

Heikki Puustinen

**MAHDOLLISUUKSIIN TARTTUMISEN
DYNAAMISET KYVYKKYYDET KASVAVISSA
JA KANSAINVÄLISTYVISSÄ YRITYKSISSÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2020

Ohjaaja: Hannu Kuusela

TIIVISTELMÄ

Heikki Puustinen: Mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyudet kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Toukokuu 2020

Nykypäivän liiketoimintaympäristöt ovat nopeasti muuttuvia. Ei riitä, että olemassa olevaa markkina-asemaa pyritään vain puolustamaan nojautuen vanhoihin toimitapoihin, vaan yritysten tulee pystyä sopeutumaan näihin muutoksiin nopeasti ja ketterästi. Dynaamisten kyvykkyuksien avulla yritykset pystyvät vastaamaan näihin muutoksiin. Nykypäivänä dynaamiset kyvykkyudet nähdään keskeisenä osana yritysten uusiutumista sekä niiden kilpailuedun ylläpitoa ja kehittämistä.

Tämän tutkielman tavoitteena on havaita, analysoida ja tulkita dynaamisia kyvykkyksiä kasvavissa kansainvälistyvissä yrityksissä mahdollisuuksiin tarttumisen näkökulmasta. Mahdollisuuksiin tarttuminen on kriittinen tekijä yrityksen kannalta, sillä sen kautta yritys pystyy saavuttamaan markkinoilla uusia positioita ja samalla mahdollisuuksien havaitseminen konkretisoituu. Tutkielma keskittyy yritysjohton näkemyksiin mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä, sekä tarkastelee, miten nämä kyvykkyudet ilmenevät niin yksilö- kuin yritystasolla. Mielenkiinnonkohteena on tunnistaa myös dynaamisten kyvykkyuksien mikrotason tekijöitä, joiden avulla päästään lähemmäs käytäntöä. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu dynaamisten kyvykkyuksien, dynaamisten manageriaalisten kyvykkyuksien sekä niitä yhdistelevästä monitasoisesta teoriasta.

Tutkielmaa lähestyttiin aineistolähtöisesti induktiivisella tutkimusotteella. Tutkielma oli laadullinen ja aineistonkeruu toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltaviksi valittiin 15 yritysjohtajaa, jotka edustivat 13 eri yritystä. Haastateltavien yritykset toimivat useilla eri toimialoilla ja ne olivat hyvin erikokoisia liikevaihdoltaan. Aineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysin keinoin ja siinä hyödynnettiin Gioia-metodologiaa, jota käyttämällä syntyi tutkielman datarakenne. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna tietokoneavusteista ATLAS.ti analysointiohjelmaa.

Tutkielman tuloksena tunnistettiin 13 mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamista kyvykkyyttä. Tunnistetut dynaamiset kyvykkyudet sijaitsivat niin yksilö- kuin yritystasoilla. Tämän lisäksi tutkielmassa havaittiin ja eriteltiin näiden dynaamisten kyvykkyuksien mikrotason tekijöitä yhteensä 28. Dynaamiset kyvykkyudet ja niiden mikrotason tekijät pystyttiin yhdistämään vielä isommiksi kokonaisuuksiksi, jotka nimettiin mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyyksiksi. Nämä yksilö- ja yritystason integroitumisena rakentuneet kokonaiskyvykkyudet olivat kasvumotivaatio, tehokas datan hyödyntäminen, kulttuuriin liittyvät kyvykkyudet sekä toiminnan selkeys. Tuloksissa oli paljon yhtäläisyyksiä aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Suurimpana erona aiempaan tutkimuskirjallisuuteen oli, että tässä tutkielmassa kasvumotivaatioon liittyvät tahto ja mielekäs tekeminen määriteltiin dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

Tutkielman johtopäätöksenä todetaan, että mahdollisuuksiin tarttuminen on monimutkainen prosessinomainen kokonaisuus, johon yritys tarvitsee niin yksilö- kuin yrityslähtöisiä dynaamisia kyvykkyksiä. Tehokas mahdollisuuksiin tarttuminen ei ole vain suuria strategisia päätöksiä, vaan mahdollisuuksiin tarttumista edistetään jatkuvilla pienemmillä päätöksillä, jotka koostuvat useista mikro- ja makrotason dynaamisista kyvykkyyksistä. Mahdollistaakseen tehokkaan mahdollisuuksiin tarttumisen, yritysten on huomioitava kaikki tutkielmassa havaitut neljä eri kokonaiskyvykkyyttä ja niiden sisältämät dynaamiset kyvykkyudet. Tulokset auttavat yritysjohtajia kiinnittämään huomioita näiden kokonaiskyvykkyuksien luomiseen ja ylläpitämiseen, jolloin yrityksen mahdollisuuksiin tarttuminen tehostuu ja uudet mahdollisuudet kyetään hyödyntämään.

Avainsanat: Dynaamiset kyvykkyudet, mahdollisuuksiin tarttuminen, mikrotason tekijät, kasvu, kansainvälistyminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Aiheenvalinnan tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	8
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	11
2.1	Kasvu ja kansainvälistyminen	11
2.2	Kyvykkyydet.....	13
2.2.1	Resurssipohjaiset kyvykkyydet	14
2.2.2	Dynaamiset kyvykkyydet	15
2.2.3	Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijät.....	18
2.2.4	Dynaamiset manageriaaliset kyvykkyydet	20
2.2.5	Dynaamisten kyvykkyyksien mesotaso.....	21
2.3	Mahdollisuuksiin tarttuminen	23
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	27
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	29
3.2	Tutkimusmenetelmät	30
3.3	Aineiston kuvaus.....	32
3.4	Aineiston analysointi	35
4	MAHDOLLISUUKSIIN TARTTUMISEN DYNAAMISET KYVYKKYYDET	42
4.1	Kasvumotivaatio	42
4.1.1	Tahto	43
4.1.2	Mielekäs tekeminen	45
4.2	Tehokas datan hyödyntäminen	46
4.2.1	Monipuolinen data päätöksenteon tukena	46
4.2.2	Kokemus.....	50
4.2.3	Monipuoliset päätöksentekoprosessit	51
4.2.4	Epävarmuuden sietäminen.....	54
4.2.5	Liiketoimintamallien sovittaminen.....	56
4.3	Kulttuurin liittyvät kyvykkyydet	59
4.3.1	Epäonnistumisen salliminen	59
4.3.2	Kokeiluihin kannustaminen	61
4.3.3	Strateginen joustavuus	62

4.4	Toiminnan selkeys	64
4.4.1	Selkeä visio ja pitkän aikavälin tavoitteet	65
4.4.2	Toiminnan viitekehys ja välitavoitteet.....	67
4.4.3	Vastuuttaminen ja valtuuttaminen	69
4.5	Tulosten yhteenveto	70
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
5.1	Tutkimuksen kontribuutio.....	80
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	81
5.3	Tutkimuksen rajoitteet	83
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	85
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET.....	92
	LIITE 1: Teemahaastattelurunko	92

KUVIOT

Kuvio 1.	Teoreettinen viitekehys	28
Kuvio 2.	Tutkielman datarakenne mukailleen Gioia ym. (2013)	37
Kuvio 3.	Yrityksen kokonaiskyvykkyyksien muodostuminen	71

TAULUKOT

Taulukko 1.	Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä mukailleen Barretto (2010).....	17
Taulukko 2.	Tutkimuskirjallisuuden määritelmiä liittyen mahdollisuuksiin tarttumiseen	24
Taulukko 3.	Tutkielmapirosessi	31
Taulukko 4.	Haastateltavat.....	34

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Nykypäivän liiketoimintaympäristöt ovat nopeasti muuttuvia, jolloin myös yritysten tulee pystyä sopeutumaan näihin muutoksiin nopeasti ja ketterästi. Digitalisaatio, globalisaatio, kuluttajien nopeasti muuttuvat mieltymykset sekä useat muut ulkoiset tekijät ovat aiheuttaneet liiketoimintaympäristön muuttumisen yhä dynaamisempaan suuntaan ja kilpailun kiristymiseen. Elämme nykypäivänä maailmassa, jossa itse muutos on muuttunut (Hamel 2012). Yritykset joutuvat jatkuvasti pohtimaan lähtevätkö he itse tekemään uutta ja muokkaamaan markkinoita, vai pitääkö heidän asettua sopeutumiskiarteeseen ja mukautua rajujen markkinamuutosten edessä.

Yritysten tulee kyetä kehittämään nopeasti ja jatkuvasti uusia kilpailuetua tuovia innovaatioita, sillä epävarmojen liiketoimintaympäristöjen vuoksi ne eivät voi tukeutua vain pitkän ajan strategiaan suunnitelmiin, vaan muutoksen täytyy olla enemmin jatkuvaa (Eisenhardt & Martin 2000). Nopeasti muuttuvien liiketoimintaympäristöjen haasteisiin vastaamiseksi on kehitetty dynaamisten kyvykkyyksien teoria (dynamic capabilities theory), joka on strategisen johtamisen teoria (Teece 1997, 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien teorian avulla voidaan ymmärtää paremmin, miten yritykset pystyvät vastaamaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja miksi toiset yritykset menestyvät ja toiset eivät. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritykset pystyvät pysymään mukana kilpailussa, sillä ne tukevat liiketoiminnallista pitkän aikavälin suorituskykyä (Teece 2007). Pysyäkseen mukana markkinoiden muutoksissa yrityksellä tulee olla kyky havaita mahdollisuuksia ja uhkia, tarttua näihin mahdollisuuksiin sekä jalkauttaa nämä muutokset yrityksessään. Teece ym. (1997, 516) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja muokata sisäisiä sekä ulkoisia kompetensseja nopeasti muuttuvaan ympäristöön reagoimiseksi.

Ongelma on kuitenkin se, että tällä hetkellä suurinta osaa yrityksistä ei ole luotu muuttumaan ketterästi, joten yritysten tulee pyrkiä muuttamaan sitä, miten ne muuttuvat (Hamel 2012). Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuskirjallisuudessa käytetään usein esimerkkeinä yrityksiä kuten Apple, IBM, Polaroid, Kodak ja Smith Corona, joiden asema markkinoilla on ollut vahva, mutta ne eivät ole kyenneet muuttumaan ja tämän seurauksena ne ovat ajautuneet ongelmiin (Helfat & Peteraf 2015; Salvato & Vassolo 2018).

