

**TAMPEREEN YLIOPISTO**  
Johtamiskorkeakoulu

**TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANNAN  
KYVYKKYYDET**  
**Toimintatutkimus**

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2018  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Jesse Saarenpää

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Tekijä:

Tutkielman nimi:

Pro gradu -tutkielma:

Aika:

Avainsanat:

Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

SAARENPÄÄ, JESSE

TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANNAN  
KYVYKKYYDET

82 sivua

Toukokuu 2018

Kyvykkyudet, toimintaympäristön seuranta,  
toimintatutkimus

---

Yritykset kohtaavat jatkuvasti muutoksia, mitkä ovat peräisin heidän toimintaympäristössään tapahtuvista muutoksista. Yritysten tulee kyetä ennakoimaan ja mukautumaan näihin muutoksiin omassa toiminnassaan. Ennakointi mahdollistuu oikeanlaisilla ennakoinnin ja mukautumisen kyvykkyyksillä, joita yritykset hyödyntävät toiminnassaan. Kyvykkyudet rakentuvat mikrotason tekijöistä, jotka ovat erilaisia yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka muodostavat yrityspohjaisen perustan kyvykkyyksille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, millaisia ennakointi- ja mukautumiskyvykkyyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on toimintaympäristön seurannassaan, ja mistä nämä kyvykkyudet muodostuvat. Tutkimus on toteutettu tarkastelemalla tutkimukseen suostunutta yritystä ja heidän prosessejaan tutkimuksen teemoihin liittyen. Yritys on jätetty tutkimuksessa tietosuojasyistä nimettömäksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osa käsittelee ennakointiin liittyviä kyvykkyyksiä yrityksen toiminnassa, ja toinen osa mukautumiseen liittyviä kyvykkyyksiä yrityksen toiminnassa. Kolmannessa osassa tarkastellaan mikrotason tekijöitä, joista kyvykkyudet rakentuvat. Yhdessä nämä kolme kokonaisuutta muodostavat kattavan viitekehysten toimintaympäristön seurannan kyvykkyyksiin liittyen.

Tutkimus on toteutettu laadullisena toimintatutkimuksena, jossa tutkija on itse ollut osana tutkittavan yrityksen toimintaa ja näin ollen päässyt tarkastelemaan prosesseja yrityksen sisältä käsin. Tutkimusaineisto on jaettu primääri- ja sekundääriaineistoon. Primääriaineisto koostuu tutkijan oman havainnoinnin lisäksi keväällä 2018 pidetystä teemahaastattelusta kerätystä aineistosta. Laaja sekundääriaineisto koostuu 15 teemahaastattelusta, minkä avulla varmistettiin tutkijan perusteellinen ymmärrys tutkittavan yrityksen toiminnasta. Syntyneitä aineistoa analysoitiin teoriasidonnaisesti sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tuloksena tutkittavan yrityksen toiminnasta kyettiin tunnistamaan kaikki teoriaosuudessa tarkastellut ennakoinnin ja mukautumisen kyvykkyudet. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellut mikrotason tekijät tunnistettiin lähes täysin yrityksen toiminnasta. Tutkimuksen keskeinen löydös oli kaksi uutta mikrotason tekijää, jotka tunnistettiin yrityksen toiminnasta. Nämä olivat potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja nopea päätöksentekokyky. Uudet tunnistetut mikrotason tekijät tarjoavat suoria mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen aiheeseen liittyen.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Toimintaympäristön seuranta ja sen kyvykkyydet .....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	9
<b>2</b>	<b>ENNAKOINTIIN JA MUKAUTUMISEEN LIITTYVÄT KYVYKKYYDET JA MIKROTASON TEKIJÄT</b> .....	<b>11</b>
2.1	Kyvykkyydet.....	11
2.2	Staatitset ja dynaamiset kyvykkyydet.....	12
2.3	Ennakointiin liittyvät kyvykkyydet.....	13
2.3.1	Markkinoiden seuranta.....	13
2.3.2	Mukautuva markkinatutkimus .....	17
2.3.3	Avoin markkinointi.....	18
2.4	Mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet .....	18
2.4.1	Tiedon järjeistämisen ja jakaminen .....	19
2.4.2	Tilaisuuden hyödyntäminen.....	20
2.4.3	Resurssien uudelleenjärjestely .....	22
2.4.4	Kyvykkyyksien parantaminen .....	24
2.5	Mikrotason tekijät .....	25
2.5.1	Ennakointikyvykkyyksiin liittyvät mikrotason tekijät.....	26
2.5.2	Mukautumiskyvykkyyksiin liittyvät mikrotason tekijät .....	28
2.6	Teoreettisen viitekehysten synteesi.....	32
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>34</b>
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	34
3.2	Laadullinen tutkimusote .....	36
3.3	Toimintatutkimus .....	37
3.4	Tutkimusprosessi .....	38
3.4.1	Abduktiivinen tutkimustapa.....	38
3.4.2	Aineiston kerääminen .....	39
3.4.3	Kyvykkyyksien ja mikrotason tekijöiden tunnistaminen.....	42
3.4.4	Aineistoanalyysi.....	43
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSESSA TUNNISTETUT KYVYKKYYDET JA MIKROTASON TEKIJÄT</b> .....	<b>45</b>
4.1	Tunnistetut ennakointiin liittyvät kyvykkyydet.....	45
4.1.1	Markkinoiden seuranta.....	45
4.1.2	Mukautuva markkinatutkimus .....	46
4.1.3	Avoin markkinointi.....	47
4.2	Tunnistetut mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet.....	48
4.2.1	Tiedon järjeistämisen ja jakaminen .....	48
4.2.2	Tilaisuuden hyödyntäminen.....	49
4.2.3	Resurssien uudelleenjärjestely .....	50
4.2.4	Kyvykkyyksien parantaminen .....	51
4.3	Yrityksen toiminnasta tunnistetut mikrotason tekijät .....	52
4.3.1	Asiakaslähtöinen palvelukehitys.....	52
4.3.2	Palveluverkoston seuranta .....	54

4.3.3	Sisäinen palvelumahdollisuuksien tunnistaminen .....	56
4.3.4	Teknologian tutkiminen .....	57
4.3.5	Vuorovaikutteinen kehittäminen.....	58
4.3.6	Toimitusprosessin hallinta .....	59
4.3.7	Palveluiden suunnitteluprosessi .....	60
4.3.8	Uusien tulomekanismien omaksuminen .....	60
4.3.9	Palveluprosessin organisointi.....	61
4.3.10	Palveluorientoituneen toimintatavan luominen .....	62
<b>4.4</b>	<b>Mikrotason tekijöiden pisteytys.....</b>	<b>63</b>
<b>4.5</b>	<b>Tutkimuksen viitekehysten uudelleen arviointi .....</b>	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1</b>	<b>Tutkimuksen yhteenveto .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2</b>	<b>Kontribuutio .....</b>	<b>69</b>
<b>5.3</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4</b>	<b>Liikkeenjohdolliset päätelmät ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....</b>	<b>73</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>76</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Yrityksen toimintaympäristön rakenne.....	7
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	33
Kuvio 3. Tutkimusprosessin eteneminen.....	40
Kuvio 4. Teoreettisen viitekehysten uudelleen arviointi.....	66

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Aineistonkeruumenetelmät.....	41
Taulukko 2. Mikrotason tekijöiden pisteytykset tutkittavassa yrityksessä.....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Toimintaympäristön seuranta ja sen kyvykkyydet

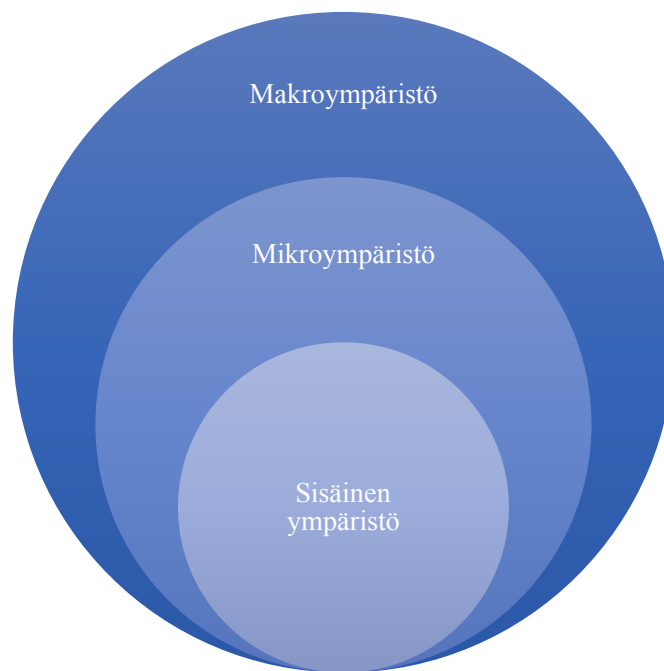
Yritykset kohtaavat jatkuvasti haasteita toiminnassaan, mitkä ovat lähtöisin niiden toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Toimintaympäristön tapahtumien epävarmuus ja muutokset ovat tekijöitä, joihin yrityksiä on kyettävä varautumaan, vastaamaan tai sopeutumaan, jotta ne voisivat menestyä ja säilyttää saavuttamansa kilpailukykyä (Kamensky 2010, 19). Ratkaisu tähän ongelmaan on toimintaympäristön seuranta, jossa yritys kerää itselleen merkityksellistä tietoa toimintaympäristöstään ja markkinoiltaan ja analyysin avulla jalostaa siitä itselleen päätöksentekoa tukevaa tietoa (Stinchcomb 2006).

Systemaattinen toimintaympäristön seuranta on osa lähes jokaisen keskisuuren tai suuren yrityksen toimintaa (Hedin ym. 2011, 22). Seurannan tavoitteena on ymmärtää yritystä ympäröivää maailmaa, mikä vaikuttaa yrityksen toimintaan nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristön tapahtumat ovat usein sellaisia, että yritys ei voi niihin itse vaikuttaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toimintaympäristön seuranta olisi ainoastaan passiivista tapahtumien ja muutosten seuraamista. Toimintaympäristön seuranta on aktiivista ja tarkoituksenmukaista toimintaympäristön muutosten ja tapahtumien seuraamista, jonka tarkoituksena on kerätyn tiedon hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa (Service 2006).

Toimintaympäristöstä on saatavilla valtava määrä tietoa. Toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmäkehitys on lisännyt saatavilla olevan informaation määrää entisestään (Chen 2008). Yrityksiä on jatkuvasti päivitettävä tietojaan ja ymmärrystään toimintaympäristöstään. Toimintaympäristöstä muodostettava kuva perustuu lähinnä julkiseen kaikkien saatavilla olevaan tietoon. Tämä tarkoittaa, että samat tiedot ovat myös yrityksen kilpailijoiden saatavilla ja hyödynnettävissä. Tämä luo jatkuvan kilpailutilanteen yrityksen ja sen kilpailijoiden välille toimintaympäristön seurannan

suhteen jossa kilpaillaan siitä, mikä yritys pystyy ennakoimaan toimintaympäristön muutoksiin muita nopeammin, tai mukautumaan muutoksiin tehokkaimmin.

Yrityksen tulee seurata toimintaympäristöstään kaikkia niitä muuttujia, jotka voivat vaikuttaa sen toimintaan. Vaikutus yritykseen voi olla välillistä, välitöntä, hallittavaa tai hallitsematonta (Worthington & Britton 2009, 5). Seuranta tulee toteuttaa yrityksen välittömästä toimintaympäristöstä, joka sisältää mm. yrityksen asiakkaat, kilpailijat, tuotteet ja toimittajat, aina yhteiskunnan makrotasolle asti, joka sisältää tietoja mm. talouskasvusta, työttömyydestä ja suhdannevaihteluista (Worthington & Britton 2009, 5; Pohjola 2010, 9). Yrityksen välitön toimintaympäristö sijaitsee aivan sisäisen ympäristön ja mikroympäristön rajapinnassa. Toimintaympäristön rakennetta on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Yrityksen toimintaympäristön rakenne

Monet yritykset seuraavat toimintaympäristönsä tapahtumia, mutta eivät silti onnistu hyödyntämään keräämiään tietoja. Tietoja kerätään suuria määriä, mutta varsinainen ymmärrys havaitusta ilmiöstä jää muodostumatta (Conick 2016). Ymmärryksen muodostamiseen ei riitä pelkästään tietojärjestelmien tekemät analyysit, vaan siihen tarvitaan ihmisten taitoja, kyvykkyyksiä. Kyvykkyydet on määritelty kirjallisuudessa

olevan jotain sellaista, mikä mahdollistaa yrityksen tuottaa jotain merkityksellistä, kuten esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun tai uuden valmistustavan tuotteelle tai palvelulle (Winter 2000, 983; Peteraf 1993, 188).

Kyvykkyydet ovat yrityksen työntekijöissä tai työntekijäjoukoissa sijaitseva tekijä. Juuri oikeanlaiset kyvykkyydet ovat se tekijä, joka mahdollistaa tehokkaan ennakoinnin ja mukautumisen toimintaympäristön seurannan tietoihin perustuen (Moorman & Day 2016, 27). Kaikilla yrityksillä on käytössään käytännössä samat tiedot toimintaympäristöstään, mutta silti toiset yritykset osaavat hyödyntää näitä tietoja muita paremmin. Epäonnistuneen toimintaympäristön seurannan taustalla voi olla monia tekijöitä. Yrityksen ennakointiin ja mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet eivät ole ehkä riittävällä tasolla, tai niissä voi olla selviä puutteita.

Kyvykkyydet rakentuvat mikrotason tekijöistä (*microfoundations*), joilla tarkoitetaan kyvykkyyksien yhteydessä kykyjä erilaisia prosesseja, toimintatapoja, organisatorisia rakenteita, päätöksenteon rutiineja ja sääntöjä, joista kyvykkyydet muodostuvat (Teece 2007, 1319). Myös näissä tekijöissä voi piillä ratkaisu siihen, miksi toiset yritykset onnistuvat toimintaympäristön seurannassaan paremmin kuin kilpailijansa.

Yrityksen toimintaympäristön seurannan perusteella tapahtuvaan ennakointiin ja mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet ja niiden mikrotason tekijät tarjoavat äärimmäisen mielenkiintoiset tutkimuskohteen. Näitä tekijöitä tutkimalla saadaan lisätietoa siitä, mitkä ovat niitä kyvykkyyksiä, joita tehokas toimintaympäristön seuranta vaatii, ja mistä mikrotason tekijöistä ne muodostuvat. Näitä asioita tarkastellaan tässä tutkimuksessa erään tutkimukseen suostuneen yrityksen toimintaa tarkastelemalla, joka jätetään tietosuojasyistä nimettömäksi. Yrityksen toiminnasta pyritään tunnistamaan keskeiset ennakointiin ja mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet sekä mikrotason tekijät, joita heidän toiminnassaan esiintyy.



## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida, millaisia ennakointi- ja mukautumiskyvykkyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on toimintaympäristön seurannassaan, ja mistä nämä kyvykkyudet muodostuvat. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimusta ohjaamaan on muodostettu kolme tutkimuskysymystä, jotka ovat:

- Millaisia markkinoiden ennakoitinkyvykkyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on?
- Millaisia markkinoiden muutoksiin liittyviä mukautumiskyvykkyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on?
- Minkälaisista mikrotason tekijöistä nämä kyvykkyudet muodostuvat?

Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä auttavat tutkijaa löytämään ne ennakointi- ja mukautumiskyvykkyudet, joita tutkittavalla yrityksellä on. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ennakointiin ja mukautumiseen liittyviin kyvykkyksiin. Kaikki muut mahdolliset tutkittavan yrityksen kyvykkyudet rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena on auttaa tutkijaa ymmärtämään syvällisemmin tutkimuksessa tunnistettujen kyvykkyyksien olemusta ja niiden rakennetta. Mikrotason tekijöitä selvittämällä tutkija pyrkii kuvaamaan kyvykkyyksien muodostumista yrityksissä sekä konkretisoimaan kyvykkyuden käsitettä ja sen sisältöä liiketoiminnassa. Tarkasteltaviksi mikrotason tekijöiksi on valikoitunut aiemmassa alan tutkimuksessa (Kindström ym. 2013) tunnistetut 11 ennakointiin ja mukautumiseen liittyvää mikrotason tekijää. Nämä mikrotason tekijät esitellään tutkimuksen teorialuvussa, ja niiden esiintymistä ja toiminnan tasoa tarkastellaan itse tutkimuksessa, jonka tulokset on esitetty luvussa neljä.

Tutkimuksessa tarkastellaan kyvykkyksiä ja mikrotason tekijöitä palveluyrityksen näkökulmasta. Tämä on otettu huomioon tutkittavan yrityksen valinnassa sekä

teoriavalinnoissa tutkimusta suunniteltaessa. Tästä syystä tuotekehityksen kyvykkyydet ja mikrotason tekijät on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusprosessissa pyritään laajentamaan ymmärrystä kyvykkyyksistä ja niiden sisällöstä teoreettisessa viitekehyksessä muodostetun mallin sekä itse tutkimuksen antamien tulosten kautta. Aluksi tutkimuksen teorialuvussa tarkastellaan kyvykkyyksien käsitettä, ennakointiin ja mukautumiseen liittyvien kyvykkyyksien sisältöä sekä edellä mainittuja mikrotason tekijöitä. Näitä teorialuvussa käsiteltyjä tekijöitä ja niiden ilmenemismuotoja tarkastellaan tutkimuksessa tutkittavan yrityksen toiminnassa.

## 2 ENNAKOINTIIN JA MUKAUTUMISEEN LIITTYVÄT KYVYKKYYDET JA MIKROTASON TEKIJÄT

### 2.1 Kyvykkyydet

Kyvykkyys -käsite (*capabilities*) tuli mukaan strategisen johtamisen keskusteluun 1980-luvun puolivälissä resurssiperusteisen näkökulman (*resource-based view*) yhteydessä (Wernerfelt 1984, 180). Resurssiperusteisessa näkökulmassa yrityksen resurssit muodostuvat sekä yrityksen voimavaroista, että kyvykkyyksistä, jotka kehittyvät hitaasti ajan myötä. Yritysjohdon tehtävä on määrittää paras tapa kehittää, hyödyntää ja parantaa näitä resursseja kilpailuedun takaamiseksi (Moorman & Day 2016, 11).

Resurssiperusteisen näkökulman mukaan, kyvykkyys on jotain mikä mahdollistaa yrityksen valmistaa tai tuottaa jotain merkityksellistä (Winter 2000, 983), kuten uuden tuotteen tai palvelun tai uuden valmistamistavan tuotteelle tai palvelulle (Peteraf 1993, 188). Kyvykkyyksiä muodostuu, kun yksilöt ja ryhmät hyödyntävät tietojaan ja taitojaan yhdistelläkseen ja muokatakseen yrityksen resursseja niin, että yrityksen tavoitteet saavutetaan (Morgan 2012, 106; Mahoney & Pandian 1992, 365). Tämä prosessi tapahtuu monitahoisissa kanssakäymisissä yksilöiden, ryhmien, organisaation systeemien, rakenteiden ja resurssien kesken (Grant 1996, 384; Marino 1996, 50).

Kyvykkyydet edellyttävät monimutkaisia koordinoituja taito- ja tietokokonaisuuksia, jotka sulautuvat ajan myötä osaksi organisaationaalisia rutiineja (ks. Grewal & Slotegraaf 2007). Tästä syystä kyvykkyydet ilmenevät monella eri organisaation tasolla yksilötasolta aina yritystasolle saakka (Morgan 2012, 106). Kyvykkyyksien alimmalla tasolla organisaatiossa yksittäiset asiantuntijat hyödyntävät heidän uniikkia tietämystään ratkaistessaan yritystä kohtaavia ongelmia. Yksilön asiantuntijuutta voidaan myös yhdistellä muiden asiantuntijoiden erikoisosaamisten kanssa erilaisissa toiminnallisissa ryhmissä ja eri toimintoja yhdistävissä tiimeissä (Grant 1996, 118). Tämän yhdistelyprosessin edetessä läpi organisaation sen monilla eri tasoilla, syntyy

kyvykkyyksien hierarkia (ks. Teece ym. 1997). Täten voidaan todeta, että yrityksen kyvykkyydet ovat sekoitus yksilötason tietoperusteisia prosesseja (Galunic & Rodan 1998, 1194).

## **2.2 Staattiset ja dynaamiset kyvykkyydet**

Alkuperäinen resurssiperusteisen näkökulman määritelmä kyvykkyyksistä (ks. Barney 1991) on hyvin staattinen kuvaus hyvin hiotuista ja vaikeasti kopioitavista tavoista suorittaa muodostettuja prosesseja (Day 2011, 185). Resurssiperusteisen näkökulman luomaa määritelmää kyvykkyyksille on kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon sitä, kuinka yritysten tulisi kehittää ja ylläpitää kyvykkyyksiään ajan myötä tapahtuvien muutosten yhteydessä (Makadok 2001, 388; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007, 914). Vastauksena tähän kritiikkiin muodostui dynaamisten kyvykkyyksien käsite, joka luotiin alun perin nopeasti muuttuvien ympäristöjen kontekstiin (ks. Teece ym. 1997). Suhteellisen vakaisissa ympäristöissä toimivien yritysten tunnistama tarve muuttaa resurssejaan reagoidakseen markkinoiden uhkiin ja mahdollisuuksiin on johtanut muutokseen kohti dynaamisia kyvykkyyksiä (Eisenhardt & Martin 2000).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat rutiineja yrityksen johto- ja organisaatiotason prosesseissa joiden tarkoitus on luoda, vapauttaa, integroida tai uudelleen määrittää resurssejaan (Teece ym. 1997, 515). Tämän määritelmän perusteella voidaan todeta, että dynaamiset kyvykkyydet ovat luonteeltaan muutosorientoituneita (ks. Winter 2003). Ne eivät pyri ainoastaan sopeuttamaan yrityksen olemassa olevia resursseja muuttuviin asiakasvaatimukseen ja markkinatrendeihin, vaan ne antavat yrityksen muokata omaa toimintaympäristöään innovaatioiden, asiakkaiden ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa tapahtuvan yhteistyön kautta (Teece 2007, 1341).

Molemmat sekä perinteinen staattinen että dynaaminen kyvykkyyksien määritelmä selittävät pysyviä eroavaisuuksia kilpailullisten yritysten toiminnassa verrattuna kilpailijoihinsa. Kyvykkyydet ovat dynaamisia silloin, kun ne mahdollistavat yrityksessä uusien strategioiden implementoinnin, joilla reagoidaan markkinoiden muutoksiin yhdistelemällä ja muuttelemalla saatavilla olevia resursseja uusilla tavoilla (Teece ym.

1997, 515). Staattiset kyvykkyydet voidaan määritellä olevan vaikeasti kopioitavia ja viimeistelyjä rutiineja prosessien suorittamiseen (Day 2011, 185).<sup>1</sup>

Kyvykkyyksiä voidaan jaotella monin eri tavoin. Seuraavaksi tarkastellaan neljän keskeisen kyvykkyystudkimuksen (Morgan 2012, Day 2011, Teece 2007 ja Moorman & Day 2010) jaottelua kyvykkyyksille. Nämä tunnistetut kyvykkyyksien alaluokat on jaoteltu tutkijan toimesta vielä edelleen ennakointiin ja mukautumiseen liittyviin kyvykkyyksiin. Sekä ennakointiin että mukautumiseen liittyviä kyvykkyyksiä tarkastellaan seuraavaksi omissa alaluvuissaan.

