinen analyysi ja päätelmien teko ovat puolestaan usein käytössä ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. (Hirsjärvi ym. 2013, 224.) Tässä tutkimuksena tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa aihetta ja yritystä. Vaikka tutkimuksessa haluttiin löytää odotettua parempaa menestystä selittäviä tekijöitä, pyrittiin nekin löytämään nimenomaan ymmärtämisen kautta. Aineistosta nousi esiin melko vahvasti tiettyjä teemoja ja aiheita, jotka auttoivat rakentamaan tätä ymmärrystä. Vaikka haastattelut olivat keskenään melko samassa linjassa ja niiden perusteella voidaan pyrkiä ymmärtämään asioita, on kuitenkin huomioitava, että kuuden henkilön haastattelun kautta olisi vaikeaa tehdä kattavia päätelmiä.

4. KILPAILUETUA TUOTTAVAT RESURSSIT

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen tulokset. Ensimmäisenä avataan sitä, miten aineisto kuvaa yrityssaneerausmenettelyn alkuaikaa ja seuraavaksi päätöksentekoa yrityksessä. Kolmantena tarkastelun kohteena on yrityksen kilpailukyky ja siihen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen perehdytään yrityksen tärkeimpiin aineellisiin, aineettomiin ja henkilöstöresursseihin. Luvun lopussa kerrotaan vielä mitä taisteluita yrityksen on täytynyt haastateltavien näkemyksen mukaan voittaa, jotta odotettua parempi menestys on saavutettu.

4.1. Yrityssaneerauksen alkuaika

Kaikissa haastatteluissa nousivat eniten esiin toimialalla tapahtuneet radikaalit muutokset, jotka vaikuttivat liikevaihtoon merkittävästi. Nähtiin myös, että toimintaa oli rakennettu liiaksi yksittäisten asiakkaiden varaan, jolloin muutokset asiakkuuksissa aiheuttivat suuria vaikeuksia. Isojen asiakasmuutosten myötä putosi 70% liikevaihdosta lyhyessä ajassa, eikä toimintaa kyetty sopeuttamaan riittävän nopeasti.

Ulkoisia tekijöitä oli useita. Vuonna 2006 oli menetetty eräs iso tanskalainen asiakas. Rahoitusmarkkinoiden kriisi vuoden 2008 loppupuolella vaikutti organisaation koko asiakaskuntaan. 40% jalostemarkkinoista katosi 2008-2009 vuodenvaihteessa kun iso yksittäinen asiakas ajautui konkurssiin. Vuoden 2009 aikana jalostemarkkinat putosivat kolmannekseen. (Suni 2013)

> *”Ja ne iski meille, kun aika moneen kertaan meni valtavan iso asiakas alta pois.”*

Kustannustehokkuus nousi kaikissa haastatteluissa vahvasti esiin. Tiedostettiin, että se ei ollut läpi tuotantoketjun sillä tasolla, millä se olisi pitänyt olla. Uuteen tehtaaseen oli tehty mittavia investointeja, osittain kassasta, joten yrityksen rahoitustilanne oli heikko ja velkataakka oli aika kova. Liikevaihdon raju romahdus vaikutti tietysti myös kannattavuuteen. Kassalikviditeetin loppuminen vaikeutti paljon operatiivista toimintaa.

”Kustannusrakenne ja uusi liikevaihto, ne ei korreloinut keskenään."

Haastateltavat kertoivat, että erilaisia korjausliikkeitä yritettiin tehdä. Kokeiltiin muun muassa siirtyä vahvemmin sahatavarapuolelle. Tämä sitoutti rahaa kiinni, maksuaikataulut venyivät ja lopulta korjausliikkeeksi tarkoitettu toiminta syvensi taloudellista ahdinkoa entisestään.

Menetettyä liikevaihtoa yritettiin paikata järeämmän tukin sahauksella, mikä kasvatti puunhankintaa reilusi. Vaikka ennusteet sahatavaran hintakehityksestä olivat vaikuttaneet positiivisilta, hinta ei kehittynytkään odotetusta ja sahaus osoittautui kannattamattomaksi. Kassavaroja yritettiin kasvattaa myymällä määrällisesti paljon, mutta sitä tehtiin lopulta tappiollisesti. (Suni 2013)

Yrityssaneerausmenettelyn hakuprosessin edetessä pidettiin päärahoittajat ajan tasalla. Ulkopuolinen konsultti tuli mukaan prosessin hallituksen ja uudentoimitusjohtajan tueksi toukokuussa 2011. Yrityssaneeraushakemus jätetiin 13.7.2011. Suoritetussa erityistilintarkastuksessa ei tullut esiin mitään maksukiellon alaista tai lainvastaista. (Suni 2013)

Yrityssaneerausmenettelyn aikana irtisanottiin aiemmin lomautetut 27 työntekijät. Toisen jalostusyksikön omistuksen tarkoituksenmukaisuutta selviteltiin, mutta lopulta yrityssaneerausmenettelyn aikana ei päädytty realisoimaan omaisuutta. Liiketoiminta päädyttiin keskittämään ydinliiketoimintaan ja ydinliiketoiminnan ulkopuolisista kehityshankkeista pidättäytymään. Luovuttiin kokonaan tavallisen sahatavaran sahauksesta myyntiin ja keskityttiin liimalevyn valmistukseen pienpuusta. (Suni 2013.)

Yrityssaneerausohjelman aikana tehdyt toimenpiteet perustuivat tarkkoihin laskelmiin. Purettiin oma metsäosasto ja luovuttiin suorasta puunostosta ja ‑korjuusta. Olemassa oleva pystyvaranto, eli metsässä vielä hakkaamatta olevat jo ostetut puuvarannot, myytiin ja samalla siirryttiin kokonaan toimituspuuhun. (Suni 2013.)

Aiemmin esiintyneen yksiköiden välisen osaoptimoinnin välttämiseksi koko tuotantoprosessi asetettiin yhden henkilön johdettavaksi. Sahatavaran kuivausprosessi, jossa oli

aiemmin ollut isoja ongelmia, uudistettiin ja siihen liittyen lisättiin työntekijöiden vastuuta. (Suni 2013.)

Olemassa olleet tytäryhtiöt sulautettiin yhdeksi yhtiöksi. Keskeisimmät velkojat valvoivat hallituksen koostumusta, mutta ulkopuolisen valvojan lisäksi ei asetettu muita edustajia hallitukseen. Yrityssaneerauksen yhteydessä määritettiin, että uudelle toimitusjohtajalle tulee vähintään 20% omistus kaikista yhtiöistä, tämä saatiin toteutumaan osakekaupan avulla. (Suni 2013.)

Haastatteluissa nousi esiin, että maksusuunnittelu oli tärkeässä roolissa jo ennen yrityssaneerausta. Jouduttiin miettimään mitä voidaan maksaa ja mitä joudutaan siirtämään eteenpäin. Palkat pyrittiin maksamaan aina.

*Yrityssaneerau*s vaikutti velkojen leikkaamisen kautta siihen, että taloudellinen tilanne helpotti. Mutta tärkeässä roolissa olivat myös sen yhteydessä tehdyt *toiminnalliset muutokset,* jotka vaikuttivat siihen, että tulos saatiin kääntymään positiiviseksi melko nopeasti. Toiminnallisista muutoksista haastatteluissa nousivat esiin erityisesti konserniraken-teen purkaminen, oman metsäosaston lopettaminen ja tuotannon siirtyminen yhden tuotantopäällikön alaisuuteen. Yrityssaneerauksen yhteydessä tehtyjen organisaatiomuutosten myötä organisaatio muutettiin ketterämmäksi.

> *”Se mikä jäi, niin sitä lähdettiin rakentamaan ja tehostamaan määrätietoisesti ja huomioon ottaen nämä kaksi tuotantosuuntaa.”*

Muutamassa haastattelussa nostettiin esiin myös *yhtiöiden fuusioituminen.* Yksittäiset yhtiöt haettiin erikseen yrityssaneeraukseen, minkä jälkeen ne fuusioitiin ja jäljelle jäi vain kaksi yritystä. Emoyhtiö ja tytäryhtiö, joka toimii Englannissa. Tytäryhtiön säilyttämisen mielekkyydestä jouduttiin käymään keskusteluja, mutta se päädyttiin kuitenkin säilyttämään. Kaikki haastateltavat mainitsivat sen, että uudelleen järjestelyiden myötä työntekijöitä jouduttiin vähentämään paljon.

> *”Puuhankinta oli eriytetty, sahatoiminta oli eriytetty, tuotantolinjat oli eriytetty. Siinä oli paljon erillistä. Nämä lyötiin yrityssaneerauksessa yhteen kasaan: yksi tj ja yksi johtoryhmä.”*

Haastatteluissa nousi esiin, että ennen yrityssaneerausta työnjako organisaatiossa ei ollut täysin selvä. Eniten epäselvyyksiä oli haastateltavien mielestä työnjaossa toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan välillä. Kaikilla erillisillä yrityksillä oli omat toimitusjohtajat, joten johtajien määrä oli suhteellisen korkea. Aina ei ollut selvää, mikä kuului kenenkin vastuulle. Fuusion myötä siirryttiin siihen, että yksi tuotantojohtaja vastaa koko tuotantoketjusta, kun aiemmin sekä sahalla, että liimapuulevytehtaalla oli ollut omat johtajat.

Kaikissa haastatteluissa nostettiin esiin *oman puunoston lopettamisen* merkitys, useampi haastateltava oli sitä mieltä, että tämä oli ratkaisu, joka olisi pitänyt tehdä paljon aikaisemmin. Oman metsäosaston lopettamisen jälkeen siirryttiin ostamaan puutavara suoraan puuntoimittajilta. Tämä tehosti toimintaa, sillä aiemmin oli puunostojen yhteydessä tullut paljon sellaistakin raaka-ainetta, jota ei voitu omassa tuotannossa hyödyntää ja se muuttui välityspuuksi.

Tuotannon järkeistämisen ja rönsyjen poistamisen tarve nousivat esiin kaikissa haastatteluissa. Erityisesti korostui se, miten tärkeäksi koettiin koko tuotannon siirtäminen yhden johtajan alaisuuteen. Aiemmin oli ollut kaksi erillistä yritystä yrityksen sisällä, eikä synergia näiden kahden yksikön välillä ollut se mitä piti. Yhden tuotantojohtajan myötä saatiin yhtenäistettyä toimintaa ja pyörimään se yhtenä pitkänä tuotantoketjuna. Yrityssaneerauksen myötä tehtiin *strateginen valinta palata ydinliiketoiminnan pariin*. Samalla luovuttiin mm. järeämmän sahatavaran sahaamisesta ja talotoiminnasta.