Dynaamisten kyvykkyuksien ei ole tarkoitus auttaa yritystä vain selviytymään, vaan ne tarjoavat usein yritykselle lisäksi kasvupotentiaalia (Helfat ym. 2007). Dynaamiset kyvykkyudet nähdäänkin nykypäivänä keskeisenä tekijänä yritysten uusiutumisen sekä kilpailuedun ylläpitämisen ja niiden kehittämisen kannalta. Yritykset ymmärtävät, että kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii jatkuvaa kehittymistä, yhdistelyä ja muokkaamista. Dynaamisilla kyvykkyyksillä pystytään vaikuttamaan yrityksen resurssipohjaan ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen puolestaan kasvattaa yrityksen kilpailuetua (Ambrosini & Bowman 2009). Pysyäkseen mukana muutoksessa, yritykset eivät voi kuitenkaan ainoastaan havaita ja suunnitella uusia mahdollisuuksia, vaan havaitut mahdollisuudet tulee muuttaa käytännön toiminnaksi. Mahdollisuuksiin tarttumalla yritykset pystyvät saavuttamaan markkinoilla uusia positioita ja varmistamaan sitä kautta oman elinvoimansa (Helfat & Peteraf 2015, 97). Mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyudet tukevat kasvun kannalta monia oleellisia toimenpiteitä, kuten päätöksentekoprosessien kehittämistä, yritysostoja, tuoteinnovaatiota, erilaistamista, uusien palveluiden kehittämistä sekä uusien markkinoiden avaamista.

Talouden avautuminen, kansainvälisen kilpailun koveneminen sekä yritysten eri toimintojen laajeneminen useisiin eri maihin tulevat pitämään useat eri toimialat hyvin dynaamisina ja muutosherkkinä myös jatkossa. Dynaamisten kyvykkyuksien ydinajatus onkin tänä päivänä ehkäpä ajankohtaisempi kuin koskaan aiemmin. Dynaamisten kyvykkyuksien tärkeys ja niiden lisääntynyt tarve yritysten kansainvälisessä toiminnassa onkin huomattu (Vahlne & Johansson 2013). Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyksiä kasvavista ja kansainvälistyvistä suomalaisyrityksistä löytyy. Usein kuulee puhuttavan, että miksi suomalaiset yritykset ovat huonoja kansainvälistymään tai miksi kansainvälistyminen ei ylipäättänsä kiinnosta heitä. Tämä on ollut yksi merkittävä tekijä tutkielman aiheenvalinnan valikoitumiseksi juuri tähän kontekstiin ja tarkemmin ottaen mahdollisuuksien tarttumisen näkökulmasta. Toinen syy kontekstin valintaan on se, että yrityksen lähiaikojen kasvu ja kansainvälistyminen varmistavat sen, että haastattelut yritykset ovat kohdanneet muutoksia. Tämä on tärkeä asia, sillä Teece'n (2007) mukaan dynaamisissa kyvykkyyksissä on kyse nimenomaan muutokseen tähtäävästä toiminnasta.

Teorian dynaamiset kyvykkyudet ovat melko uusi tutkimussuunta strategisen johtamisen alalla. Tästä johtuen se on hyvin mielenkiintoinen tutkimusaihe, sillä on tärkeää lisätä tietoa yrityksiä kyvykkyyydestä muuttua. Viimevuosina dynaamiset kyvykkyudet ovat saaneet paljon lisänäkyvyyttä niin johtamiskirjallisuudessa kuin myös monilla muilla liiketoiminnan osa-alueilla

(Barreto 2010). Vuosina 2010-2020 tutkimukset dynaamisista kyvykkyyksistä ovat lähes kaksinkertaistuneet (Schilke ym. 2018, 391). Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on ollut tähän mennessä pitkälti kvantitatiivista ja se on keskittynyt laajoihin koko yritystä koskeviin yleisintason kokonaisuuksiin. Tällä tarkoitetaan lähinnä yrityslähtöisiä makrotason dynaamisia kyvykkyyksiä. Kvantitatiivisen tutkimustavan soveltuvuutta dynaamisten kyvykkyyksien tutkimukseen onkin kritisoitu, sillä se jättää huomioimatta useita merkityksellisiä tekijöitä (Ambrosini & Bowman 2009). Empiiristä ja kvalitatiivista tutkimustietoa tarvitaan lisää ja se myös nähdään sopivampana tutkimustapana, koska sen avulla pystytään ymmärtämään paremmin resurssien muokkaamista ja uusien resurssien luontia, joka on keskeinen osa dynaamisia kyvykkyyksiä (Ambrosini & Bowman 2009).

Dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuudessa liikutaan välillä yritystasolla ja välillä yksilötasolla. Osa tutkijoista näkee, että yksilötason dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat yrityksessä luotujen prosessien seurauksena, kun taas toiset tutkijat näkevät, että yrityksen dynaamiset kyvykkyydet ovat aina yksilölähteisiä. Johdon dynaamisia kyvykkyyksien tutkimuksesta käytetään myös termiä manageriaaliset dynaamiset kyvykkyydet (managerial dynamic capabilities) (Adner & Helfat 2003; Helfat & Martin 2015). Tässä tutkielmassa tullaan käsittelemään myös monitasoista näkökulmaa dynaamisiin kyvykkyyksiin (multi-level theory of dynamic capabilities), joka pyrkii selittämään yritystason dynaamisten kyvykkyyksien ja yksilötason dynaamisten kyvykkyyksien integroitumisen (Salvato ja Vassolo 2018).

Tämän tutkielmaproessin aikana koko maailma ja lähes kaikkien yritysten liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet radikaalisti koronaviruksen aiheuttaman globaalin pandemian takia. Dynaamisten kyvykkyyksien on nähty olevan merkittävä tekijä erityisesti dynaamisilla toimialoilla toimiville yrityksille (Helfat & Peteraf 2009, 98), mutta tällä hetkellä lähes jokaisen toimialan voidaan todeta olevan erittäin dynaamisessa tilassa. Siksi tämän tutkielman aihe onkin tällä hetkellä erittäin relevantti ja merkityksellinen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on havaita, eritellä ja kuvailla minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä mahdollisuuksiin tarttumisen edellyttää kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä yritysjohton näkökulmasta. Nykyinen dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus ei tarjoa kovin selkeää kuvaa niistä

dynaamisista ominaisuuksista, joita kasvuun ja kansainvälistymiseen tarvitaan (Prange & Verdier 2011, 127-128).

Tutkielman tutkimuskysymys:

- 1) Millaisia dynaamisia kyvykkyksiä mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää yritysjohton näkökulmasta kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä?

Mielenkiinnonkohteena on havaita myös, miten nämä kyvykkyudet ilmenevät sekä yksilö- että yritystasolla. Lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa on arvosteltu siitä, että se jää usein liian yleiselle- ja abstraktille tasolle. Tässä tutkielmassa tarkoituksena on havaita, mistä mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyudet rakentuvat, joten tutkielmassa tullaan erittelemään myös niiden mikrotason tekijöitä. Tutkielman avulla tullaan rakentamaan kokonaiskuvaa ja lisäämään tietämystä siitä, kuinka erilaisia ja eri tasoisia dynaamisia kyvykkyksiä tehokas mahdollisuuksiin tarttuminen yritykseltä edellyttää.

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi haastatteluiden avulla kerätään mahdollisimman rikas ja runsas tekstimassa, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä pystytään kuvailemaan syvällisemmin. Analyysiyksikkönä ovat yritysjohtajien merkityssisällölliset lausumat, jotka ilmentävät mahdollisuuksiin tarttumista. Nämä voivat olla niin sanoja, lauseita kuin laajempiakin kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkielma on aineistolähtöinen ja lopulta aineisto tulee ratkaisemaan mitä mielenkiintoisia havaintoja sieltä nousee esille. Tästä syystä johtuen aineiston analysoinnille ei myöskään aseteta kovin tiukkoja rajoitteita. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on kuitenkin niin laaja, että tutkielmalle täytyy luoda joitakin rajauksia. Ensinäkin tutkijan tulee olla tietoinen ja selvittää millaisia dynaamisia kyvykkyksiä tutkimuksessa tutkitaan ja millä tasolla (Helfat ym. 2007).

Tässä tutkielmassa dynaamisia kyvykkyksiä havainnoidaan sekä yritys- että yksilötasolla ja eritellään myös niiden mikrotason tekijöitä. Tämä ei ole varsinainen tutkimuksen rajaus, mutta asia on hyvä tehdä selväksi jo tutkielman alussa, sillä dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus keskittyy yleisesti, joko makro tai mikrotasolle ja tutkimukset sisältävät kaikki dynaamisten kyvykkyyksien

organisatoriset prosessit. Tämän monitasoisen lähestymistavan selväksi tekeminen auttaa lukijaa ja tekee tutkielmasta selkeämmän.

Ensimmäinen keskeinen rajausta on se, että tässä tutkielmassa dynaamisia kyvykkyksiä havainnoidaan mahdollisuuksiin tarttumisen (seizing) näkökulmasta. Analysoinnin ulkopuolelle jäävät mahdollisuuksien havaitseminen (sensing), joka tapahtuu ennen tarttumista sekä resurssien uudelleenjärjestely (reconfiguring), joka on dynaamisten kyvykkyysien toimeenpanovaihe. Dynaamisten kyvykkyysien tutkimisessa on tarkoituksenmukaista keskittyä vain yhteen sen kolmesta organisatorisesta prosessista, siitä syystä, että keskittymällä vain yhteen dynaamisten kyvykkyysien osa-alueeseen, on todennäköisempää päästä kiinni dynaamisten kyvykkyysien mikrotason tekijöihin. Mikrotason tekijöiden avulla on mahdollista päästä lähemmäs lopputulosta, jolla voitaisiin ymmärtää paremmin niitä tekijöitä yritysten menestymisen taustalla, jotka ovat auttaneet sen kasvu-uralla kansainvälistymisen kautta. Tämän konkretian ja käytännöntason saavuttaminen on kuitenkin erittäin vaikeaa.

Toiseksi on olennaista selventää mitä mahdollisuuksiin tartumisella tarkoitetaan. Tässä tutkielmassa mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyudet voivat olla luonteeltaan joko prosessinomaisia kyvykkyksiä tai yksittäisessä hetkessä ilmeneviä kyvykkyksiä. Prosessiluonteisesta dynaamisesta kyvykkyydestä hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää päätöksentekoprotokolia, jotka lopulta johtavat mahdollisuuksiin tarttumiseen. Yksittäisessä hetkessä ilmenevä dynaaminen kyvykkyys voi puolestaan olla esimerkiksi rohkeus tehdä investointipäätös ja tarttua sitä kautta mahdollisuuksiin. Tässä tutkielmassa mahdollisuuksiin tartumisella tarkoitetaan myös kaikenlaista mahdollisuuksiin tarttumista, jotka edistävät muutosta. Tästä esimerkkinä ovat isot strategiset päätökset, kuten yritysostot. Myös pienempien operatiivisten resurssien tehostaminen ja muuttaminen, jotka tähtäävät kilpailuedun parantamiseen luokitellaan mahdollisuuksiin tarttumiseksi. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää työntekijöiden vastuuttamista ja valtuuttamista. Tämän kaltaista lähestymistapaa suosittelevat myös Salvato ja Vassolo (2018), jotka kannustavat tutkimaan dynaamisia kyvykkyksiä muillakin tasoilla kuin vain suurien strategisten toimenpiteiden.