## **2.3 Ennakointiin liittyvät kyvykkyydet**

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys ei pelkästään innovoi markkinoille uusia ideoitaan, vaan myös ennakoi markkinoiden muutoksia ja kuluttajien mieltymyksiä (Kandampully & Dutty 1999, 52). Oikeanlaiset ja oikea-aikaiset ennakointitoimenpiteet tarjoavat yritykselle täsmällisen ja tarkan kuvan yrityksen ulkoisista uhista ja mahdollisuuksista. Hyödyntämällä näitä tietoja yritys pystyy muodostamaan markkinoille kilpailijoitaan paremman tarjooman, tai jopa muokkaamaan markkinoita itselleen edulliseen suuntaan (Moorman & Day 2016, 27). Muuttuvia trendejä seuraamalla yritys saavuttaa vain osan potentiaalisesta hyödystään – trendien luoja saa itselleen paljon suuremman hyödyn ja kilpailuedun (Kandampully & Dutty 1999, 52).

### **2.3.1 Markkinoiden seuranta**

Aikaisin tapahtuva markkinaseuranta mahdollistaa yrityksen valmistautua tulevaisuuden haasteisiin ennen kilpailijoitaan (Moorman & Day 2016, 27). Tämä pienikin etumatka voi olla todella merkittävä tekijä kilpailuasetelman ja yrityksen markkinaosuuden

---

<sup>1</sup> Tutkija tiedostaa kyvykkyyksien erilaiset luonteet. Tässä tutkimuksessa kaikkia kyvykkyyksiä käsitellään selkeyttämisen vuoksi yhden yhteisen kyvykkyydet-käsitteen alla.

kannalta. Teece (2007, 1322) puhuu tutkimuksessaan mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisesta (*sensing*), jolla tarkoitetaan yrityksen jatkuvaa skannaamista, tutkimista sekä tiedonetsimistä teknologiaan ja markkinoihin liittyen keskeisen ja oleellisen markkinatiedon löytämiseksi. Nämä prosessit koskevat niin yrityksen toimialan teknologiaa ja markkinoita, mutta myös etäisempiä teknologioita ja markkinoita. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy seuraamaan markkinoiden tilannetta ja kehitystä tehokkaasti, sekä hyödyntämään henkilöstönsä tietoja asiakkaidensa kulutuskäyttäytymisestä.

Jotkut tulevat markkinamuutokset on toisia helpompi ennakoida. Kuitenkin, suurin osa tapahtuvista markkinamuutoksista on vaikea tunnistaa etukäteen. Esimerkiksi palveluihin liittyvien mahdollisuuksien tunnistaminen on luonnostaan vaikeaa, koska ne piilevät usein syvällä asiakaskeskeisissä prosesseissa ja -toiminnoissa, ja ovat usein ymmärrettävissä ainoastaan palvelun uudelleen luomisen yhteydessä asiakkaan uniikissa tilannekontekstissa (Vargo & Lusch 2008, 9). Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen onkin kokonaisvaltainen toiminto seuraamista, uuden luomista, oppimista ja tulkitsemista. Tästä syystä yrityksiltä vaaditaan usein tutkimukseen ja siihen liittyviin toimintoihin liittyviä investointeja, jotta mahdollisuuksien tehokas tunnistaminen olisi mahdollista. Investointien ja jatkuvan asiakkaiden tarpeiden tiedustelun ja teknologian kehityksen seuraamisen lisäksi prosessi vaatii ymmärrystä piilevistä kuluttajien tarpeista, toimialojen ja markkinoiden rakenteellisesta kehityksestä sekä kilpailijoiden ja kumppaneiden todennäköisistä reaktioista yrityksen päätöksille (Teece 2007, 1322).

Kun mahdollisuus tunnistetaan, yrittäjien ja yritysjohtajien täytyy selvittää monta yksityiskohtaa. Heidän täytyy päättää kuinka uusia tapahtumia ja tilanteiden kehittymisiä tulisi tulkita, mitä teknologiaa he voivat hyödyntää ja mihin markkinasegmenttiin heidän tulisi kohdistaa toimenpiteensä. Heidän tulee myös arvioida, kuinka teknologia tulee kehittymään, ja kuinka kilpailijat, tavarantoimittajat ja kuluttajat tulevat reagoimaan ilmiöön. Kilpailijat eivät välttämättä tunnista samaa mahdollisuutta, ja vaikka he tunnistaisivat sen, he saattavat tulkita sitä täysin eri tavalla. Kilpailijoiden, kuluttajien ja muiden merkittävien toimijoiden, kuten hallituksen, toimet voivat vaikuttaa todella merkittävästi mahdollisuuden toteuttamiskelpoisuuteen ja muodostuvan

kilpailuasteleman kehittymiseen (Teece 2007, 1322–1323). Tällainen tilanne voi muodostua esimerkiksi, kun yritys huomaa lainsäädännön luoman mahdollisuuden laajentaa toimintaansa, mutta hallituksen mahdolliset korjaustoimet lainsäädännön kohdalla muuttavat merkittävästi aiemmin havaitun mahdollisuuden hyödyntämismahdollisuuksia.

Edellä mainittu lainsäädännön vaikutus on yksi esimerkki hyödyntämiseen vaikuttavista rajoituksista, joiden puitteissa kilpailutilanteet ja -asetelmat muodostuvat. Nämä rajoitukset ovat määrittäneet regulaation, standardeja luovan enemmistön, lakien, tapojen ja yritysetiikan toimesta. Liiketoiminnan 'pelisäännöt' ovat siis liiketoimintamaailman osallistujien yhteisluomia rajoituksia ja säädöksiä. Koska tulevaisuus on epävarmaa, yritykset joutuvat tekemään olemassa olevien tietojensa varassa ennako-olettamuksia tulevista markkinoiden suuntauksista, joita he voivat päivittää lisätiedon esiintyessä. Kun hyödynnettävissä oleva kilpailullinen mahdollisuus havaitaan tulevaisuudessa, yritys pystyy reagoimaan siihen kilpailijoitaan paremmin ennakoitinsa ansiosta (Teece 2007, 1323).

Moorman & Day (2010, 220) puhuvat markkinatuntemuksesta (*market sensing*), jolla tarkoitetaan yrityksen aktiivista tiedonetsimistä ja -hankintaa, jonka tavoitteena on kerätä yritykselle oleellista ja hyödynnettävää tietoa markkinoilta. Tämä prosessi sisältää myös jo yrityksen tietojärjestelmissä, työntekijöillä ja johtajilla olevan tiedon analysoinnin. Useimmiten tämä tiedonhakuprosessi käynnistyy lähestyvän ison päätöksenteon, strategian päivittämistarpeen tai yritykselle ilmenneen ongelman johdosta. Myös uuden innovaation lanseeraaminen vaatii syväymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Hyvin toteutettuna yrityksen markkinatuntemusprosessi tarjoaa yritykselle tarvittavat tiedot ennakoita tulevia markkinoiden muutoksia ja reagoida niihin ennen kilpailijoitaan, jolla se voi taata itselleen kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

Morgan (2012, 109) kertoo tutkimuksessaan markkinoilta oppimisesta (*market-learning*), joka kuvastaa yrityksen taitoa aktiivisesti ja tarkoituksellisesti oppia uutta asiakkaistaan, kilpailijoista, verkostokumppaneistaan ja laaja-alaisemmin koko kilpailuympäristöstään mahdollistaakseen kilpailutilanteensa syväymmärryksen. Markkinoilta oppiminen

mahdollistaa syväymmärryksen lisäksi myös kilpailutekijämuutosten ennakoimisen. Morganin markkinoilta oppiminen on yhden askeleen pidemmälle johdettu käsite verrattuna aiempiin alan markkinaseurantamääritelmiin, jotka ovat luonteeltaan ”aisti ja reagoi” -tyylisiä toimintamalleja, jotka perustuvat passiiviseen seurantaan ja yritysten reagointiin vasta markkinamuutosten tapahtumisen jälkeen. Markkinoiden muuttuessa jatkuvasti monimutkaisemmiksi ja dynaamisemmiksi yritysten tulisi ennemmin jatkuvasti tutkia aktiivisesti ympäristöään voidakseen ennakoida laajoilla markkinoilla tapahtuvia muutoksia ennen niiden varsinasta tapahtumista (Morgan 2012, 109). Morganin esittämän kyvykkyyden suorittamiseen osallistuu monta eri yrityksen sisäistä toimintaa, kuten yrityksen johtoryhmä (Day 2011, 188), markkinatutkimus- ja asiakasdatan hallintaosasto (Möller & Anttila 1987, 189) sekä markkinoiden seuranta- ja suunnitteluosasto (Kohli & Jaworski 1990, 9).

Myös Day sanoo tutkimuksessaan (2011, 188–190), että yrityksen markkinaseurantaan liittyvien päätöksien tulisi olla reaktiivisen toiminnan sijaan ennemmin ’aisti ja reagoi’ -luonteista toimintaa, joka perustuu jatkuvaan toimintaympäristön tapahtumien seurantaan. Hän puhuu tutkimuksessaan valppaasta markkinoilta oppimisesta (*vigilant market learning*), jossa yrityksen päätöksenteko perustuu tapahtumahetken asiakasodotuksiin ja -käyttöön sekä niiden muutoksesta viestiviin signaaleihin, josta muodostuu syvällinen asiakastuntemus. Kiihtyvän kilpailun monimutkaistumisen aikakautena syvällistä asiakastuntemusta tulee tehostaa ajoissa ilmoittavilla varoitussysteemeillä, jotka hyödyntävät tuoretta teknologiaa, etsivät malleja asiakasdatasta sekä mahdollistavat nopean asiakastietojen jakamisen yrityksen toimintojen kesken. Valpas markkinoilta oppiminen edellyttää yritykseltä halukkuutta uppoutua nykyisten, potentiaalisten sekä aiempien asiakkaiden käytöksenseurantaan, ja tarkastella ilman ennako-olettamuksia, kuinka he prosessoivat dataa ja reagoivat sosiaalisiin kontakteihin ja median viesteihin. Tämän lisäksi yrityksellä tulee olla avoin suhtautuminen asiakkaiden piileviin tarpeisiin, sekä kyky aistia ja reagoida heikkoihin signaaleihin asiakaskentästään.

Markkinaseurannan kyvykkyydet mahdollistavat yrityksen luomaan erinomaista markkinatietämystä, joka on edellytys kaikille ennakkointiin ja mukautumiseen liittyviin



kyvykkyyksiin. Ilman syvällistä markkinatietämystä yritysten on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta tehdä oikeita päätöksiä markkinoihinsa liittyen (Eisenhardt & Martin 2000, 1118).

### **2.3.2 Mukautuva markkinatutkimus**

Valppaan markkinoilta oppimisen lisäksi Day puhuu tutkimuksessaan (2011, 189) mukautuvasta markkinatutkimuksesta (*Adaptive market experimentation*), joka mahdollistaa yrityksen ennakoida markkinoiden tuleviin muutoksiin ja tapahtumiin. Mukautuva markkinatutkimus tarkoittaa pieniä investointeja erilaisiin markkinakanavien testauksiin uusien oivallusten aikaansaamiseksi. Tällainen toiminta edellyttää, että yrityksellä on testaukseen kykenevä tiimi, joka osaa tulkita ja hyödyntää testien löydöksiä sekä jakaa näitä tietoja muun organisaation kesken. Yritykset voivat hyödyntää markkinatutkimustensa tekemisessä uusia nykyaikaisia ohjelmistoja, jotka ohjaavat käyttäjiään läpi tutkimusprosessin, raportoivat testin eri vaiheen tuloksista ja erittelevät yritykselle merkityksellisiä tekijöitä tutkittavasta prosessista (Davenport 2009).

Kokeilevan markkinatutkimuksen onnistumisella on tietyt edellytykset, joiden täytyy toteutua yrityksessä. Yrityksen tulee vaalia kokeellista ajattelutapaa toiminnassaan. Tämä tarkoittaa halukkuutta haastaa vallalla olevia uskomuksia asiakkaista sekä kilpailijoista ja heidän toimintatavoistaan. Toiseksi, tietojen yhdenmukaistamisen ja jakamisen tulee toimia sujuvasti koko organisaatiolle. Tämä on erityisen tärkeää globaaleille suuryrityksille, jotka toimivat yhtäaikaisesti monilla keskenään erilaisilla markkinoilla, joiden rakenne ja kuluttajien kommunikaatiokeinojen käyttäminen ovat kehittyneet eri tasoiksi. Kolmanneksi, yrityksen tulisi tarkkailla laajaa joukkoa vertaisyrityksiä, alalla aiemmin toimineita yrityksiä sekä verkostokumppaneita ja oppia heidän kokemusten ja tulosten kautta. Muiden yritysten tarkkailu on äärimmäisen relevanttia yrityksille, jotka tavoittelevat erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja omaan toimintaansa.

### 2.3.3 Avoin markkinointi

Kolmas Dayn tutkimuksessaan (2011, 189) esittelemä ennakointiin liittyvä yrityksen kyvykkyys on avoin markkinointi (*open marketing*). Tällä tarkoitetaan yritysten siirtymistä perinteisestä toimitusketjun hallinnasta kohti toimitusverkostoja, jotka muodostuvat monista erilaisista yrityksen verkostokumppaneista. Tuotteet ja palvelut muodostetaan tällöin yhdessä verkostokumppanien kanssa, jolloin tuotantoprosessiin liittyvä osaaminen on lähtöisin useista eri yrityksistä ja toimijoista. Markkinoinnin tutkijat ovat tunnistaneeet verkostojen lukemattomat mahdollisuudet (Achrol and Kotler 1999, 161). Tietojen jakamisesta sekä yritysten välisestä projektien koordinoinnista saatavien hyötyjen vuoksi perinteinen vertikaalinen siilomainen organisaatiokuva on vähitellen jäämässä historiaan (Day 2011, 189). Tämä tarkoittaa, että yritysten relationaaliset kyvykkyudet, joiden avulla yritys voi laajentaa resurssejaan yli yritysrajojen ja hyödyntää kumppaniensa resursseja, nousevat todella keskeiseen rooliin (Dyer & Singh 1998, 676).

Avoimen markkinoinnin puolesta puhujat perustelevat sen toimivuutta sen joustavuudella ja luonnostaan herkemällä muutoksiin reagoimiskyvyllään verrattuna perinteiseen organisaatiokeskeiseen markkinointiin. Avoin rakenne mahdollistaa informaation virtaamisen ristiin eri toimijoiden välillä, mikä on selvästi tehokkaampaa muutosten ennakoinnin kannalta verrattuna aiempaan ajattelumalliin, jolloin tiedonvirtaamiseen yrityksen ulkopuolelle asetettiin todella tiukat rajat ja ehdot. Tässä toimintamallissa asiantuntemusta voi esiintyä lukemattomista eri lähteistä (Day 2011, 190).

## 2.4 Mukautumiseen liittyvät kyvykkyudet

Mukautumisella tarkoitetaan yrityksen kykyä mukautua markkinoiden ja kilpailutilanteen muutoksiin. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi merkittävä lakiuudistus yrityksen markkinoihin liittyen tai merkittävän kilpailijan ilmestyminen samoille markkinoille yrityksen kanssa. Moorman ja Day (2016) määrittelevät mukautumiseen liittyvät toimenpiteet muutosten tekemiseen yrityksen strategiassa ja

organisaatiossa, jotta ne olisivat suunnattu oikein yrityksen ulkoisten muutostekijöiden vaikutuksesta.

Tutkijat eivät ole markkinointikirjallisuudessa päässeet yksimielisyyteen kaikkein keskeisimmistä mukautumiskyvykkyyksistä (Moorman & Day 2016, 28). Seuraavaksi tarkastellaan markkinointikirjallisuudessa keskeisiksi tunnistettuja mukautumiseen liittyviä kyvykkyyksiä. Jokaista kyvykkyyttä käsitellään omassa alaluvussa.

#### **2.4.1 Tiedon järkeistäminen ja jakaminen**

Yritykset löytävät harvoin hyödynnettäviä tietoja markkinoilta sellaisenaan. Jotta markkinoilta kerätty tieto olisi hyödyllistä yritykselle, se täytyy erotella ja käsitellä, jotta siitä löydetään johdonmukaisia toimintamalleja, jotka yritys voi muuntaa käyttökelpoiseksi tiedoksi (Moorman & Day 2010, 220). Moorman & Day (2010, 220) puhuvat tiedon järkeistämisestä ja jakamisesta (*Sense making and sharing*). Tällä tarkoitetaan kerätyn tiedon analysointia hyödynnettävään muotoon sekä sen jakamista kaikille tietoa tarvitseville organisaatiossa. Tiedon järkeistämisen prosessissa voi tapahtua useita virheitä, kun yrityksiä johtajat tulkitsevat väärin löydöksiä, jotta ne sopivat siihen ajatusmalliin, joka heillä markkinoistaan on. Johtajat saattavat myös jättää huomiotta sellaiset tulokset, jotka eivät sovi heidän omaan ajatusmalliansa.

Cayla & Arnould (2013) puhuvat tutkimuksessaan markkinatiedon järkeistämisestä etnografisten tarinoiden avulla. Heidän mukaansa asiakkaiden kokemuksista, tulkinnoista ja käsityksistä kerätyt tarinat auttavat yritysjohtoa luomaan järkeistetyn kuvan markkinoistaan ja kuluttajista. Etnografian tai minkä tahansa keinon avulla kerätty ja järkeistetty tieto tulee vielä jakaa tarvitseville tahoille organisaatiossa. Usein tämä tapahtuu tietojärjestelmien avulla. Kerätty tieto saattaa silti joutua hylätyksi tai sivuutetuksi, jos se ei sovi yrityksessä valoillaan olevaan käsitykseen markkinoista (Moorman & Day 2010, 220).

### 2.4.2 Tilaisuuden hyödyntäminen

Kun yritys tunnistaa uuden tilaisuuden markkinoilta se tulee hyödyntää uuden tuotteen, palvelun tai prosessin muodossa. Teece (2007, 1326) puhuu tilaisuuksien hyödyntämisestä (*seizing opportunities*). Markkinoilta tunnistetun tilaisuuden hyödyntäminen vaatii lähes aina investointeja kehitystoimintaan ja kaupallistamiseen. Alun perin Abernathy & Utterbackin (1978) esittelemän paradigman mukaan yrityksen kannattaa investoida tasaisesti kaikkiin kehittyviin tilaisuuksiin tasaisesti. Kun yksi vaihtoehtoista alkaa kehittyä muita dominoivaksi, strategiset vaihtoehdot ovat huomattavasti rajallisemmat ja oikean päätöksenteko on näin ollen helpompaa. Tätä paradigmaa on kehitetty eteenpäin (Teece 1986; Teece 2007) ja se on kerännyt huomattavan määrän todisteita toimivuudestaan monilla eri teknologian osa-alueilla (Teece 2007, 1326). Tämä toimintamalli auttaa yritystä tunnistamaan käännekohtia teknologian kehittämisessä ja markkinoiden evoluutiossa, jotka vaikuttavat investointitarpeisiin ja strategiaan päätöksiin. Investointien kannalta on oleellista, että yritys pysyy joustavana investoinneissaan, kunnes hallitseva teknologia tai muu investoinnin kohteena ollut tekijä nousee esille muiden kilpailevien tekijöiden joukosta. Tällöin yrityksen tulee reagoida nopeasti, ja investoida voimakkaasti tähän hallitsevaan teknologiaan (Teece 2007, 1326).

Tämäkin strategia, kuten kaikki muutkin strategiat, sisältävät epävarmuustekijöitä ja muuttujia. Kaikkien yritysten ei ole kannattaa toimia joka tilanteessa samalla tavoin keskenään. Reagoinnin tapaan ja ajankohtaan vaikuttavat kyseessä olevien markkinoiden rakenne ja tila, sekä yrityksen oma asema näillä markkinoilla. Yritysten ajoituserot liittyen voimavarojen täydentämiseen ja muutoksiin selittyvät yrityksen markkinapositionilla. Ne yritykset, jotka ovat hyvin asemoituneita, voivat odottaa markkinatilanteiden kehitystä pidempään kuin huonommin asemoituneet yritykset, joiden tulee toimia todella nopeasti markkinamuutosten ilmetessä (Mitchell 1991, 98).

Tilaisuuksien hyödyntämiseksi ei ole riittävää keskittyä vain teknologiainvestointeihin ja voimavarojen täydentämiseen. Yrityksellä täytyy olla liiketoimintamalli, mikä mahdollistaa uusien mahdollisuuksien esiintymisen ja niiden mahdollistamisen niiden

tullessa yrityksen kohdalle (Teece, 2010; Chesbrough 2010). Tuotekeskeinen liiketoimintamalli ei ole tilaisuuksien hyödyntämisen kannalta tehokkain mahdollinen, koska se saattaa jättää huomioimatta monia palveluihin liittyviä mahdollisuuksia, joita yritys on aistinut markkinoiltaan. Tällaiset palveluihin liittyvät tilaisuudet ja mahdollisuudet tulevat havaituksi tehokkaammin yrityksissä, joissa päätöksentekoprosessit ovat tuoteorientoituneisuuden sijaan palveluorientoituneita (Kindström ym. 2013, 1065).

Yritys saattaa aistia liiketoimintatilaisuuden, mutta ei silti välttämättä onnistu investoimaan siihen. Erityisesti vakiintuneet yritykset tapaavat vältellä radikaaleja kompetensseja hajottavia innovaatioita, ja suosivat sen sijaan vähitellen tapahtuvia kompetensseihin sopivia parannuksia (Teece 2007, 1327). Standardeiksi muodostuneet käytännöt, muodostuneet ja tunnustetut kyvykkyudet ja hallinnolliset rutiinit voivat pahentaa päätöksentekoon liittyviä ennakkoluuloja innovaatioita vastaan. Vakiintuneet yritykset, jotka luottavat toiminnassaan rutiineihinsa, olemassa oleviin voimavaroihinsa sekä strategioihinsa, jotka on suunniteltu toimivaan olemassa olevien teknologioiden yhteydessä, ovat kykenemättömiä tarttumaan radikaaleihin ei-kumulatiivisiin innovaatioihin (Henderson & Clark 1990, 27).

On myös osoitettu, että päättäjät väheksyvät pienemmällä todennäköisyydellä toteutuvia mahdollisuuksia ja suosivat varmasti toteutuvia. Tätä kutsutaan varmuusefektiksi (*certainty effect*), ja se saa päättäjät karttamaan ylimääräisiä riskejä, jos käsiteltävät mahdollisuudet sisältävät tappion mahdollisuuden (Kahneman & Lovallo 1993, 22). Lisäksi vaihtoehtojen vertailun yksinkertaistamiseksi, yksilöt yleensä tekevät vaihtoehtojen välisen vertailun eristettynä, jossa jokainen vaihtoehto tapahtuu yksinään ilman muiden mahdollisten tapahtumien luomia vaikutuksia. Tällainen arviointi ei ota huomioon mahdollista riskien yhteen kasautumista, joka voi tapahtua eri vaihtoehtojen toteutuessa saman aikaisesti. Päätöksentekijöiden arvioinnin lopputulokset voivat olla epä johdonmukaisia suosituksia ja arkoja toimintapäätöksiä ennakkoluuloista johtuen, ja tällaiset toimintapäätöksistä tehtävät arvioinnit estävät innovaatioiden toteutumisen (Teece 2007, 1328; Kahneman & Lovallo 1993, 22). Vastakkainen ajattelutapa liialliselle riskien karttamiselle, on liiallinen optimismi. Tämä johtaa useimmiten investointeihin

hyvin matalatuottoisiin tai tappiollisiin mahdollisuuksiin, ja tästä syystä nämä uudet ideat usein epäonnistuvat (Teece 2007, 1328).