Yrityssaneerauksen vaikutukset toimenkuviin näkyivät haastateltavilla eri tavalla. Taloushallinnon puolella se lisäsi erilaisia suunnitelmia ja seurantaa, mutta yrityssaneerauksen pääseminen selkeytti tilannetta verrattuna siihen, mitä se oli aiemmin ollut. Myynnin puolella tärkeimmäksi tehtäväksi nousi jäljellä olevien asiakkuuksien ja näiden luottamuksen säilyttäminen. Asiakkaiden palveleminen ja aikataulujen pitäminen oli uudessa

tilanteessa haasteellista, mutta siitä selvittiin aikatauluttamalla kaikki mahdollisimman realistisesti ja olemalla avoimia asiakkaiden suuntaan. *Jatkuva yhteydenpito asiakkaisiin* oli tärkeässä roolissa siinä, että asiakkaita ei oikeastaan menetetty.

> *”Kyllä siinä varmaan jokainen osapuoli, joka oli siinä mukana, venytti itseään aika lailla. Siinä oli yksi yhteinen päämäärä. Siinä mielessä se muuttui se yrityksen ympäristö, että kaikilla oli yksi tavoite. ”*

Kaikissa haastatteluissa korostui myös ajatus siitä, että yrityssaneeraukseen olisi pitänyt hakeutua jo paljon aikaisemmin tai vielä parempi, jos näitä toiminnallisia muutoksia olisi tehty aiemmin.

> *”No olihan se yrityssaneerauksen alku helpompaa kuin se loppuaika ennen sitä.”*

4.2. Päätöksenteko yrityksessä

Yrityssaneerauksen myötä kohdeyritykseen perustettiin uusi johtoryhmä. Yrityksessä oli toiminut myös aiemmin johtoryhmä, mutta sen olemassa olosta eivät kaikki haastateltavat olleet edes tienneet. Kaikki, jotka mainitsivat aiemman johtoryhmän, olivat sitä mieltä, että sen toimintakyky oli ollut heikko, se oli toiminut hyvin irrallisesti muusta toiminnasta eikä tieto ollut kulkenut sieltä muuhun organisaatioon.

Johtoryhmän muodostavat: toimitusjohtaja, myyntijohtaja, myyntipäällikkö, tuotantojohtaja, taloushallinnon controlleri ja johdon konsultti. Johtoryhmän tehtävänä on päivittäisin johtamisen lisäksi, varmistaa tavoitteisiin pääseminen ja yrityksen strategian toteutuminen. Johtoryhmätyöskentely on säännöllistä ja määrämuotoista. Kokoontumisia on noin kahden viikon välein ja kokoontumisilla on esityslista, jonka mukaan käsitellään säännöllisesti seuraavat asiat:

- toiminnallinen ja taloudellinen tilannekatsaus
- tilauskanta ja toimitukset
- kehittämisasioiden seuranta ja markkinaraportit
- reklamaatiot

Kaikki haastateltavat kokivat, että uuden *johtoryhmän työskentely* on tiivistänyt ja yhtenäistänyt päätöksentekoa ja tuonut siihen jämäkkyyttä. Lähes kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että johtoryhmän työskentely on avointa. Johtoryhmätyöskentelystä tuli yrityssaneerausprosessin myötä säännöllistä ja määrämuotoista toimintaa, joka koettiin hyvänä asiana. Informaation saatavuus on parantunut uuden johtoryhmän myötä. Päätöksentekoa johtoryhmässä kuvattiin haastatteluissa keskustelevaksi, vuorovaikutusta hyväksi ja tiimiä yhteistyökykyiseksi. Suunta johtoryhmätyössä koettiin nyt vahvasti tulevaisuuspainotteiseksi. Johtoryhmän ei koettu rajoittavan vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja siellä on mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksia ja kehitysideoita. Johtoryhmätyöskentely koettiin hyväksi työkaluksi, joka on luonut järjestelmällisyyttä päätöksentekoon.

> *”Aiemmin johtajia oli paljon, toiminta oli sellaista irrallista. Ei ollut sellaista sujuvuutta.”*

Yrityssaneerauksen myötä aiemmin varatoimitusjohtajana työskennellyt henkilö siirtyi toimitusjohtajan tehtävään, silloisen toimitusjohtajan siirtyessä myyntijohtajaksi. Tässä yhteydessä entinen toimitusjohtaja jäi pois myös hallituksesta ja uusi toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Hallitukseen tuli mukaan suurimman omistajaryhmän edustaja, ulkopuolinen sihteeri ja rahoittajien asettama ulkopuolinen edustaja. (Suni 2013.)

Yrityksessä on hallituksen vahvistama henkilöstöpolitiikka, jonka tavoitteena on hyvän työilmapiirin turvaaminen. Kannustava palkkaus ja osaamisen kehittäminen nähdään merkittäviksi tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Kuukausipalkkaisilla työntekijöillä on vuositulokseen sidottu palkkio-osuus ja tuotantohenkilöstöllä yhteinen tuotantopalkkio-osuus. (Suni 2013.)

Strategiatyöstä kysyttäessä haastateltavien vastaukset erosivat paljon toisistaan. Suurin osa haastateltavista koki, ettei yrityksessä varsinaisesti tehdä strategiatyötä, vaan strategia

tulee omistajilta annettuna. Ne, joiden mielestä strategiatyötä tehdään, kokivat sen selkeytyneen yrityssaneerauksen myötä.

”Kyllähän meillä oli strategia. Se oli sellainen selviytymisstrategia”.

Yritys on perheyritys toisessa polvessa ja vastausten mukaan suurimmat strategiset päätökset on tehty jo yrityksen perustaneiden henkilöiden toimesta, eikä niitä ole tarvinnut muuttaa. Nykyisen sukupolven tehtävänä on ollut vain ratkaista, miten ne saadaan toteutumaan kulloisissakin olosuhteissa.

Erään haastateltavan mukaan yritys toteuttaa hyvinkin vahvasti porterilaisuutta strategiassaan: kustannusjohtajuutta, differointia ja fokusointia. Toisen mukaan koska kyseessä on vientiyritys, strategioita on kyllä mahdollista laatia, mutta loppuen lopuksi se on sopeuttaminen mikä ratkaisee menestyksen. Painopisteet muuttuvat ja välillä tarvitaan nopeaakin reagointia. Itsessään kansainvälistyminen ja vientitoiminta nousivat esiin strategisina päätöksinä.

Useimmissa haastatteluissa tunnistettiin, että tavoitteita ja suuntaviivoja on kyllä laadittu joka tilikaudelle, mutta siihen, onko varsinaista strategiaa laadittu, ei monikaan osannut vastata. Ydinliiketoimintaan, pienpuuhun ja liimalevyihin keskittyminen ja tuotannon läpimenoaikojen kehittäminen nostettiin myös parissa haastattelussa esiin strategiatyön kohdalla.

Yhdeksi keskeiseksi strategiseksi valinnaksi mainittiin se, että organisaation asiakkuudet ovat kumppanuusasiakkuutta. On koettu merkittäväksi kilpailuetua tarjoavaksi toimintatavaksi se, että tarjotaan asiakkaille tukea heidän omien tuotantoprosessien kehittämiseen.

4.3. Yrityksen kilpailukyky

Odotettua paremman kasvuun on haastateltavien mukaan vaikuttanut moni asia. Kaikissa haastatteluissa esiin nostettiin se, että yritys pääsi yrityssaneeraukseen ja sai paljon vel-

koja anteeksi. Samoin myyntityön merkitys korostui kaikissa haastatteluissa. Toiminnalliset muutokset liiketoiminnassa, kuten oman metsäosaston lopettaminen ja muutokset tuotantopuolella, nähtiin merkittävinä odotettua parempaan kasvuun vaikuttavina tekijöinä.

> *”On ollut onneakin matkassa. Markkinat on vetänyt, kaikki on sattunut kohdalleen.”*

Kohdeyrityksessä tunnistettiin myös *konseptin erityisyys*: ihan samalla konseptilla toimivia yrityksiä ei ole muita. Pienpuu, mitä kohdeyritys käyttää liimapuulevyjen materiaalina on edullisempaa kuin tukkipuu. Edullisuuden lisäksi se on myös tasalaatuisempaa, koska pienpuussa myös oksien koot ovat pienempiä kuin tukkipuussa. Pienpuu saadaan harvennushakkuista, joten se on myös *ekologista*, mikä kahdessa haastattelussa nostettiin esiin myös kasvavana kilpailutekijänä.

Konseptin kopioiminen sellaisenaan olisi kilpailijoille vaikeaa, koska se vaatisi isot investoinnit. Lisäksi kohdeyrityksessä on keskitytty niin suppeaan tuoteportfolioon, että ilman olemassa olevia asiakkaita, siinä ei ole kovin paljon houkuttelevaa markkinaa. *Tuotannon kustannustehokkuutta* on kehitetty jatkuvasti. Myös massatuotanto nähtiin useassa haastattelussa kilpailuedun lähteenä. Tuoteportfolio on vahvasti segmentoitu ja markkinaosuudet siinä segmentissä ovat vahvat.

Koska koko *tuotantoketju on itsellä hallussa*, on mahdollista vaikuttaa moneen asiaan. Sahatavarakokoa kehitetään jatkuvasti ja hukkaa pyritään minimoimaan mahdollisimman tehokkaasti. Liimalevypuoli tuo toimintaan jatkuvuutta, siellä vaihtelut eivät ole yhtä jyrkkiä kuin sahatavaran puolella. Ydinliiketoimintaan liittyvä osaaminen koettiin myös vahvaksi. Tuotannon läpimenoaikoja ja laatua on kehitetty koko ajan. Tuotevalikoimaa on segmentoitu vahvasti. Se on kuitenkin laaja, mutta kapealla segmentillä.