Kolmas rajausta liittyy mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmään. Koska tutkielma on aineistolähtöinen, niin havaintojen tekeminen ei pohjautu vain yksittäiseen aiempaan tutkimuskirjallisuuden mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmään. Tällä varmistetaan, ettei teoria ohjaa liikaa aineiston analysointia. Mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyksiä

havaitaan ja eritellään aineistosta useamman aiemman tutkimuskirjallisuuden määritelmän, kuten Eisenhardtin ja Martinin (2000), Helfatin ja Martinin (2003) Helfat ja Peterafin (2015) sekä Teeceen (2007) pohjautuen.

Neljäs tutkielman keskeinen rajaus on tutkimusilmiön tutkiminen kasvun ja kansainvälistymisen kontekstissa. Nämä ovat erittäin hedelmällinen konteksti tutkia kyseistä ilmiötä niiden aiheuttamien sisäisten ja ulkoisten muutosten seurauksena. Viides rajaus on, että tutkielma tehdään yritysjohtajien näkökulmasta, sillä dynaamisten kyvykkyyksien teoria on strategisen johtamisen teoria. Tutkielmassa ei kuitenkaan kuvailla vain haastateltavien omia dynaamisia kyvykkyyksiä, vaan analyysin kohteena on se, miten he kuvailevat ja näkevät dynaamiset kyvykkyydet koko yrityksessä ja sen yksilöissä. Tässä tutkielmassa yksilötason dynaamiset kyvykkyydet voivat sijaita niin yritysjohtajien kuin muillakin yrityksen tasoilla.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Kasvu ja kansainvälistyminen

Tässä tutkielmassa dynaamisia kyvykkyksiä tutkitaan kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä, sillä niin kasvu kuin kansainvälistyminen vaativat muutoksia. Kasvu ja kansainvälistyminen eivät kuitenkaan itsessään ole tämän tutkielman keskiössä, vaan mielenkiinnon kohteena ovat nimenomaan mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyudet. Dynaamisia kyvykkyksiä pidetään kontekstiriippuvaisina, eikä niitä voida siirtää suoraan paikasta toiseen ja yrityksestä toiseen, joten on tärkeää ymmärtää missä kontekstissa tutkimuksessa liikutaan (Helfat ym. 2007).

Globalisaatio on kiihtynyt viimevuosina, minkä myötä suuri osa yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymistä ei määrittele yrityksen koko, vaan nykypäivänä se on yleistä niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä. Suuri osa yrityksistä on kiinnostunut kansainvälistymisestä, sillä se on keino kasvattaa liiketoimintaa. Kirjallisuudesta löytyy paljon vakiintuneita malleja ja teorioita selittämään yritysten kansainvälistymistä. Yksi käytetyimmistä viitekehyksistä on Johanssonin ja Valhnen (1977; 1990) kehittämä Uppsala-malli, jossa kansainvälistyminen tapahtuu pikkuhiljaa ja asteittain. Tässä prosessiteoriassa yrityksen tulee kansainvälistyä asteittain, sillä ilman kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta yrityksellä ei ole riittävää kompetenssia toimia uusilla markkinoilla. Asteittaisen kansainvälistymisen myötä yritys oppii jatkuvasti ja tämän kokemuksen myötä se voi mm. resursoida lisää uusille markkinoille (Prange & Verdier 2011). Johanssonin ja Valhnen (1977; 1990) prosessimalli ei kykene kuitenkaan selittämään, miksi jotkut yritykset ovat kykeneväisiä kansainvälistymään hyvin nopeasti ja toiset eivät (Prange & Verdier 2011).

Toinen vallitseva kansainvälistymisen malli on McDougallin ym. (1994) uusien liiketoimintamallien viitekehys (new venture internationalization framework), joka korostaa yritysjohtajan kykyä yrityksen liiketoiminnan kansainvälistymisessä. Kykeneväisen johdon avulla yritys pystyy kansainvälistymään nopeasti ilman tarkkoja prosesseja, jotka kartuttavat yrityksen kokemusta (Sapienza ym. 2006, 917-918). Vaikka uusien liiketoimintamallien viitekehys laajentaa prosessiteorian ohella kansainvälistymisestä, nämä teoriat eivät edelleenkään ole pystyneet selittämään täysin yritysten eroja kasvumenestyksessä kansainvälisillä markkinoilla (Prange & Verdier 2011). Perinteiset menestystekijät, kuten palkitsemisjärjestelmät, kustannustenhallinta ja

aineellinen omistaminen ovat pakollisia, mutta ne eivät enää riitä kansainvälisen kilpailun koventuessa (Teece 2007, 1321). Resurssien lisäksi kansainvälistymiseen liittyykin niin yrityskuin yksilötason tekijöitä ja kyvykkyyksiä. Tämä ovat todenneet myös Johanson ja Valhne (2013), jotka ovat muokanneet alkuperäistä prosessimalliaan ja liittäneet siihen mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä.

Mitä monimuotoisempi ja epästabiilimpi liiketoimintaympäristö on, niin sitä enemmän yritys tarvitsee aineetonta omaisuutta, kuten dynaamisia kyvykkyyksiä (Teece 2014, 23). Yrityksen kansainvälistyminen vaatii dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka voivat liittyä joko nykyisten kyvykkyyksien jatkuvaan muokkaamiseen tai täysin uusien kyvykkyyksien hankintaan ja kehittämiseen (Prange & Verdier 2011, 129). Uppsala-mallia lähdettiin muokkaamaan ja siihen liitettiin osia dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta, juuri siitä syystä, että kansainvälistymiseen liittyy paljon epätietoisuutta ja epävarmuutta (Valhne ym. 2012). Teece (2007, 1320) nostaa dynaamiset kyvykkyydet tärkeäksi osaksi monikansallisia yrityksiä ja kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä. Kansainvälisessä ympäristössä yrityksen tulee olla avoin uusille näkemyksille, jotta se on valmiina vastamaan nopeisiin muutoksiin liittyviin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Sapienza ym. 2006). Tämä vaatii sitä, että toimintatapojen täytyy olla dynaamisia, jolloin yritys pystyy yhdistelemään monien eri yksiköiden innovaatioita (Salvato & Alvesson 2018). Dynaamiset kyvykkyydet tähtäävät kilpailuedun luomiseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja yrityksen kasvun takana keskeinen tekijä on kilpailuedun luominen ja sen ylläpitäminen (Teece 2007; Helfat & Peteraf 2015). Teece (2007, 1320) toteaa, että nykypäivänä menestys kansainvälisillä markkinoilla toimivilla yrityksillä riippuu hyvin vähän niiden resursseista ja operationaalista kyvykkyyksistä. Hän jatkaa menestyksen olevan pikemminkin riippuvainen yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä, jotka liittyvät mm. toimintojen yhdistelemiseen, uusien prosessien ja liiketoimintamallien kehittämiseen sekä päätöksentekoharjojen välttämiseen.

Prangen ja Verdierin (2011, 128) mukaan kansainvälistymisessä keskeistä ovat niin sanotut kynniskyvykkyydet, jotka liittyvät erityisesti mahdollisuuksiin tarttumiseen. Tämä tarkoittaa, että yrityksillä on erilaisia tarpeita dynaamisten kyvykkyyksien suhteen niiden sen hetkisestä tilanteesta riippuen. Näiden kynniskyvykkyyksien kehittäminen ja hankkiminen on välttämätöntä, jos yritys aikoo kansainvälistyä (Prange & Verdier 2011, 128). Kynniskyvykkyydet eivät kuitenkaan tarkoita stabiileja resursseja, jotka hankitaan vain kerran, vaan yrityksen tulee myös kehittää kyvykkyyksiään jatkuvan oppimisen ja tiedon keräämisen kautta (Sapienza ym. 2006). He toteavat, että kansainvälistyminen tapahtuu usein tutkivalla otteella, joka sisältää testaamista, omilla

kotimarkkinoilla hyväksi todettujen liiketoimintamallien koettelemista ja niiden siirtämistä ulkomaille. Yrityksen kynnykskykyjä voidaan parantaa ja hankkia keräämällä yritykseen tietoa kokeiluiden ja olemassa olevien prosessien parantamisella, mutta yksittäisten johtajien tietämys voi korvata osittain yrityksen kokemuksen puutetta (Prange & Verdier 2011, 126-130). Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus ei kuitenkaan selitä kovinkaan selvästi, mistä näissä prosesseissa on kyse (Prange & Verdier 2011, 127-128). Onkin tärkeää tutkia näitä prosesseja tarkemmin ja hankkia lisää empiiristä tutkimustietoa niiden takaa.

Prange ja Verdier (2011, 131) toteavat, että yrityksellä tulee olla kyvykkyyttä yhdistää nykyisten resurssien muokkaaminen ja niiden tehokkaampi hyödyntäminen sekä täysin uusien kyvykkyyksien kehittäminen ja täysin uusien mahdollisuuksien etsiminen. Molemmat yksinään voivat johtaa siihen, että yrityksen toiminta vaarantuu pitkällä aikavälillä. Kyvykkyys hyödyntää nykyisiä resursseja yhä tehokkaammin saattaa rajoittaa yritystä toimimaan ainoastaan osa-alueilla, jotka eivät edistä radikaalien uudistuksien tekemistä. Liian innokas uusien mahdollisuuksien etsiminen ja niihin tarttuminen voivat taas ajaa yrityksen ahdinkoon epäonnistuneiden liiketoimintamallien seurauksena. Prange ja Verdier (2011) toteavatkin, että kansainvälistymisessä keskeistä on näiden kahden ristiriidassa olevan toiminnon yhteensovittaminen. Yritys ei voi ajatella kansainvälistymistä ja kasvua liian kapeakatseisesti, vaan sen pitää huolehtia, että sillä löytyy kyvykkyyttä hyödyntää molempia näkökulmia. Tämä voidaan saavuttaa rakentamalla erilaisille ja erityyppisille aktiviteeteille ympäristöjä, jotka auttavat yrityksen yksilöitä toimimaan heidän jokapäiväisessä työssään (O'Reilly & Tushman, 2004). Kyse ei ole siis pelkästään isoista strategisista päätöksistä vaan enemminkin rullaavasta strategiatyöskentelystä, jossa strategiaa edistetään jatkuvasti myös pienempien toimintojen ja päätöksien kautta.