Tilaisuuksien hyödyntämisen ajankohta voi vaihdella yrityksissä. Toimiin saatetaan ryhtyä heti tilaisuuden tunnistamisen jälkeen, tai vasta myöhemmin, jolloin toimintaan ryhtyminen on vaikeampaa. Mitä pidempi väli tilaisuuden tunnistamisen ja toiminnan aloittamisen välillä on, sitä kovemmin yritys joutuu työskentelemään varmistaakseen vanhan tiedon yhteensopivuuden uusien ongelmien suhteen (Moorman & Day 2010, 221).

### **2.4.3 Resurssien uudelleenjärjestely**

Morgan (2012, 109) kertoo tutkimuksessaan resurssien uudelleenjärjestelystä (*resource reconfiguration*), jolla tarkoitetaan yrityksen resurssien mukauttamista yrityksen toimintaympäristön tarpeisiin. Resurssien uudelleenjärjestelyyn kuuluu resurssien säilyttäminen, poistaminen sekä hankkiminen niin, että ne sopivat yrityksen ympäristöön (ks. Karim & Mitchell 2000; Galunic & Rodan 1998). Tähän katsotaan kuuluvaksi resurssien sisäinen kehittäminen sekä niiden hankinta yksilötason hankinta yrityksen ulkopuolelta (ks. Barney 1986). Resursseja voidaan hankkia myös kollektiivisesti yritysostojen tai fuusioiden kautta, jolloin toisen yrityksen resurssit siirretään uusiin tehtäviin oman yrityksen käyttöön (Capron & Hullan 1999). Riippumatta siitä, onko kyseessä uusien resurssien hankinta sekä sisäinen kehitys tai turhaksi jääneiden resurssien poistaminen tai myyminen, tärkeintä on, että yrityksen markkinoiden seurannan kyvykkyyden tuotokset johtavat resurssien uudelleenjärjestelytoimintaa (Eisenhardt & Martin 2000).

Resurssien uudelleenjärjestely tulee usein ajankohtaiseksi, kun yritys on tehnyt oikeita teknologiavalintoja ja tunnistanut hyviä tilaisuuksia markkinoilta ja saavuttanut näiden päätösten myötä menestystä. Menestymisen myötä myös yrityksen kasvu mahdollistuu. Kannattavan kasvun edellytys on, että yritys osaa muokata ja uudelleen järjestellä resurssejaan ja organisaation rakenteita yrityksen kasvaessa ja markkinoiden muuttuessa. Uudelleenjärjestelyä tarvitaan, jotta yritys pysyy kykenevänä reagoimaan markkinoiden

ja kilpailun kehitykseen. Sen avulla yritys voi myös tarvittaessa muuttaa toimintaansa niin, että se pääsee eroon kannattamattomista yhteistyöriippuvuuksista (Teece 2007, 1335).

Menestyminen luo eri asteisia rutiineja yrityksen sisällä, mitkä ovat operationaalisen toiminnan kannalta tarpeellisia. Rutiinit auttavat luomaan toimintaan jatkuvuutta, kunnes yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu reagoimisen arvoisia muutoksia. Rutiineiden muuttaminen lisää levottomuutta yrityksen sisällä, ellei yrityksen kulttuuri ole muokkaantunut kestävästi korkeatasoisia sisäisiä muutoksia. Jos markkinoilta havaittu muutos on vaiheittain tapahtuva tai rauhallisesti etenevä, yrityksen sisäiset muutokset voidaan toteuttaa vaiheittain tai osissa. Jos kyseessä on radikaali ja nopea muutoksen tarve, yrityksen täytyy toimia nopeasti ja uudistaa koko organisaatorakenteensa uuteen tilanteeseen sopivaksi (Teece 2000).

Yrityksessä kehittyy ajan myötä rutiineiden lisäksi erilaisia hierarkioita ja sääntöjä, jotka alkavat rajoittaa eri toimintojen välistä vuorovaikutusta ja käyttäytymistä. Kun yrityksen aiemmin toimivista ja tehokkaista rutiineista tulee tehottomia, ne tekevät toiminnasta tehotonta ja jäykkää, jolloin yrityksen suorituskyky laskee ja tuloksellisuus heikkenee (Teece 2007, 1335). Tällaisten tilanteiden välttämiseksi yritysten tulee jatkuvasti uudistaa ja kehittää näitä käytäntöjään ylläpitääkseen hyvän tuloksellisuutensa. Käytäntöjen, systeemien ja rakenteiden uudistaminen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla. Uuden ja vanhan tiedon ja osaamisen yhteensovittaminen on keskeinen osa resurssien uudelleenjärjestelyä. Oikein järjestettyinä nämä tekijät tekevät yrityksen menestymisen mahdolliseksi ja auttaa yritystä välttämään sisäisiä konflikteja eri toimintojen välillä (Teece 2007, 1336).

Resurssien uudelleenjärjestely voi vaatia yritykseltä myös liiketoimintamallin muuttamista (Capron ym. 1998, 654). Yritys saattaa joutua siirtämään omaisuuttaan ja toimintojaan sisäisesti yksiköiden ja toimintojen välillä tai jopa maantieteellisesti toisiin sijainteihin. Uudelleenjärjestely saattaa sisältää fuusioita, yritysostoja tai toimintojen myymisiä (Teece 2007, 1336). Helfat & Peteraf (2003, 1006) kertovat, että kyvykkyyksiin liittyvä resurssien uudelleenjärjestely voi tapahtua kahdella eri tavalla.

Olemassa oleviin kyvykkyyksiin liitetään uudet tiedot ja osaamiset, tai kyvykkyydet siirretään vanhoilta markkinoilta uusille markkina-alueille.

#### 2.4.4 Kyvykkyyksien parantaminen

Morgan (2012) puhuu tutkimuksessaan kyvykkyyksien parantamisesta (*capability enhancement*), joka on yksi yrityksen mukautumisiin liittyvistä kyvykkyyksistä. Kyvykkyyksien parantaminen tarkoittaa yrityksen kyvykkyyksien muokkaamista niin, että ne sopivat yrityksen toimintaympäristön tarpeisiin (Eisenhardt & Martin 2000, Helfat 1997). Uusien kyvykkyyksien ostaminen ja sisäistäminen sellaisenaan yrityksen ulkopuolelta on vaikeaa. Uusia kyvykkyyksiä saadaan hankittua yritysostojen ja fuusioiden kautta, joissa toisen yrityksen resurssit siirretään yrityksen työtehtäviin, jolloin nämä uudet resurssit parantavat yrityksen kyvykkyyksiä (Morgan 2012, 109). Yrityskauppoja ja fuusioita tapahtuu yhden ja saman yrityksen kohdalla kuitenkin suhteellisen harvoin, ja kyvykkyyksien parantaminen ainoastaan tällä tavoin on vaikeaa ja kallista (Barney 1999).

Kyvykkyyksiä voidaan parantaa myös sisäisellä kehityksellä. Uusia ja parempia kyvykkyyksiä saadaan kehittyä sisäisesti yrityksen sisällä, kun yksilöt ja ryhmät yhdistävät tietämystään ja kokemuksiaan käytettävissä olevien resurssien kanssa tavoitellessaan ratkaisua yritystä koskeviin ongelmiin (Grant 1996). Yksi yleisimmistä näkökulmista kyvykkyyksien parantamiseen on olemassa olevien kyvykkyyksien parantaminen organisationaalisen oppimisen avulla (ks. Vorhies ym. 2010). Organisationaalinen oppiminen voi sisältää monenlaisia eri oppimismuotoja. Yksi oppimismuodoista on tekemällä oppiminen (*learning by doing*), jolloin yritys käyttää aiempia kokemuksiaan ja tietojaan aiemmista ongelmista ja epäonnistumisista hyödyksi parantaessaan tuotekehityksen kyvykkyyksiään (ks. Helfat & Raubitschek 2000). Toinen yleinen oppimismuoto on oppiminen imitoimalla (*learning by imitation*), jolloin yritys lisää toimintaansa mukaan toimintoja, jotka se on havainnut toimiviksi kilpailijoitaan ja markkinoita seuraamalla (ks. Day 1994). Molemmat edellä mainitut oppimistavat ovat markkinaperusteisia oppimismekanismia, joissa parannukset kyvykkyyksiin syntyvät kerätyn tiedon ja kokemuksen perusteella, joita yritys on saanut tuottaessaan arvoa



asiakkaillensa kilpailullisessa ympäristössä (Vorhies & Morgan 2005). Yksilöiden omaavat kyvykkyudet ja taidot voidaan liittää osaksi yrityksen kyvykkyksiä joko muodollisesti kouluttamisen avulla, tai epämuodollisemmin kykyjen omaavien henkilöiden esimerkkinä toimimisen ja kommunikaation kautta (Teece 2012, 1399).

Strategisten päätösten ja markkinoilta kerätyn tiedon perusteella tehtyjen päätösten tarkastelu ja analysointi jälkeinpäin ovat kyvykkyuksien kehittämisen kannalta keskeistä (Moorman & Day 2010). Tarkalla päätöksentekoprosessin analysoinnilla voidaan löytää kehityskohtia mistä tahansa markkinatiedon hyödyntämisen osa-alueesta aina tiedon keräämisestä strategiseen päätöksentekoon asti.

## 2.5 Mikrotason tekijät

Mikrotason tekijät (eng. *microfoundations*) ovat organisaation kyvykkyuksien rakennuspalikoita. Teece (2007, 1319) määrittelee mikrotason tekijöiden olevan erilaisia taitoja, prosesseja, menettelytapoja, organisationaalisia rakenteita, päätöksentekokäytäntöjä ja kurinpidollisia käytänteitä, jotka muodostavat yritysperustan kyvykkyyksille. Ne ovat hyvin keskeisessä asemassa tarkasteltaessa ja tutkittaessa yrityksen kilpailuedun sekä kyvykkyuksien muodostumista ja kehittymistä. Ne myös selittävät kyvykkyyksiin liittyvien rakenteiden ja prosessien luomista, kehitystä ja johtamista (Felin ym. 2012, 1352). Mikrotason tekijät tunnistetaan vaikeasti kehitettäviksi ja hyödynnettäviksi tekijöiksi. Tämä selittänee osaltaan hyvien kyvykkyuksien omaavien yritysten luoman kilpailuedun kansakilpailijoihinsa nähden.

Tunnistamalla kyvykkyuksien mikrotason tekijöitä, on mahdollista ymmärtää niiden uniikkia, vuorovaikutuksellista ja kollektiivista vaikutusta yritykselle (Barney & Felin 2013). Tutkimuksissa on tunnistettu lukuisia eri mikrotason tekijöitä liittyen organisaation kyvykkyyksiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Kindström ym. (2013) esittelemää mikrotason tekijöiden listausta yrityksen kyvykkyyksiin liittyen, joiden avulla yritykset voivat edesauttaa palveluinnovaatioiden tekemistä. Näitä mikrotason tekijöitä käsitellään seuraavissa kahdessa alaluvussa.

### 2.5.1 Ennakointikyvykkyyksiin liittyvät mikrotason tekijät

#### Asiakaslähtöinen palvelukehitys

Palveluinnovaatiot saavat tuoteinnovaatioita useammin alkunsa tarkkailemalla ja seuraamalla asiakkaiden tarpeita ja ongelmia (Kowalkowski ym. 2012). Näitä tarkastelemalla ja niihin oikein reagoimalla yritys saa kehitettyä uusia asiakaslähtöisiä palveluinnovaatioita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Asiakaslähtöinen palvelukehitys (*Customer-linked service sensing*) tarkoittaa asiakkuuksien syväymmärryksen muodostamista. Se sisältää asiakaspalautteiden sisäistämistä organisaatioon sekä uusien roolien, systeemien ja prosessien luomista, joiden avulla asiakkaiden tarpeet saadaan kerättyä ja viestittyä koko organisaatiolle. Näiden prosessien tulee olla luonteeltaan jatkuvia, eikä ainoastaan kertaluontoisesti tapahtuvia (Kindström ym. 2013, 1067).

Yritykset hyödyntävät tyypillisesti perinteisiä markkinatutkimuksen tekniikoita asiakastarpeidensa tunnistamiseen, vaikka palveluinnovaatioiden suunnittelu saattaa joissain tilanteissa vaatia asiakkailta proaktiivista osallistumista suunnittelutyöhön yhdessä yrityksen kanssa (Edvarsson ym. 2006). Yritykset, jotka osallistavat asiakkaitaan palvelukehitykseensä konsultoivat keskeisiä asiakkaitaan kehitysprosessin aikaisessa vaiheessa, ja muovaavat käsityksiään ja uuden kehittämänsä palvelun suunnitelmia yhdessä asiakkaidensa ja tavarantoimittajiensa kanssa. Tällaisesta yhteistyöstä lähtöiset vahvistuneet kytkökset asiakkaiden ja yrityksen välillä ovat parantaneet asiakkaiden tarpeiden tunnistamistaitoja. Yhteistyötoiminta asiakkaiden kanssa vaatii kuitenkin yritykseltä uusia tiedonkeruuprosesseja, jotka painottavat asiakkaiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä puolestaan vaatii asiakasrajapinnassa työskentelevää yrityksen henkilöstöä hankkimaan uusia kykyjä liittyen suhteiden rakentamiseen asiakkaiden kanssa ja stimuloimaan vuorovaikutusta asiakkaiden ja yrityksen välillä (Kindström ym. 2013, 1067).

## **Palveluverkoston seuranta**

Asiakasseuranta ei ole ainoa mahdollinen kanava uusien innovaatiomahdollisuuksien löytämiseksi. Menestyneet yritykset seuraavat toimialansa palveluverkostoa palveluinnovaatioita varten hyvin laajasti, mutta eivät kuitenkaan yhtä laajasti mitä tuoteinnovaatioita varten. Palveluverkoston seuranta (*service system sensing*) tarkoittaa ymmärryksen luomista koko yrityksen palveluverkostosysteemistä, sisältäen yhteydet partnereihin ja tavarantoimittajiin. Lisäksi se sisältää uusien verkostotaitojen kehittämisen (Kindström ym. 2013, 1067).

Yritykset tapaavat suunnata seurantatoimensa koskemaan omia toimittajakumppaneitaan ja muita verkostojen yhteistyötahoja kohtaan (De Vries 2006; Kindström & Kowalkowski 2009). Myös verkostoiden oman partneriverkoston ulkopuolisten tekijöiden seuranta on tärkeää, varsinkin toimialoilla, joissa urakoitsijat, konsultit ja verkostojen integraattorit ovat keskeisessä asemassa isoja sopimuksia määriteltäessä (Kindström ym. 2013, 1067).

## **Sisäinen palvelumahdollisuuksien tunnistaminen**

Sisäinen palvelumahdollisuuksien tunnistaminen (*internal service sensing*) tarkoittaa sisäisten ideoiden ja mahdollisuuksien tunnistamista yrityksen tarjoaman kehittämiseksi. Mahdollisuuksia saattaa ilmetä esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden yhdistelmästä, tai yrityksen sisältä lähtevistä aloitteista. Kindström & Kowalkowski (2009) kertovat, että yritykset ovat saaneet alkusysäyksen innovaatioilleen jäsentelemällä palveluitaan, jotka eivät välttämättä näy lukujen muodossa yrityksen tiedoissa, mutta ovat tärkeitä tuotteiden ja palveluiden myynnin kannalta. Tällaista palveluita ovat esimerkiksi asiakastuki ja pidemmät takuuajat yrityksen tuotteille.

Jäsennelty kehitysprosessin olemassaolo yrityksessä edesauttaa yrityksen sisäisten aloitteiden ja sisäisten mahdollisuuksien tunnistamista (Kindström ym. 2013, 1067). Aloitteet ja ajatuskonseptit voivat olla lähtöisin myös yrityksen tytäryhtiöistä, joiden työntekijöiden ajatuksista ja ideoista yritys saa idean omaa innovaatiotaan varten (Kindström & Kowalkowski 2009).

## **Teknologian tutkiminen**

Innovaatiot, varsinkin palveluinnovaatiot, painottavat ulkopuolisten teknologian luomien mahdollisuuksien havaitsemista (Lusch ym. 2010, 20). Teknologian tutkimisella tarkoitetaan teknologisten mahdollisuuksien kartoittamista ja tutkimista yrityksen palveluverkoston ulkopuolelta. Tyypillisesti tällaisella toiminnalla tavoitellaan normaalia teknologiatason päivitystä radikaalimpaa teknologista muutosta. Palveluinnovaatioiden yhteydessä yritykset keskittyvät varsinkin tieto- ja viestintäteknologian kehittymiseen, jossa yritykset seuraavat asiantuntijoiden avustamana teknologian viimeisimpiä uudistuksia tunnistaakseen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Teknologian tutkiminen ei ole niinkään teknologian tutkimista tuotekehityksessä olevia tuotteita ja palveluita varten, vaan ennemminkin teknologian kehitysvirtojen seuraamista, joiden perusteella palvelu- ja tuoteinnovaatioprosesseja muokataan (Kindstöm ym. 2012, 1067–1068).

### **2.5.2 Mukautumiskyvykkyyksiin liittyvät mikrotason tekijät**

#### **Vuorovaikutteinen kehittäminen**

Vuorovaikutteinen kehittäminen tarkoittaa vuorovaikutusta ja yhdessä kehittämistä yhdessä yrityksen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyön tavoitteena on ymmärtää, visualisoida ja toimittaa sellainen arvolupaus, joka miellyttää kaikkia osapuolia. Vuorovaikutteinen kehittäminen sisältää kaikki yrityksen prosessit, roolit ja taidot, joiden avulla asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa (Kindström ym. 2013, 1067).

Yrityksien, jotka aikovat lanseerata markkinoille uuden palvelun, täytyy tyypillisesti olla tietoisia asiakkaidensa liiketoimintaprosesseista, tarpeista sekä heidän omista asiakkuuksistaan (Anderson ym. 2007). Menestynyt innovaatio palveluiden keskuudessa viittaa vilkkaaseen ja kasvaneeseen vuorovaikutukseen yrityksen, asiakkaiden ja muiden palveluverkoston toimijoiden kesken (Alam 2006, 477; Sundbo 1997, 443). Yritysten tulisikin pyrkiä luomaan vuorovaikutuksen kyvykkyyksiä, joilla aikaansaadaan lisättyä

sidosteisuutta yrityksen ja asiakkaiden välille. Tällainen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa mahdollistaa yrityksen huomata uusia mahdollisia innovaatioita ja arvoa lisääviä tekijöitä, jotka voivat ilmetä asiakkaiden kanssa tapahtuvassa yhteisinnovoinnissa (Kindström ym. 2013, 1068).

Suhteiden rakentaminen asiakkaiden kanssa on tärkeää suurimmalle osalle yrityksistä riippumatta niiden toimialasta. Yritykset, jotka ovat onnistuneet rakentamaan hyviä suhteita asiakkaidensa ja kumppaneidensa kanssa, onnistuvat kilpailijoitaan paremmin hyödyntämään esiintyvät innovaatiomahdollisuudet sekä työskentelemään tehokkaammin muodollisissa ja epämuodollisissa vuorovaikutustilanteissa yhdessä asiakkaiden kanssa (Kowalkowski ym. 2012, 769; Kindström ym. 2013, 1068).

### **Toimitusprosessin hallinta**

Toimitusprosessin hallinnalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä yrityksen kykyä uudelleen järjestellä sisäisiä ja ulkoisia resurssejaan nopeasti uusien tai muuttuneiden palveluiden toimitusta varten (Kindström ym. 2013, 1067). Kindströmin ym. (2013) tutkimuksen yrityksistä suurin osa tunnisti toimitusprosessin hallinnan huomattavan tärkeäksi kyvykkyydeksi toiminnan kannalta. Hyvin järjestetty palveluiden tai tuotteen toimitus toimii myös hyvänä perustana tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta.

Palveluiden toimitusprosessin korkea tuottavuus vaatii yritykseltä tehokasta palveluiden tuottamista, johon kuuluu optimaalisen tasapainon säilyttäminen palvelun laadun ja kustannustehokkuuden välillä (Grönroos & Ojasalo 2004). Tämän lisäksi korkean tuottavuuden saavuttaminen vaatii kompromisseja toiminnan kontrollin ja joustavuuden välillä (Kowalkowski ym. 2011). Kontrollin ja joustavuuden välillä tehtävään päätöksentekoon liittyy mm. päätökset siitä, missä sisäiset palvelut sijaitsevat organisaatiossa, ja mitkä palvelut tulisi ulkoistaa yhteistyökumppanien vastuulle (Kindström ym. 2013, 1069).

## **Palveluiden suunnitteluprosessi**

Jotta palveluprosessin kehitys olisi systemaattista ja innovaatiomahdollisuudet saataisiin hyödynnettyä täysin, yrityksellä täytyy olla jäsennelty palveluiden kehitysprosessi (Song ym. 2009). Monissa tapauksissa yritykset kehittävät palveluita vain tarpeiden ilmetessä, mikä johtaa usein huonosti suunniteltuun ja heikosti kannattavaan lopputulokseen.

Kindström ym. (2013, 1069) kertovat, että on hyvin yleistä nähdä suunnittelupäälliköiden käyttävän palvelusuunnitteluun sopimattomia tuotesuunnittelun työkaluja osana palveluiden suunnitteluprosessia, ja myös nähdä heidän aliarvioivan palvelusuunnitteluun liittyviä haasteita, vaikka tuotteiden ja palveluiden välinen kontekstiero on hyvin ilmeinen. Esimerkiksi tuotesuunnittelu sitoo perinteisesti paljon resursseja tuotannon suunnittelu- ja testausvaiheessa, kun taas palvelusuunnittelu sitoo niitä runsaammin palvelun lanseeraushetken yhteydessä. Toimivan palveluiden suunnitteluprosessin tulee olla hyvin jäsennelty ja riittävän joustava prosessin edetessä (Kindström ym. 2013, 1067).

## **Uusien tulomekanismien omaksuminen**

Uusien tulomekanismien omaksumisella tarkoitetaan uusien tulonhankintamekanismien esittelemistä, jotka perustuvat palvelun laatuun, kuten palvelun saatavuuteen ja asiakkaan tuottavuuden lisääntymiseen (Kindström ym. 2013, 1067). Kokonaisvaltainen palveluinnovaation hyödyntäminen edellyttää yritykseltä kykyjä hyödyntää kaikki innovaation tulonhankintamahdollisuudet (Kindström ym. 2013, 1069). Yrityksen tulee myös onnistua havainnollistamaan uusien, usein aineettomien, palveluiden arvo laajalle joukolle tekijöitä yrityksen palveluntuottojärjestelmässä.

Yritykset esittelevät tyypillisesti innovaatiomekanismeja palveluiden tulojen kasvattamiseksi, jotka perustuvat dynaamiseen hinnoitteluun, voitonjakoon ja saatavuutta koskeviin sopimuksiin (Lay ym. 2009). Näiden mekanismien perusta on usein palvelun käyttöarvossa, joka muodostuu koko palvelun elinkaaren aikana, eikä niinkään palvelun omistajuudessa. Koska käyttöarvo muodostuu täysin kuluttajan kontekstissa, palvelun

myynnillä päästään vaikuttamaan vain palvelun ostohintaan, joka on vain osa arvonluontiprosessia (Kowalkowski 2011, 7).