> *”Silloin tehtiin se päätös, ettei kaikki munat oo samassa korissa. Vaikka joku näyttäis kuinka hyvältä niin pitää muistaa, että joskus sekin voi loppua.”*

Yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa mainittiin myös *yksinkertaisen ja ketterän organisaation* tuovan kilpailuetua. Organisaation yksinkertaisuus ja ketteryys ovat tuoneet tarvittavaa joustavuutta toimintaan, mikä on mahdollistanut aiempaa nopeampaa reagointia muutoksiin. Samalla useassa haastattelussa myös todettiin, että vaikka pieni organisaatio on ketterä ja joustava, siinä ei ole juuri särkymävaraa. Kohdeyritys koetaan hyvin itseohjautuvana, toiminnasta löytyy älykkyyttä ja tilanneherkkyyttä. Useammassa haastattelussa mainittiin se, että kohdeyrityksessä on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio kautta organisaation korostuivat vastauksissa.

> *”Kyllä se ihan viimeisenä on se ihminen kuitenkin. Se on tärkeä. Se ohjelmoi. Se katsoo niiden koneiden perään.”*

Myös *sidosryhmien vahva mukana olo* yrityssaneerausprosessissa nostettiin useassa haastattelussa esiin. Kunta ja rahoittajat ovat olleet vahvasti mukana.

Raaka-aineen saatavuus on ollut hyvä ja kohdeyrityksellä on hyvät toimittajakontaktit. Järjestelmä on rakennettu vuosien mittaan. Raaka-aine on kohdeyrityksen laatuihin sopivaa ja toimitusrytmi on oikea. Omasta puunhankinnasta luopuminen vaikutti myös siihen, että ei olla kilpailemassa toimittajien kanssa. Vaikka raaka-aineen saatavuutta pidettiin haastatteluissa yleisesti kilpailuetuna, nousi se parissa haastattelussa esiin myös kasvua rajoittavana tekijänä. Kansainvälisesti suomalainen puu on itsessään kilpailuetu sen tasalaatuisuuden ja ekologisuuden kautta.

> *”Se on vaatinut vuosien järjestelmän rakentamista ja sen kopioiminen ei oo helppoa jonkun toisen tehdä, niin se on turvannut meidän selustaa. ”*

Yhdeksi merkittäväksi kilpailueduksi haastatteluissa nousi *pitkät asiakassuhteet*. Erään haastateltavan mukaan liimalevypuolella osa asiakassuhteista on ollut yhtä kauan kuin kohdeorganisaatiossa on tehty liimalevyä. Kohdeyrityksessä on panostettu tiiviiseen yhteistyöhön olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Uusmyyntiäkin tehdään jonkin verran, mutta painopiste on olemassa olevien asiakkuuksien kehittämisessä ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä. Asiakassuhteisiin liittyen haastatteluissa nousivat esiin erityisesti

hyvä toimitusvarmuus, aktiivinen myyntityö ja osaamisen jakaminen asiakkaiden kanssa.

Kohdeyrityksen asiakassuhteet ovat haastattelujen perusteella vahvoja ja palvelutaso korkealla. *Yhteistyö asiakkaiden kanssa* on vahvaa ja tietotaitotaso asiakkaiden omista toiminnoista ja prosesseista on korkealla. Kaikissa haastatteluissa nousi vahvasti esiin *kansainvälisen myynnin osaaminen* ja sen merkitys kohdeorganisaation toimintaan.

Kohdeyrityksen asiakassuhteet perustuvat kumppanuuteen ja luottamukseen. Pitkät asiakassuhteet ovat mahdollistaneet sen, että on tutustuttu asiakkaan prosesseihin ja pystytty tarjoamaan apua asiakkaiden tuotantoon. On voitu tarjota asiantuntemusta ja osaamista, joka oikeasti hyödyttää asiakasta ja haettu win-win ratkaisuja.

> *”Se on kun sä pääset tiettyyn palvelutasoon, niin sut on paljon vaikeampi vaihtaa toiseen.”*

> *”On perehdytty erilaisiin tuotantoprosesseihin, samalla on verrattu sitä omaan tuotantoon ja katottu miten se palvelis samalla meidän tuotantoa paremmin ja sitä asiakkaan tuotantoa.”*

Koska tuotantoketju on pitkä ja sen kaikki osat on itsellä hallussa, on mahdollista reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin melko hyvin. Hyvä yhteistyö puuntoimittajien kanssa on mahdollistanut sen, että kohdeyrityksessä tunnetaan puun laatu metsästä lopputuotteeseen asti. Kohdeyrityksessä tiedetään, minkälaista puuta kannattaa mihinkin tuotteeseen ostaa.

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen yrityssaneerausprosessin jälkeen on ollut haastavaa, mutta tärkeimpinä tekijöinä siinä onnistumiseen nousivat vastauksissa esiin avoimuus ja se, että luvatuista asioista on pidetty kiinni. Toimitusvarmuus ja laatu ovat olleet sitä mitä on sovittu. Ja jos asiakkaan toivomaan aikatauluun ei ole voitu päästä, se on kerrottu heti, jotta asiakkaalla on ollut aikaa reagoida. Reklamaatioiden määrä on alhainen.

Yrityssaneerauksen jälkeen erityisesti kuivauksen laatuun alettiin kiinnittää suurta huomiota. Siinä oli ollut aiemmin isoja ongelmia, joihin päästiin paremmin kiinni, kun tuotantoketju yhtenäistettiin. Kun laadunvalvonta toimii läpi koko ketjun, on pystytty varmistamaan, että asiakkaille toimitettavat tuotteet ovat tasalaatuisia.

> *”Ne on ne tasainen laatu ja toimitusvarmuus. Ne on ne kaksi asiaa, jotka on ne meidän valttikortit.”*

> *”Meillähän on yhtenä kilpailutekijänä kun me tunnettaan tavallaan se puun laatu ihan sieltä metsästä siihen lopputuotteeseen asti.”*

4.4. Yrityksen tärkeimmät resurssit

Haastateltavia pyydettiin myös nimeämään erikseen heidän mielestään yrityksen kilpailukykyyn eniten vaikuttavia *aineellisia, aineettomia ja henkilöresursseja*. Henkilöstöresurssien yhteydessä pyydettiin myös nimeämään mahdollisia tunnistettuja *kyvykkyyksiä.*

4.4.1. Aineelliset resurssit

Vahva kassa mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa. Kassan tilanteeseen on yrityksessä kiinnitetty erityistä huomiota yrityssaneerauksen alusta lähtien. Vahvan kassan merkitys korostui parin haastateltavan mielestä juuri sahateollisuuden toimialalla, koska raaka-ainehankinnat muodostavat isoimmat kustannukset, puskurit laskukausien varalle on oltava kunnossa. Taloudellinen tilanne on kehittynyt paljon suunniteltua paremmin ja velkojille on pystytty maksamaan lyhennysten lisäksi myös lisäjako-osuuksia. Kassan tilanteen lisäksi taloudellisia tunnuslukuja seurataan järjestelmällisesti ja toiminalle on määritetty selkeä tavoite mittaristo.

Kunnan kanssa yhteistyössä *rakennettu tehdasympäristö* nousi esiin myös lähes jokaisessa haastattelussa. Yrityssaneerauksen yhteydessä toiminnat keskitettiin ja hallinto ja toimisto muuttivat sahan ja liimalevytehtaan kanssa samaan pihaan. Yrityssaneerausohjelman mukaan toisessa kylässä sijaitseva tuotantohalli oli ollut tarkoitus myydä. Se ei

kuitenkaan mennyt silloin kaupaksi, mikä myöhemmin osoittautui hyväksi asiaksi. Nyt sinne on saatu keskittää pussitettavat liimalevyt. *Tehdasympäristö* on hyvässä kunnossa. Tuotannon koneita on uudistettu ja paranneltu, jotta on voitu kehittää olemassa olevaa tuotantokapasiteettia. *Investoinnit tuotantolaitteiden automatisointiin* ja uudistuksiin on tehty kassarahalla. Tuotannon kapasiteettia on saatu kehitettyä merkittävästi.

> *”Nyt me tehdään tässä yhdessä saman verran kuin niissä kolmessa aiemmin. Eli tuotantoa on saatu kehitettyä.”*

Tuotantoa on uudistettu muun muassa *automatisoimalla tuotantolaitteita* tehtaissa. Automatisointia on lisätty sahatavaran lajitteluun, levypuolelle kolme robottia, konenäkölinja ja sahalla rimarobotti. Automatisointisoidut tuotantolaitteet ovat tehostaneet toimintaa merkittävästi lyhentämällä läpimenoaikoja. Kaikki tuotannon automatisointi on tehty yrityssaneerauksen aikana.

> *”Tottahan ne vaikuttaa. Robotti ei käy kahvilla, eikä sairastu.”*

Merkittäväksi aineelliseksi resurssiksi nostettiin myös *raaka-aine*. Ainakin tähän asti raaka-ainetta on ollut riittävästi saatavilla ja hintakin on ollut kohdillaan. Puutavara tulee lähialueilta, 150 kilometriä joka suuntaan. Koska raaka-aine tulee lähialueilta, se on mahdollistanut laadun hallinnan ulottamisen metsään saakka. Nopea reagointi liimalevymarkkinoilla edellyttää sitä, että raaka-aineissa on oltava puskuria. Raaka-aine on aineellisista resursseista se, johon myös useammassa haastattelussa tunnistettiin liittyvän paljon riskejä liittyen sen saatavuuteen ja hintaan. Spesifiointi pienpuuhun nähtiin haastatteluissa sekä hyvänä, että rajoittavana ratkaisuna.

4.4.2. Aineettomat resurssit

Monet haastateltavista kokivat, että aineettomia resursseja oli yllättävän vaikea nimetä.

Yrityssaneerausprosessi nostettiin esiin jokaisessa haastattelussa. Yrityssaneeraus nähtiin merkittävänä ulkoa päin annettuna resurssina, joka antoi yritykselle uuden mahdollisuuden.

Yrityksen maine koettiin merkittävänä aineettomana resurssina muutamassa haastattelussa. Se oli myös se, mihin yrityssaneeraus oli vaikuttanut hyvin voimakkaasti. Maineeseen liitettiin toisaalta toisen perustajasuvun yhteydet kansainvälisiin urheilu- ja formulapiireihin ja toisaalta pitkät kumppanuussuhteet asiakkaiden kanssa.

Asiakkaiden luottamuksen säilyttäminen silloin, kun yritys oli vaikeuksissa, oli ollut vaikeaa, mutta siinä on onnistuttu. Yrityssaneerauksesta huolimatta yritys ei menettänyt asiakkuuksia ja pystyttiin ottamaan myös uusia asiakkaita. Luottamus laatuun ja toimitusvarmuuteen oli vahva. Luottamuksen lisäksi pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin nähtiin vaikuttavan positiivisesti henkilökohtainen, tiivis suhde asiakkaiden kanssa.