2.2 Kyvykkyydet

Schilke ym. (2018) kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu useissa eri analyysiyksiköissä, mikä heijastaa sitä, että dynaamiset kyvykkyydet voivat sijaita joko yritystasolla, johtotasolla, yksilötasolla tai jollain muulla analyysitasolla, kuten esimerkiksi ryhmä- tai tiimitasolla. Yritystasosta käytetään kirjallisuudessa myös termiä organisaatiotaso, mutta tässä tutkielmassa käytetään selkeyden vuoksi pelkästään termiä yritystaso. Tutkimuskirjallisuudessa on vaihtelevuutta sen suhteen mitä tarkoitetaan makrotasolla ja mitä mikrotasolla. Usein makrotasolla tarkoitetaan yritystason kyvykkyyksiä, kun taas mikrotasolla yksilötason kyvykkyyksiä. Tässä tutkielmassa yksilö- tai yrityslähtöisyys ei määrittele onko jokin mikro- tai makrotason kyvykkyys.

Makrotason kyvykkyyksiksi määritellään kaikki ne kyvykkyydet, jotka pitävät sisällään mikrotason tekijöitä.

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on edelleen yleisintä yritystasolla, mutta kiinnostus dynaamisiin managerialisiin kyvykkyyksiin on lisääntynyt mikrotason tutkimuksen perässä (Felin ym. 2012; Helfat & Martin 2015). Yksittäisten johtajien henkilökohtaiset taidot ja kognitiot ovatkin nousseet merkittäväksi osaksi dynaamisten kyvykkyyksien tutkimusta (Schilke ym. 2018, 403). Dynaamisten kyvykkyyksien teorian puutteita paikatakseen niitä on alettu tutkimaan yritystason ja manageritason lisäksi myös mesotasolla, jolla eri tasojen kyvykkyydet pyritään yhdistämään toisiinsa (Salvato & Vassolo 2018).

2.2.1 Resurssipohjaiset kyvykkyydet

Syventyäkseen dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan, on ensiksi tehtävä ero resurssipohjaisten operationaalisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välille. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on kehitetty resurssipohjaisen näkemyksen (Resource-based view tai RBV) pohjalta. RBV perustuu olettamukseen, että eri yritysten resurssit ovat jakaantuneet heterogeenisesti, mikä lopulta selittää erot niiden suorituskyvyissä (Barney 1991). RBV mukaan yritykset pystyvät hankkimaan pysyvää kilpailuetua niiden resurssien ja kyvykkyyksien avulla.

Resurssit tarkoittavat yrityksen aineettomia ja aineellisia voimavaroja, joita niillä on ja joihin sillä on pääsy (Amit & Schoemaker 1993, 35). Wernefeltin mukaan (1984, 172) resursseina voidaan pitää mitä tahansa yrityksen heikkoutta tai vahvuutta. Barney (1991, 101) luokittelee resurssit kolmeen osaan: inhimilliseen, fyysiseen ja organisatoriseen pääomaan. Luokituksen mukaan inhimillistä pääomaa ovat älykkyys, kokemus, koulutus, arviointikyky, sosiaaliset suhteet sekä yksiköiden näkemykset ja ymmärrys yrityksen sisällä. Fyysiseen pääomaan kuuluvat rakennukset, koneet, laitteet, materiaalit sekä yrityksen fyysinen sijainti. Organisatorisia resursseja ovat raportointi, viestintä, suunnittelu, kontrollointi ja koordinoitumisjärjestelmät sekä ihmissuhteet.

Kyvykkyydet puolestaan tarkoittavat yrityksen kykyä käyttää sen resursseja (Amit & Schomaker 1993, 35), jotka mahdollistavat yrityksen kannalta merkittävien tekijöiden valmistuksen tai tuottamisen (Winter 2000, 983). Yksinkertaisemmin sanottuna operationaalisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan useimmiten sellaisia tekijöitä, joita yritys tarvitsee jokapäiväisessä liiketoiminnassaan. (Collis 1994, 145). Kyvykkyydet ovat yhdistelmä ajan mittaan muodostunutta kokemusta, tietoa sekä taitoja (Day 1994), jotka varmistavat resurssien tehokkaan käytön (Amit & Schoemaker 1993).

Kyvykkyydet sijaitsevat yleensä syvällä yrityksen rakenteissa ja prosesseissa, ne ovat uniikkeja, yrityskohtaisia ja niiden tunnistaminen on vaikeaa (Day 1994). Operationaaliset kyvykkyydet voidaan myös ulkoistaa, mutta tärkeintä on, että yrityksellä on niihin pääsy (Teece ym. 2016, 19).

Resurssipohjaisen lähestymistavan nähdään kuitenkin olevan liian staattinen ja riittämätön selittämään yritysten kilpailuetua nykyisessä dynaamisessa ympäristössä (Priem & Butler 2001). RBV ei anna työkaluja, miten uusia resursseja luodaan tai miten nykyisiä resursseja muokataan ja ylläpidetään liiketoimintaympäristön muuttuessa (Ambrosini & Bowman 2009). Staattisen luonteensa vuoksi resurssipohjaiset kyvykkyydet ovat helposti kilpailevien yritysten kopioitavissa, joten niiden avulla ei voida saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua nopeasti muuttuvilla ja erittäin kilpailuilla markkinoilla (Teece 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien teorian avulla pyritään täyttämään näitä RBV:n puutteita nykyisessä dynaamisessa toimintaympäristössä (Day 2011).

2.2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Teece ym. (1990) julkaisema artikkeli on luultavimmin ensimmäinen, joka käsittelee dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden kehittämistä (Ambrosini & Bowman 2009, 30). Dynaamiset kyvykkyydet ovat monimutkainen strategian ja yrittäjyyden tutkimushaara (Zahra ym. 2006, 944), ja kiinnostus sitä kohtaan alkoi kasvamaan vasta kunnolla, kun Teece ym. (1997) julkaisivat artikkelin *Dynamic capabilities and strategic management* (Barreto ym. 2010). Dynaamiset kyvykkyydet saattavat mennä silloin tällöin sekaisin myös muun strategiakirjallisuuden kanssa ja esimerkiksi termi mukautumiskyky (adaptability) sisältää hyvin paljon samankaltaisuuksia dynaamisten kyvykkyyksien teorian kanssa (Hamel 2012).

Teece ym. (1997, 516) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen kyky integroida, rakentaa ja muokata sisäisiä sekä ulkoisia kompetensseja nopeasti muuttuvaan ympäristöön reagoimiseksi. Vahvat dynaamiset kyvykkyydet pitää sisällään yrityksen prosessit, liiketoimintamallit sekä johtamistaidot (Teece 2014, 23). Kilpailuedun luomiseen dynaamiset kyvykkyydet tuovat arvoa, sillä niiden avulla yritys pystyy muuttamaan resurssipohjaansa luomalla, yhdistelemällä uudelleen ja vapauttamalla resurssejaan (Eisenhardt & Martin 2000, 1117). Dynaamisten kyvykkyyksien voidaankin sanoa olevan luonteeltaan muutosorientoituneita (Winter 2003). Niiden avulla yritys pystyy luomaan, laajentamaan, parantamaan sekä suojelemaan kilpailuvalttejaan (Teece 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys ei pyri vain sopeuttamaan omia resurssejaan, vaan parhaimmillaan yritys pystyy jopa muokkaamaan ulkoista toimintaympäristöään innovaatioiden ja

yhteistyöverkostojensa kautta (Teece 2007, 1341). Ambrosini ym. (2009, 20) sekä Ambrosini ja Bowman (2009, 38) esittävät, että dynaamiset kyvykkyudet eivät kuitenkaan välttämättä luo aina kilpailuetua. Heidän mukaansa dynaamiset kyvykkyudet saattavat kyllä muuttaa resurssipohjaa, mutta ne saattavat muuttaa niitä myös huonompaan suuntaan. Kestävää kilpailuetua ei pääse syntymään, jos resurssien muutos ei ole tarpeeksi merkityksellinen, muutokset eivät vastaa markkinoiden kysyntään tai muutokset ovat jatkuvasti liian pieniä (Ambrosini & Bowman 2009, 38-39).

Dynaamisille kyvykkyyksille on kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä (Barreto 2010). Määritelmien monimuotoisuus on esitelty seuraavan sivun taulukossa 1. Helfat ym. (2007) kuvaavat dynaamiset kyvykkyudet yrityksen kykyä luoda, laajentaa sekä muokata sen resursseja tarkoituksenmukaisesti. Zahra ym. (2006, 918) määrittelevät, että dynaamiset kyvykkyudet ovat yritysjohtajan kyky muuttaa tai muotoilla uudestaan jo olemassa olevia yrityksen resursseja ja rutiineja. Sekä Teece ym. (1997), että Ambrosini ja Bowman (2009, 33) toteavat, että dynaamiset kyvykkyudet ennemminkin rakennetaan yrityksen sisällä, eikä niitä osteta ulkopuolelta. Määritelmien monimuotoisuuden takia, dynaamisten kyvykkyyksien termi on saanut osakseen myös kritiikkiä. Jotkut pitävät dynaamisia kyvykkyksiä liian epämääräisenä, vaikeasti havaittavana ja mitattavana (Barreto 2010). Huomioitavan arvoista on myös se, että toisissa määritelmissä dynaamiset kyvykkyudet nähdään yritysten kyvykkyytinä (Teece 1997; 2007), kun taas toiset määritelmät korostavat yritysjohtajan merkitystä dynaamisissa kyvykkyyksissä (Zahra ym. 2006, 918). Vaikka erilaisia määritelmiä on useita, niin Ambrosinin ja Bowmanin (2009, 33) mukaan ne kaikki sisältävät ajatuksen yrityksen uusiutumisesta ja muutoksesta. Yhtä lailla pidetään selvänä, että dynaamiset kyvykkyudet eroavat operationaalisista kyvykkyyksistä.

Taulukko 1. Dynaamisten kyvykkyysien määritelmiä mukaillen Barretto (2010)

Tutkimus	Määritelmä
Teece & Pisano (1994)	Yrityksen osaaminen ja kyky luoda uusia tuotteita ja prosesseja, joiden avulla voidaan vastata markkinoiden muutoksiin.
Teece ym. (1997)	Yrityksen kyky yhdistää, kehittää ja uudelleenjärjestää ulkoisia ja sisäisiä kompetensseja, joiden avulla vastataan nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin.
Eisenhardt & Martin (2000)	Yrityksen prosesseja, joiden avulla resursseja käytetään. Ne ovat erityisesti prosesseja, joiden avulla resursseja integroidaan, uudelleenjärjestellään, hankitaan ja vapautetaan. Niiden avulla markkinoiden muutoksiin sopeudutaan tai markkinoita jopa muutetaan. Dynaamiset kyvykkyudet ovat organisatorisia ja strategisia prosesseja.
Teece (2000)	Kyky havaita ja tarttua mahdollisuuksiin nopeasti ja taitavasti.
Zolle & Winter (2002)	Dynaaminen kyvykkyys on opittu ja vakaa kollektiivinen toimintamalli, jonka kautta yritys luo ja muuttaa järjestelmällisesti omia toimintatapojaan parantaakseen tehokkuutta.
Winter (2003)	Dynaamiset kyvykkyudet ovat niitä, jotka luovat, muokkaavat sekä laajentavat normaaleja kyvykkyksiä.
Zahara ym. (2006)	Kyky uudelleen järjestää yrityksen resurssit ja rutiinit päätöksentekijöiden uskomusten ja näkemysten mukaan.
Helfat ym. (2007)	Yrityksen kyky tarkoituksenmukaisesti luoda, muokata ja laajentaa resurssipohjaansa.
Teece (2007)	Mahdollisuuksien ja ongelmien havaitseminen sekä muokkaaminen, mahdollisuuksiin tarttuminen sekä kilpailukyvyyn ylläpitäminen tehostamalla, yhdistelemällä, suojaamalla ja tarvittaessa uudelleenjärjestelemällä yrityksen aineettomia ja aineellisia resursseja.