### **Palveluprosessin organisointi**

Yrityksen keskittäessä toimintaansa palveluinnovaatioihin, yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä vaadittavista kyvyistä on yrityksen kyky organisoida palveluprosessejaan tehokkaasti (Kindström ym. 2013, 1069). Palveluinnovaatiot edellyttävät useissa tapauksissa yrityksiä sisällyttämään ulkoisia tekijöitä mukaan palveluprosessiinsa (Normann 2001). Näissä tilanteissa yrityksen täytyy johtaa ulkoisten palvelu- tai tavarantoimittajien käyttäytymistä, joiden käyttäytyminen vaikuttaa suoraan yrityksen palvelusuoritukseen sekä asiakkaiden kokemaan palvelulaatuun (Kindström ym. 2013, 1069). Palveluprosessin organisointi tarkoittaa yrityksen kykyä hallita ja muunnella palveluprosessejaan, ja niihin liittyviä edellä mainittuja ulkoisia tekijöitä. Siihen kuuluu myös roolien, resurssien ja päätöksenteon uudelleenmäärittelyt niin, että toimintaa voidaan laajentaa uusille markkinoiden osa-alueille tai toimintaan voidaan sisällyttää uusi palvelu tai palvelun osa (Kindström ym. 2013, 1068).

Palveluprosessin organisointi johtaa arvonluonnin tarkasteluun aiempaa laajemmassa kontekstissa yrityksen palvelusysteemissä. Tämän johdosta osa yrityksistä kokee tarpeelliseksi uudelleenarvioida koko yrityksen toimittajaverkoston, palvelukumppanit ja asiakkaat (Agarwal & Selen 2009; Lusch ym. 2010). Uudelleenarvioinnissa sekä koko palveluprosessin organisoinnissa on keskeistä toimiva vuorovaikutus toimijoiden välillä. Palveluprosessin organisointi onkin luonteeltaan hyvin lähellä vuorovaikutteista kehittämistä.

### **Tasapainotus tuote- ja palveluinnovaatioiden välillä**

Tasapainotuksella tuote- ja palveluinnovaatioiden välillä tarkoitetaan molempien toimintojen osuuksien turvaamista yrityksen toiminnassa (Kindström ym. 2013, 1069). Kindströmin ym. (2013, 1069) tutkimuksen kaikissa tutkittavissa yrityksissä havaittiin

jännitteitä näiden toimintojen välillä, ja samoja löydöksiä on tehty myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Gebauer & Friedli 2005).

Tuotteisiin liittyvät yritykset toiminnot, kuten valmistus ja suunnittelu- ja kehitystoiminta, vaativat jatkuvaa rinnakkaista johtamista ja kehittämistä. Tuoteorientoituneissa yrityksissä palveluihin liittyvät toiminnot jäävät usein tällaisia edellä mainittuja toimintoja vähemmälle huomiolle. Jotta palveluiden kehittäminen ja suunnittelu saataisiin samalle tasolle yrityksen toiminnassa, yrityksen tulee muodostaa selkeät palvelusuunnittelun roolit niin operationaaliselle kuin strategiselle toiminnan tasolle (Kindström ym. 2013, 1070).

### **Palveluorientoituneen ajattelutavan luominen**

Yksi kaikkein vaikeimmista ja aikaa vievistä mukautumiseen liittyvistä osa-alueista on palveluorientoituneet ajattelutavan luominen yritykseen, joka vaikuttaa kaikkeen yrityksen tekemiseen. Yritykset tunnistavat laajalti sen olevan vaikeasti saavutettavissa, mutta myös ehdottoman tärkeä tekijä menestymisen kannalta pitkällä aikavälillä ja jatkuvien palveluinnovaatioiden luonnin kannalta (Kindström ym. 2013, 1070; Gebauer & Friedli 2005).

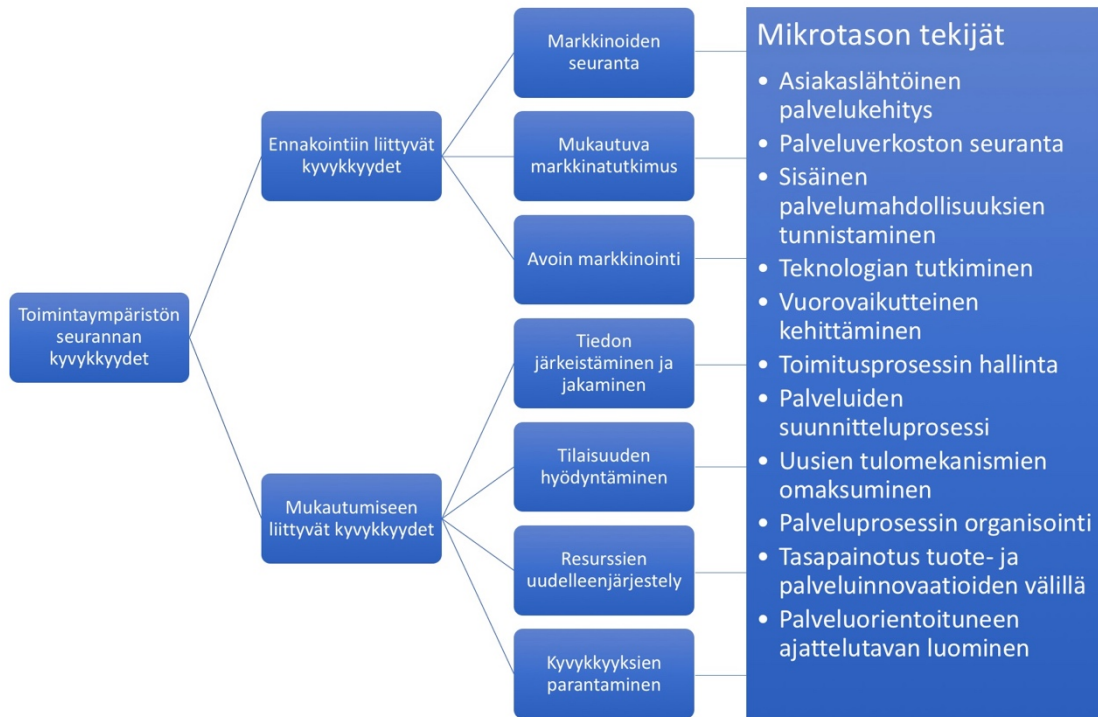
Uuden ajattelutavan omaksuminen vaatii yritykseltä uuden oppimista, mutta myös kykyä ja tahtoa poisoppia vanhoista tavoistaan ja tottumuksistaan (Sinkula 2002). Yrityksen tulee myös hylätä vanhentuneet rutiininsa. Tämä puolestaan johtaa tehokkaampien tapojen omaksumiseen (Matthyssens ym. 2006). Uuden ajattelutavan luominen yrityksen toimintaan on aikaa vievä prosessi. Kindströmin ym. (2013, 1070) tutkimuksen yritykset kertoivat muutokset olevan vähitellen tapahtuva prosessi, mikä on vienyt aikaa jopa useita vuosikymmeniä.

## **2.6 Teoreettisen viitekehyksen synteesi**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuudesta tunnistetuista toimintaympäristön seurantaan liittyvistä ennakoinnin ja mukautumisen kyvykkyyksistä.



Ennakointiin liittyviä kyvykkyyskäsiä ovat markkinoiden seuranta, mukautuva markkinatutkimus ja avoin markkinointi. Mukautumiseen liittyviä kyvykkyyskäsiä ovat tiedon järkeistäminen ja jakaminen, tilaisuuden hyödyntäminen, resurssien uudelleenjärjestely ja kyvykkyyskäsiön parantaminen.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kyvykkyyskäsi muodostuvat mikrotason tekijöistä. Tässä tutkimuksessa käsitellyt mikrotason tekijät ovat 11 Kindström ym. (2013) tutkimuksessa tunnistamaa mikrotason tekijää liittyen palveluiden kehittämiseen. Yhdessä näistä kyvykkyyskäsiistä ja mikrotason tekijöistä muodostuu toimintaympäristön seurannan kyvykkyyskäsiön kokonaisuus, joka kuvaa kattavasti niitä tekijöitä, joita kokonaisvaltainen toimintaympäristön seuranta sisältää. Kyvykkyyskäsiä ja mikrotason tekijöitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa palveluiden näkökulmasta, joka on otettu huomioon mikrotason tekijöiden kohdalla. Teoreettisen viitekehyskäsiön synteesi on esitetty kuviossa 2.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofian käsite voidaan tiivistää kolmeen elementtiin: paradigmaan, ontologiseen näkökulmaan ja epistemologiseen näkökulmaan. Paradigmalla tarkoitetaan tieteellistä maailmankuvaa. Arndt (1985) kertoo paradigman ohjaavan tutkimuksen ongelmanasettelua, teorianvalintaa, metodologioiden käyttöä ja tulosten tulkintaa. Erilaisten paradigmojen voidaan kuvitella sijaitsevan jatkumossa, jossa niiden sijainti määrittyy niiden todellisuudentilan näkemyksestä ja keinoista, joilla tuota todellisuutta voidaan tutkia (Easton 2002; Järvensivu & Törnroos 2010). Jatkumon toisessa päässä on naiivi realismi. Tämän paradigman mukaan on olemassa yksi ainoa todellisuus, ja on mahdollista tietää täydellisesti, millainen se todellisuus on. Toisessa jatkumon päässä on naiivi relativismin paradigma. Sen mukaan on olemassa monia eri totuuksia, ja nämä kaikki totuudet ovat yhtä perusteltuja (Järvensivu & Törnroos 2010). Näiden kahden ääripään välissä jatkumolla ovat kriittisen realismin ja maltillisen konstruktionismin paradigmat. Näissä molemmissa paradigmoissa tutkimuksen tarkoituksena on löytää paikallisia totuuksia, jotka on luotu ja arvioitu kriittisesti akateemisen tai työyhteisön toimesta.

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää valita paradigma, mikä hyväksyy tilanteiden ja ilmiöiden monimutkaisuuden ja sekä tutkijan että tietolähteiden subjektiivisuuden. Tämän lisäksi paradigman tulee korostaa eri teorioiden kykyä ennustaa ja kuvailla tapahtumia ja ratkoa niihin liittyviä ongelmia (Järvensivu & Törnroos 2010). Sekä kriittinen realismi että maltillinen konstruktionismi ovat tehokkaita ja toimivia näkökulmia tätä tutkimusta ajatellen. Kriittinen realismi korostaa enemmän ongelman ratkaisua, kun taas maltillinen konstruktionismi korostaa lukuisten eri näkökulmien tunnistamista ja esittämistä. Tästä syystä tämä tutkimus noudattaa kriittisen realismin paradigmaa.

Kriittisessä realismissa todellisuus nähdään materiaalisena, mutta ihmisten siitä tekevät tulkinnat ovat ajasta ja kontekstista riippuvaisia (Eriksson & Kovalainen 2008). Havaittava ja tarkasteltava maailma on kriittisessä realismissa olemassa ihmisten tietoisuuden ulottumattomissa. Todellisuutta voidaan kuitenkin lähestyä empiirisin havainnoinnin keinoin (Lincoln & Guba 2000; Easton 2002). Tieto, jota maailmasta saadaan kriittisen realismin keinoin havaittua, nähdään sosiaalisesti rakentuneena (Eriksson & Kovalainen 2008).

Objektit ja entiteetit ovat kriittisen realismin perusta. Niihin katsotaan kuuluvan esimerkiksi ihmiset, yritykset, asenteet, resurssit tai ideat, jotka voivat olla joko materiaalisia, sosiaalisia, yksinkertaisia tai monimutkaisia, muodollisia tai epämuodollisia. Kriittisessä realismissa tutkitaan tapahtumiin liittyviä prosesseja. Tällöin analyysin kohteena ovat organisaation mekanismit, jotka ovat syvällä organisaatiossa tapahtuvia prosesseja ja tapahtumia, eivätkä niinkään selväpiirteisiä yrityksen rakenteita. Nämä piilevät prosessit ja tapahtumat ovat niitä tekijöitä, jotka tarjoavat tutkimukselle monipuolista ja hyödynnettävää tietoa (Easton 2010, 120–122).

Ontologia viittaa todellisuuden luonteeseen, millainen todellisuus on. Kriittinen realismi perustuu olettamukseen, että on olemassa todellisuus, joka on yksilöistä riippumaton (Easton 2002, 108). Kuitenkin suuri osa kokemastamme maailmasta on sosiaalisesti rakentunut, mikä rajoittaa kykyämme tunnistaa objektiivisen informaation, sekä korostaa maailman kriittisen tarkastelun tarvetta. Maailma koostuu luonnollisesti ja sosiaalisesti rakentuneista tapahtumista ja objekteista, mitkä voivat puolestaan luoda uusia tapahtumia. Kriittinen realismi pyrkii ymmärtämään, kuinka objektien ominaispiirteet ja vallitsevat olosuhteet vaikuttavat tapahtumien syntymiseen (Easton 2002). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat objektit ovat esimerkiksi yrityksen markkinaseurantatoiminto ja markkinatieto. Näihin objekteihin vaikuttavat yrityksen päätökset markkinatiedon analysointikeinoista, jotka voidaan katsoa olevan tapahtumia. Näiden tekijöiden vuorovaikutuksesta syntyy ymmärrystä markkinoista, joita yritys voi käyttää hyväksi omassa toiminnassaan.

Epistemologia määrittelee, kuinka todellisuudesta voidaan kerätä tietoa. Kriittisen realismin mukaan maailma on hyvin laajalti, mutta ei täysin, sosiaalisesti rakentunut. Tästä huolimatta maailmaa voidaan kuitenkin jossain määrin tarkastella (Easton 2010). Tutkijan tehtävänä on kerätä dataa ja tarjota selityksiä sille, kuinka tapahtumat esiintyvät.

### **3.2 Laadullinen tutkimusote**

Laadullinen tutkimusote on usein vertailun kohteena määrällisen tutkimusotteen kanssa. Näistä jälkimmäinen on yleisempi tutkimusotevalinta liiketoiminnan tutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2008). Kvantitatiivinen tutkimusote ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tutkimuksiin. Sen avulla ei voida osoittaa sen omien muuttujiensa sosiaalista ja kulttuurista rakentumista (Silverman 2011, 29). Laadullinen tutkimus sen sijaan mahdollistaa moniulotteisten liiketoiminnan ilmiöiden ja niiden kontekstien tutkimisen ja tarkkailun, jonka avulla luodaan uutta tietoa niiden toimintatavasta ja miten niitä voidaan ymmärtää. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan myös tuottaa kriittistä ja refleksiivistä näkemystä liiketoiminnan ja sen prosessien sosiaalisesta puolesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullinen tutkimus on erittäin tehokas silloin, kun tutkimuksen luonteen halutaan olevan eksploratiivinen ja joustava (Ghauri & Grønhaug 2005, 202).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tavanomaista, että aineistoa luodaan, analysoidaan ja tulkitaan samanaikaisesti. Tämä selittyy aineiston vuorovaikutteisella luomisprosessilla tutkijan ja haastateltavan välillä sekä aineiston luonteella, joka on osa sosiaalista ympäristöä. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että aineistoa vertaillaan keskenään ja aiemmin aiheesta luodun teorian kanssa. Tällöin tutkija muodostaa mielessään linkkejä ja yhteyksiä asioiden välillä, jonka avulla saadaan muodostettua käsitteitä ja lopulta teoriaa (Gummesson 2005, 312).

Aiemmat kyvykkyyksistä tehdyt tutkimukset ovat olleet valtaosin kvantitatiivisia. Kvantitatiivisen tutkimusotteen käyttämistä kyvykkyyksien tutkimisessa on kritisoitu tutkijoiden toimesta. Ambrosini ja Bowman (2009, 37) kertovat laadullisen ja pienemmän tutkimusaineiston auttavan paremmin tutkijoita ymmärtämään resurssien luonnin ja muokkaamisen moninaisuuden. Tämän lisäksi he korostavat aiempien aihepiirin

tutkimusten fokusoituneen laajoihin yrityksen kokonaisvaltaisiin prosesseihin, jolloin, mikrotason tekijät ovat jääneet huomioimatta.

Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syväymmärrystä tutkittavasta aiheesta, joka on luonteeltaan monitasoinen ja -tulkintainen. Tämän lisäksi ennakoitiin ja mukautumiseen liittyvien kyvykkyyksien muutos- ja tulevaisuusorientaation vuoksi tutkittavan ilmiön kattava kuvaus edellyttää laadullista tutkimusotetta (Gummesson 2005).

### **3.3 Toimintatutkimus**

Liiketoiminnan tutkimukset liittyvät usein hyvin käytännöllisiin ja jokapäiväisiin organisaatioiden kysymyksiin ja ongelmiin. Tästä syystä on yleistä, että tutkijat eivät ainoastaan valitse tutkimuskysymyksiään ja -aiheitaan yrityksistä, vaan myös osallistuvat aktiivisesti niiden toimintaan ja tekevät yhteistyötä yrityksen kanssa auttaakseen heitä ratkaisemaan tietyn ongelman, kehittämään heidän liiketoimintaansa tai jotain yrityksen toimintaa, antaakseen tietoa strategiaan kysymyksiin sekä auttaakseen yritystä toimimaan tehokkaammin. Tällaista tutkimusta, missä tutkija tekee tiivistä yhteistyötä tutkittavan objektin kanssa ja käytännöllinen ongelmanratkaisu on osa tutkimusprosessia, kutsutaan toimintatutkimukseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 193). Toimintatutkimusta pidetään sopivana tutkimusmenetelmänä varsinkin silloin, kun tavoitteena on kuvata erilaisten tapahtumien kehittymistä ajan myötä erilaisissa ryhmissä, kuten organisaatioissa tai sen osissa. Jos tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää muutosprosessia, jonkin ongelman kehittymistä tai ratkaisemista ja oppia näistä edellä mainituista asioista, on toimintatutkimus hyvin soveltuva tutkimustapa. Toimintatutkimuksen hyvä toimivuus on osoitettu lukuisilla eri toimialoilla (ks. Maklan ym. 2008; Checkland 2000; Reason & Bradbury 2001; Preu & Peppard 2003).

Toimintatutkimus käyttää monia eri tutkimusmetodeja, joihin soveltuu tutkijan osallistumiseen tutkimukseen. Tutkimusmetodeista riippumatta kaikille toimintatutkimuksille on yhteistä korkea vuorovaikutuksen taso yhdessä tutkittavien objektien kanssa. Toimintatutkimuksen sanotaan olevan tutkimusta ihmisten kanssa, eikä

ainoastaan tutkimusta ihmisistä. Tällainen tutkimustapa mahdollistaa tutkimuksessa mukana olevien tutkittavien ilmaista omat näkemyksensä yhteisesti toteutettavassa tutkimusprosessissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 203).

Tapaustutkimusprojektia voidaan harvoin toteuttaa lyhyessä ajassa. Se vaatii monia tutkimustapoja enemmän aikaa, jonka aikana tapahtuu tutkijan itsenäistä oppimista, yhdessä oppimista sekä molemminpuolista vastavuoroista työskentelyä tutkittavien teemojen parissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 208). Tämän tutkimuksen aineistonkeräämisen ja toteutuksen aikajänne on pituudeltaan noin vuoden mittainen, toukokuusta 2017 huhtikuuhun 2018. Tutkimuksen eri vaiheita käsitellään tarkemmin luvussa 3.5.

### **3.4 Tutkimusprosessi**

#### **3.4.1 Abduktiivinen tutkimustapa**

Perinteisen näkemyksen mukaan maailmasta on nähty tuotettavan tietoa joko deduktiivisesti tai induktiivisesti. Deduktiivinen tutkimustapa perustuu hypoteeseihin ja teorioihin, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä selitetään, kun taas induktiivinen tutkimustapa perustuu havainnoista tehtyihin yleistettyihin hypoteeseihin (Eriksson & Kovalainen 2008, 22). Usein tilanne tutkimuksissa on kuitenkin se, että niissä esiintyy sekä aineisto- että teorialähtöistä ajattelua tutkimusprosessin eri vaiheissa. Täydellistä selkeää jaottelua deduktiivisen ja induktiivisen tutkimustavan välille voidaan harvoin tehdä. Tutkimustapaa, jossa hyödynnetään molempia, aineisto- ja teorialähtöistä ajattelua, kutsutaan abduktiivisesti päättelyksi. Abduktiivinen päättely edustaa usein myös kriittisen realismin tutkimuslogiikkaa (Järvensivu & Törnroos 2010, 102).

Abduktiivinen tutkimustapa on prosessi, jossa tutkija liikkuu jatkuvasti empiiristen havaintojen ja perustana toimivan teorian välillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Abduktiossa hyväksytään aiempi olemassa oleva teoria, joka luo tutkimukselle vahvan teoriapohjan, mutta siinä hyväksytään myös uusiin empiirisiin havaintoihin perustuva uuden teorian tuottaminen (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Tällainen edestakainen

liikkuminen teorian ja empirian välillä syventää ymmärrystä sekä teoriasta että empiriasta (Dubois & Gadde 2002, 555).

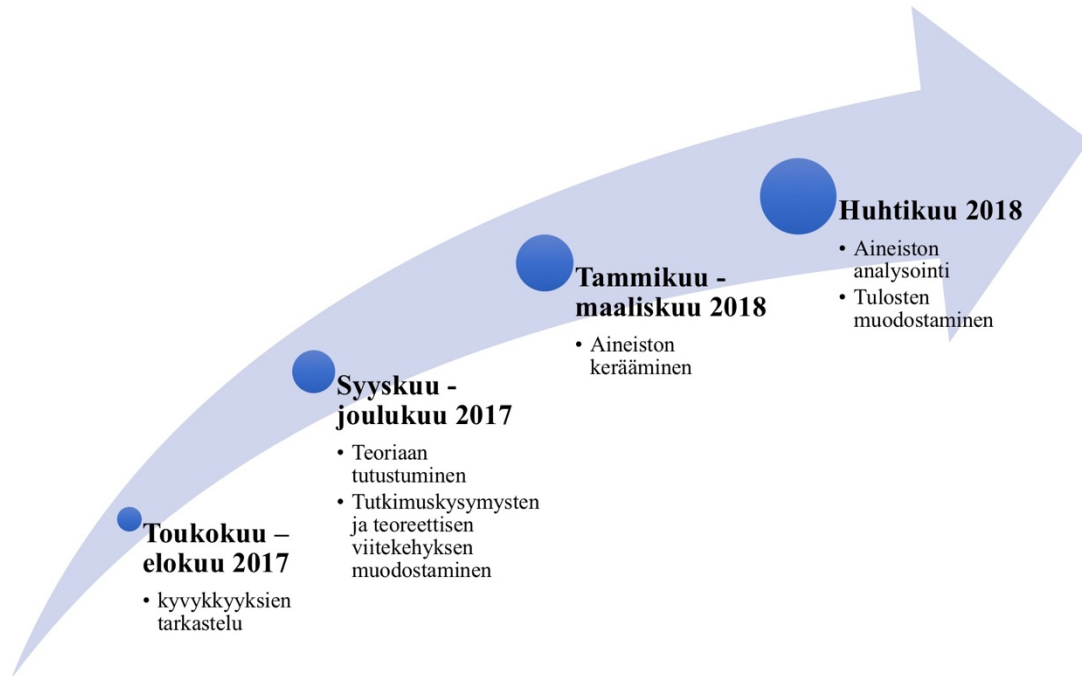
Tämän tutkimuksen tutkimusprosessista voidaan tunnistaa abduktiivista päättelyä. Monissa vaiheissa tutkimusaineistoa peilattiin suoraan teoriaan, ja aineistoa kehitettiin yhtäaikaaisesti teoriaa tutkimalla. Tutkimus sisälsi myös deduktiivista ja induktiivista työskentelyä, mutta tutkimusprosessi noudattaa silti kokonaisuutena abduktiivista päättelyä (Järvensivu & Törnroos 2010, 102). Teoreettista viitekehystä myös tarkasteltiin uudelleen tutkimuksen edetessä, sillä empiiriset havainnot muuttivat näkemystä teorian tarpeesta, ja samoin teorian tarkastelu muutti tutkijan näkemyksiä tutkittavasta aineistoista (ks. Dubois & Gadde 2002, 558–559).