> *”Se johtuu varmasti siitä, että ehkä siihen kuitenkin laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyen meillä oli hyvä maine jo siihen mennessä.”*

> *”Kyllä tämä maine on yksi tekijä, joka on meitä aika paljonkin pelastanut.”*

Maineeseen liittyen yhdessä haastattelussa nostettiin esiin, että koska kansainvälisessä liiketoiminnassa ei tunneta yrityssaneeraus-käsitettä, oli ollut paikoin vaikeaa vakuuttaa asiakkaat siitä, että ei olla menossa konkurssiin. Toisessa haastattelussa nähtiin, että kansainvälisten asiakkaiden suuntaan oli ollut hyötyä siitä, että eivät tarkkaan tienneet miten vakava tilanne oli.

Viestintä ja informaationkulku mainittiin muutamassa haastattelussa. Nähtiin, että muutto samaan tilaan oli merkittävästi parantanut informaation kulkua, mutta parantamisen varaakin olisi. Johtoryhmätyöskentelyn säännöllistymisen myötä, toimihenkilöillä tapaamiset ovat säännöllisiä. Sen lisäksi myös tuotannon puolella on pyritty mahdollisuuksien mukaan järjestämään yhteisiä palavereja.

Organisaatiokulttuuri koettiin haastatteluiden mukaan hyväksi ja merkittäväksi aineettomaksi resurssiksi. Säännöllisen johtoryhmätyöskentelyn koettiin parantaneen myös organisaatiokulttuuria; sen myötä on ollut mahdollista tuoda esiin uusia ideoita ja kehityskohteita. Haastatteluissa nousi erityisen vahvasti esiin halu kehittää toimintaa.

Tuotekehitystä yrityksessä tehdään haastatteluiden mukaan vain vähän. Nähtiin, että liimapuulevy on sellainen raaka-aihio, jossa ratkaisevaa on pienioksaisuus ja tasa-laatuisuus. Kehittämistoimet onkin painotettu nimenomaan prosessien, ei niinkään tuotteiden kehittämiseen. Laatuun voimakkaasti liittyviä kuivauskaavoja ja sitä myötä kosteusarvoja on saatu merkittävästi parannettua. Kuivauslaatu vaihtelee maittain ja aiemmin kuivauskaavoissa oli ollut isoja ongelmia.

Parissa haastattelussa nousi esiin myös *tietokonejärjestelmän uudistus*. Sen koettiin tehostaneen operatiivisesti toimintaa, koska nyt sekä saha, että liimalevytehdas ovat saman ohjelman alla. Se on parantanut tuotannon läpimenoaikoja ja toimitusvarmuutta.

4.4.3. Henkilöstöresurssit ja kyvykkyydet

Haastatteluiden perusteella toimihenkilöillä on jokaisella vahva osaaminen omasta vastuualueestaan. Tämän lisäksi kaikilla on laaja-alainen näkemys yrityksen toiminnasta. Osaamisten nähtiin myös tukevan toisiaan hyvin. Tärkeintä ei ole muodollinen pätevyys tehtävään, vaan sopivuus tehtävään ja organisaatioon.

> *”Osaaminen on enemmän kuin johtoryhmän jäsenet. ”*

Kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta nostettiin haastatteluissa esiin vahvuutena ja heikkoutena. Tällä hetkellä sen koetaan olevan hyvin voimakkaasti henkilöitynyttä ja yksittäisten ihmisten varassa. Joissain haastatteluissa nousi esiin se, että kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen lisääminen olisi tärkeää, jos tavoitellaan toiminnan kasvattamista.

Huoltohenkilöstön osaamisesta mainittiin erikseen, että sieltä löytyy osaamista joka on

enemmän kuin insinööritasoista. Tämä on mahdollistanut sen, että on pystytty rakentamaan ja suunnittelemaan itse tuotantolinjoja tai muuttamaan valmiita vastaamaan paremmin omia tarpeita.

> *”Ainoa ongelma niissä on se, että ne piirustukset puuttuu. Linjastot toimii loistavasti, mutta piirustukset puuttuu.”*

Haastatteluissa eniten mainintoja saivat verkostoitumistaidot, kansainvälinen liiketoimintaosaaminen ja taloushallinnon osaaminen. Myös neuvottelutaidot, oma-aloitteisuus, kielitaito ja asiakkaan toiminnan ja prosessien tuntemus mainittiin useimmissa haastatteluissa. Puolet haastateltavista mainitsivat asiakassuhdeosaamisen, hankintaosaamisen, suhdetoimintaosaamisen ja numerotarkkuuden. Vähiten mainintoja saivat kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta, määrätietoisuus ja täsmällisyys.

Taulukko 3. Tunnistetut kyvykkyydet

Kyvykkyys	**Maininnat**
asiakassuhdeosaaminen	***
asiakkaan toiminnan ja prossien tuntemus	****
hankintaosaaminen	***
kansainvälinen liiketoiminta osaaminen	*****
kielitaito	****
kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta	**
määrätietoisuus	**
neuvottelutaidot	****
numerotarkkuus	***
oma-aloitteisuus	****
suhdetoiminta	***
taloushallinnon osaaminen	*****
täsmällisyys	**
verkostoitumistaidot	*******

4.5. Voitetut taistelut

Ikään kuin yhteenvetona haastatteluille, haastateltavia pyydettiin miettimään 3 – 5 taistelua, jotka yrityksen oli pitänyt voittaa mahdollistaakseen odotettua paremman menestyksen yrityssaneerauksessa. Tämän jälkeen pyydettiin miettimään kunkin voiton mahdollistaneet resurssit tai toimintatavat. Tämän tarkoituksena oli havainnoida löytyvätkö vastauksista samat resurssit kuin aiempien kysymysten vastauksista.

Jokainen haastateltava nimesi vähintään kolme taistelua. Jokainen nimesi taistelut hieman eri tavalla, mutta tuloksia varten yhdistettiin samankaltaiset taistelut ja tarvittaessa nimettiin uudelleen. Näin tunnistettiin lopulta viisi taistelua, jotka ovat: *hallinnon selkeyttäminen, kilpailukyvyn ylläpito, asiakkaiden luottamus, sidosryhmien luottamus ja sattuma*.

Taulukko 4. Voitetut taistelut

Taistelu	Toimenpiteet	Resurssit
Hallinnon selkeyttäminen	Tavoitteellinen johtoryhmätyöskentely	yrityssaneerausohjelma, johtoryhmä, yrityskulttuuri,
	Tuotannon järkeistys	yrityssaneerausohjelma, tuotantojohtaja, tuotannon henkilöstö, yrityskulttuuri
	Peruskonsepti kuntoon	johtoryhmä, infrastruktuuri, puuraaka-aine
Kilpailukyvyn ylläpito	Älykäs tuotanto	automatisointi, infrastruktuuri, puuraaka-aine, prosessiosaaminen, puuosaaminen
	Työntekijöiden motivaatio	sitoutunut henkilöstö, toimintaympäristö, kilpailukykyinen palkka
	Kassan vahvistaminen	vahva kassa
Asiakkaiden luottamus	Panostus myyntityöhön	myyntijohtaja, markkinointijohtaja, asiakassuhteet, verkostoituminen
	Lisäkauppa	Prosessiosaaminen
	Toimitusvarmuus ja laatu	puuraaka-aine, automatisointi, henkilöstö
Sidosryhmien luottamus	Puuntoimittajien luottamus	vakuudet, vahva kassa, verkostoituminen
	Rahoittajien luottamus	toimitusjohtaja, vahva kassa, talousosaaminen
	Yhteistyökumppanit	verkostoituminen, vahva kassa, toimintaympäristö
Sattuma	Kilpailija lähti markkinoilta	myyntihenkilöstö
	Tulipalo	kuivaamo, kuivauskaavat
	Pellettiyrityksen konkurssi	sivutuotteet, liiketoimintaosaaminen

Hallinnon selkeyttäminen järkeisti toimintoja

Hallinnon selkeyttäminen toteutui yrityssaneerausohjelman mukaisesti; purettiin konsernirakenne, siirrettiin koko tuotanto yhden johtajan alaisuuteen, johtoryhmätyöskentelystä tuli säännöllistä ja suunnitelmallista. Hoidettiin peruskonsepti kuntoon järkeistämällä tuotantoa ja keskittymällä siihen, missä ollaan vahvoja. Yhtenä konseptin vahvuutena koettiin, että koska koko tuotantoketju on omassa hallussa kannolta asiakkaalle, pystytään siihen vaikuttamaan monissa eri kohdissa asiakkaan tarpeen mukaan. Mietittiin mitä tehdään ja mitä myydään. Erikoistuttiin niihin tuotteisiin, jotka olivat kannattavimpia. Karsittiin sellaiset liiketoiminnan osat pois, jotka eivät olleet ydinliiketoimintaa.

Kilpailukyvyn ylläpito toimintoja tehostamalla ja tuotantoa automatisoimalla

Kilpailukykyä on ylläpidetty tehostamalla ja automatisoimalla tuotantoa. Tämä on lyhentänyt läpimenoaikoja ja parantanut toimitusvarmuutta. Henkilöstömäärä on pysynyt suurin piirtein samana, mutta liikevaihto on kolminkertaistunut. Investoimalla kuivaamoon on voitu parantaa tuotteiden laatua. On huolehdittu siitä, että tuotantoa on kasvatettu lisäämättä kustannuksia.

> *”Me ei voida viedä älyä tuotteisiin, ne on aika älyttömiä tuotteita, niin me on pyritty viemään sitä älyä sinne tuotantoon. "*

On panostettu kassan vahvistamiseen. Varastonkierto on pyritty pitämään riittävän nopeana, jotta siihen ei sitoudu liikaa rahaa. Haetaan voitollista myyntiä. Vahvalla kassalla on pystytty tekemään investointeja ja pitämään raaka-aineissa riittävää puskuria.

Työvoiman suhteen yrityksen etu on se, että toimitaan pienellä paikkakunnalla, joten muita työpaikkoja on huonosti saatavilla. Mutta palkkaus on aivan kilpailukykyinen ja palkkoja ei ole jäänyt maksamatta. Työntekijät on pidetty ajan tasalla tilanteesta. Henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta kehittämään työtään. Päätöksenteon siirtäminen alaspäin ja vastuun jakaminen ovat vaikuttaneet positiivisesti.