Teeceen (2007) määritelmä dynaamisille kyvykkyyksille on kenties kaikista vakiintunein. Tässä määritelmässä eritellään kolme erilaista organisatorista prosessia, joiden kautta dynaamiset kyvykkyudet ilmenevät. Nämä prosessit ovat markkinoiden aistiminen, mahdollisuuksien hyödyntäminen ja niihin tarttuminen sekä muutoksen aikaansaaminen ja resurssien uudelleenjärjestely. Saavuttaakseen kilpailuetua, markkinoiden aistiminen saattaa olla jopa näistä

kyvykkyyksistä kaikista tärkein (Moorman & Day 2016). Markkinoiden aistimisella tarkoitetaan yrityksen kykyä havaita markkinoilla sijaitsevia, piilossa olevia mahdollisuuksia ja myös uhkia, sekä kykyä valjastaa nämä tiedot yrityksen käyttöön (Teece 2007). Havaitessaan uuden mahdollisuuden, yrityksen tulee myös olla kyvykäs tarttumaan siihen. Markkinamahdollisuuksiin tarttuminen tarkoittaa esimerkiksi kokeilua ja kehittämistä (Day & Schoemaker 2016) uusien tuotteiden, prosessien tai palveluiden avulla (Teece 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien kolmas tekijä, eli muutoksen aikaansaaminen tarkoittaa yrityksen kykyä ylläpitää kasvua ja kannattavuutta parantamalla, yhdistelemällä ja määrittelemällä uudelleen yrityksen resurssit ja valmiudet (Helfat & Peteraf 2015). Se siis linkittää yrityksen operationaaliset ja dynaamiset kyvyt yhteen ja samalla aiemmin mainitut dynaamisten kyvykkyyksien osatekijät realisoituvat (Day & Schoemaker 2016, 64). Tässä tutkielmassa dynaamisia kyvykkyyksiä tarkastellaan tarkemmin mahdollisuuksiin tarttumiseen näkökulmasta. Mahdollisuuksiin tartumisesta käytetään suomenkielessä myös termejä tilaisuuksien hyödyntäminen tai mahdollisuuksien hyödyntäminen, mutta selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään termiä mahdollisuuksiin tarttuminen.

Dynaamiset kyvykkyydet voivat sijaita niin yksilö- kuin yritystasolla. Yksilötasolla dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat esimerkiksi johdon mentaalimalleissa (Adner & Helfat 2003). Yritystason dynaamisia kykyjä ovat esimerkiksi erilaiset organisatoriset rutiinit, kuten päätöksenteon säännöt (Eisenhardt & Martin 2000; Zollo & Winter 2002). Tätä yksilö- ja yritystason jaottelua ovat haastaneet Hodgkinson & Healey (2011), joiden mukaan dynaamiset kyvykkyydet voivat olla organisatorisia, mutta niiden pohjana toimii aina yksilö. Lahjakkaiden yksilöiden nähdään edistävän yrityksen suorituskykyä, mutta samalla yritystason nähdään vaikuttavan yksilötason dynaamisiin kyvykkyyksiin, joten näiden eri tasojen kyvykkyyksien nähdään täydentävän toinen toisiaan (Rothaermel & Hess 2007).

2.2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijät

Organisatoristen prosessien lisäksi olisi tärkeää tutkia tarkemmin dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöistä (microfoundations) (Foss & Pedersen 2016), joista käytetään tutkimuskirjallisuudessa myös termiä toisen asteen dynaamiset kyvykkyydet (second-order dynamic capabilities) (Danneels 2008; Schilke ym. 2018). Niiden tutkiminen onkin lisääntynyt pyrittäessä ymmärtämään mistä tekijöistä makrotason dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat (Schilke ym. 2018, 403). Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöiden kautta on mahdollista ymmärtää miten nämä yritystason dynaamiset kyvykkyydet syntyvät ja kehittyvät, sekä miten ne

ilmentävät tekijöitä, jotka selittävät strategisia muutoksia (Helfat & Peteraf 2015). Asiaa voidaan ajatella, vaikka urheiluvalmennuksen kautta. Usein ajatellaan, että erinomainen tekemisen laatu vaatii suuria resursseja, mutta urheilumaailmasta voimme oppia, että omaa arkea pystyy parantamaan monilla pienillä tekijöillä, jotka liiketoiminnan kontekstissa voivat olla mikrotason tekijöitä. Niitä tutkimalla pystytään ymmärtämään paremmin, mitkä tekijät johtavat yritysten käyttäytymiseen ja suorituskykyyn (Felin ym. 2012, 1352). Tämä lähestymistapa on samansuuntainen kuin strategia käytäntönä (strategy as practice), jossa strategia ei ole vain jotain mitä yrityksellä on, vaan strategia on jotain mitä yritys tekee (Jarzakowski 2004).

Kuitenkin, kuten aiemmin jo mainittiin, on dynaamisten kyvykkyyksien aiempi tutkimus keskittynyt pääasiassa suurempiin organisatorisiin prosesseihin, joten yksityiskohtaisemmat mikrotason tekijät ovat jääneet tutkimuksessa vähemmälle huomiolle (Ambrosini & Bowman 2009, 37). Tämä saattaa johtua siitä, että ylätasoinen dynaamisten kyvykkyyksiä pidetään strategisesti tärkeämpinä, koska niiden nähdään ohjaavan mikrotason dynaamisia kyvykkyyksiä edellisessä kappaleessa mainitun Teece'n (2007) kolmikategorisen kyvykkyyksien mallin kautta. Mikrotason tekijöiden avulla voidaankin ymmärtää miten yrityksen rakenteet ja sosiaaliset prosessit vaikuttavat ylätasoinen dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen, niiden muokkautumiseen ja johtamiseen (Felin ym. 2012, 1352; Barney & Felin 2013).

Aivan kuten ylemmän tason dynaamisten kyvykkyyksien määrittelyssä, niin myöskään niiden mikrotason tekijöille ei ole löydetty yhtä yhteistä määritelmää (Barney & Felin 2013). Myöskään rajan vetäminen dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöiden ja ylemmän tason dynaamisten kyvykkyyksien välille ei ole välttämättä kovinkaan helppoa ja selvää. Teece'n (2007) mukaan mikrotason tekijöitä ovat erilliset taidot, prosessit, menettelyt, organisaatorakenteet, päätöksenteon säännöt ja rutiinit, jotka johtavat yritystason havaitsemiseen, mahdollisuuksiin tarttumiseen sekä muutoksien aikaansaamiseen. Tätä määritelmää mikrotason tekijöistä on käytetty hyvin laajasti luultavasti sen yksinkertaisuuden ja selkeyden takia.

Vaikka mikrotason analyysin avulla pystytään ymmärtämään dynaamisia kyvykkyyksiä konkreettisemmalla tasolla, se ei kuitenkaan tarkoita, että mikroperusteita tarkasteltaisiin vain yrityksen yksilötasolla (Barney & Felin 2013). Yksilötasolla dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijät ilmenevät lahjakkaissa yksilöissä, jotka pystyvät oppimaan nopeasti toimintaympäristöstään ja reagoimaan niiden muutoksiin (Rothaermel & Hess 2007, 899). Samankaltaisia asioita ovat tutkineet Helfat ja Peteraf (2015), jotka korostavat manageriaalisten

kognitiivisten tekijöiden merkitystä yrityksille. Baer ym. (2012) puolestaan tutkivat mikrotason tekijöitä ryhmätasolla, yritysten strategisen ongelmanratkaisun kontekstissa. Heidän mielestään ei riitä, että vain ongelman määrittämiseen ja päätöksentekoon osallistuvat yksilöt omaavat dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöitä, vaan myös itse päätöksentekoprosessin mikrotason tekijöitä tulee ymmärtää. Teece (2018) täydentää, että mikrotason tekijöihin kuuluvat kaikki, jotka muokkaavat ja yhdistelevät jo olemassa olevia tavallisia kyvykkyyksiä sekä luovat uusia. Adner ja Helfat (2003) puolestaan määrittelevät mikrotason tekijöiksi havainnoinnin, ongelmanratkaisukyvyt, päättelykyvyn sekä taidot kommunikoida. Mikrotason kyvykkyyksiä ilmenee yrityksen jokaisessa organisatorisessa prosessissa (Teece 2007), mutta tässä tutkielmassa niitä tarkastellaan ainoastaan mahdollisuuksiin tarttumisen osalta.

2.2.4 Dynaamiset manageriaaliset kyvykkyydet

Mielenkiinto dynaamisia manageriaalisia kyvykkyyksiä kohtaan on kasvanut lisääntyneen mikrotason tekijöiden tutkimuksen mukana (Schilke ym. 2018, 403). Dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien teoria keskittyy johdon rooliin, jonka dynaamisten kyvykkyyksien teoria on ainakin osittain jättänyt huomioimatta liikkueensa lähinnä yritystasolla. Dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien teorian mukaan yksittäisen johtajan lahjakkuus ja taidot ovat keskeisimpiä osia yrityksen muutoskykyä, ja ne ovat yksilöllisiä. Strategisten päätösten nähdään lähes aina lähtevän yrityksen huipulta, joten tästä syystä johtajien tutkiminen on erittäin tärkeää (Adner & Helfat 2003, 1023). Johtajien henkilökohtaiset taidot ja kognitiot, eli ajattelukyvyt ovatkin nousseet yhdeksi dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen merkittävimmistä mielenkiinnonkohteista (Helfat & Peteraf 2015; Salvato & Vassolo 2018, 1735; Schilke ym. 2018, 403).