### **3.4.2 Aineiston kerääminen**

Tutkimuksen aineisto kerättiin tutkimukseen suostuneelta yritykseltä. Ehtona tutkimukseen osallistumisella oli, että yritys anonymisoidaan tutkimuksessa täysin, ja sen toimiala jää myös tutkimuksessa mainitsematta. Tästä syystä, yrityksestä ei ole kerrottu tässä tutkimuksessa mitään tarkentavia tietoja.

Aineiston kerääminen jakautui aikavälille toukokuu 2017 – huhtikuu 2018. Tarkemmin jaoteltuna tutkija työskenteli tutkittavien teemojen parissa niihin perehtyen toukokuusta 2017 elokuuhun 2017 asti. Tämän aikana tutkijan fokus oli tutkittavan yrityksen ennakointiin ja mukautumiseen liittyvissä kyvykkyyksissä. Kyvykkyyksien parissa työskentelyn jälkeen tutkimusprosessissa keskityttiin teoriaan perehtymiseen ja aihealueen laajempaan tarkasteluun. Teoriaan perehtymisen aikana tutkimuksen tutkimuskysymykset ja viitekehys saatiin muodostettua. Tutkimuksen viitekehys laajeni kyvykkyyksistä entistä syvällisemmälle tasolle. Esimerkiksi mikrotason tekijät tulivat mukaan tutkimukseen teoriaan perehtymisen aikana. Teoriaan perehtymisen jälkeen ryhdyttiin keräämään tutkimuksen varsinaista tutkimusaineistoa. Aineistonkerääminen alkoi tutkijan itsenäisellä tutkimusyrityksen aineiston tutkimisella. Tuota aineistoa täydennettiin maaliskuussa 2018 järjestetyssä kokouksessa yhdessä tutkittavan yrityksen

edustajan kanssa. Kaikki tutkimuksen aineisto oli kerätty huhtikuun 2018 loppuun mennessä. Tutkimusprosessin etenemistä on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimusprosessin eteneminen

Toimintatutkimus hyödyntää lukuisia eri aineistonkeräämismetodeja riippuen tutkimuksen kontekstista ja tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 200). Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä on hyödynnetty tutkijan oman työpanoksen ja tutkittavan yrityksen sekä toimialan aineistojen tutustumisen ja havainnoinnin lisäksi teemahaastattelua aineiston keräämiseen, joka on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen haastattelumuodoista. Teemahaastattelussa tutkijalla on haastattelutilanteessa mukanaan ennakkoon valmistellut linjaukset haastattelun aihepiiristä, ongelmista ja keskusteluteemoista, mutta haastattelutilanteessa kysymysten muotoilua ja sanavalintoja voidaan muokata tilanteen mukaan. Yksi teemahaastattelun suurimmista hyödyistä on, että sen tuottama aineisto on suhteellisen systemaattista ja kattavaa, mutta se mahdollistaa haastattelutilanteen säilymisen keskustelumaisena ja tarpeeksi epämuodollisena (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Teemahaastattelun avulla pystyttiin syventämään tutkittaviin aiheisiin liittyviä tietoja tutkittavassa yrityksessä. Tutkijan tekemiä havaintoja pystyttiin täydentämään asiantuntijan toimesta ja asiantuntija



oma näkemys pystyttiin tuomaan esille tutkijan tekemiin havaintoihin liittyen (ks. Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Teemahaastattelua käytettiin hyödyksi jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa, jolloin tutkija järjesti 15 teemahaastattelua yrityksen edustajille. Näiden teemahaastatteluiden tarkoituksena oli luoda tutkijalle esiyymmärrystä tutkittavasta yrityksestä ja sen toiminnasta. Nämä haastattelut lasketaan kuuluvaksi tutkimuksen sekundääriseen aineistoon, koska niitä ei ole suoranaisesti hyödynnetty tämän tutkimuksen yhteydessä. Niiden teemahaastatteluiden ainoa rooli oli tutustuttaa tutkija yrityksen toimintaan, eikä tutkimuksen sisältöä oltu tässä vaiheessa vielä suunniteltu. Näin laajalla sekundääriaineistolla saatiin varmistettua tutkijan ymmärrys tutkittavan yrityksen toiminnasta ja sen haastatteluhetken toiminnasta tasosta.

Varsinainen haastatteluaineisto, primääriaineisto, kerättiin yhdestä teemahaastattelusta, joka järjestettiin yrityksen edustajana kanssa maaliskuussa 2018. Aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston rooleja on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1. Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmä	Aineiston kuvaus	Aineiston rooli
<b>Primääriaineisto</b>		
Teemahaastattelu	Yksi teemahaastattelu, kesto noin 2h, muistiinpanot Excel-tiedostossa	Yrityksen kyvykkyyksien ja mikrotason tekijöiden esiintyminen ja olomuoto yrityksessä
Havainnointi	Tutkijan muistiinpanoja yrityksen toiminnasta	Tutkijan tekemiä havaintoja toiminnasta, keskustelun tukena teemahaastattelussa
<b>Sekundääriaineisto</b>		
Teemahaastattelu	15 teemahaastattelua, muistiinpanot Excel-tiedostoissa	Esiymmärryksen luominen tutkittavan yrityksen toiminnasta ja sen kyvykkyyksistä
Toimialan julkaisut	Toimialan omat yrityksen toimintaan liittyvät julkaisut	Esiymmärryksen luominen toimialasta

Tutkimuksen aineisto koostuu tutkittavan yrityksen materiaalista, tutkijan itse luomasta materiaalista tutkittavan yrityksen materiaaliin perustuen sekä teemahaastattelusta kerätystä tiedosta. Yrityksen materiaali ja tutkijan itse luoma materiaali on PowerPoint-tiedostomuotoon tallennettua aineistoa, ja teemahaastattelun aineisto tallennettiin heti haastattelua tehtäessä Excel-tiedostoon, jossa haastateltavan yrityksen edustajan vastaukset jaoteltiin kysymysten mukaan omiin taulukkoihinsa. Haastattelua ei siis litteroitu, vaan oleelliset asiat kirjattiin Excel-työkirjaan reaaliaikaisesti haastattelutilanteessa, ja näiden perusteella tehtiin päätelmiä tutkittavista kohteista.

### **3.4.3 Kyvykkyyksien ja mikrotason tekijöiden tunnistaminen**

Kyvykkyyksien mikrotason tekijät ovat erilaisia taitoja, prosesseja, menettelytapoja, organisationaalisia rakenteita, päätöksentekokäytäntöjä ja kurinpidollisia käytänteitä, jotka muodostavat yrityspohjaisen perustan kyvykkyyksille. Mikrotason tekijöiden avulla voidaan selittää kyvykkyyksiin liittyvien rakenteiden ja prosessien johtamista ja kehittymistä (Felin ym. 2012). Tunnistamalla mikrotason tekijät, voidaan ymmärtää niiden uniikkeja vuorovaikutuksellisia ja kollektiivisia vaikutuksia yrityksille (Barney & Felin 2013).

Tässä tutkimuksessa kyvykkyyksien katsotaan olevan ylemmän tason mekanismi, joka tuottaa alemman tason prosesseja (ks. Foss & Pederson 2016). Näiden prosessien, varsinaisten erityisten kyvykkyyksien, katsotaan rakentuvan erilaisista mikrotason tekijöistä. Mikrotason tekijöiden tunnistamisen avulla pyritään saavuttamaan ymmärrystä kyvykkyyksien muodostumisesta ja rakenteista yrityksessä. Vaikka mikrotason tekijöiden tunnistamisella tarkoitetaan analyysin viemistä tasolle, mikä on alempi kuin itse ilmiö, se ei tarkoita aina tutkimuksen viemistä yksilötason tarkastelun asteelle. Yrityksen kyvykkyydet ovat uppoutuneet osaksi yrityksen rakenteita, jolloin mikrotason tarkasteluun avulla voidaan analysoida ja ymmärtää ilmiön osatekijöitä ja kokonaislaajuutta yrityksessä (Foss & Pederson 2016, 22–24).

Kyvykkyyksien tunnistaminen toteutettiin tässä tutkimuksessa tutkittavan yrityksen toimintaa tarkastelemalla ja yhteisessä keskustelussa yrityksen edustajan kanssa. Kyvykkyyksien tunnistaminen toteutettiin vertaamalla alan kirjallisuudessa tunnistettuja ennakointiin ja mukautumiseen liittyviä kyvykkyyksiä yrityksen toimintaan, ja tarkastelemalla kuinka ne esiintyvät yrityksen toiminnassa. Tunnistaminen toteutettiin sekä itsenäisesti tutkijan toimesta, että yhdessä analysoiden ja keskustellen yrityksen edustajan kanssa. Mikrotason tekijöiden tunnistamista varten käytettiin pohjana Kindströmin ym. (2013) tutkimuksessa tunnistamia mikrotason tekijöitä palveluiden kehittämiseen liittyen. Tätä varsin tuoretta mikrotason tekijöiden listausta hyödyntämällä tutkimus sai valmiiksi käyttöönsä tunnistettuja ja analysoituja mikrotason tekijöitä, joiden esiintymistä ja toiminnan tilaa tarkasteltiin tutkittavan yrityksen toiminnassa. Kindströmin ym. (2013, 1070) tutkimuksessa tutkittavia yrityksiä pyydettiin pisteyttämään tunnistetut mikrotason tekijät kolmitasoisella asteikolla toiminnan tason mukaan. Tätä samaa kolmitasoisista pisteytystä käytettiin myös tutkimuksen yrityksen kanssa tunnistettaessa heidän toiminnassaan ilmeneviä mikrotason tekijöitä.

#### **3.4.4 Aineistoanalyysi**

Tutkimuksen aineisto on analysoitu niin, että kerätty aineisto on luokiteltu teorialuvussa esitellyn käsitejärjestelmän mukaisesti. Tämä teoriaan perustuva käsitejärjestelmä on muodostettu ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä. Tällaista sisällönanalyysia kutsutaan teorialähtöiseksi sisällönanalyysiksi. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysiurunon muodostaminen, jonka sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia aineistoon liittyen. Tämän rungon avulla aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka kuuluvat mukaan analyysirunkoon. Rungon ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan muodostaa omia uusia luokituksia tai kategorioita teoriaa laajentamaan. Näissä tilanteissa aiempaa teoriaa ja käsitejärjestelmää voidaan testata uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajarvi 2017, 127–128).

Teoriasta tunnistettuja käsitteitä on käytetty tutkittavan yrityksen kyvykkyyksien tunnistamisessa. Tutkija on yksin ja yhdessä yrityksen edustajan kanssa tarkastellut yrityksen kyvykkyyksiä ja mikrotason tekijöitä suhteessa teoriassa tunnistettuihin

kyvykkyyksiin, ja tarkastellut niiden ilmenemistä ja olomuotoa yrityksen toiminnassa. Tarkastelu on perustunut tutkijan itsenäiseen yrityksen materiaaliin tutustumiseen, sekä aiempien teemahaastatteluiden yhteydessä kerättyyn dataan. Lopullinen kyvykkyyksien ja mikrotason tekijöiden tila yrityksessä vahvistettiin yhteisessä tapaamisessa yrityksen edustajan kanssa maaliskuussa 2018, jolloin kaikki tutkimuksessa mukana olevat kyvykkyydet ja mikrotason tekijät käsiteltiin ja analysoitiin suhteessa tutkittavan yrityksen toimintaan.

Yhteisessä tapaamisessa yrityksen edustajan kanssa, yrityksen mikrotason tekijät pisteytettiin pisteytyksellä 1-3, perustuen niiden toiminnan tasoon tutkittavassa yrityksessä. Pisteytyksen pieni asteikko on perusteltu sillä, että se on vastaava asteikko, jota Kindström ym. (2013, 1070) käyttävät omassa tutkimuksessaan tutkittavien yritystensä kanssa pisteyttääkseen mikrotason tekijät. Näin tutkimukseen saatiin yhtenäisten mikrotason tekijöiden lisäksi myös niiden yhtenäinen pisteytys, jonka tietoja voidaan mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa mikrotason tekijöiden tarkastelun yhteydessä tutkittavan yrityksen toimesta. Pisteytyksessä pienin pistemäärä (1) tarkoittaa matalaa toiminnan tasoa ja fokusta mikrotason tekijää kohtaan, keskimäinen (2) kohtalaista tasoa, ja suurin pistemäärä (3) korkealla ja laadukkaalla tasolla olevaa toimintaa ja fokusta.

## **4 TUTKIMUKSESSA TUNNISTETUT KYVYKKYYDET JA MIKROTASON TEKIJÄT**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset liittyen tutkittavan yrityksen ennakkointiin ja mukautumiseen liittyviin kyvykkyyksiin ja niiden mikrotason tekijöihin. Jokainen teorialuvussa esitelty kyvykkyyksiluokka ja mikrotason tekijä käsitellään omassa alaluvussaan, jossa niiden esiintyvyyttä ja ilmenemismuotoa tutkittavan yrityksen toiminnassa käsitellään. Tutkittavan yrityksen täydellisen anonymisoinnin vuoksi tuloksien yhteydessä esitettäviin lainauksiin on tehty sensurointia, jossa mahdolliset arkaluontoiset asiat on korvattu hakasulkeiden sisään kirjoitetulta tutkijan laatimalla korvaavalla tekstillä. Keskusteluista tehdyt päätelmät ovat tutkijan itsenäisesti tekemiä, eikä niitä ole muodostettu yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa.

### **4.1 Tunnistetut ennakkointiin liittyvät kyvykkyydet**

#### **4.1.1 Markkinoiden seuranta**

Tutkittavassa yrityksessä markkinoiden seurannan systematisointi on ollut kehittämisen kohteena viimeisen vuoden aikana. Seurantaa varten suunniteltiin kesällä 2017 seurannan yhtenäistävä toimintamalli, jonka avulla erilaiset toimintaympäristön löydökset saadaan luokiteltua niiden vaikuttavuuden mukaan. Tämän lisäksi malli auttaa suuntaamaan tiedon toimittamisen sitä tarvitseville tahoille, jotta markkinoilta tehty havainto saadaan hyödynnettyä tehokkaasti tietoa tarvitsevilla toiminnoilla. Yrityksessä on siis tehty investointeja ja kehitystoimintaa markkinoiden seurannan tason parantamiseen, joka usein toimivan markkinoiden seurannan vaatimus yrityksissä (Teece 2007, 1322).

Työkalun kehittämisen lisäksi yritys on keskittynyt luomaan selkeät roolit ja vastuut markkinoiden seurannalle. Yritys seuraa toimintaympäristönsä markkinoita kaikilla sille merkityksellisillä osa-alueilla aina lainsäädännöstä yksittäisten asiakaspalautteiden tasolle asti. Markkinoiden seurannassa jokaisella yritykselle tärkeällä markkinoiden osa-

alueella on oma vastuhenkilö tai -taho, joka vastaa tuon osa-alueen markkinatiedon seurannasta, sen analysoinnista ja raportoinnista. Nämä raportit kootaan yhteen koko markkinoiden seurannasta vastaavan henkilön toimesta, joka yhteistyössä vastuuhenkilöiden kanssa tekee päätökset löydösten merkittävyydestä ja jatkotoimenpide-ehdotuksista. Markkinoiden seuranta on tunnistettu yrityksessä hyvin tärkeäksi tekijäksi tehokkaan toiminnan turvaamiseksi, ja siksi siihen myös panostetaan hyvin suuresti (ks. Teece 2007, 1322; Moorman & Day 2010, 220).

#### 4.1.2 Mukautuva markkinatutkimus

Mukautuvaa markkinatutkimusta, eri vaihtoehtojen testausta, tehdään tutkittavassa yrityksessä säännöllisesti. Eri kanavien toimivuuden ja tehokkuuden testaaminen on tunnistettu keskeiseksi ja tärkeäksi toiminnaksi heidän toiminnassaan juuri tällä hetkellä (ks. Day 2011, 189). Testaaminen on yrityksessä keskittynyt varsinkin myyntikanaviin, ja niihin liittyviin uusien kanavaratkaisuiden testaamiseen. Myyntikanaviin liittyvään testaamiseen on nimetty oma vastuuhenkilö, jolla on vetovastuu myyntikanaviin liittyviin testauksiin liittyen.

*”Eri kanavien toimivuutta, ja sitä konseptia ja sitä ”matchia” pitää verifioida. Keskeinen tehtävä tällä vetäjällä on arvioida niitä erilaisia portfolioita, portfolio-managementin näkökulmasta, että mihin kanavaan pistetään paukkuja, missä on paras [vastine].” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Tutkittavan yrityksen perusprosessi tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa yrityksen ulkoisista tekijöistä johtuen. Tästä syystä myös tähän palveluprosessin muutokseen liittyen yrityksessä toteutetaan mukautuvaa markkinatutkimusta, jonka tarkoituksena on tunnistaa muutoksesta aiheutuvat mahdollisuudet toimintaympäristössä.

*”Meillä on yksi henkilö, joka on päävastuussa, ja tunnistaa kanavia, skannaa koko ajan näitä uusia toimijoita ja verifioi niiden [toiminta]mallia, ja tämä on juuri sitä - - Se on case-tutkimusta, mutta siinä pitää olla myös tällainen testauselementti, että voidaan kokeilla vähän aikaa. Jos ei mene hyvin, niin [hylätään idea].” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Mukautuvaa markkinatutkimusta toteutetaan yrityksessä siis myyntikanavien osalta, niin joka päiväisessä toiminnassa, mutta myös liittyen lähitulevaisuudessa tapahtuvaan yrityksen perusprosessin muuttumiseen. Testauksessa huomioidaan eri myyntikanavavaihtoehtojen erilaiset kustannusrakenteet sekä niiden sitomat yrityksen resurssit, jotta eri vaihtoehtojen kokonaiskustannukset ja -vaatimukset yrityksen osalta saadaan selvitettyä. Tavoitteena on löytää toimintaan sopivat ja kannattavat myyntikanavavaihtoehdot, joita yritys voisi hyödyntää tulevaisuuden muutokset huomioiden.

#### **4.1.3 Avoin markkinointi**

Yrityksessä on myös tunnistettu tutkimuksissa havaittu huomio verkostoiden lukemattomista mahdollisuuksista (Achrol and Kotler 1999, 161). Tutkittavan yrityksen tavoitteena on muodostaa mahdollisimman kattava verkosto, jossa se vaikuttaa ja on esillä. Verkosto on kattava sekä sidosryhmien puolesta, että maantieteellisesti koko yrityksen toimialueella. Keskeisissä ja oleellisissa verkostoissa toiminen on yritykselle keskeinen tavoite, ja siihen keskitytään suuresti.

*” – Tunnistetaan verkostot, erilaiset toiminnalliset verkostot, tunnistetaan niiden potentiaalit. Meidän ihmiset ovat siellä [verkostoissa] läsnä ja he ovat aktiivisia ja sitten [sidosryhmien kanssa keskustellaan], jotta sieltä tunnistetaan [liiketoiminnalliset mahdollisuudet]. ” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Verkostoissa toimimiseen osallistutaan yrityksessä sen jokaisella tasolla. Erityisesti sidosryhmien rajapinnoissa työskentelevien työntekijöiden aistimista ja tarkkailua on korostettu, jotta he saisivat kerättyä tärkeää ja oleellista tietoa sidosryhmiensä kautta. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden lisäksi yrityksen ylin johto on jalkautettu käymään keskustelua asiakkaidensa kanssa. Keskustelua käydään yrityksen hierarkian kaikilla tasoilla, ja maantieteellisesti kattavasti koko yrityksen toiminta-alueella. Verkostotoiminnassa yrityksen tavoitteena on olla haluttu kumppani verkoston muille sidosryhmille, jota kautta yritys voi saavuttaa menestystä.

*”Meidän hommahan on jalostaa informaatiota, ja tuottaa sitä kautta asiakkaalle arvoa. Ekosysteemit ovat sellainen kysymys, mitä mietitään paljon [yrityksessä].”*  
(Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Informaation virtaaminen sidosryhmien kautta yritykseen tapahtuu yrityksessä palvelukehityksen kautta. Palveluihin ja toimintaan pyritään kytkemään sidosryhmiltä saatuja tietoja, jotta yrityksen tarjoomasta saataisiin asiakkaalle arvoa tuottavaa (ks. Day 2011, 189) Yritys on myös yhteydessä akateemiseen maailmaan. Yrityksessä työskentelee tutkijoita, jotka ovat mukana isoissa kansainvälisissä liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa, josta virtaa informaatiota myös yrityksen suuntaan ja yrityksen toimintaan. Keskeistä on tunnistaa potentiaalinen ja merkittävä tieto, josta on hyötyä yritykselle ja sen toiminnalle.

## **4.2 Tunnistetut mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet**

### **4.2.1 Tiedon järkeistäminen ja jakaminen**

Tiedon järkeistäminen ja jakaminen tapahtuvat yrityksessä asiantuntijavetoisesti, kun kyseessä on strukturoitu tieto. Lainsäädäntö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat vahvasti yrityksen toimintaan, ja siihen liittyvä tiedonkäsittely ja jakaminen ovat hyvin keskeistä yrityksen menestymisen kannalta. Lakien kohdalla yrityksessä tarkastellaan lain soveltamisalaa, jotta lainsäädännön antamissa puitteissa saadaan toimittua mahdollisimman tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Lainsäädännön seuraamista varten yrityksellä on vahvat olemassa olevat toiminnot.

Strukturoimattoman tiedon yhteydessä tiedon järkeistämiseen ja jakamiseen käytetään apuna kesällä 2017 käyttöönotettua seurantamallityökalua, joka auttaa yritystä analysoimaan ja luokittelemaan tiedon merkittävyyden ja kilpailukyky potentiaalin. Työkalua käytetään pääosin markkinailmiöiden ja -muutosten analysoimiseen, ja vähemmän strukturoidun tiedon analysoimiseen. Yrityksessä tunnistetaan kerätyn tiedon analysoinnin merkitys oleellisen tiedon tunnistamiseksi (ks. Moorman & Day 2010, 220).



Strukturoimattoman tiedon jakaminen organisaatioon tapahtuu toimintamallin vastuuhenkilön ehdotuksen mukaisesti. Strategisia toimia vaativat tiedot raportoidaan suoraan vastuujohtajille ja johtoryhmälle, taktiset tiedot raportoidaan tietoa koskeville kehitystiimeille organisaation eri osiin, ja operationaaliset tiedot raportoidaan suoraan kyseiselle toiminnolle, jota tämä tieto mahdollisesti koskee tai jonka toimintaan se aiheuttaa muutostarpeita. Lainsäädäntöön liittyvät ja muut strukturoidut tiedot jaetaan yrityksen käyttöön kattavasti asiantuntijoiden johdolla tilanteen mukaisella tarvittavalla laajuudella. Yrityksessä käytetään myös tietotekniikkaa apuna tiedonjakamisessa, jonka avulla tiedosta saadaan tunnistettua automaattisesti kauseliteetteja ja luotua ennusteita tulevaisuuden suuntaviivoista seurattuun tietoon liittyen.