Toimitusvarmuus, laatu ja vahvat asiakassuhteen luottamuksen perustana

Asiakkaiden luottamuksen palauttamisen ja ylläpitämisen kannalta koettiin merkittäväksi se, että toimitusvarmuus ja laatu on saatu pidettyä hyvänä. Lisäksi vahvat olemassa olevat asiakassuhteet ovat vaikuttaneet luottamukseen. Asiakkaat pidettiin ajan tasalla tilanteesta. Asiakassuhteita kehitettiin ja tehtiin määrätietoista asiakashankintaa. Verkostoitumiskyvyistä on ollut paljon hyötyä asiakassuhteiden ylläpidossa. Asiakkaille tarjottava lisäarvo asiantuntija-avun muodossa koettiin myös merkittäväksi tekijäksi luottamussuhteiden rakentamisessa.

Matalasuhdanteessa jouduttiin miettimään, mistä saadaan lisäkauppaa. Tässä nähtiin hyödylliseksi se, että tunnettiin omat ja asiakkaan prosessit, niin pystyttiin tarjoamaan asiakkaille juuri niitä tuotteita, jotka olivat sopivia yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen.

Sidosryhmien luottamuksen saavuttaminen avoimuudella ja suunnitelmallisuudella

Luottamuksen uudelleen rakentaminen raaka-ainetoimittajiin oli ratkaisevaa toiminnan jatkumisen kannalta. Koska aluksi luottoa ei ollut, kaikki piti pystyä maksamaan etukäteen. Puuraaka-aineen ostaminen on pitkäjänteistä, eikä siinä pystytä reagoimaan kovin nopeasti. Piti pystyä rakentamaan toimittajaverkosto, johon saatettiin luottaa ja jonka toimituskyky on kasvava. Haastatteluissa mainittiin myös tiivis yhteistyö toimittajien kanssa; näiden organisaatioita on koulutettu vastaamaan tuotannon tarpeisiin.

Rahoittajien luottamuksen saavuttaminen mainittiin jokaisessa haastatteluissa taisteluksi tai osaksi taistelua, joka oli pitänyt voittaa. Siinä onnistumisen tärkeimmiksi tekijöiksi nähtiin avoimuus ja suunnitelmien järjestelmällisyys.

Yrityssaneerauksen seurauksena jouduttiin rakentamaan yhteistyöverkostoa osin uusiksi. Ne keiden kanssa jatkettiin, piti saada vakuuttumaan siitä, että yhteistyön jatkaminen voi tietyllä aikavälillä tuoda enemmän kuin se, mitä heidän saatavista yrityssaneerausjärjestelyn myötä leikattiin.

Positiivinen sattumien summa on auttanut eteenpäin

Vuonna 2015 vanha kuivaamorakennus tuhoutui tulipalossa korjauskelvottomaksi (Yle, 2015). Kuivaamon palo mahdollisti sen, että pystyttiin kasvattamaan kuivaamokapasiteettia. Kuivaamoinvestointi paransi myös tuotteiden laatua merkittävästi. Toiminta laajeni pellettituotantoon myös sattuman kautta. Tehtaan pihapiirissä toiminut pellettitehdas meni konkurssiin ja siinä vaiheessa oli mahdollista ottaa toiminta haltuun. Oma tuotanto tuottaa pellettiainetta automaattisesti, joten se oli hyvä jatko tuotantoketjuun. Myös erään ison kilpailijan lähtö markkinoilta oli merkittävä sattuma, jolla oli iso vaikutus kasvuun. Kaupankäyntikin on välillä voinut olla sattuman kauppaa. Joskus on voinut käydä niin, että on käyty oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja siitä on syntynyt sitten kauppaa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään niistä tehdyt johtopäätökset. Pohditaan myös hieman sitä, miten organisaatio voi hyödyntää tätä tutkimusta ja millaista arvoa tutkimuksella on muille organisaatiolle. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja pätevyyttä.

5.1. Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko yrityssaneerauksen läpikäyneen yrityksen odotettua parempaa selviytymistä selittää resurssiperustaisen strategianäkemyksen avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui strategisen johtamisen ja erityisesti resurssiperustaisen näkemyksen mukaiseen kilpailuedun muodostumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityssaneerauksen yhteydessä tehdyt yrityksen resursseihin liittyvät päätökset vaikuttivat siihen, että kohdeyrityksen liiketoiminta on kasvanut vuosittain paljon suunniteltua nopeammin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli:

Millaisilla resursseilla kohdeyrityksen selviytymisstrategia muutettiin kasvutarinaksi?

- millainen strateginen päätöksenteko mahdollisti positiivisen kasvun yrityssaneerausmenettelyn aikana?
- Kuinka tehdyt strategiset valinnat näyttäytyvät resurssiperustaisen näkemyksen (RBV) teoriaa vasten?
- Voidaanko kohdeyrityksessä tunnistaa VRIO-mallin mukaisesti kestävää kilpailuetua tuottavia resursseja?

Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia.

5.2. Tutkimuksen tulokset

The Boston Consulting Groupin (2018, 27) analyysi pohjoismaisten yritysten onnistuneista suunnanmuutoksista nostaa esiin kolme yhteistä nimittäjää: muutoksen rahoittaminen pidemmällä aikavälillä, liiketoimien uudelleen asemoiminen ja organisaation ja kulttuurin uudistaminen.

Ensimmäinen yhteinen nimittäjä onnistuneissa suunnanmuutoksissa on muutoksen rahoittaminen pidemmällä aikavälillä ja sitä kautta kilpailukyvyn palauttaminen. Suunnanmuutos prosessiin voitiin irrottaa varoja leikkaamalla velkoja, myymällä pois kannattamatonta liiketoimintaa ja tehostamalla toimintaa. (The Boston Consulting Group 2018: 27.) Tässä tutkimuksessa voitiin tunnistaa tämä nimittäjä selkeästi. Velkojen leikkaamisen vaikutus onnistumiseen voidaan tunnistaa vahvasti. Yrityksessä karsittiin myös kannattamatonta liiketoimintaa, kuten oma puunosto ja on tehostettu toimintaa viemällä koko tuotantoketju yhden johtajan alaisuuteen ja lisäämällä automatisointia.

Onnistuneiden suunnan muutosten toinen yhteinen tekijä on liiketoimien asemoiminen uudelleen voiton varmistamiseksi keskipitkällä aikavälillä. Tämä oli saavutettu uudelleenmuotoilemalla liiketoimintamalleja ja toimintoja. Uutta kilpailuetua oli lähdetty tavoittelemaan muun muassa uudistamalla jakelukanavia ja virtaviivaistamalla tuotevalikoimia. (The Boston Consulting Group 2018: 27.) Toteutetussa tutkimuksessa tämä nimittäjä näyttäytyy erityisesti tuotevalikoimaan liittyvissä valinnoissa, mutta myös liiketoimintamallin ja toimintojen uudelleenmuotoilussa.

Kolmas yhdistävä tekijä onnistuneissa suunnan muutoksissa oli se, että yrityksissä oli keskitytty organisaation ja kulttuurin uudistamiseen ja laittamaan oikeat tiimit oikeisiin paikkoihin. (The Boston Consulting Group 2018: 27.) Tutkittavan organisaation suunnanmuutoksessa voidaan tunnistaa kaikki analyysissa mainitut tekijät. Tämä nimittäjä korostui tässä tutkimuksessa. Tutkimustuloksissa tuli vahvasti esiin se, miten suuri vaikutus ihmisillä ja ihmisten osaamisilla on ollut myönteiseen lopputulokseen.

Yrityssaneerausjärjestelyissä on usein vaikea tehdä tarvittavia muutoksissa varsinkin pienissä yrityksissä (Laitinen 2011: 84). Tutkittava yritys ei ollut liian pieni muutoksille. Yrityssaneerausjärjestelyn yhteydessä silloinen varatoimitusjohtaja siirtyi toimitusjohtajaksi, silloisen toimitusjohtajan siirtyessä myyntijohtajaksi. Yritykselle muodostettiin myös uusi johtoryhmä ja mukaan tuli ulkopuolinen konsultti.

Laitinen (2011: 87-89) ja Gadiesh ym (2003: 41) viittaavat tutkimuksissaan ohjausjärjestelmien ja formaalisten laskelmien merkitykseen yrityssaneerausprosessin onnistumisen kannalta. Tutkittavassa yrityksessä laadittiin laskelmat koko yrityssaneerausohjelman ajalle ja näitä on seurattu tarkasti. Laskelmat ovat myös pääosin toteutuneet suunniteltua paremmin.

Aineellisissa resursseissa esiin nousivat vahva kassa, raaka-aineet, rakennettu tehdasympäristö, automatisoidut tuotantokoneet ja uusi kuivaamo.

Näistä rakennettu tehdasympäristö tunnistaa arvokkaaksi resurssiksi, mutta koska se ei ole harvinainen tai vaikeasti jäljiteltävissä, resurssina se tuottaa korkeintaan kilpailun tasa-arvoa. Lyhytaikaista kilpailuetua saadaan puolestaan raaka-aineesta, joka on organisaatiolle arvokasta ja myös harvinaista, mutta joka ovat helposti tai melko helposti korvattavissa tai jäljiteltävissä.

Aineellisissa resursseissa ei tunnistettu yhtään resurssia, joka olisi tuottanut hyödyntämätöntä kilpailuetua, sillä kaikki ne aineelliset resurssit, jotka olivat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja korvattavia olivat myös organisoitu yrityksen käyttöön. Näin ollen vahvan kassan, automatisoitujen tuotantolaitteiden ja uuden kuivaamon voidaan nähdä tuottavan yritykselle kestävää kilpailuetua.

Taulukko 5. Yrityksen aineelliset resurssit VRIO-mallissa

Resurssi	Arvokas	Harvinainen	Vaikeasti jäljitel-tävä ja korvattava	Tehokkaasti organisoitu	Kilpailuedun taso
Rakennettu tehdasympäristö					kilpailun tasa-arvo
Raaka-aineet					Lyhytaikainen kilpailuetu
Vahva kassa					Kestävä kilpailuetu
Uusi kuivaamo					Kestävä kilpailuetu
Automatisoidut tuotantolaitteet					Kestävä kilpailuetu

Aineettomissa resursseissa nousivat esiin yrityssaneerausprosessi, yrityksen maine, pitkät asiakassuhteet, viestintä ja informaationkulku, tuotannonohjausjärjestelmän uudistaminen ja organisaatiokulttuuri. Aineettomien resurssien kilpailuedun tason arvioiminen ulkopuolisen silmin, oli paljon haastavampaa kuin aineellisten resurssien kohdalla.