Dynaamiset manageriaaliset kyvykkyydet ovat yksittäisen johtajan kyvykkyyksiä, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan; inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma sekä managerialistinen kognitio (Adner & Helfat 2003; Helfat & Martin 2015). Adnerin ja Helfatin (2003, 1012) mukaan dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien teoria on luotu selittämään eroja yritysjohtajien päätöksentekokyvyssä ja heidän suoritustasonsa vaihtelussa. Helfat ja Martin (2015) näkevät, että johtajien taitojen ja kykyjen heterogeenisyydellä voidaan selittää yritysten erot niiden menestyksessä. Adnerin ja Helfatin (2015, 1012) määritelmän mukaan dynaamiset manageriaaliset kyvykkyydet ovat kykyjä, jotka auttavat yritysjohtajia rakentamaan, integroimaan ja määrittämään uudelleen yrityksen resurssit sekä sen kompetensseja. Johtajien dynaamiset manageriaaliset

kyvykkyydet kehittyvät opittujen ja koettujen asioiden mukaan, mutta niihin vaikuttavat myös synnynmäiset ominaisuudet (Helfat & Martin 2015).

Schilke ym. (2018, 417) pohtivat, että mikä loppupeleissä on yksittäisen johtajan manageriaalisten kyvykkyyksien merkitys. Onko yrityksen kannalta järkevää, että sen dynaamiset kyvykkyydet perustuvat vain yksittäisiin johtajiin, vai olisiko sittenkin parempi, että yritys pohtisi miten yrityksen ja yksilön dynaamiset kyvykkyydet saataisiin tukemaan toinen toisiaan.

2.2.5 Dynaamisten kyvykkyyksien mesotaso

Organisaatiotutkimukset on pilkottu usein erilaisiin tasoihin, kuten dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa yritystasoon sekä manageritasoon. Meidän tulee syventää tietämystämme siitä, miten nämä eri tasot integroituvat toisiinsa mikro, meso- ja makrotasojen vuorovaikutuksen kautta (Kozlowski & Chao 2012). Tarvitaan mesotaso, joka selittää mikro ja makrotason integroitumisen (Salvato & Vassolo 2018). Jo vuosia tutkijat ovat ilmaisseet tarpeen mesotason tutkimukselle, joka yhdistää mikro- ja makrotason dynaamiset kyvykkyydet (Barney & Felin 2013, 138). Mikro- ja makrotasojen lisäksi tutkijat ovatkin alkaneet kiinnittämään huomioita dynaamisten kyvykkyyksien mesotasoon, jonka avulla nämä eri tasot saadaan yhdistettyä.

Salvaton ja Vassolon (2018) mielestä dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa on useita merkittäviä puutteita. Heidän mielestään teorian ensimmäinen puute on yksilöiden pieni rooli. Dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien teoria vastaa tähän osittain, mutta painopisteen ollessa pääosin yritysjohtajissa (Helfat & Martin 2015), hämärtää se kuvaa siitä, miten koko yritys rakennetaan olemaan dynaaminen. Samalla se aliarvioi alemman tason työntekijöiden luovuuden merkitystä (Salvato & Vassolo 2018; Schilke ym. 2018). Salvaton ja Vassolon (2018, 1732) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien teorian toinen puute on, että jos dynaamisia kyvykkyyksiä pidetään rutiineina tai yksilöiden tietämyksenä, joka perustuu hankittuun kokemukseen ja oppeihin, se ei jätä hirveämmin tilaa täysin uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Myös Teece (2007) on todennut, että tiukat rutiinit saattavat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen yksilöihin. Salvato ja Vassolo (2018) täsmentävät, että dynaamisten kyvykkyyksien perustuminen liian vahvasti prosesseihin vahingoittaa erityisesti yrityksen kykyä innovaatioiden luomiseen. Lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien teoria ei selitä miten yksilötason kyvykkyydet muodostuvat yritystason kyvykkyydeksi ja miten yrityksen prosessit eivät vahingoita sekä rajoita yksilöiden luovuutta ja innovatiivisuutta (Salvato ja Vassolo 2018, 1733). Tiukkaa yritys- ja yksilötason jaottelua ovat

haastaneet aiemmin myös Hodgkinson ja Healey (2011), Rothaermel ja Hess (2007) sekä Felin ja Powell (2016), jotka toteavat yksilö- ja yritystason vaikuttavan toisiinsa monin eri tavoin. Monimutkainen sosiaalinen vuorovaikutus saattaa johtaa lopputulokseen, jossa yritys on suurempi kuin osiensa summa, mutta toisaalta lopputulos voi olla yhtä lailla myös negatiivinen (Barney & Felin 2013, 147). Barney ja Felin (2013) korostavat, että sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksia kohtaan on olemassa vääristyneitä ennakkoluuloja ja ajatusharhoja, sillä lopputulosten ajatellaan aina olevan positiivisia. On olemassa useita tutkimuksia, jotka puhuvat tehokkaan vuoropuhelun puolesta (Kozlowski & Chan 2012), mutta toisaalta on myös olemassa tutkimustuloksia, jotka osoittavat, että dynaamisten kyvykkyudet voivat vaarantaa jopa yrityksen tulevaisuuden (Barney & Felin 2013, 148).

Salvato ja Vassolo (2018) korostavat artikkelissaan sosiaalisen vuoropuhelun monimutkaisuutta, josta toisaalta myös yrityksen kilpailuetu rakentuu. Ehkäpä tämä monimutkaisuus on myös se syy, miksi organisaatio- ja strategiatutkijat ovat käyttäneet ikään kuin oikoteitä keskittyessään vain yksilö- tai organisaatiotasoihin. Barney & Felin (2013, 148) mukaan monimutkaiset sosiaaliset suhteet ohitetaan dynaamisten kyvykkyysien tutkimuskirjallisuudessa usein niin, että yritys käsitellään ikään kuin yhtenä yhteisenä toimijana. Osa tutkijoista taas jättää yrityksen sisäisen vuoropuhelun huomioimatta keskittymällä ainoastaan pieneen osaan yritysten henkilöitä, kuten managereihin. Salvaton ja Vassolon (2018) mukaan dynaamisten kyvykkyysien teoriasta puuttuu mikro-makro ja makro-mikro yhdistäminen toisiinsa, joten niistä tarvitaan lisää tutkimustietoa. Näiden monimutkaisten suhteiden syvällisempi ymmärtäminen olisikin seuraava luonnollinen askelen dynaamisten kyvykkyysien tutkimukselle (Barney & Felin 2013, 148).

Salvato ja Vassolo (2018) puhuvat monitasoisesta dynaamisten kyvykkyysien teoriasta (multi-level theory of dynamic capabilities). Heidän esittämässään teoriassa on paljon samankaltaisuuksia kuin Rothaermelin ja Hessin (2007) esittämässä näkemyksissä yksilö- ja yritystason kyvykkyysien yhdistämisestä. Salvaton ja Vassolon (2018) teoria pyrkii selittämään mistä elementeistä dynaamisten kyvykkyysien dynaamisuus syntyy. Heidän esittelemänsä dynaamisten kyvykkyysien monitasoinen näkökulma ehdottaa, että yritysten dynaamiset kyvykkyudet ovat sosiaalisten saavutusten lopputulos, jossa yksilö- ja yritystason dynaamiset kyvykkyudet integroituvat toisiinsa tehokkaan vuoropuhelun ja ihmissuhteiden kautta. Aiemmin myös Fainshmidt ja Frazier (2017) ovat tutkineet yksilö- ja yritystason dynaamisten kyvykkyysien integroitumista sosiaalisten suhteiden kautta. Eri dynaamisten kyvykkyysien tasojen ja sekä niiden sisäisen vuoropuhelun avulla yhdistetään yksilötason tunteet, kognition ja rutiinit, joista lopulta

syntyvät yritystason dynaamiset kyvykkyydet (Salvato & Vassolo 2018, 1733-1744). Koska dynaamisten kyvykkyyksien organisaatiiorutiineihin, yksilöllisiin kyvykkyyksiin sekä niiden keskinäiseen dynamiikkaan liittyy useita eri tasoja, tarvitaan näiden tasojen välisiin suhteisiin enemmän teoreettista selkeyttä (Winter 2013, 121).

Dynaamisten kyvykkyyksien monitasoisuus tuottaa aidosti kilpailuetua, sillä niiden kopioiminen on kilpailijoiden osalta hankalaa. Helfatin ja Martinin (2015, 1304) mukaan yritykset, joiden johtajat omaavat ylivoimaiset dynaamiset kyvykkyydet menestyvät huomattavasti todennäköisemmin kuin ne yritykset, joiden johto ei omaa yhtä dynaamisia johtamiskykyjä. Salvaton ja Vassolon (2018,1744) mukaan yksittäisten dynaamisten kyvykkyyksien kopioiminen on kuitenkin helppoa, eikä yksittäisen managerin tai organisaatioprosessin dynaaminen kyvykkyys luo aitoa etua kilpailuilla markkinoilla. Heidän mukaansa todellista kilpailuetua tuo sosiaalisiin suhteisiin ja tehokkaaseen vuoropuheluun perustuva monitasoinen malli, jolla voidaan ymmärtää yritysten välisiä eroja dynaamisilla markkinoilla menestymiseen (Salvato & Vassolo 2018, 1745).

2.3 Mahdollisuuksiin tarttuminen

Pelkkä uusien mahdollisuuksien havaitseminen ei riitä, vaan yrityksen tulee pystyä tarttumaan näihin tilaisuuksiin, kun niitä ilmenee. Lisäksi päätöksenteon ja toiminnan aloittamisen on usein alettava hyvin nopeasti (Teece 2007, 1326). Mahdollisuuksiin tarttuminen tarkoittaa asioiden päättämistä ja asioiden viemistä toteutukseen (Teece ym. 2016, 22). Mahdollisuuksiin tarttuminen voi olla yrityksen näkökulmasta jopa pelottavaa, sillä se voi edellyttää suurien ja toisinaan jopa peruuttamattomien sijoitusten tekemistä niin aineellisiin kuin aineettomiin hyödykkeisiin (Helfat & Peteraf 2015, 840). Tämän takia ei voida olla yllättyneitä siitä, että välillä yritys on kyllä havainnut mahdollisuuden, mutta ei kuitenkaan investoi siihen (Teece 2007, 1327). Voi olla, että yritys tuntee täydellisesti markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet ja uhat, mutta ilman kyvykkyyttä tarttua ja hyödyntää markkinoilta aistittu tieto, nämä mahdollisuudet menevät siltä ohi (O'Reilly & Tushman 2008, 191).