#### **4.2.2 Tilaisuuden hyödyntäminen**

Tilaisuuksien hyödyntämisen yhteydessä yrityksessä keskitytään hyvin perustavanlaatuisiin kysymyksiin. Aluksi täytyy keskeiset ja hyödynnettävissä olevat tilaisuudet tulla tunnistaa, jonka jälkeen niistä valitaan tärkeimmät ja kehityskelpoisimmat tilaisuudet hyödynnettäväksi (ks. Teece 2007, 1326). Tässä yhteydessä tilaisuudet ja mahdollisuudet luokitellaan strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin tilaisuuksiin, ja tämän jaottelun mukaan tilaisuudet viedään organisaatiossa eteenpäin luokittelun mukaisille tahoille päätöksentekoa varten. Tämä luokittelu tapahtuu yhteistyössä tilaisuuden tunnistaneen tahon ja toimintaympäristön seurannan vastuuhenkilön kesken. Luokittelu ei ole ehdoton ja lopullinen, vaan se on apukeino, jonka avulla tilaisuuden hyödyntämien saadaan viestittyä eteenpäin ja hyödyntämisprosessi saadaan käynnistettyä.

Tilaisuuksien hyödyntäminen on myös toimintakulttuurillinen asia. Tutkittavan yrityksen toimintakulttuuri on muuttunut merkittävästi vuosien saatossa, ja se on kehittynyt jatkuvasti entistä asiakasorientoituneemmaksi ja dynaamisemmaksi yritykseksi, jonka tavoitteena on toimia tehokkaasti ja olla nopea päätöksentehotilanteissa. Toimintakulttuuriin ja yleisesti koko tilaisuuden hyödyntämisen kyvykkyyteen liittyen keskeisimmäksi tekijäksi tutkittavassa yrityksessä tunnistetaan juurikin nopea päätöksentekokyky.

*”Tähän tilaisuuden hyödyntämiseen liittyy keskeisesti päätöksentekokyky. Me ollaan nyt siinä [tilassa], että me pystytään tekemään nopeasti päätöksiä, ja me pystymme tekemään myös nopeasti päätöksiä, että me vetäydytään asiasta. Siinä tullaan juuri siihen, että kokeillaan, [toimiiko. Jos ei toimi], niin pistetään hyllylle paussiin mutta se [tilaisuus] pysyy kontrollissa ja [sitä tarkastellaan uudelleen myöhemmin]. - - Jotta se [pätöksenteko] voi olla nopeaa, sen prosessin siinä taustalla pitää olla ehjä. [Pätöksentekijällä pitää olla] jotain [konkreettista], analysoitua ja pureksittua [tietoa], jonka avulla voi [tehdä päätöksiä].”*  
(Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Palvelukehityksen osalta tilaisuuksien hyödyntämistä ja päätöksentekokyvyn parantamista on toteutettu työnjaollisilla toimenpiteillä. Esimerkiksi tuotehallinnossa johtotehtävät on eriytetty kahteen osaan. Tuotepäällikön roolissa oleva johtaja vastaa palvelun tai tuotteen positiosta markkinassa, ja siihen liittyvistä toimenpiteistä ja prosesseista. Toinen henkilö vastaa puolestaan tämän palvelun teknisestä toteutuksesta ja muista palvelun toteutukseen liittyvistä seikoista. Aiemmin nämä molemmat osa-alueet olivat yhden ja saman henkilön vastuulla, jonka todettiin olevan suorittamisen kannalta vajavaista. Jakamalla vastuut erilleen tuotehallinnon päätöksentekokykyä saatiin parannettua ja nopeutettua, sekä tilaisuuksien hyödyntämisestä tuli tehokkaampaa. Liiketoimintamallia on yrityksessä mukautettu markkinoiden tarpeisiin sopivaksi, jotta tilaisuudet saadaan hyödynnettyä paremmin (ks. Teece, 2010; Chesbrough 2010).

#### **4.2.3 Resurssien uudelleenjärjestely**

Resurssien uudelleenjärjestely on tutkittavassa yrityksessä hyvin ajankohtainen kyvykkyys. Uudelleenjärjestelyä toteutettiin yrityksessä tutkimuksen tekohetkellä yrityksen laajentumisen aikaansaamien muutosten vuoksi (ks. Capron & Hulland 1999). Yksi resurssien uudelleenjärjestelyn tavoitteena on tutkittavan yrityksen vastuiden tekeminen aiempaa selkeärajaisemmiksi. Tavoitteena on, että johtajat voivat omien vastuualueidensa rajojen sisäpuolella tehdä päätöksiä itsenäisesti. Tällä tavoin toimintaan saadaan nopeutta, ketteryyttä ja tehokkuutta. Lisääntyneen päätöksentekovastuun myötä pyrkimyksenä on myös lisätä yksilöiden voimaantumista ja sen avulla myös työmotivaatiota. Voimaantumisen myötä yksilöt kokevat itsensä sisäisesti vahvemmiksi, työpanoksensa merkittävämmäksi sekä pystyvät toimimaan yritykselle tehokkaammin.

Tutkittavassa yrityksessä resurssien uudelleenjärjestely on tunnistettu äärimmäisen tärkeäksi tehokkaan toiminnan ylläpitämiseksi. Tämän vuoksi yrityksessä siirrytty oman toiminnan jatkuvaan arviointiin, jonka yhteydessä yrityksen johdolle annetaan suosituksia siitä miten resursointia tulisi muuttaa.

Huomioitavaa on, että resursseihin tehtävät muutokset eivät aina ole suuria ja laajoja kokonaisuuksia. Muutokset voivat olla hyvin pieniä, yksilötasolla tehtäviä muutoksia tai uudelleensijoituksia organisaation sisällä. Resurssien uudelleenjärjestelyn prosessia on nopeutettu aiemmasta varsin merkittävästi. Muutos on hyvin merkittävä, ja siitä on ollut suurta apua yritykselle.

*”Tämä on esteiden poistamista, toisaalta mahdollisuuksien avaamista. Nämä eivät ole [välttämättä] rakenteellisia asioita.”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Uudelleenjärjestelyn kohteena voi siis olla esimerkiksi yksittäinen työntekijä tai joukko yksilöitä. Jos esimerkiksi huomataan, että jonkun yksilön kyvykkyys ei ole riittävällä tasolla työtehtäviinsä nähden, hänen vastuitaan ja sijaintiaan organisaatiossa voidaan miettiä uudelleen (ks. Helfat & Peteraf 2003, 1006). Toisena esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa havaitaan jossakin toiminnossa resurssien mitoituksen olevan liian pientä tai ylisuurta. Uudelleenjärjestelyä tehtäessä arvioinnin kohteena on muutoksen jälkeinen toiminta, tarjoaako se yritykselle paremman kokonaistuloksen. Jos muutokset katsotaan kannattavaksi, ne toteutetaan ja muuttuneiden toimintojen toimintaa tarkastellaan uudelleen jälleen kvartaaleittain tapahtuvassa seurannassa. Tällainen toiminta resurssien uudelleenjärjestelyn osalta koskee tutkittavassa yrityksessä heidän palvelukehitystä, markkinointia, myyntikanavia sekä johtamisjärjestelmää.

#### **4.2.4 Kyvykkyysien parantaminen**

Tutkittavan yrityksen viime aikaisen laajentumisen myötä yritykseen on tullut uusia kyvykkäitä henkilöitä yrityksen ulkopuolelta. Heidän ja muiden yrityksen työntekijöiden joukosta pyritään tunnistamaan potentiaalisia kyvykkyysiksi, joita yritys voisi

mahdollisesti hyödyntää toiminnassaan (ks. Morgan 2012, 109). Tunnistaminen toteutetaan antamalla yksilöille vastuuta ja vapautta toimia työssään ja samalla pyritään välttämään liian tiukkoja ohjeistuksia ja rajoituksia.

*”Me annamme [työntekijöille] tietyissä turvallisessa rajauksessa olevia [tehtäviä]. Maalaamme [heille sen] vision, ”toi on sun maali, ryhdy tekemään.” Eli me tavallaan tuupataan [heidät] oppimiskäyrän alkuun, ja yritetään samalla [neuvoa] ja tukea siinä. Se on todella tavoitteellista ja dynaamista tekemällä oppimista.” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Tällaisella vapaalla työskentelytavalla ja sopivan haastavilla työtehtävillä työntekijät autetaan pois omalta mukavuusalueeltaan uuden osaamisen kehittymiseksi. Tällaista toimintaa voidaan pitää mikrotasolla, yksilötasolla tapahtuvaksi tekemällä oppimiseksi (ks. Helfat & Raubitschek 2000). Yksilöt löytävät työtä tekemällä toimivat ratkaisut työtehtäviään varten, ja uudet yritykseen tulleet työntekijät oppivat samalla yrityksen toimintakulttuurista ja ovat omalta osin myös luomassa ja kehittämässä sitä. Edellytyksenä tällaiselle kyvykkyyksien parantamiselle on kyvykkäiden yksilöiden löytäminen, joilla on oikea tahtotila oppimista varten.

Kyvykkyyksien parantaminen on myös tunnistettu yrityksessä erittäin keskeiseksi toiminnaksi. Se on myös erittäin vaativa johtamistehtävä, jotta kyvykkyyksien kehittyminen pysyisi jatkuvasti hallinnassa ja olisi johdon kontrollissa kaiken aikaa, kuitenkin rajoittamatta liikaa yksilöiden työskentelyä ja toimintaa. Keskeistä kyvykkyyksien parantamisessa on oikea ajoitus. Kuten tutkittavassa yrityksessä, ajoituksen pitää olla kohdallaan kyvykkyyksien parantamista koskevien päätöksen kanssa. Yrityksen viimeaikainen laajentuminen toi mukanaan uusia henkilöitä yritykseen, ja heidän kyvykkyyksien oikea-aikainen tarkastelu mahdollistaa uusien yritykseen tulleiden kyvykkyyksien optimaalisen hyödyntämisen yrityksen toiminnan kannalta.

### **4.3 Yrityksen toiminnasta tunnistetut mikrotason tekijät**

#### **4.3.1 Asiakaslähtöinen palvelukehitys**

Asiakaslähtöinen palvelukehitys lähtee tutkittavassa yrityksessä liikkeelle asiakastarpeiden tunnistamisesta. Asiakastarpeiden tunnistamisessa keskitytään piilevien ja keskeisten tarpeiden tunnistamiseen.

*”Se ei riitä, että tunnistetaan [tämän hetken tila], vaan pitää tunnistaa asiakkaan tavoitetilä, ja silloin me puhutaan nimenomaan interaktiosta. Silloin asiakkaan pitää osallistua siihen, että mitä pyritään, mikä on sen palvelun haluttu vaikuttavuus, tämän tyyppisiin asioihin.”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Yrityksen filosofisessa lähestymistavassa asiakaslähtöisyyden merkitys on sisäistetty varsin hyvin. Asiakaslähtöisyys otetaan huomioon palvelukehityksessä kokonaisvaltaisesti, ja perustuu valtaosin kovaan tutkittuun faktaan. Yritys seuraa asiakkaiden tarpeita laajalla mittarivalikoimalla, johon kuuluvat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, -vaihtuvuus, -odotukset, asiakkaan odotus-kokemussuhde sekä asiakkaan kokemus palveluiden käyttämisestä, käytettävyydestä ja niiden toimitustavasta. Nämä asiakkaista kerätyt tiedot ja niistä analysoidut tulokset muodostavat viitekehityksen, jonka puitteissa kehityspäätöksiä tehdään.

Asiakkaita osallistetaan palvelukehitykseen myös tutkittavassa yrityksessä. Yritys toteutti viime vuonna hankkeen, jossa se ideoi uusia palveluita yhdessä asiakkaidensa kanssa kuukausia kestäneessä projektissa. Hanke sai asiakkailta positiivisen vastaanoton, ja se aiotaan toteuttaa jatkossa uudestaan. Hankkeen avulla asiakkaat pääsivät esittämään yritykselle omia ideoitaan, ja yritys pääsi vuorovaikuttamaan läheisesti asiakkaidensa kanssa omien palveluiden kehityksen parissa. Hankkeen lisäksi yritys tekee yhteistyötä palvelukehityksessä suurimpien asiakkaidensa kanssa. Nämä yritykset pääsevät vaikuttamaan palveluiden sisältöön ja toimitustapaan, ja näitä asiakkaiden kanssa yhteistyössä suunniteltuja ideoita hyödynnetään muidenkin yrityksen asiakkaiden palveluissa. Yhteistyössä tapahtuvassa palvelukehityksessä täytyy tehdä valintoja siitä, missä menee palvelun massaräätälöinnin raja.

*”Iso kysymys on se, että miten ratkaisut osataan skaalata. Miten voidaan ratkaista niin, että ne voidaan skaalata. – – Me uskomme, että se kokemus, mitä saadaan isojen [asiakkaiden] kanssa on skaalattavissa myös pienimmille asiakkaille.”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Yrityksessä käytetään siis perinteisiä asiakastyytyvyyden mittareita osana tukemassa palvelukehitystään, mutta he myös osallistavat asiakkaitaan mukaan kehitystoimintaan (Edvarsson ym. 2006). Vaikka tutkittavan yrityksen filosofiassa asiakaslähtöisyyden merkitys on ymmärretty ja sisäistetty, onnistumisen taso vaihtelee. Yrityksellä on olemassa selkeä visio ja orientaatio, mutta prosessi asiakaslähtöisyyden sisäistämiseen mukaan palvelukehitykseen on vielä yrityksen omien sanojen mukaan pahasti kesken. Vaikka toteutus on vasta elinkaarensa alkumetreillä, positiivista ja korostamisen arvoista on silti todeta, että asiakaslähtöisyyden idea ja sen merkitys on silti ymmärretty ja sisäistetty yrityksessä hyvin.

### **4.3.2 Palveluverkoston seuranta**

Palveluverkostat muuttuvat hyvin paljon ja nopeasti. Digitaalisessa ympäristössä toimivia verkostoja syntyy kaiken aikaa uusia, joista jotkut kehittyvät potentiaalisiksi ja kannattavaksi. Tutkittavassa yrityksessä todetaan, että verkostojen tunnistaminen ja niistä potentiaalisten tekijöiden tunnistaminen on oleellista palveluverkoston seurannassa. Tutkittavassa yrityksessä on asetettu tietyt vastuuhenkilöt, joiden vastuulla on verkostojen seuranta ja niiden ymmärtäminen.

Uusien syntyvien verkostojen lisäksi olemassa oleviin verkostoihin syntyy uusia palveluntuottajia. Näiden uusien tekijöiden syntyminen ja roolien tunnistaminen ovat tärkeässä osassa palveluverkoston seuranta. Uudet palveluntuottajat voivat olla välitoimijoita, jotka yhdistelevät eri palveluita omassa tarjoomassaan, jolla he tuottavat asiakkaille lisäarvoa. He voivat myös luoda verkostoon omia kilpailutusaloja, jotka toimivat yrityksen ja asiakkaan välissä. Tällaiset toimijat luovat omalta osin toimialaan murrosta, joka vaikuttaa myös kaikkiin muihin verkoston jäseniin. Näiden toimijoiden tunnistaminen verkostosta riittävän aikaisessa vaiheessa on elintärkeää yrityksen toiminnan kannalta, ja siihen panostetaan tutkittavassa yrityksessä merkittävästi (ks. Kindström ym. 2013, 1067).

Palveluverkosto ymmärretään siis tutkittavassa yrityksessä paljon laajempaan käsitteenä kuin perinteisenä myyntikanava-ajatteluna. Keskeistä on saada luotua sellainen arvolupaus, joka on verkostossa hyödynnettävien kanavien kannalta järkevä.

*”Me tullaan tällaisiin perustavanlaatuisiin perinteisiin kysymyksiin palveluverkoston kannalta, mikä on se meidän tuottama lisäarvo sille kanavalle. Otetaan esimerkiksi vaikka [palveluverkostossa vaikuttava toimiala] tai joku muu tällainen kanava. Se on se arvolupauksen muodostaminen ja sen seuranta, että onko se meidän arvolupaus sen kanavan kannalta järkevä. Voimmeko tuottaa lisäarvoa sille kanavalle? Se on se kysymys, eikä se, että kuinka paljon myydään meidän tuotteita. Tämä on se moodimuutos, että onko edellytystä. Siitä vastaa kanavaportfoliosta vastaava henkilö joukkueensa kanssa, että se [liiketoiminta] on kanavan kannalta arvokasta, sen pitää olla sen kanavan asiakkaan kannalta arvokasta ja sen pitää olla kanavan itsensä kannalta arvokasta, tämän meidän yhteistyön.” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

*”Sitten meillä on se kysymys, että onko se kanava kannattava. Eli minkälaisilla panoksilla me mihinkäkin kanavaan uskotaan. Siellä on erilaisia toimijoita, uskotaanko me niihin. – – Pitää nopeasti pystyä hyödyntämään, mutta pitää osata nopeasti myös vetäytyä. Ja sama asia koskee palvelukehitystä. Ihan keskeinen kysymys meillä on palveluiden lopettaminen. Että jos se palvelu ei täytä sitä kriteeristöä, niin se täytyy poistaa, koska se on kustannustekijä. – – Palvelua ei ole pakko poistaa täysin., Se voidaan laittaa hyllylle odottamaan, mutta se ei saa aiheuttaa operatiivisia kustannuksia [sillä hetkellä.]” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Kuten edellisestä esimerkistä ilmenee, yrityksen palveluverkoston seurannassa keskitytään vahvasti myös sen kannattavuuden seurantaan. Kannattavuuden seuranta liittyy yrityksen edustajan mukaan keskeisesti aiemmin käsiteltyyn tilaisuuden hyödyntämisen kyvykkyyteen, ja tämä nousee esille päätöksentekotilanteissa palveluverkoston liittyen. Tutkittavassa yrityksessä koetaan, että heidän palveluverkoston seurantansa on vielä kehitysvaiheessa. Tämä ei silti tarkoita, että heidän seurantansa olisi heikolla tasolla. Heillä on useita vakiintuneita kanavia, joissa seurannassa on olemassa vahvat prosessit ja raportointimenetelmät. Palveluverkoston seuranta on silti tarkoitus kehittää vielä entistä kattavammaksi ja tehokkaammaksi.

### 4.3.3 Sisäinen palvelumahdollisuuksien tunnistaminen

Yrityksessä on tehty lähihistoriassa kaksi isoa investointia liittyen yrityksen kehitysprosesseihin. Ensimmäinen investointi oli sisäisen kehitysmallin luominen, jonka avulla on pyritty systematisoimaan kehityskustannuksia sitova kehitysprosessin vaihe. Mallin tavoitteena on minimoida turhat kustannukset, ja tehdä kehittämisestä virtaviivaista ja tehokasta. Toinen investointi liittyi koko yrityksen kattavan tuotehallintamethodiikan kehittämiseen. Tarkoituksena on systematisoida ja yhtenäistää tuotehallinta, sekä tehdä selkeä työnjakoa teknistä toteutusta vaativien kehitystoimien ja asiakasorientaatioon, kuten elinkaarikustannuksiin ja asiakasarvoon liittyvien kehitystoimien välille. Jäsennellyn kehitysprosessin olemassaolo edesauttaa yrityksen sisäisten aloitteiden ja sisäisten mahdollisuuksien tunnistamista, kuten myös muissa tutkimuksissa on tunnistettu (Kindström ym. 2013, 1067). Viimeaikaisten investointien avulla yrityksen kehitysprosesseista on saatu aiempaa huomattavasti järjestelmällisempiä ja jäsennellympiä. Tämä mahdollistaa sisäisten palvelumahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen aiempaa tehokkaammin.

Tutkimuksen yrityksessä oltiin keväällä 2018 uuden tavoitellun toimintakulttuurin lanseeraamisen alkuvaiheessa. Uudessa tavoitellussa toimintakulttuurissa hyvin keskeisessä roolissa on jatkuvan parantamisen malli. Mallissa yritys viestii työntekijöilleen tarinamuodossa selkeästi sen, millaisia toimijoita haluamme olla, ja millainen tekemisen taso tällä hetkellä on. Työntekijät pääsevät osaksi toiminnan kehittämistä omilla ideoillaan.

*”Sit me kysytään, että mikä estää? Tai että miten sä voisit edistää, tai mikä on sun kontribuutio? Olisiko sulla joku idea, että me pärjättäis paremmin? Olisiko sulla joku idea, että miten meillä olis parempia palveluita? Olisiko sulla idea siitä, että asiakkaat tarvitsevat juuri tätä [palvelua]?”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Työntekijöiltä kerätyt ideat ja ehdotukset prosessoidaan ideoiden arvottamista varten suunnittelulla työkalulla, jotta ideoiden joukosta saadaan tunnistettua potentiaaliset ja hyödyntämiskelpoiset yksilöt. Työntekijöitä palkitaan hyvistä ideoista ja ehdotuksista, minkä nähdään kannustavan heitä mukaan ideoimaan yrityksen toimintaa. Lisäksi



ideoinnilla on osallistava vaikutus, mikä saa työntekijät sitoutumaan paremmin tehtäviinsä ja kehittämään omaa työtään, koska heillä on mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtäviensä lisäksi myös koko yrityksen palvelukehitykseen ja toimintaan. Tämä on iso osa yrityksessä käynnissä olevaa kehitys- ja muutostoimintaa, ja siihen panostetaan yrityksen johdon toimesta merkittävästi.

Tavoitellun toimintakulttuurin lanseeraaminen on yrityksessä vielä alkuvaiheessa. Tästä syystä toteutuksen tasolla edellä esitetyt toiminnot ovat vielä suhteellisen heikolla tasolla. Visio on kuitenkin yrityksellä hyvin selkeä, ja toimintakulttuurin kehittämiseen panostetaan merkittävästi. Toiminta tulee kehittymään vision suuntaan nopeasti lähitulevaisuudessa.

#### 4.3.4 Teknologian tutkiminen

Yrityksellä on pitkän ajan tavoitteena pyrkiä kohti alustapohjaista toimintamallia, jossa asiakkaat voivat toimia itsenäisesti. Tämä ohjaa osaltaan yrityksen teknologian tarkastelua ja tutkimista.

*”– Mikä on se merkityksellisyys ja arvoa tuottava informaatio asiakkaalle, jonka se ymmärtää ja se on helposti saatavissa ja sillä on ihan oikeasti sille merkitystä asiakkaalle. Se on iso haaste, ja silloin se pitää tällaisessa ympäristössä perustua johonkin tällaiseen tehokkaaseen platform-tyyppiseen asiaan ja asiakkaan interaktioon, että siellä on tällainen asiakkaan oma simulointi, että asiakas voi itse vaikuttaa siihen, se on vähintään kahdensuuntainen ja mielellään dynaaminen. Tähän liittyy keskeisenä osana erilaiset AI-ratkaisut, erilaiset prediktiivisen analytiikan ja siihen liittyvään simulointiin liittyvät ratkaisujen tekemiset – –” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Yritys siis tutkii huomattavissa määrin tekoälyn ja ennustavaan analytiikan teknologian kehittymistä. Näiden lisäksi tiivistä seuranta tehdään robotiikan osalta, joka tarjoaa yritykselle merkittäviä tuottavuushyötyjä. Robotiikalla voidaan välttää integraatiotyötä, joka säästää merkittävästi yrityksen kuluja. Edellä mainittujen teknologian osa-alueiden lisäksi yrityksessä seurataan laajalla skaalalla teknologian kehittymistä ja sen uusia aluevaltauksia, ja niiden mahdollisia hyödyntämismahdollisuuksia tarkastellaan jatkuvasti.