Näistä viestintä ja informaationkulku näyttäytyivät resurssina, joka nykyisellään on korkeintaan arvokas tai mahdollisesti tuottaa jopa kilpailuhaittaa. Uudistettu tuotannon ohjausjärjestelmä on toki arvokas ja mahdollisesti myös harvinainen, mutta melko helposti jäljiteltävissä tai korvattavissa, joten sen muodostama kilpailuetu on vain lyhytaikainen.

Yrityksen maine ja organisaatiokulttuuri nousivat vahvasti esiin kilpailukykyyn vaikuttavina resursseina ja ne on helppo tunnistaa arvokkaiksi, harvinaiseksi ja vaikeasti jäljiteltäviksi tai korvattavaksi. Mutta tutkijan arvion mukaan, niiden hyödyntämistä ei ole organisoitu niin, että ne tuottaisivat kestävää kilpailuetua niin paljon kuin voisivat. Näin ollen ne on tunnistettu resursseiksi, jotka tuottavat hyödyntämätöntä kilpailuetua ja vain osittain kestävää kilpailuetua.

Taulukko 6. Yrityksen aineettomat resurssit VRIO-mallissa

Resurssi	Arvokas	Harvinainen	Vaikeasti jäljitel-tävä ja korvattava	Tehokkaasti organisoitu	Kilpailuedun taso
Viestintä ja informaation kulku					kilpailun tasa-arvo
Tuotannon ohjausjärjes-telmä					Lyhytaikainen kilpailuetu
Yrityksen maine					Hyödyntämätön kilpailuetu
Organisaatiokulttuuri					Hyödyntämätön kilpailuetu
Pitkät asiakassuhteet					Kestävä kilpailuetu
Yrityssaneerausprosessi					Kestävä kilpailuetu

Henkilöresursseista ja kyvykkyydestä puhuttaessa haastateltavien oli vaikea tunnistaa tähän kategoriaan kuuluvia asioita. Kaikki tunnistivat, että yrityksessä on paljon osaamista, mutta osaamisen nimeäminen ei ollut helppoa.

Vahvimmin osaamisista nousivat esiin verkostoitumistaidot, talousosaaminen, asiakkaan toiminnan ja prosessien tuntemus, kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen, kielitaito ja oma-aloitteisuus. Nämä kaikki voidaan haastatteluiden perusteella tunnistaa resursseiksi, jotka tuottavat hyödyntämätöntä kilpailuetua. Vaikka näistä esimerkiksi verkostoitumis-osaaminen ja asiakkaan toiminnan ja prosessien tuntemus tuottavat varmasti merkittävää kilpailuetua, haastatteluiden perusteella muodostui kuitenkin näkemys, että osaamiset ovat vahvasti henkilösidonnaisia, eikä niiden käyttöä tai kehittämistä ole yrityksen toimesta organisoitu.

Hankintaosaaminen, joka tosin nousi esiin vain osassa haastatteluissa, vaikuttaa haastatteluiden perusteella osaamiselta, joka on myös jollain tavalla organisoitu, ja voidaan näin olettaa tuotavan kestävää kilpailuetua. Tähän kenties vaikuttaa se, että ostotoiminnot ovat

uudistettu uudelleen yrityssaneerauksen myötä, joten organisointi on toteutettu siinä samassa.

Koska yksittäisiä kyvykkyyksiä tunnistettiin useita (kts. taulukko 3, sivu 67) tarkastellaan tässä henkilöstöresursseja ja osaamista Vesalaisen (2010: 124) strategisen kyvykkyyden osa-alueita vasten. Näitä ovat

1. tuotantokyvykkyys
2. teknologiakyvykkyys
3. kumppanuuskyvykkyys
4. johtamiskyvykkyys
5. kansainvälisyyskyvykkyys

Vesalaisen (2010: 129) mukaan tuotantokyvykkyys rakentuu yrityksen kone- ja laitekannan sekä henkilöstön varaan. Konekannan tasoa on mahdollista arvioida esimerkiksi sen monipuolisuuden, yhteensopivuuden tai automaatioasteen näkökulmasta. Henkilöstön kohdalla korostuu osaamisen hankinnan ja kehittämisen merkitys.

Kohdeyrityksessä kone- ja laitekanta todettiin jo edellä olevan arvokasta ja harvinaista, mutta melko helposti jäljiteltävissä tai korvattavissa. Henkilöstö tunnistettiin merkittäväksi resurssiksi, niin toimihenkilöissä kuin tuotannossakin. Tuotannossa henkilöstön merkitys on suurelta osin tuotannon mahdollistaminen, mutta sieltä tunnistettiin myös osaamista, jota on vaikea jäljitellä ja korvata. Tällaista osaamista on muun muassa se, että tuotantolinjoja on mahdollisuus modifioida omiin tarkoituksiin paremmin sopiviksi. Koska tämänkään osaamisen kohdalla ei noussut esiin merkittävää organisoitumista, voidaan sen nähdä tuottavan hyödyntämätöntä kilpailuetua. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esiin erityisiä toimia, joilla henkilöstön osaamista kehitettäisiin tai hankittaisiin systemaattisesti, joten voidaan olettaa, ettei yrityksen tuotantokyvykkyys ole organisoitua.

Teknologiakyvykkyydellä tarkoitetaan Vesalaisen (2010:131) mukaan resursseja, osaamista ja toimintoja jotka liittyvät tuote- ja menetelmäsuunnitteluun. Tämän osa-alueen

osaamisista haastatteluissa painottuivat erityisesti materiaaliosaaminen ja prosessiosaaminen. Tiivis yhteistyö hankinnan kanssa mahdollistaa sen, että materiaalin laatu voidaan varmistaa jo metsässä. Tällä osaamisella on merkittävä vaikutus lopputuotteen laatuun. Prosessiosaaminen näkyy oman tuotannon tehostamisen onnistumisessa, mutta myös siinä miten asiakkaita on pystytty auttamaan näiden tuotantoprosessien parantamisessa. Teknologiakyvykkyydestä välittyi haastatteluissa kokemus siitä, että se on aidosti kestävää kilpailuetua tuottavaa osaamista.

Asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinta on kumppanuuskyvykkyyden perusta. Erilaiset asiakaskohtaiset resurssiallokoinnit, kuten investoinnit konekantaan ja avainasiakaspäälliköt, ovat selviä merkkejä kumppanuustyyppisestä asiakaslähestymistavasta. Kumppanuusosaamisen perusta on toimialatuntemuksessa, asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen tuntemisessa sekä asiakkaan tuotteiden ominaisuuksien tuntemisessa. (Vesalainen 2010: 132 – 133.) Kohdeorganisaatiossa tämä kumppanuuskyvykkyys nousi vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa. Monissa haastatteluissa korostui erityisesti se, miten lähellä asiakasta ja asiakkaan tuotantoa toimitaan ja kuinka asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata muuttamalla tarvittaessa omaa tuotantoa vastaamaan paremmin niitä. Kohdeorganisaatiossa kumppanuuskyvykkyys linkittyy vahvasti edellä mainitun teknologiakyvykkyyden kanssa. Kumppanuuskyvykkyys on arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä tai korvattava resurssi, mutta haastatteluiden perusteella on vaikea arvioida, onko sitä organisoitu tehokkaasti.

Kansainvälistymiskyvykkyys muodostuu niistä resursseista, osaamisista ja toiminnoista, jotka tekevät yrityksestä kilpailukykyisen toimijan kansainvälisillä markkinoilla. Kielitaito ja kohdemaiden paikallistuntemus ovat tähän liittyviä osaamisia. Kohdemaissa syntyneet asiakkuudet ja verkostot voidaan myös nähdä tähän liittyvinä resursseina. (Vesalainen 2010: 134 – 135). Kohdeyritys on vientiyritys. Sillä on vahva kokemus ja osaaminen kansainvälisestä liiketoiminnasta. Kielitaito ja kansainvälinen osaaminen nousivat esiin useimmissa haastatteluissa. Kansainvälistymiskyvykkyys on selvästi resurssi,

joka on arvokas, harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä tai korvattava. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että se on vahvasti henkilöitynyt mutta sitä ei ole organisoitu tehokkaasti ja näin ollen sen tuottama kilpailuetu on ainakin osittain hyödyntämätöntä.

Vesalaisen (2010: 135 – 136) mallissa viides yleinen kyvykkyys on johtamiskyvykkyys, joka pitää sisällään ominaisuuksia, jotka liittyvät esimiestyöhön ja johtamiseen. Johtamiskyvykkyyteen liittyy asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamista. Siihen liittyviä toimintoja ovat esimerkiksi toiminnan organisointi, palaverikäytännöt, kehityskeskustelut, arviointi ja palkitseminen ja esimerkillä johtaminen. Tutkittavassa yrityksessä esiin nousseet johtamiskykyyn liittyvät osaamiset painottuivat enemmän asioiden johtamisen tasolle. Asioiden johtaminen vaikuttaa haastatteluiden perusteella olevan yrityksessä hyvällä, jopa kestävää kilpailuetua tuottavalla tasolla. Erityisesti ihmisten johtamiseen liittyviä osaamisia ei haastatteluissa noussut esiin, muuten kuin johtoryhmän työskentelyn avoimuuteen ja keskustelevuuteen liittyvät kommentit. Organisaatiokulttuuriin ja johtoryhmätyöskentelyyn liittyvien vastausten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että johtamiskyvykkyys myös esimiestyön tasolla on arvokasta, harvinaista ja vaikeasti jäljiteltävää tai korvattavaa. Mutta haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että se ei ole tehokkaasti organisoitua eikä näin ollen tällä hetkellä tuota kestävää kilpailuetua.