Esimerkkejä mahdollisuuksiin tarttumisesta ovat muun muassa uudet tuotteet, palvelut tai prosessit, liiketoimintamallien valitseminen ja kaupallistaminen (Teece 2007, 1326; Teece 2014, 23). Day ja Schoemaker (2016) pitävät mahdollisuuksiin tarttumista kokeilukulttuurina, kehitystyönä ja joustavia investointeja, kun taas Eisenhardt ja Martin (2000) keskittyvät klassikkoartikkelissaan johdon päätöksentekokykyyn. Hyvin moni tutkimus on kuitenkin keskittynyt mahdollisuuksiin

tarttumiseen nimenomaan innovaatioiden ja kokeilukulttuurin näkökulmasta (Zollo & Winter 2002; Teece ym. 2016; Wang & Ahmed 2007). Mahdollisuuksiin tarttumista koskevan kirjallisuuden monitasoisuus osoittaa, että mahdollisuuksiin tarttuminen ei välttämättä ole aina suuria strategisia päätöksiä, vaan se voi olla myös pienempiä tekoja, jotka edistävät strategian toteutumista ja mahdollisuuksiin tarttumista jokapäiväisessä työnteossa. Mahdollisuuksiin tarttumiselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä aiemassa dynaamisten kyvykkyysien tutkimuskirjallisuudessa. Mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmiä on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuskirjallisuuden määritelmiä liittyen mahdollisuuksiin tarttumiseen

Tutkimus	Määritelmä
Day & Schoemaker (2016)	Kokeilukulttuuri, kehitystyö ja joustavat investoinnit
Helfat & Peteraf (2015)	Strategiset sijoituspäätökset
Bauer ym. (2012)	Päätöksentekoprosessit
Wang & Ahmed (2007)	Innovaatioiden kehittäminen
Teece (2007)	Uudet tuotteet, prosessit ja palvelut
Teece (2007)	Johtamiskompetenssit liiketoimintamallien suunnittelussa ja parantamisessa
Zollo & Winter (2002)	Tutkimustyö ja innovointi
Eisenhardt & Martin (2000)	Johdon päätöksentekokyky

Markkinamahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää yrityksiltä kyvykkyksiä monilla eri osa-alueilla, mutta johdolla voidaan nähdä olevan siinä joka tapauksessa merkittävä rooli (Adner & Helfat 2003, 1113). Strategiset investoinnit vaativat yritysjohtajilta usein kykyä sietää epävarmuutta (Helfat & Peteraf (2015, 840). Harreld ym. (2007) toteavat, että mahdollisuuksiin tarttuminen on synonyymi strategiselle ymmärrykselle sekä sen toteuttamiselle. Heidän mukaansa tämä edellyttää johtajia, jotka osaavat nähdä pitkän aikavälin vision ja kehittää strategiaa sen toteuttamiseksi. Mahdollisuuksiin tarttuminen onkin kriittinen tekijä yrityksen kannalta, sillä sen kautta yritys saavuttaa uusia positioita ja reittejä, jotka vaikuttavat sen suoriutumiseen niin kasvussa, voitoissa

kuin kilpailuedussa (Helfat & Peteraf 2015, 97). Jantunen ym. (2011, 143) kuvaavat mahdollisuuksiin tarttumisen yrityksen kykynä sisäistää, integroida ja käyttää markkinoilta aistittua tietoa palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen. Day ja Schoemaker (2016) painottavat artikkelissaan tunnustelevia ja kokeilevia lähestymistapoja, jossa yritys oppii jatkuvasti. Mahdollistaakseen tällaisen toimintavan, yritykseen on tarvinnut rakentua kokeilukulttuuri, jossa on lupa haastaa vanhoja toimintatapoja (Day 2011). Aivan kuten muussakin dynaamisten kyvykkyyksien teorian osa-alueissa, niin myös mahdollisuuksiin tartumisessa tulevat esiin niin yksilö kuin yritystason kyvykkyydet. Yksittäiset dynaamiset kyvykkyydet on kuitenkin mahdollista monistaa yrityksen kokonaiskyvykkyydeksi tehokkaan vuoropuhelun avulla, jonka keskeisin tekijä on osallistaminen (Salavato & Vassolo 2018, 1743). Tehokkaan vuoropuhelun seurauksena yritysten yksilöille annetaan aito mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda näkemyksiään esiin. Salvaton & Vassolon (2018, 1743) mukaan ilman tätä vuoropuhelua yritys pystyy ainoastaan satunnaisesti tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin, mutta silloin toiminta ei ole systemaattista ja tehokasta.

Pelkkä tarttuminenkaan ei usein riitä, vaan päätöksiä tulee tehdä oikea-aikaisesti uusien liiketoimintamallien, resurssien uudelleenjärjestämisen tai muiden investointien suhteen (Teece 2007, 1327). Haasteen päätöksien oikea-aikaisuudelle luo se, että hyvin usein kerätty tieto on jo menneisyyttä, joten se tulee päätöksentekijöiden tietoon liian myöhään (Teece 2007, 1322). Yrityksen päätöksenteko on keskeisessä osassa mahdollisuuksiin tarttumista (Teece 2007; Hodgkinson 2011), sillä tämä vaatii lähes poikkeuksetta investointeja kaupallistamiseen tai tuotekehitykseen (Teece 2007, 1327). Mahdollisuuksiin tartumisessa tärkeää on sitouttaa muut yrityksen henkilöt mukaan muutokseen. Tämä voi olla lähtöisin yksilöstä tai joukosta ihmisiä, jotka vakuuttavat muut erilaisten toimenpiteiden tarpeellisuudesta. Tämän kaltainen suostuttelu voidaan nähdä yksilölähtöisenä, mutta toisaalta sosiaalinen hyväksyntä tarvitsee laajempaa joukkoa sitoutumaan päätettyihin toimenpiteisiin, jolloin puhutaan yrityksen kyvykkyydestä muutokseen (Felin & Powell 2016, 88).

Day ja Schoemaker (2016, 63) suosittelevat, että uusiin mahdollisuuksiin tulee sitoutua harkiten ja asteittain, sillä ne ovat myös usein hyvin riskialttiita. Teece (2007, 1327) on havainnut yritysten suosivan vähitellen tapahtuvia muutoksia ja välttelevän radikaaleja innovaatioita, jotka ravistelevat ja muokkaavat niiden rakenteita huomattavalla tavalla. Välttääkseen liiallisen varovaisuuden tai uhkarohkeuden, yritysjohton ongelmanratkaisu- ja päättelykyvyt nousevat hyvin kriittiseen asemaan mahdollisuuksien hyödyntämisessä (Helfat & Peteraf 2015, 840). Felin ja Powell (2016) suosittelevat että tehdyt päätökset tulee perustella myös muille yrityksessä, jolla estetään, ettei

mahdollisuuksiin tarttuminen perustu vain auktoriteettisen yritysjohtajan näkemyksiin, vaan myös eri kanavista ilmi tulleet mahdollisuudet pystytään hyödyntämään. Tämän seurauksena yritys ei tartu vain ennakkoluuloihin perustuviin tai epäonnistumisia vältteleviin mahdollisuuksiin. Myös ulkopuolisen näkemyksen mukaan ottaminen tietyissä määrin on järkevää vastapainoksi yrityksen sisäisille näkemyksille. Heterogeenisen ryhmän avulla yritys huomioi todennäköisemmin kaiken oleellisen päätöksenteon kannalta, joka mahdollistaa arvokkaampien ratkaisujen löytämisen kuin joko yksilö yksin tai homogeeninen ryhmä (Baer ym. 2013, 202).

Vinoutumattomien päätöksien tekeminen on kuitenkin vaikeaa ja haastavaa (Teece 2007, 1327), joten yritysten tulisi luoda erilaisia päätöksentekorutiineja ja prosesseja, joilla nämä päätöksenteonharhat voitaisiin väistää (Felin & Powell 2016; Hodgkinson 2011, 1506; O'Reilly & Tushman 2008, 191). Iso osa päätöksenteon tueksi saadusta tiedosta on hyödytöntä ja epärelevanttia (Teece 2007), joten tiedon suodattamisen merkitys nousee suureen arvoon varsinkin isoissa strategisissa päätöksissä. Teece (2007) mukaan kukaan yksilö ei voi omistaa niin paljon tietoa yksinään, että voisi tehdä tehokkaasti päätöksiä ilman yrityksen muiden yksilöiden osallistamista. Vaikka yksittäisten yritysjohtajien kokemuksen tuoma toimialatuntemus ja sen myötä kehittyneet heuristiikat mahdollistavat nopeat päätökset mahdollisuuksiin tartumisessa (Helfat & Peteraf 2015, 841), niin yrityksen tulee olla hyvin varovainen tämän kaltaisten päätösten kanssa. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että yksilön tekemät päätökset sisältävät paljon erilaisia harhoja ja useamman ihmisen osallistaminen päätöksentekoon lieventää mahdollisia päätöksentekoharhoja (Felin & Powell 2016, 88). Kuitenkin myös rutiinien luomisessa tulee olla erittäin tarkkana, sillä myös vakiintuneet käytännöt sekä hallinnolliset rutiinit saattavat aiheuttaa päätöksentekoharhoja ja ennakkoluuloja muutoksia vastaan (Teece 2007). On myös huomattu, että liian hitaat ja byrokraattiset päätöksentekoprosessit hidastavat ja vaikeuttavat radikaalia innovointia, minkä myötä siirtyminen mahdollisuuksien havainnoinnista kohti niihin tarttumista hankaloituu (Teece 2007, 1327). Erilaiset harhat ovat monesti syvällä yksilössä tai yrityksen rakenteissa, joten niiden poistaminen ei ole yksinkertaista (Felin & Powell 2016, 88). Teece (2014, 18) mielestä mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää yritykseltä selkeitä toiminnan rajoja sekä johdonmukaista toimintaa.

Aivan kuten Prange ja Verdier (2011) toteavat kansainvälistymiseen liittyen, niin päätöksenteossa yrityksen täytyy löytää tasapaino erilaisten ristiriidassa olevien näkökulmien kesken. Yritys ei voi olla turhan byrokraattinen ja kankea, mutta liiassa vapaudessakin on riskinsä. Smithin ja Tushmanin (2005, 527) mukaan yrityksistä pitää joka tapauksessa löytyä rohkeutta myös radikaalimpiin