Uusi teknologia, etenkin tekoäly ja robotiikka, tunnustetaan yrityksessä hyvin keskeiseksi tuotannontekijäksi (ks. Lusch ym. 2010, 20). Näiden teknologioiden seuranta on iso kysymys yrityksessä, ja niiden seurantaan ja kehittämiseen panostetaan merkittävästi. Seuranta ja tutkimista suoritetaan yrityksen palvelukehityksen toimesta, jolla on toimintansa luonteen puolesta luonnollinen rajapinta teknologian kehitykseen. Lisäksi teknologian kehittymistä tutkitaan yrityksessä toimintokohtaisesti toimintojen omien teknologiatarpeiden mukaisesti tilannekohtaisesti. Toimintokohtaisessa seurannassa tunnustetaan riski liittyen tiedonjakamiseen yrityksen laajuisesti.

*”Riskihän tässä on se että [teknologian tutkiminen ja jonkin teknologian erityisosaaminen] siiloutuu, että joku ikään kuin ryhtyy omistamaan tätä asiaa ja unohtaa kertoa siitä muille.”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Teknologian tutkimisessa ja seurannassa yritys painottaa teknologiavalintojensa eheyttä. Tällä tarkoitetaan, että uusien käyttöönotettavien teknologioiden tulee muodostaa eheä kokonaisuus aiempien jo käytössä olevien teknologiatoteutusten kanssa. Tämä eheysvaatimus koskee niin palveluissa käytettäviä teknologioita kuin yrityksen henkilöstön työtehtävissä käyttämiä teknologia työkaluja.

Yrityksen itse toteuttaman teknologian tutkimisen ja seurannan lisäksi myös teknologian tuottajat lähestyvät itse yritystä kehittämiensä teknologiaratkaisuiden kanssa. Näitä tarjouksia tulee yritykselle runsaasti, ja tuottajien kanssa käydään jatkuvaa keskustelua ja tarkastelua heidän tuotteisiinsa ja palveluihinsa liittyen. Toimittajalähtöisessä teknologian tutkimisessa pätee silti sama eheyden vaatimus, joka toimii punaisena lankana koko yrityksen teknologioiden tutkimiselle ja seurannalle.

#### **4.3.5 Vuorovaikutteinen kehittäminen**

Vuorovaikutteista kehittämistä toteutetaan yrityksessä jossain määrin. Asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita kuunnellaan ja huomioidaan, mutta kohtuuden rajoissa. Tutkittavan yrityksen asiakaskanta on varsin laaja ja kirjava, joten kaikkien asiakkaiden

tarpeiden kuuntelu ja tasapuolinen huomioiminen olisi tuotannon kannalta tehotonta (ks. Grönroos & Ojasalo 2004).

*”Pitää tehdä niin paljon sitä [vuorovaikutteista kehittämistä], että ymmärtää mistä on kysymys, mutta sitten toisaalta pitää se oma eheys pitää. Täytyy pitää tuote tuotteena. Kuunnellaan tietysti kanavia, kuunnellaan asiakkaita ja pyritään ottamaan huomioon heidän tarpeensa.”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Yrityksessä arvioidaan oman vuorovaikutteisen kehittämisen tason olevan heidän tämän hetken tilanteeseen nähden sopivalla tasolla ja tasapainossa. Yrityksessä tiedostetaan, että vuorovaikutteisuus on tärkeä elementti tuote- ja palvelukehityksessä, mutta sen liiallinen korostaminen johtaa paisuviin kustannuksiin ja mahdolliseen palveluiden sekavuuteen. Vuorovaikutteisuuden hyödyntämisessä korostetaan asiakkaan omien tarpeiden tunnistamista, jotta voidaan kehittää sellainen palvelu asiakkaalle, jolla hän saa ratkaistua omat ongelmansa ja tarpeensa, jota varten palvelua alun perin oltiin hankkimassa (ks. Anderson ym. 2007).

#### **4.3.6 Toimitusprosessin hallinta**

Toimitusprosessin hallintaan kuuluvat sisäisiin ja ulkoisiin palveluprosesseihin tehtävät muutokset, jotka mahdollistavat uusien ja muuttuneiden palveluiden toteuttamisen tehokkaasti. Nämä prosessit ovat tutkittavassa yrityksessä kohtalaisessa tasolla. Toimitusprosessin hallintaa on auttanut aiemmin tutkimuksessa esitelty sisäinen kehitysmalli, joka suunniteltiin systematisoimaan kehityskustannuksia sitovat palveluiden kehitysprosessien vaiheet. Tämän mallin avulla toimitusprosessin mahdollisia päällekkäisyyksiä on saatu poistettua ja näin prosesseista on saatu suoraviivaisempia ja kuluja saatu on karsittua.

Toimitusprosessien hallintaan liittyy oleellisesti myös resurssien uudelleenjärjestely. Päätöksenteko liittyen toimitusprosessien hallintaan on yrityksessä hyvällä tasolla, mutta silti prosessien muuttaminen ei ole yrityksen oman analyysin mukaan optimitasolla. Yrityksessä uskotaan, että hyvin järjestetty ja organisoitu toimitusprosessi mahdollistaa tulevaisuudessa tehokkaamman ideoiden ja mahdollisuuksien hyödynnettävyyden (ks. Kindström ym. 2013, 1067). Yrityksessä tiedostetaan toimitusprosessien hallinnan

tärkeys ja oleellisuus, ja siihen liittyviä tekijöitä ja prosesseja kehitetään kaiken aikaa yrityksen toiminnassa.

#### **4.3.7 Palveluiden suunnitteluprosessi**

Palveluiden suunnitteluprosessi on tutkittavassa yrityksessä palvelukehityksestä vastaavan johtajan vastuualuetta. Palvelukehitys on yrityksessä kaikki linjat ylittävä toiminto, joka toimii matriisissa. Tuotepäälliköt raportoivat omiin vastuualueisiinsa liittyvistä suunnittelu- ja kehitystoimista palvelukehityksen vastuujohtajalle, jonka vastuulla koko palvelukehityksen johtaminen on.

Palveluiden kehityksessä palvelut ajatellaan yrityksessä elinkaaren näkökulmasta, joilla on alku-, keski- ja loppuosa. Suunnitteluprosessissa huomioidaan elinkaaren kaikki vaiheet ja niiden erityistarpeet, eikä suunnittelu keskity ainoastaan uusien palveluiden luomiseen ja suunnitteluun. Uusien palveluiden suunnitteluprosessin yhteydessä luodaan julkaisuaikataulu, joka sitoo suunnitteluprosessin aikaan.

On hyvin yleistä nähdä suunnittelupäälliköiden käyttävän palvelusuunnitteluun sopimattomia tuotesuunnittelun työkaluja osana palveluiden suunnitteluprosessia, ja myös nähdä heidän aliarvioivan palvelusuunnitteluun liittyviä haasteita, vaikka tuotteiden ja palveluiden välinen kontekstiero on hyvin ilmeinen (Kindström ym. 2013, 1069). Tätä ilmiötä ei ole havaittu tutkimuksen yrityksessä. Yrityksen palveluiden suunnitteluprosessit ovat varsin eheitä, ja yrityksen oman arvionsa mukaan tekeminen on hyvällä tasolla. Yrityksen viimeaikaisen laajenemisen johdosta nämä prosessit ovat muutostilassa, jonka osatekijät muuttuvat ja sopeutuvat uuteen organisaatorakenteeseen, mutta prosessien nähdään silti olevan ehjiä ja toimivia.

#### **4.3.8 Uusien tulomekanismien omaksuminen**

Yrityksen tulomekanismi on suurimmalta osin asiakasarvon tuottamista. Yrityksen arvontuotannon tavoitteena on luoda niin laadukkaita ja merkitystä tuottavia palveluita,

että asiakkaan palveluntarjoajan vaihtokustannukset nousevat niin suuriksi, että palveluntarjoajan vaihtaminen ei ole kannattavaa (ks. Kowalkowski 2011, 7).

*”Sitten me tullaan siihen kysymykseen, että miten me tehdään tämä skaalautuvasti ja kustannustehokkaasti. Mitä uusia alueita me löydetään? Uusi tulomekanismihan tarkoittaa esimerkiksi skaalautuvuutta tässä mielessä. Meillä on ratkaisulähtöinen palvelu jollekin suurasiakkaalle, ja me osataan [uudelleen määrittää] se niin, että se on merkityksellinen ja arvoa tuottava keskisuurelle tai pienelle yritykselle, joka me kustannustehokkaalla tavalla skaalataan, ja silloin se on uudistettu tuote samasta juuresta.”* (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)

Palveluiden skaalautuvuuden lisäksi uusien tulomekanismien omaksuminen liittyy uusien palveluiden luomiseen uusissa kanavissa. Näihin tilanteisiin saattaa usein liittyä vielä yritykselle uusia toimijoita, joiden kanssa palvelua toteutetaan. Tulomekanismien onnistuneen omaksumisen kannalta on oleellista, että yrityksen omat sisäiset prosessit ja suunnitteluprosessit ovat kunnossa, jotta uusiin tilanteisiin mukautuminen ja tulomekanismien omaksuminen olisi mahdollista (ks. Kindström ym. 2013, 1069). Uusien tilanteiden omaksuminen ja niihin mukautuminen edellyttää yritykseltä päätöksentekokykyä, jota ilman myös uusien tulomekanismien omaksuminen on mahdotonta.

Vaikka yritys on kokenut paljon uudistuksia toiminnassaan viimeaikaisten laajennusten johdosta, yritys kokee silti tämän mikrotason tekijän olevan hyvällä tasolla yrityksen toiminnassa. Yrityksessä käytetään paljon aikaa uusien mahdollisten tulomekanismien etsimiseen. Uusien tulomekanismien avulla voidaan parantaa yrityksen tuloksellisuutta ja mahdollisesti myös parantaa yrityksen asiakaspysyvyyttä, jonka parantaminen on keskeinen tavoite yrityksen toiminnassa tällä hetkellä.

#### **4.3.9 Palveluprosessin organisointi**

Yritys käyttää palveluprosesseissaan huomattavan paljon ulkoisia ostopalveluita. Tämä koskee etenkin tietoteknisiä palveluita, joista suurin osa hankitaan yritykseen ostopalveluna. Suunnittelu- ja kehitystyö toteutetaan ensisijaisesti yrityksen sisällä omien asiantuntijoiden toimesta, mutta varsinainen palvelu ostetaan valmiina yrityksen käyttöön muilta toimijoilta (ks. Normann 2001).

Yrityksen laajentumisen johdosta yrityksessä suoritettuun koko palveluprosessin uudelleenarviointi, jossa sen eri vaiheita tarkasteltiin kriittisesti uuden laajentuneen yrityksen näkökulmasta (ks. Agarwal & Selen 2009; Lusch ym. 2010). Toinen uudelleenarviointi kierros on tarkoitus järjestää vuoden 2018 aikana, jolloin edellisen arviointikierroksen päätöksien toimivuutta tarkastellaan, ja mahdollisia muutoksia voidaan tehdä lisää.

*”[Meillä on] laatu ja tarkoituksenmukaisuus, suorituskyky, eri kriteereitä millä arvioidaan meidän yhteystyökumppaneiden suoritusta. Siinä on enemmän tällaisia ajassa ja hetkessä olevia ja sitten myöskin tällaisia toimittajahallinnan näkökulmasta tapahtuvaa laajempaa arviota, mitä ja kenen kanssa. Siinäkin voidaan puhua ekosysteemistä, että toimittajien osaamiset täydentävät toisiaan. – Se on meillä hyvin vakiintunutta tekemistä.” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Palveluprosessin organisointi on yrityksessä tuotepäällikön vastuualuetta. Seuranta todetaan yrityksessä olevan erittäin hyvällä tasolla, ja seuranta on hyvin vakiintuneella tekemisen tasolla. Palveluprosessin organisointi todetaan yrityksessä tärkeäksi toimenpiteeksi, joka tulee arvioida säännöllisesti prosessin toimivuuden ja kannattavuuden takaamiseksi.

#### **4.3.10 Palveluorientoituneen toimintatavan luominen**

Palveluorientoituneen toimintatavan luominen tunnistettiin aiemmissa tutkimuksissa (Kindström ym. 2013, 1070) yhdeksi kaikkein vaikeimmista saavutettavista mikrotason tekijöistä. Tutkittavan yrityksen palveluorientaation taso vaihtelee yrityksen sisällä tarkasteltavista toiminnoista riippuen. Yrityksen sisällä on pitkiä vakiintuneita tuotantoprosesseja, joilla ei ole käytännössä ollenkaan asiakasrajapintaa toiminnassaan. Näiden toimintojen arjessa asiakkaan näkökulmaa ei pohdita, ainakaan päivittäisellä tasolla. Sen sijaan asiakaspalvelussa asiat ovat erittäin hyvällä tasolla, ja palveluorientoitunut toiminta on arkipäivää. Myös muissa toiminnoissa, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa, on vahva orientaatiotaso ja palveluorientoituneisuus näkyy päivittäisessä toiminnassa.

*”Orientaatio on vahva, ei voi oikein toimia, jos on huono orientaatio. Palveluorientoituneen toimintatavan luominen liittyy keskeisesti tavoiteltuun toimintakulttuuriin. Tämähän on juuri yksi niistä keskeisistä [ajureista siinä]. Me ollaan ehkä enemmän asiakas- kuin palveluorientoituneita tässä kohtaa. Tämä on vähän semanttista miekkailua – –” (Yrityksen edustaja, maaliskuu 2018)*

Palveluorientoitunut toimintapa on saatu juurrutettua yrityksen toimintaan varsin onnistuneesti. Yrityksen oman tulkinnan mukaan orientaation taso yleisesti ottaen yrityksessä on hyvä, ja asiakasrajapinnassa toimivilla toiminnoilla se on todella hyvällä tasolla. Tavoitteena on kuitenkin kehittää toimintaa entistä paremmaksi, ja tämä on otettu myös huomioon aiemmin mainitussa yrityksen uudessa tavoitellussa toimintakulttuurissa, jossa yritykseen rakentuneita rutiineita puretaan ja uudistetaan (ks. Sinkula 2002).

#### 4.4 Mikrotason tekijöiden pisteytys

Tutkittavan yrityksen toiminnasta tunnistetut mikrotason tekijät pisteytettiin asteikolla 1-3 niiden toiminnan tason mukaan (ks. Kindström ym. 2013, 1070). Pisteytys toteutettiin yhteistyössä tutkijan ja yrityksen edustajan kanssa. Pisteytykset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Mikrotason tekijöiden pisteytykset tutkittavassa yrityksessä

<u>Mikrotason tekijä</u>	<u>Pisteet</u>
Asiakaslähtöinen palvelukehitys	2
Palveluverkoston seuranta	3
Sisäinen palvelumahdollisuuksien tunnistaminen	1
Teknologian tutkiminen	3
Vuorovaikutteinen kehittäminen	2
Toimitusprosessin hallinta	2
Palveluiden suunnitteluprosessi	3
Uusien tulomekanismien omaksuminen	2
Palveluprosessin organisointi	3
Palveluorientoituneen toimintatavan luominen	2

Pisteytyksessä pienin pistemäärä (1) tarkoittaa matalaa toiminnan tasoa ja fokusta mikrotason tekijää kohtaan, keskimäinen (2) kohtalaista tasoa, ja suurin pistemäärä (3) korkealla ja laadukkaalla tasolla olevaa toimintaa ja fokusta.

#### **4.5 Tutkimuksen viitekehysten uudelleen arviointi**

Tutkimuksen tulokset jakautuivat kahteen osaan. Ensimmäinen osa muodostuu tutkittavan yrityksen ennakointiin ja mukautumiseen liittyvistä kyvykkyyksistä, ja niiden nykytilan arvioinnista yrityksessä. Kaikki tämän tutkimuksen teoriaosassa tunnistetut kyvykkyydet tunnistettiin myös yrityksen toiminnasta, ja niiden tilaa yrityksessä pystyttiin analysoimaan. Voidaan todeta, että kyvykkyyksien osalta empiirinen osuus tukee aiemmin laadittua teoreettista viitekehystä.

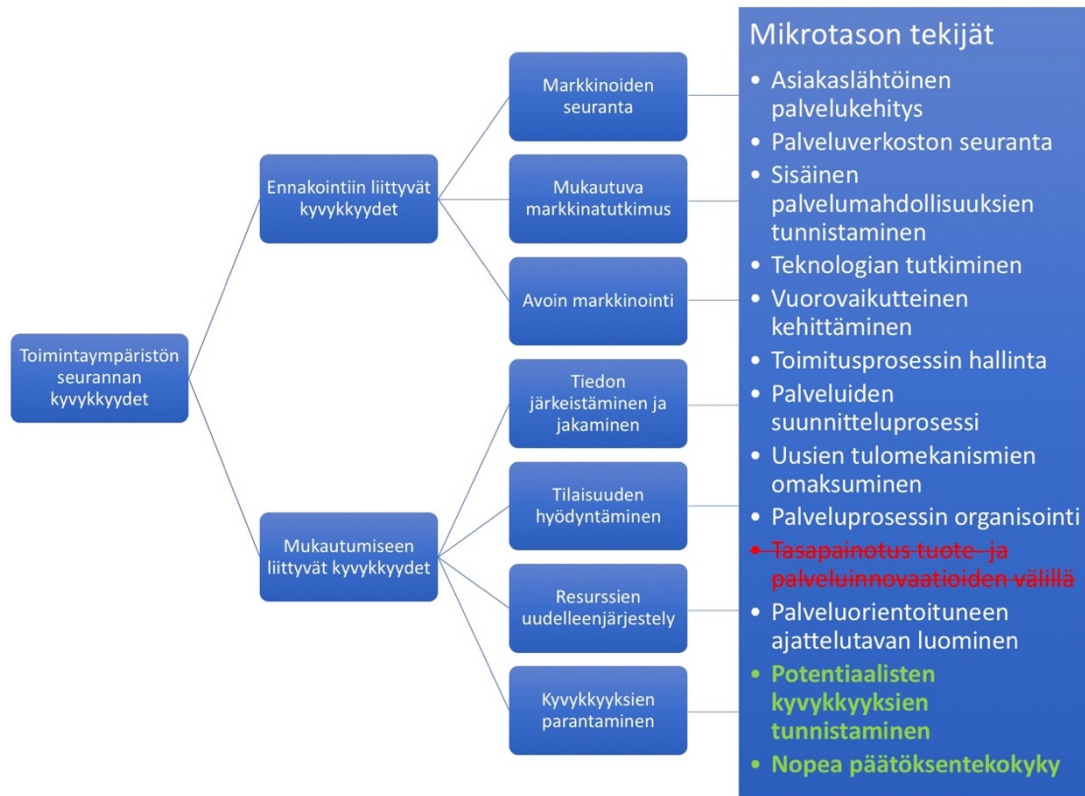
Tulosten toinen osa muodostuu mikrotason tekijöistä, jotka oli kerätty tutkimusta varten Kindströmin ym. (2013) kyvykkyyksien mikrotason tekijöihin liittyvästä tutkimuksesta. Mikrotason tekijöitä, ja niiden rakentumista käsiteltiin tutkimuksessa omissa alaluvuissaan. Empiirinen osuus tukee aiemmin laadittua teoreettista viitekehystä mikrotason tekijöiden osilta valtaosin. Kaikkia mikrotason tekijöitä ei kuitenkaan tunnistettu tutkittavan yrityksen toiminnasta. Teorialuvussa 2.5.10 käsiteltyä mikrotason tekijää, tasapainotus tuote- ja palveluinnovaatioiden välillä, ei tunnistettu tutkittavan yrityksen toiminnasta. Tämä selittynee sillä, että tutkittava yritys keskittyy ainoastaan palveluiden tuottamiseen, eikä sen toimintaan liity ollenkaan tuotteiden suunnittelua tai innovointia. Tätä mikrotason tekijää lukuun ottamatta, kaikki muut mikrotason tekijät tunnistettiin yrityksen toiminnasta ja niiden tasoa pystyttiin arvioimaan.

Tutkittavan yrityksen toiminnasta pystyttiin tunnistamaan myös kaksi uutta mikrotason tekijää ennakoinnin ja mukautumisen kyvykkyyksiin liittyen. Ensimmäinen näistä oli potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistaminen, joka liittyy yrityksen kyvykkyyksien parantamiseen. Potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistamisella tarkoitetaan johdon kykyä tunnistaa taitavat ja motivoituneet henkilöt, ja sijoittaa heidät sellaisiin tehtäviin, jossa heidän henkilökohtaiset kyvyt ja ammatilliset taidot kasvavat entisestään. Henkilöt voivat olla yrityksessä työskenteleviä, yritykseen saapuneita uusia työntekijöitä tai



työmarkkinoilla olevia työntekijöitä. Potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistaminen voi myös edellyttää henkilön tai henkilöiden työtehtävien muokkaamista tai siirtämistä toisiin työtehtäviin niin, että heidän kyvykkyytensä tulevat hyödynnettyä tehokkaammin yrityksen toiminnassa. Nämä yksilöiden kyvykkyydet voi liittyä osaksi yrityksen rutiineja ja toimintakulttuuria joko muodollisesti kouluttamisen kautta, tai epämuodollisemmin esimerkiksi toimimisen ja kommunikaation kautta (Teece 2012, 1399).

Toinen tutkimuksessa tunnistettu uusi mikrotason tekijä on nopea päätöksentekokyky. Tämän mikrotason tekijä huomattiin vaikuttavaan useaan eri kyvykkyyteen, ja se on tärkeä tekijä muuttuvassa ympäristössä toimivissa yrityksissä. Nopealla päätöksentekokyvyllä tarkoitetaan nopeiden toimintapäätösten lisäksi myös päätöksiä olla toimimatta eri tilanteissa. Keskeistä on tilanteen luonteen tunnistaminen ja eri tilanteiden vaikuttavuuden arviointikyky. Kuten tutkimukseen kerätyistä vastauksista ilmenee, nopean päätöksentekokyvyn edellytyksenä on eheät taustaprosessit, jotta päätöksentekijät saavat käyttöönsä laadukasta ja analysoitua tietoa, johon perustaa päätöksensä.



Kuvio 4. Teoreettisen viitekehysten uudelleen arviointi

Kokonaisuutena tarkasteltuna empiirinen aineisto tukee vahvasti teoreettista viitekehystä. Yksi teorialuvussa tarkasteltu mikrotason tekijä jäi tunnistamatta yrityksen toiminnasta, ja kaksi uutta mikrotason tekijää tunnistettiin toiminnasta. Näillä muutoksilla päivitetty tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 4. Kokonaisuutena tutkimuksessa tunnistettiin toimintaympäristön seurantaan liittyvät kyvykkyudet täysin kirjallisuuden mukaisesti. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkittavan yrityksen toimintaympäristön seuranta on ainakin teoriassa tarkasteltuna kokonaisvaltaista ja kattavalla tasolla.