Taulukko 7. Yrityksen henkilöresurssit ja kyvykkyydet VRIO-mallissa

Resurssi	Arvokas	Harvinainen	Vaikeasti jäljitel-tävä ja korvattava	Tehokkaasti organisoitu	Kilpailuedun taso
Tuotantokyvykkyys					Väliaikainen tai hyödyntämätön kilpailuetu
Teknologiakyvykkyys					Kestävä kilpailuetu
Kumppanuuskyvykkyys					Hyödyntämätön kilpailuetu
Kansainvälisyys-kyvykkyys					Hyödyntämätön kilpailuetu
Johtamiskyvykkyys					Kestävä kilpailuetu
					Hyödyntämätön kilpailuetu

Suositukset yritykselle

Tutkimusaineiston ja edellä käytyjen johtopäätösten perusteella nousee esiin muutamia asioita, joita kohdeyritykselle voisi suositella.

Kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen

Organisaatiosta on tunnistettu paljon hyvää osaamista ja myös kilpailuetua tuovaa kyvykkyyttä. Näiden järjestelmällistä kehittämistä ja mahdollisesti uusien kyvykkyyksien hankintaa olisi hyvä lähteä tekemään mahdollisimman pian. Useammassa haastattelussa nousi esiin se, että vaikka pieni organisaatio on ketterä ja joustava, se on myös hyvin haavoittuvainen. Tästä syystä organisaatiossa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tietyt osaamiset ja kyvykkyydet eivät ole liian vahvasti sidoksissa yksittäisiin ihmisiin. Ihmisten johtamiseen ylipäätään olisi hyvä kiinnittää huomiota. Asioiden johtaminen organisaatiossa näyttäisi tutkimuksen perusteella olevan hyvällä mallilla, mutta osasta vastauksista tuli esiin, että ihmisten johtamiseen kaivattaisiin enemmän panostusta. Yhdessä haastatteluista nostettiin esiin jopa henkilöstöpäällikön tarve.

Verkostot ja kumppanuudet

Tutkimuksen mukaan yrityksen liiketoiminnan kasvu perustuu hyvin pitkälle olemassa oleviin verkostoihin. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että verkostot ja niitä kautta syntyneet kumppanuussuhteet ovat hyvin henkilösidonnaisia ja siten haavoittuvaisia. Organisaatiossa olisi hyvä miettiä sitä, miten verkostojen hyödyntämistä voitaisiin viedä enemmän organisaatiotasolle.

Säännöllinen, osallistava strategiatyö

Tämän tutkimuksen perusteella voisi myös päätellä, että yrityksessä voisi olla hyvä tehdä säännöllistä ja osallistavaa strategiatyötä. Tutkimustuloksista tulee esiin se, että johtoryhmätyöskentelyä pidetään hyvänä työkaluna ja henkilöt kokevat voivansa vaikuttaa asioihin sitä kautta. Strategiatyö ei tällä hetkellä näyttäisi kuitenkaan kuuluvan johtoryhmän tehtäviin. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että johtoryhmästä löytyisi osaamista ja kiinnostusta myös strategiatyöhön osallistumiseen.

5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena oleva yritys ja sen esimerkillinen kasvu yrityssaneerauksen jälkeen, on ilmiönä ajankohtainen ja kiinnostava. Lähtökohta olisi tarjonnut monia erilaisia etenemisvaihtoehtoja tutkimuksen suhteen. Valittu teoreettinen viitekehys rakensi tutkimuksesta ja tutkimuksen kohteesta tietyn kuvan, mutta jätti toki edelleen paljon avoimia kysymyksiä ja tarjoaisikin näin ollen vielä monta mahdollisuutta uusiin tutkimuksiin.

Tutkimusta tehdessä on huomioitava myös tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen on eettisesti hyvän tutkimuksen taustalla ja jo tutkimusaiheen valinta on yksi eettinen ratkaisu. Tutkimuskohdetta ja –ongelmaa valittaessa on mietittävä, miksi tutkimukseen ryhdytään ja toisaalta kenen ehdoilla aihe valitaan. (Hirsjärvi ym. 2018, 23) Tähän tutkimukseen on ensimmäinen signaali tullut kohdeorganisaatiosta. Toimitusjohtaja on ilmaissut yrityksen kiinnostuksen tutkimukseen ja alustavan aiheen yliopistolle. Tutkimusongelma on rakennettu esihaastattelun, jossa haastateltiin toimitusjohtajaa ja alustavan kirjallisuuskatsauksen perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa validius eli pätevyys, voi tarkoittaa tutkimuksessa tehtyjen kuvausten ja niihin liittyvien tulkintojen ja selitysten yhteensopivuutta. Muutenkin mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, miten tutkimusta on tehty, lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2013: 232.) Tuomi ja Sarajärvi (2018: 160; 163-164) toteavat että vaikka validiteetti ja reliabiliteetti ovat yleisiä tutkimusmenetelmin luotettavuuden arvioinnin kriteerejä, niin niiden on kuitenkin koettu soveltuvan paremmin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen luottavuuden arviointiin. Mitään yksiselitteistä ohjetta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa. Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan sitoutuneisuuden, aineiston keruun, tutkimuksen tiedonantajien, tutkija-tiedonantaja suhteen, tutkimuksen keston, aineiston analyysin, tutkimuksen luotettavuuden ja raportoinnin kautta. Näiden muodostama kokonaisuus paljastaa tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden. (Tuomi ym. 2018 160; 163-164.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen avainhenkilöitä, jotka muodostavat myös yrityksen johtoryhmän. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla. Toimitusjohtajaa haastateltiin kaksi kertaa. Ensimmäisessä haastattelussa oli tavoitteena rakentaa ymmärrys yrityksestä ja mahdollisista tutkimusongelmista. Toinen haastattelu toteutettiin samoilla teemoilla kuin muillekin haastateltaville. Haastattelut, yhtä lukuun ottamatta nauhoitettiin. Tämän jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin analysointia varten. Valmis työ annettiin vielä haastateltavien luettavaksi ja kommentoitavaksi. Muutosehdotuksia ei ilmennyt.

Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. Kun tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, tutkimusaineistoja, lähestymistapoja tai tutkijoita voidaan parantaa tutkimuksen validiutta. Monimetodisella lähestymistavalla pyritään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta lisäämällä tutkimuksen kattavuutta. (Vilkka 2015:70, Hirsjärvi ym. 2013, 201: 233.) Tässä tutkimuksessa triangulaatiota rakennettiin käyttämällä haastattelun sisällä kolmea erilaista osa-aluetta, joista jokainen pyrki saamaan vastauksia samaan kysymykseen. Tällä tavoiteltiin sitä, että pystytään tunnistamaan ne käsitteet ja ilmaisut, jotka nousevat esiin kaikista osa-alueista. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty haastatteluaineiston lisäksi myös internetistä löytynyttä materiaalia.

Validiteetti kertoo sen, miten hyvin tutkijan tulkinta, väite tai tulos ilmaisee sitä kohdetta, johon niillä pyritään viittaamaan. Validiteetti voi olla sisäistä tai ulkoista. Tulkinnan sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus kertovat sisäisestä validiteetista, kun taas se, voidaanko tulkintaa yleistää muihinkin tapauksiin, kertoo ulkoisesta validiteetista. Tyypillisesti validi tieto tarkoittaa sitä, että tutkija voi osoittaa, etteivät tehdyt tulkinnat perustu vääriin kysymyksiin, haastatteluvastauksiin tai epätyypillisissä tilanteissa tehtyihin havaintoihin. (Koskinen ym. 2005: 254.)

Yksittäinen organisaatio tutkimuksen kohteena voi olla haastava, varsinkin kun haastateltavia henkilöitä on määrällisesti vähän. Tässä tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä oli kuusi ja he kaikki toimivat organisaation johtoryhmässä. Haastattelutilanteet pyrittiin järjestämään niin, että ne olisivat keskenään mahdollisimman samankaltaisia. Tutkimusraporttia kirjottaessa on ollut paikoin haasteellista valita sanamuodot niin, että oleellinen

tieto tulee esiin, mutta vastaajan anonymiteetti säilyy. Anonymiteetin säilyttämiseksi suoriin lainauksiin ei ole merkitty lähdettä.

Tutkimus aloitettiin syksyllä 2018 ja se oli tarkoitus saada valmiiksi kevään 2019 aikana. Erinäisistä syistä johtuen tutkimusraportin kirjoittaminen on viivästynyt ja se saatiin valmiiksi vasta syksyllä 2019. Vaikka viivästyminen on pitkittänyt tutkimuksen valmistumista, on se myös vaikuttanut siihen, että tiettyjä asioita on ollut mahdollisuus jäsennellä pidempään ja näin ollen niistä on voinut muodostua selkeämpi käsitys, kuin olisi muodostunut, jos aineiston olisi saanut analysoitua ja raportin kirjoitettua pian haastatteluiden tekemisen jälkeen.

Haastatteluissa oli hyvä, keskusteleva ilmapiiri. Vaikeinta oli pidättäytyä tutkijan roolissa. Välillä keskustelunaiheet olisivat olleet hyvin kiinnostavia, mutta eivät varsinaisesti liittyneet tutkimukseen. Keskustelun ohjaaminen tutkittavaan aiheeseen oli toisinaan haastavaa. Koska resurssien tunnistaminen oli lähes kaikille haastateltaville melko vaikeaa, oli haastavaa auttaa keskustelua etenemään antamatta liian valmiita vastausvaihtoehtoja. Tästäkin syystä oli tutkimuksen kannalta hyvä ratkaisu jakaa haastattelu kolmeen osa-alueeseen, joiden kaikkien vastauksista oli mahdollista löytää tutkimuksen kannalta oleellisia vastauksia.

5.4. Jatkotutkimusaiheet

Yrityssaneerauksia on tutkittu jonkin verran (kts. Kärkinen 2018; Laitinen 2009 &2011; Gadiesh ym. 2003), mutta painotus tutkimuksissa näyttäisi olevan prosessien epäonnistumiset (vrt mm. Lukaso, Laitinen & Suvas 2016; Thornhill & Ami, 2003; Holt 2013). Tämä tutkimus tarkastelee yhtä yrityssaneerausprosessia, joka näyttäisi toteutuneen onnistuneesti. Voisi olla mielenkiintoista rakentaa laajempaa kuvaa siitä, löytyykö onnistuneista yrityssaneerausprosesseista yhtäläisyyksiä esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetyn resurssiperustaisen näkemyksen mukaisesti. Onnistumisia voisi tarkastella myös yrityssaneerausprosessin näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti syventymällä tätä tutkimusta tarkemmin organisaation ydinkyvykkyyksiin.

Tarkastelun kohteena olleesta organisaatiosta löytyisi myös lukuisia jatkotutkimusaiheita. Yrityssaneerausta voisi tarkastella myös siitä lähtökohdasta, että pyrittäisiin rakentamaan käsitys niistä syistä, mitkä johtivat tilanteeseen. Yrityssaneerauksen prosessia voisi tarkastella yksityiskohtaisemmin prosessi- tai projektinäkökulmasta. Arvoketjuanalyysi tai Balanced scorecard toisi varmasti vielä syvempää ymmärrystä menestystekijöihin. Organisaatiota olisi mahdollista tutkia kyvykkyys- tai verkostonäkökulmasta. Esimerkiksi Vesalaisen (2010: 123) systemaattinen kyvykkyysanalyysi voisi tarjota mielenkiintoisen menetelmän kyseisen organisaation tutkimiseen. Erityisesti verkostokyvykkyyteen syventyvä tutkimus voisi antaa kiinnostavia näkökulmia verkosto-osaamiseen yrityksen sisällä, mutta myös tietoa, jota voisi hyödyntää yleisesti.

LÄHDELUETTELO

Ahuja, Gautam & Katila, Riitta (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal* 25, 887-907.

Alvarez, Sharon. A., & Busenitz, Lowell. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27: 755-776.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal* 14: 1, 33–46.

Armstrong, Craig. E., & Shimizu, Katsuhiko. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33: 959-986.

Bamel, Umesh K., Rangnekar, Santosh, Rastogi, Renu & Kumar, Suman (2013). Organizational process as antecedent of managerial flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14:1, 3–15.

Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99-120.

Barney, Jay. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9:4, 49-61.

Barney, Jay (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.

Barney, Jay. (1986b). Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

Barney, Jay. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41-54.

Barney Jay, David J. Ketchen Jr.& Mike Wright. (2011) The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management* 37: 5, 1299-1315.

Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajan & Fahy, John (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research. *Journal of Marketing*, 57, 83–99.

The Boston Consulting Group. (2018). The Nordic Comeback Kids – Turnaround stars and their stories. [online] [viitattu 2019-06-06] Saatavana World Wide Webistä: <http://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Nordic-Comeback-Kids-Feb-2018_tcm23-184924.pdf>

Bowman, Cliff & Ambrosini, Veronique (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.

Cao, Dongmei, Berkeley, Nigel & Finlay, Donald (2015) *Journal of Sustainable Development*,7:2, 89-104.

Castanias, Richard, & Helfat, Costance (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17: 155-171.

Clulow, Val, Barry, Carol, Gerstman, Julie (2007). The resource-based view and value: the customer based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, 31:1, 19-35

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154.

Elahi, Ehsan. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15: 2, 117-131.

Einola Suvi & Kohtamäki Marko (2015) Osallistava strategiaprosessi kunnassa. *Vaasan yliopiston julkaisuja*. [online] [viitattu 2019-06-07] Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.vaasa.fi/sites/default/files/osallistava_strategia_kunnassa_loppuraportti.pdf>.

Fahy, John (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24: 2/3/4, 94-104.

Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 191-211.

Gadiesh, Orit, Pace, Stan & Rogers, Paul (2003). Succesful turnarounds: three key dimensions. *Strategy & Leadership*, 31:6, 41-43 [online] [viitattu 2019-09-14] Saatavissa World Wide Webistä: https://www.bain.com/contentassets/ a98b08c56edc4747935594bc9d971779/sl_the_strategic_leader.pdf

Galbreath, J. (2005) Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25:9, 979-987.

Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16: 599-617.

Grant, Robert M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33:3, 114-135.

Grant, Robert M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.

Hall, Richard. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13-2, 135–144.

Hall, Richard. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 11/01, 14- 8, 607–618.

Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20: 986-1014.

Hamel, Gary. and Prahalad, C. (1994), Competing for the Future, *Harvard Business Review*, 72:4, 122.

Herrmann, Pol (2005) Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews* 7:2 111–130

Hirshleifer, J. (1980) *Price theory and its applications*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2013). *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. (18.painos Porvoo: Bookwell Oy)

Holt, Gary (2013). Construction business failure: conceptual synthesis of causal agents. *Construction innovation*, 13(1), 50-76.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29: 963-989.

Kamesky, Mika. (1999). Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970–2010). *The Finnish Journal of Business Economies*, [Online] [Viitattu 2019-05-04]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL:http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf>.

Killing, Peter, Malnight, Thomas & Keys, Tracey (2006) *Must-win-battles How to win them, again and again*. Pearson Education.

Kohiwood Oy:n internetsivu. [online] [viitattu 5.5.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <http://kohiwood.fi/ >

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383-397.

Kopacz, Martha (2014). The Missing Link to Successful Company Turnarounds. *American Bankruptcy Institute Journal*, 33:3, 32

Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuisma, Markku. (2017). Sahateollisuus modernin Suomen synnyssä. In R. Varis (Ed.), *Sahateollisuus.* Helsinki: Kustannuspalvelut Kirjakaari Oy/Suomen Sahateollisuusmiesten Yhdistys ry. 13 – 17.

Kärkinen, Eija-Leena. (2018). Essays on Efficiency of Reorganization Process: A Life Cycle Approach.

Laitinen, Erkki.K. (2009). Assessing viability of Finnish reorganization and bankruptcy firms',European Journal of Law and Economics. Published online 5.1.2010. The Netherlands: Springer.

Laitinen, Erkki .K. (2011). Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7:1, 57 – 95.

Laitinen, Erkki. (2013). Financial and non-financial variables in predicting failure of small business reorganisation. *International Journal of Accounting and Finance*, 4(1), 1-34.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24: 903-927.

Lukason, O., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2016). Failure processes of young manufaturing micro firms in Europe. *Management Decision*, 54(8), 1966-1985.

McWillams, Abagail & Siegel. S.,Donald (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37:5, 1480-1495.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 15: 363-380.

Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic capabilities views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387-404.

Merivuori, Kai. (2017). Suomen sahateollisuus 2000-luvulla. In R. Varis (Ed.), *Sahateollisuus*. Helsinki: Kustannuspalvelut Kirjakaari Oy/Suomen Sahateollisuusmiesten Yhdistys ry.

Mintzberg, Henry. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30:1, 11–24

Pajuoja, Heikki & Räsänen, Tapio.(2017) Puulevyteollisuuden raaka-aineet Suomessa. In Varis, Ritva (Ed.) *Puulevyteollisuus*. Porvoo: Suomen Sahateollisuusmiesten Yhdistys Ry ja Suomen Puuteollisuusinsinöörien Yhdistys Ry

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal,* 14: 179-191.

Porter, Michael (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609 – 620.

Porter, Michael (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74:6, 61–78.

Prahalad C.K & Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*,5/6 79-91

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based view a useful perspective for strategic managementresearch? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26: 57-66.

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resources-based view. *Strategic Management Journal*, 25:1, 23-37.

Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In *Competitive Strategic Management*, 556-570, Ed. R. Lamb. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Sipiläinen, Inkariina. (2018). *Puuteollisuus.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 37/2018. [online] [viitattu 2019-09-21] Saatavilla World Wide Webistä: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161135/Toimialaraportit% 20-%20Puutuoteteollisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic

environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32: 273-292.

Scherer, Em. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Boston, Houghton-Mifflin.

Suni, Hannu (2013) Case Kohiwood, TMA-syysseminaari [online] [viitattu 2019-07-05] Saatavissa World Wide Webistä http://www.tmafinland.fi/site/assets/files/Esitys% 20Kohiwood%2029.11.13.pdf

Taloussanomat (2018). Oy Kohiwood Ltd yritystiedot [online] [viitattu 2019-09-21]. Saatavana World Wide Webistä: https://www.is.fi/yritys/oy-kohiwoodltd/ soini/2136031-2/

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18: 509-534.

Thornhill, Stewart & Amit, Raphael. (2003).Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*; 9-10, 14-5, 497

Torstai-lehti (2016). Kohiwoodin tilanne positiivinen. [online] [viitattu 2019-09-21] Saatavana World Wide Webistä: https://www.torstai-lehti.fi/2016/03/15/kohiwoodi/

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi. (2018). *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. 5., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Vilkka, Hanna (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. painos. Juva: Bookwell

Vilkka, Hanna (2006) *Tutki ja havannoi*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Vesalainen, Jukka & Hakala, Henri (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management* 43 938–950

Vesalainen, Jukka (2010). Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyn määrätietoinen kehittäminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 4/2010, Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Wright, P. M., Dunford, B. M., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.

Yle uutiset .(2015). Tuli nielee Kohiwoodin kuivaamorakennuksen – palo oli levitä laajalle tehdasalueelle. [onlin] [viitattu 2019-09-19] Saatavilla World Wide Webistä <https://yle.fi/uutiset/3-8338060>

LIITE 1. Haastattelurunko

Teemahaastattelu – haastattelurunko

Haastateltavan taustat

- ✓ kuvaile rooliasi yrityksessä
- ✓ kerro lyhyesti työhistoriastasi

Yrityssaneerauksen aika

- ✓ Kuvaile omin sanoin yrityssaneerauksen aikaa.
- ✓ Mitkä asiat vaikuttivat tilanteeseen?
- ✓ Miten yrityssaneeraus hoidettiin?
- ✓ Miten tilanne vaikutti omaan toimenkuvaasi liittyviin asioihin?

Päätöksenteko organisaatiossa

- ✓ Miten päätöksenteko hoidettiin yrityssaneerauksen aikana?
- ✓ Kuka / ketkä tekivät päätökset?
- ✓ Millaista oli johtoryhmätyöskentely yrityssaneerauksen aikana?
- ✓ Millaista strategiatyötä yrityksessä tehdään?

Organisaation kilpailuetu

- ✓ Mikä on mielestäsi mahdollistanut suunniteltua paremman kasvun?
- ✓ Missä olette muita parempia?
- ✓ Millaisia toimintatapoja se edellyttää?
- ✓ Millaisia resursseja em. toimintatavat edellyttävät?

Tärkeimmät resurssit

- ✓ Määrittele tärkeimmät aineelliset resurssit
- ✓ Määrittele tärkeimmät aineettomat resurssit
- ✓ Määrittele tärkeimmät henkilöstöresurssit

Must-Win Battles

- ✓ Määrittele kolme – viisi tärkeintä taistelua, jotka yrityksen piti voittaa kääntääk-seenyrityssaneerauksen kasvuksi?
- ✓ Määrittele jokaisen taistelun kolme voiton mahdollistanutta resurssia

Muita mieleen nousseita ajatuksia