## 5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata ja analysoida, millaisia ennakointi- ja mukautumiskyvykkyyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on markkinaseurannassaan, ja mistä nämä kyvykkyydet muodostuvat. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimusta ohjaamaan muodostettiin kolme tutkimuskysymystä, jotka ovat:

- Millaisia markkinoiden ennakointikyvykkyyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on?
- Millaisia markkinoiden muutoksiin liittyviä mukautumiskyvykkyyksiä tutkimuksessa tutkittavalla yrityksellä on?
- Minkälaisista mikrotason tekijöistä nämä kyvykkyydet muodostuvat?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu ennakointiin ja mukautumiseen liittyvistä kyvykkyyksistä sekä niiden mikrotason tekijöistä. Kyvykkyydet tunnistettiin alan kirjallisuudesta, ja jaoteltiin ennakointiin ja mukautumiseen liittyviin kyvykkyyksiin. Ennakointiin liittyvät kyvykkyydet ovat markkinoiden seuranta, mukautuva markkinatutkimus ja avoin markkinointi. Mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet ovat tiedon järjeistäminen ja jakaminen, tilaisuuden hyödyntäminen, resurssien uudelleenjärjestely ja kyvykkyyksien parantaminen.

Teoreettisen viitekehysten mikrotason tekijät muodostuvat Kindströmin ym. (2013) tutkimuksessa tunnistamista kyvykkyyksien mikrotason tekijöistä. Tätä varsin tuoretta ja tutkimukseen sopivaa mikrotason tekijöiden listausta hyödynnettiin tutkimuksessa, ja niiden esiintyvyyttä tutkittavassa yrityksessä tarkasteltiin yhteistyössä tutkittavan yrityksen kanssa.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksessa yrityksessä, joka esiintyy tutkimuksessa nimettömänä tietosuoja-asioiden takia. Yritys suostui osallistumaan tutkimukseen sillä ehdolla, että sen nimi, toimiala ja kaikki tunnistettavissa olevat tiedot salataan tai anonymisoidaan täysin. Tästä syystä tutkittavasta yrityksestä eikä sen toimialasta ole esittelyjä tutkimuksessa. Tutkimuksen aineistona toimi yrityksen oma sisäinen materiaali, esiyymmärrystä varten kerätty laaja sekundääriaineisto, tutkijan itse keräämä materiaali sekä teemahaastattelusta kerätty materiaali. Teemahaastattelu järjestettiin maaliskuussa 2018, ja muu primääriaineisto kerättiin tammi-maaliskuussa 2018. Aineiston analyysissa ja tulkinnassa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Näiden tutkimusmenetelmien avulla tutkimuksessa päästiin luotettaviin ja laadukkaisiin tuloksiin, joita pystyttiin vertailemaan aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin.

Tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua tutkimuksen tulosten kautta. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jotka liittyivät ennakointiin ja mukautumiseen liittyviin kyvykkyyksiin, saatiin vastaukseksi, että kaikki teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt ennakointiin ja mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet tunnistettiin yrityksen toiminnasta. Lisäksi nämä kyvykkyydet tunnistettiin valtaosin hyvin keskeisiksi kyvykkyyksiksi yrityksen toiminnan kannalta, joten niiden tärkeä asema liiketoiminnassa saatiin myös vahvistettua tutkimuksen kautta.

Kolmas tutkimuskysymys liittyi tutkittavan yrityksen mikrotason tekijöihin. Tutkimuksessa hyödynnetyn Kindströmin ym. (2013) tutkimuksen mikrotason tekijöiden listauksesta tunnistettiin yrityksen toiminnassa lähes kaikki mikrotason tekijät. Ainoa mikrotason tekijä, jota ei tunnistettu yrityksen toiminnasta, oli tasapainotus tuote- ja palveluinnovaatioiden välillä. Tämän löydöksen lisäksi tutkittavan yrityksen toiminnasta tunnistettiin kaksi täysin uutta mikrotason tekijää. Nämä olivat potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja nopea päätöksentekokyky. Potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistaminen liittyy erityisesti yrityksen kyvykkyyksien parantamiseen, ja nopea päätöksentekokyky liittyy käytännössä jokaiseen yrityksen ennakointiin ja mukautumiseen liittyvään kyvykkyyteen. Nopea päätöksentekokyky on edellytys nopealle ja oikea-aikaiselle tilaisuuksien hyödyntämiselle. Edellytyksenä nopealle päätöksentekokyvyille ovat eheät taustaprosessit, jotta päätöksentekijöillä on riittävästi

analysoitua tietoa markkinoiden tapahtumista, jotta nopeita ja ennen kaikkea oikeita päätöksiä saadaan tehtyä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa tarkastellut kyvykkyydet ja mikrotason tekijät tunnistettiin varsin kattavasti yrityksen toiminnasta. Uusien mikrotason tekijöiden tunnistaminen yrityksestä oli positiivinen lisälöydös, mikä lisäsi tutkimuksen laatua ja syväymmärrystä tutkittavan yrityksen kyvykkyyksien rakentumisesta. Tutkittavan yrityksen toimintaympäristön seurannan voidaan todeta teoriaan peilaten olevan kokonaisvaltaista ja kattavalla tasolla.

## **5.2 Kontribuutio**

Tutkimuksen voidaan katsoa tuottaneen akateemista sekä liikkeenjohdollista kontribuutiota. Kontribuutio onnistutaan luomaan, kun tutkimus tuottaa lisää tietoa tai jotain täysin uutta tietoa jo olemassa olevaan aiheen tutkimukseen (Ladik & Steward 2008, 157). Tämän tutkimuksen nähdään tuoneen kontribuutiota pääosin tuottamalla lisätietoa olemassa olevasta aiheesta, tässä tapauksessa ennakointiin ja mukautumiseen liittyvistä kyvykkyyksistä ja niiden mikrotason tekijöistä. Täysin uutta tietoa onnistuttiin tuottamaan tunnistamalla kaksi uutta mikrotason tekijää tutkittavan yrityksen toiminnasta.

Tutkimuksen tuottamaa kontribuutiota voidaan myös tarkastella Ladikin & Stewartin (2008, 163) kahdeksantasosen kontribuutiojatkumon avulla. Kontribuutiojatkumo on jaettu kahdeksaan osaan, jonka ääripäitä ovat olemassa olevan teorian suora toistaminen tai kopiointi, ja täysin uuden teorian tuottaminen. Tämän tutkimuksen kontribuution voidaan katsoa sijoittuvan kontribuutiojatkumon toiselle tasolle, mikä tarkoittaa tutkimuksen toistavan tai laajentavan olemassa olevaa teoriaa. Toistamalla aiempien tutkimuksien teoriaa ja osoittamalla niiden toimivuuden uudessa kontekstissa, rajauksessa ja muiden rajoitusten vallitessa, saadaan luotua uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tässä tutkimuksessa yhdisteltiin kyvykkyystudkimuksen tuloksia sekä kyvykkyyksien mikrotason tekijöihin liittyviä tuloksia. Näiden tulosten yhteensopivuus saatiin vahvistettua tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla.

Kontribuutiota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta (Ladik & Swetart 2008, 161). Brinberg ja McGrath (1985) kertovat tutkimuksessaan kolmesta eri osa-alueesta, joiden kautta tutkija voi luoda kontribuutiota. Nämä osa-alueet ovat teoria, tutkimusmenetelmä ja konteksti. Tämä tutkimus toi lisää laajuutta kyvykkyyksien ja niiden mikrotason tekijöiden tutkimukseen. Kindströmin ym. (2013) tutkimuksen tuloksena esitetyistä mikrotason tekijöistä lähes kaikki tunnistettiin tämän tutkimuksen tutkittavasta yrityksestä. Tämä osoittaa, että Yhdysvalloissa toimivien yritysten toiminnasta tunnistetut mikrotason tekijät ovat tunnistettavissa myös Suomessa toimivan yrityksen toiminnasta. Maantieteellisen riippumattomuuden lisäksi mikrotason tekijöiden tutkimukseen saatiin tuotettua uutta sisältöä kahden uuden tunnistetun mikrotason tekijän kautta. Nämä löydökset avaavat myös osaltaan uusia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Toinen näkökulma kontribuution syntymiseen liittyy tutkimuksen menetelmävalintoihin. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkijan oman materiaalien tutkimisen lisäksi hyödynnettiin teemahaastatteluja aineiston keräämiseen. Aineistona toimi tutkijan itsekeräämä aineisto sekä teemahaastatteluiden vastaukset. Tutkimusmenetelmien näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus ei tuottanut kontribuutiota, sillä tutkijan oma toiminnan tarkkailu ja teemahaastattelut ovat hyvin yleisiä menetelmiä kyvykkyyksien ja niiden mikrotason tekijöiden tutkimuksissa. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa näiden tutkimusmetodien toimivuuden tässä kontekstissa ja näiden rajaehtojen vallitessa.

Kolmas kontribuution näkökulma on tutkimuksen konteksti eli tutkimuksen käsittelemä ilmiö (Brinberg & McGrath 1985). Tutkimuksen konteksti oli tutkittavan yrityksen ennakointiin ja mukautumiseen liittyvät kyvykkyydet ja niiden mikrotason tekijät. Tietosuojasyistä johtuen, tutkimuksessa ei ole voitu avata tarkemmin yrityksen toimialaa eikä -laajuutta, joka osaltaan hieman laventaa tutkimuksen kontribuutiota ja tulosten yleistettävyyttä. Yritykselle itselleen tutkimuksesta on silti hyötyä, koska he voivat tarkastella omien kyvykkyyksien rakennetta ja pohtia niiden jatkokehitystarpeita toimialansa erityistarpeet huomioiden. Tutkimuskentän näkökulmasta kontekstinsidonnainen kontribuutio jää kuitenkin yrityksen saamaa hyötyä heikommaksi.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimusta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan, eikä ainoastaan tutkimusprosessin päättymisen jälkeen (Eriksson & Kovalainen 2008). Yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä on Guban ja Lincolnin (1994) kehittämä arviointikriteeristö, jossa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan neljän tekijän avulla. Nämä tekijät ovat riippuvuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus (Eriksson & Kovalainen 2008, 294).

Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä seurata tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tutkija on siis tarjonnut tutkimuksen lukijoille tarvittavat tiedot tutkimuksen loogisuuden kannalta, jotka ovat dokumentoitu ja jäljitettävissä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä tutkimuksessa hyödynnettyyn teoreettiseen kirjallisuuteen on viitattu tekstissä kyseisissä kohdissa, ja käytetyt lähteet ovat löydettävissä selkeästi ja tarkasti dokumentoituna tutkimuksen lähdeluettelosta. Riippuvuuteen liittyy myös tutkijan osuus aineiston muodostumisessa. Tulkintoja ja rajauksia tehdessä tutkijasta tulee osa tutkimustaan, joka tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset saattavat olla erilaisia eri tutkijan tekemänä (Parkkila ym. 2000). Tämä huomioitiin tutkimuksen aineiston analysoinnin yhteydessä noudattamalla sisällönanalyysin periaatteita. Tällä tavoin pyrittiin välttämään tutkijan henkilökohtaisten ennakkokäsitysten vaikutus tutkimuksen analyysiprosessiin. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty yleiseen tekstin loogisuuteen tuotetun tekstin johdonmukaisuuden ja selkeyden avulla.

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen tulosten olevan ainakin jossain määrin samanlaisia kuin aiemmat aiheesta tehdyt tutkimuksen (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Siirrettävyys toteutuu, kun tutkija pystyy osoittamaan samankaltaisuutta tutkimuksensa ja muiden aiempien tutkimusten tulosten välillä, ja niiden välillä voidaan havaita olevan yhteys (Parkkila ym. 2000). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat teoreettista viitekehystä, eikä niissä esiintynyt suuria poikkeamia alan aiempiin tutkimuksiin verrattuna (ks. Kindström ym. 2013). Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen siirrettävyys on vahva. Tutkimuksessa tehdyt uudet mikrotason tekijöihin

liittyvät löydökset täydentävät aiempia tutkimuksia, eivätkä niinkään kumoa aiempia tutkimusten tuloksia.

Tutkimuksen uskottavuus syntyy tutkijan osoittaessa aihealueen tuntemuksen ja perehtyneisyyden. Myös tutkijan keräämän empiirisen aineiston tulee olla riittävä tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Tutkijan tulee linkittää tekemänsä havainnot yhteen johtopäätöstensä kanssa niin vahvasti, että myös toinen tutkija voisi samaa aineistoa hyödyntämällä päästä samankaltaisiin tuloksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Lisäksi aineiston todenmukaisuuden voidaan katsoa olevan vaikuttava tekijä aineiston uskottavuuteen (Parkkila ym. 2000). Aineisto kerättiin yritykseltä, joka anonymisoitiin tutkimuksessa täysin. Tämän voidaan katsoa olevan edesauttava tekijä aineiston todenmukaisuuteen, koska yritys on luottanut tutkijaan tietoja luovuttaessaan. Lisäksi tutkija on itse ollut mukana yrityksen toiminnassa tarkastelemassa heidän kyvykkyyksiään, jolloin tiedon todenmukaisuus on saatu varmistettua henkilökohtaisesti tutkijan toimesta. Aihealueen tuntemus on varmistettu tutkijan kokonaisvaltaisella aihealueen kirjallisuuteen perehtymisellä, joka on esitetty tutkimuksen teorialuvussa. Tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen vahva uskottavuuden taso.

Vahvistettavuus tarkoittaa tutkimuksen aineiston ja tutkijan tulkintojen keskinäistä linkitystä. Tutkimuksen johtopäätökset ja tulkinnat täytyvät olla konkreettisesti todistettavissa, jotta ne ovat muidenkin kuin ainoastaan tutkijan ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Vahvistettavuutta on muodostettu tässä tutkimuksessa hyödyntämällä tutkijan keräämää aineistoa. Aineistosta on lisätty suoria lainauksia tulosten yhteyteen, jolloin tutkijan tekemä tulkinta on saatu mahdollisimman läpinäkyväksi ja perustelluksi. Myös teoriassa esitettyjä tuloksia on esitetty tutkimuksen tulosten yhteydessä vahvistavana tekijänä tutkijan tekemille löydöksille ja tulkinnoille.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation avulla. Sillä tarkoitetaan erilaisten tutkimusmenetelmien, tutkimusotteiden, teorioiden ja aineiston yhdistämistä tutkimuksen teossa, jolloin tutkimuksen tulokset perustuvat useampaan kuin yhteen näkökulmaan. Tutkimuksessa on tällöin saavutettu laajempi näkökulma ja se antaa syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008, 293).



Tutkimuksen teoriaosuus muodostettiin hyödyntämällä eri kyvykkyysteorioita, sekä staattisten ja dynaamisten kyvykkyyksien teorioita, että kyvykkyyksien mikrotason tekijöiden teoriaa. Teoriaosuus antaa kokonaisvaltaisen kuvan aihealueen teorialtutkimuksesta. Tutkimuksen tulokset ovat myös yhdistetty aiempiin tutkimustuloksiin, joka osoittaa tulosten sopivuuden aihealueen muihin tutkimuksiin.

#### **5.4 Liikkeenjohdolliset päätelmät ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Hyvällä tutkimuksella on tieteellisen kontribuution lisäksi käytännönarvoa. Liikkeenjohdon näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksesta on hyötyä lukuisille erilaisille yrityksille. Yritykset, jotka kehittävät omaa markkinaseurantaansa ja siihen liittyviä kyvykkyyskäsitteitä saavat tutkimuksesta laadukasta tietoa vaadittavista kyvykkyyksistä, niiden mikrotason tekijöistä sekä niiden käytännön toiminnasta yrityksen arjessa. Myös muut yritykset, jotka kokevat omaavansa jo toimivan markkinaseurannan prosessin, voivat tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa tämän tutkimuksen tulosten valossa, ja etsiä toiminnastaan mahdollisia kehitys- ja parannuskohteita.

Suurin liikkeenjohdollinen hyöty tutkimuksesta on varmastikin tutkimuksessa tutkitulle yritykselle itselleen. He saavat tutkimuksesta seikkaperäistä tietoa omista kyvykkyyksistään, niiden mikrotason tekijöistä sekä niiden toiminnan tasosta yrityksessä. Lisäksi yritys voi kehittää omia kyvykkyyskäsitteitään jatkossa tietoisena oman toimialansa erityisvaatimuksista ja olosuhteista, sekä verrata niiden kehitystä tutkimushetkellä vallinneeseen tilaan. Tämän lisäksi yrityksen on mahdollista verrata omien mikrotason tekijöidensä tasoa muiden eri yritysten tasoon, jotka on esitetty Kindströmin ym. (2013) tutkimuksessa, ja tehdä siitä mahdollisia johtopäätöksiä.

Tutkimus tarjoaa myös useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksessa tunnistettiin kaksi täysin uutta mikrotason tekijää, potentiaalisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja nopea päätöksentekokyky. Näiden mikrotason tekijöiden kohdalla uusi tutkimusmahdollisuus olisi tutkia tämän ilmiön toistettavuutta, tunnistetaanko nämä mikrotason tekijät myös muista yrityksistä. Lisäksi näiden kahden mikrotason tekijän

sisältöä voisi tarkastella tarkemmin, mistä niiden prosessit rakentuvat ja mitä yrityksen toimintoja ne sisällyttävät itseensä.

Tässä tutkimuksessa mikrotason tekijöiden katsottiin vaikuttavan osaltaan jokaiseen kyvykkyyteen vaihtelevalla painoarvolla. Mikrotason tekijöiden ja kunkin kyvykkyyden välisen suhteen seikkaperäinen tarkastelu olisi yksi hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus. Jopa tarkempi tarkastelu, jossa kunkin kyvykkyyden sisältämät mikrotason tekijät eriteltäisiin omaa tarkastelua varten olisi erittäin mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tällainen näin yksityiskohtainen tarkastelu ei ollut mahdollista toteuttaa tämän tutkimuksen laajuuden puitteissa. Tämä olisi ollut mahdollista esimerkiksi tiukemmalla rajauksella, jolloin tarkastelunkohteena olisi ollut esimerkiksi ainoastaan ennakointiin liittyvät kyvykkyydet. Tutkimusaihetta rajaamalla saadaan siis luotua lisää jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Myös toimialakohtainen tarkastelu tarjoaa mielekkään jatkotutkimusmahdollisuuden. Tässä tutkimuksessa tutkittavan yrityksen toimialaa ei ole kerrottu tietosuojasyistä, mutta esimerkiksi yritys voi itse tutkia omaa toimialaansa tarkastelemalla omia kyvykkyyksiään ja niiden mikrotason tekijöitä. Toimialojen välisten eroavaisuuksien tarkastelu kyvykkyyksien osalta on myös hyvin mielenkiintoinen aihe, jota tutkittiin myös Kindströmin ym. (2013) tutkimuksessa. Eri toimialoilla toimivien yritysten vertailu ennakointiin ja mukautumiseen liittyvien kyvykkyyksien osalta tarjoaa paljon mielenkiintoisia tutkimusteemoja. Ongelmaksi saattaa vain muodostua tietosuoja-asiat, koska kyvykkyydet ovat usein hyvin strategisesti merkittäviä tietoja yrityksessä, joten yritysten suostuttelu mukaan tutkimukseen saattaa aiheuttaa ongelmia.

Tässä tutkimuksessa jouduttiin tekemään rajauksia tutkimuksen tulosten ja esitettyjen tietojen osalta, jotta tutkittava yritys saatiin anonymisoitua täysin. Tutkimuksen teemat ovat niin strategisesti merkittäviä asioita, että yrityksen vaatimat edellytykset totaalaisesta anonymisoinnista tutkimukseen osallistumiseksi olivat täysin ymmärrettävät. Jos tutkijat onnistuvat löytämään yrityksen, joka suostuu kertomaan toiminnastaan ja toimialastaan lukijoille avoimemmin tietoja, tämä tarjoaa loistavan jatkotutkimusmahdollisuuden

tutkimukselle, joka pystyisi tuottamaan kontribuutiota laajemmin tutkittavassa kontekstissa lukijoiden tietäessä tutkittavan yrityksen toimialan ja toiminnan tason.

## LÄHTEET

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40–47.
- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 68(1), 146–163.
- Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40(3), 431–475.
- Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468–480.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Anderson, J., Kumar, N., & Narus, J. A. (2007). *Value merchants: Demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Arndt, J. (1985). On making marketing science more scientific: Role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing*, 49(3), 11–23.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137–145.
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155.
- Bo, E., & Per, K. (2006). *Involving customers in new service development*. London: Imperial College Press.
- Breu, K., & Peppard, J. (2003). Useful knowledge for information systems practice: The contribution of the participatory paradigm. *Journal of Information Technology*, 18(3), 177–193.
- Brinberg, D., & McGrath, J. E. (1985). *Validity and the research process*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631–661.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41–54.
- Cayla, J., & Arnould, E. (2013). Ethnographic stories for market learning. *Journal of Marketing*, 77(4), 1–16.
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: A thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(1), 11–20.
- Chen, C. (2008). Linking the knowledge creation process to organizational theories: A macro view of organization-environment change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 259–279.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Davenport, T. H. (2009). How to design smart business experiments. *Strategic Direction*, 25(8), 68–77.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. New York: McGraw Hill Professional.
- De Vries, E. J. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, 35(7), 1037–1051.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55(2), 103–109.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative research in business studies*. London: Sage Publications.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374.
- Foss, N. J., & Pederson, T. (2016). Microfoundations in strategy. *Strategic Management Journal*, 37(13), 22–34.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193–1201.
- Gebauer, H., & Friedli, T. (2005). Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 70–78.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. London: Pearson Education.
- Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414–423.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
- Grant, R. M. (1999). *Knowledge and strategy*. Amsterdam: Elsevier.
- Grewal, R., & Slotegraaf, R. J. (2007). Embeddedness of organizational capabilities. *Decision Sciences*, 38(3), 451–488.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.), *Handbook of qualitative research*, 105–117. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. (2011). *The handbook of market intelligence. Understand, compete and grow in global markets*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.

- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 961–979.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), 17–31.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51–56.
- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978–1995. *Strategic Management Journal*, 20(10–11), 1061–1081.
- Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2009). Development of industrial service offerings: A process framework. *Journal of Service Management*, 20(2), 156–172.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 45(1–2), 277–294.
- Kowalkowski, C., Kindström, D., Alejandro, T. B., Brege, S., & Biggemann, S. (2012). Service infusion as agile incrementalism in action. *Journal of Business Research*, 65(6), 765–772.
- Kowalkowski, C., Kindström, D., & Witell, L. (2011). Internalisation or externalisation? examining organisational arrangements for industrial services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), 373–391.

- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lay, G., Schroeter, M., & Biege, S. (2009). Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets. *European Management Journal*, 27(6), 442–455.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. (toim.), *Case Study Method*, 27–44. London: Sage Publications.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19–31.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management: A challenge for market researchers. *International Journal of Market Research*, 50(2), 221–240.
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *The Academy of Management Executive*, 10(3), 40–51.
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 751–761.
- Mitchell, W. (1991). Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal*, 12(2), 85–100.
- Möller, K., & Anttila, M. (1987). Marketing capability—A key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185–203.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. (2000). Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (toim.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 138–139. Helsinki: Tammi.



- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pohjola, M. 2010. *Taloustieteen oppikirja*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Service, R.W. 2006. The development of strategic intelligence: A managerial perspective. *International Journal of Management*, 23(1), 61–77.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Sinkula, J. M. (2002). Market-based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 253–269.
- Song, L. Z., Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2009). A staged service innovation model. *Decision Sciences*, 40(3), 571–599.
- Stinchcomb, J. B. (2006). Envisioning the future: Proactive leadership through data-driven decision-making. *Corrections Today*, 68(5), 78–80.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432–455.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395–1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 981–996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Worthington, I. & Britton, C. 2009. *The business environment*. Harlow: Pearson Education Limited.

## WWW-SIVUT

- Conick, H. (2016). What is a Marketing Insight?  
<https://www.ama.org/academics/Pages/What-is-Marketing-Insight.aspx>. 24.4.2018.