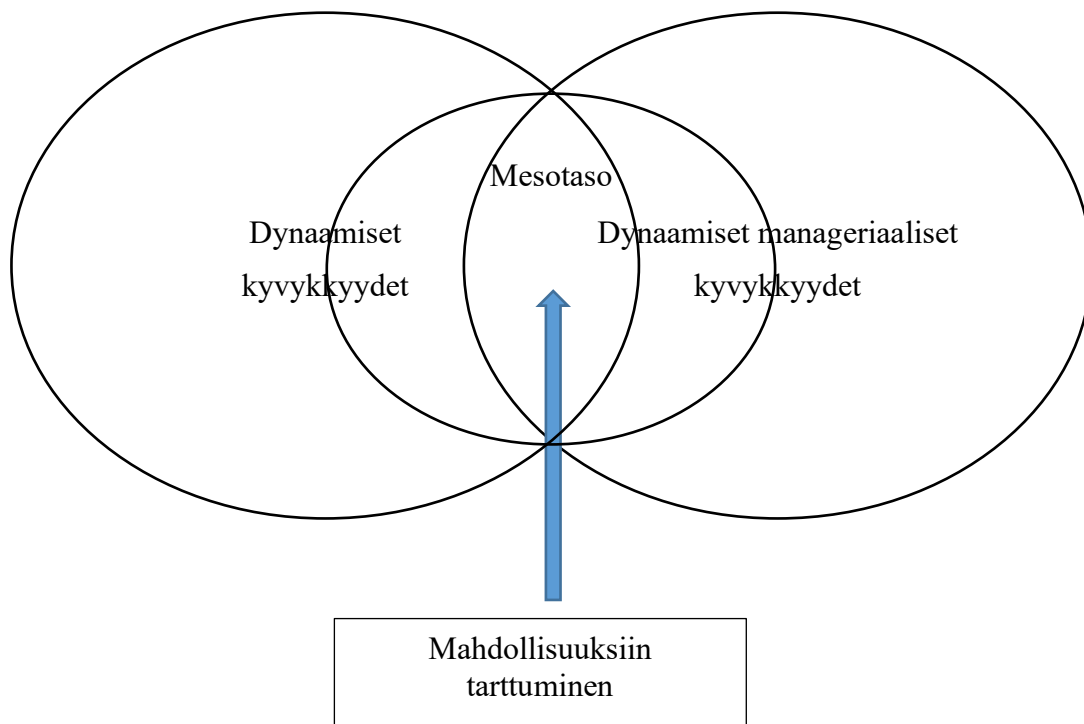
muutoksiin, sillä yrityksen kestävä kilpailuetu ja kyky tehdä tulosta rakentuvat uusien innovaatioiden sekä yrityksen nykyisten tuotteiden yhdistelmästä. Yrityksen kyky muuttua uusien innovaatioiden kautta takaa sen pitkän aikavälin menestymisen, mutta myös lyhyen aikavälin tuloksellisuus tulee taata nykyisten tuotteiden avulla (Prange & Verdier 2011).

Teece (2007, 1329-1330) jakaa mahdollisuuksiin tarttumisen neljään mikrotason tekijään, jotka ovat liiketoimintamallien valinta, yrityksen rajojen valitseminen, päätöksentekoprotokollien luominen sekä sitoutumisen ja uskollisuuden rakentaminen. Teece (2018, 41) täydentää vielä, että mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisten kyvykkyysien mikrotason tekijöitä ovat uusien tuotteiden suunnittelu, myynnin laajentaminen uusiin segmentteihin sekä valtuuksien jakaminen Yrityksen eri yksiköihin. Teece (2007) mikrotason tekijöiden määritykset pitävät sisällän vielä tarkempia tekijöitä kuten päätöksenteon harhojen, ennakkoluulojen ja ylioptimismin välttämisen, tehokkaan kommunikoinnin yrityksen sisällä, teknologioiden valitsemisen, yrityksen kulttuurin ja arvojen ymmärtämisen sekä sellaisten rutiinien kehittämisen, jolla pidetään yllä arvoa tuottavia prosesseja ja kyetään luopumaan nykyisin arvoa tuottamattomista tekijöistä. Kuitenkin nykypäivänä liiketoimintamallien suunnittelu ja muokkaaminen ovat ehkä jopa kaikista kriittisin mahdollisuuksiin tarttumisen dynaaminen kyvykkyys (Teece 2018, 43).

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten muodostavat dynaamisten kyvykkyysien teoria, manageriaalisten dynaamisten kyvykkyysien teoria sekä ne yhdistävä monitasoinen dynaamisten kyvykkyysien teoria. Tutkimustehtävän kannalta olennaisempi teoria on dynaamiset kyvykkyyydet, sillä dynaamisten manageriaalisten kyvykkyysien teoria keskittyy nimenomaan managereihin, joka ei puolestaan ole tämän tutkielman tarkoitus. Tätä teoriaa ei voida kuitenkaan ohittaa, sillä dynaamisia kyvykkyysien yksilötasoa on tutkittu suurimmaksi osaksi juuri dynaamisten manageriaalisten kyvykkyysien näkökulmasta. Mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmä pohjautuu tässä tutkielmassa pääasiassa Teece (2007) mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmälle, mutta myös muiden tutkimuksien määritelmiä on hyödynnetty. Tutkielman keskiössä on kuvailla, minkälaisia dynaamisia kyvykkyysiyä yrityksissä tarvitaan mahdollisuuksiin tarttumisen näkökulmasta, olivat ne sitten yksilö- tai yritysälähtöisiä. Tässä apuna käytetään myös Salvaton ja Vassolon (2018) esittämää monitasoista dynaamisten kyvykkyysien teoriaa, joka auttaa hahmottamaan mahdollisuuksiin tarttumista mahdollisimman monipuolisesti. Heidän näkökulmaansa mukailen, erilaiset dynaamiset kyvykkyyydet muodostavat yhdessä suuremman

kokonaisuuden, jota nimitetään tässä tutkielmassa mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyudeksi. Nämä kokonaiskyvykkyudet johtavat lopulta tehokkaaseen mahdollisuuksiin tarttumiseen. Tutkielman teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 1. kuvaa miten mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyudet voivat olla niin yksilö- kuin yritysälhtöisiä. Tämä kuvio kuvaa miten edellä olleessa luvussa tarkemmin avatut teoriat luovat teoreettisen viitekehksen tälle tutkielmalle ja miten ne yhdistyvät mesotason kautta toisiinsa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofia voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat ontologia, epistemologia ja metodologia (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Tieteenfilosofiset päätökset vaikuttavat siihen, miten tutkimusta tehdään, miten tietoa kerätään ja miten sitä analysoidaan (Carson ym. 2001, 10). Ontologia tarkoittaa tutkijoiden tekemiä oletuksia siitä mitä on olemassa (Easton 2002, 108) ja tässä tutkielmassa ajatellaan, että todellisuus voi vaihdella kontekstin mukaan ja se on jokaiselle erilainen. Epistemologialla puolestaan vastataan kysymykseen mitä ja millä perusteella olemassa olevasta voidaan tietää (Easton 2002, 108). Tämän tutkielman lähestymistapa on subjektiivinen, koska tutkijat ovat haastateltavien henkilöiden tiedon varassa, eikä tuloksia tarkastella muilla mittareilla. Keskiössä on se, miten haastateltavat kokevat ja näkevät tutkittavan ilmiön. Metodologiset oletukset vastaavat siihen, millä keinoin tietoa voidaan hankkia ja saada (Easton 2002, 108; Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkielmassa oletuksena oli, että olemassa oleva tieto löytyy haastateltavilta henkilöiltä, joten paras keino päästä käsiksi tähän tietoon on kysyä heiltä itseltään.

Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisesti, eli laadullisesti. Laadullinen tutkimus on perusteltu valinta, kun halutaan ymmärtää syvällisemmin monimutkaisia ilmiöitä (Gummerson 2005, 312). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa varsinkin silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä on melko vähän edeltävää tietoa (Carson ym. 2001; Eriksson & Kovalainen 2008). Kuten alussa mainittiin, niin dynaamisten kyvykkyysien tutkimus on ollut hyvin pitkälti kvantitatiivista (Ambrosini & Bowman 2009). Kvantitatiivisen tutkimuksen keskittyessä lähinnä hypoteesien testaamiseen ja ilmiöiden selittämiseen kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tiedon syventämiseen ja sen tulkitsemiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullinen tutkimus soveltuu tähän tutkielmaan erinomaisesti juuri sen tulkinnallisen luonteensa vuoksi (Carson ym. 2001, 68). Tässä tutkielmassa aihetta tutkitaan rajallisen aineiston puitteissa, minkä vuoksi tuloksia ei voida yleistää, mutta empiiristen havaintojen ja tutkijan tulkintojen kautta tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin.

Tämän tutkielman tieteenfilosofinen lähtökohta on kriittinen realismi. Eastonin (2002) mukaan kriittinen realismi sopii tutkimukseen erinomaisesti, kun halutaan ymmärtää syvällisesti mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Tässä näkemyksessä todellisuus nähdään siten, että eri ihmiset

tulkitsevat sitä eri tavoin (Eriksson & Kovalainen 2008). Kriittinen realismi hyväksyy, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut, jolloin syntyy jännite kahden toisistaan poikkeavan näkökulman välille. (Easton 2002). Kriittisen realismin mukaan on olemassa todellisuus, joka on irrallaan havainnoijista, eikä se ole meistä riippuvainen (Järvensivu & Tönroos 2010, 2; Easton 2002). Todellisuutta on kuitenkin mahdollista lähestyä ja sitä voidaan päästä lähemmäksi empiiristen havaintojen kautta (Easton 2002; Lincoln & Cuba 2000), kuten tässä tutkielmassa tutkimushaastattelujen avulla.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla haastattelu pystytään pitämään keskustelevana, rentona sekä joustavana (Eriksson & Kovalainen 2008). Jokainen tutkielman haastattelu tehtiin kasvokkain. Tämä haastattelutyyli soveltui tähän tutkielmaan erinomaisesti, sillä induktiivisen tutkimusotteen myötä haastatteluissa annettiin ääni yritysjohtajille ja tulkittiin mikä tutkittavassa ilmiössä oli heidän mielestään olennaista. Haastatteluissa käytettiin hyvin avoimia haastattelukysymyksiä, koska liian suljetut kysymykset olisivat voineet rajoittaa haastateltavia ja samalla haastattelumateriaalin rikkaus olisi kärsinyt. Haastatteluiden teemoina olivat kasvu ja kansainvälistyminen sekä dynaamisten kyvykkyyksien eri organisatoriset prosessit. Teemahaastattelu onkin todettu hyväksi tavaksi dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa, jossa sitä on käytetty tutkimusmetodinä hyvin paljon.

Aineiston analyysi toteutettiin induktiivisesti, joten tutkielman tavoitetta lähestyttiin aineistolähtöisesti, eli aineiston tarkoitus oli ohjata hyvin vahvasti teoriaa. Induktiivisessa tutkimuksessa empiirisistä havainnoista siirrytään teoriaan ja päädytään lopulta tekemään johtopäätöksiä näiden yhdistelemisen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kuten Tuomi ja Sarajärvin (2018, 80) toteavat, ”puhtaan” induktion saavuttaminen on kuitenkin käytännössä mahdotonta, sillä tutkimusta ei voida tehdä tyhjiössä, eikä tutkija voi kadottaa aikaisempia tietojaan, ajatuksiaan ja teoriapitoisia havaintojaan. Ollakseen kyvykäs havaitsemaan mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason tekijöitä, tutkijan oli perehdyttävä käsiteltävän aiheen kirjallisuuteen jonkin verran jo ennen aineiston luomista ja sen analysointia. Taulukossa 3 kuvaillaan tämän tutkielmaprosessin eri vaiheet ajallisesti.

Taulukko 3. Tutkielmaprosessi

Vaihe	Aikamääre
1. Tutkielman aiheen valinta	Lokakuu 2019
2. Esiymmärryksen rakentaminen tutkimuskirjallisuuden avulla	Marraskuu 2019
3. Pilottihaastattelu	Marraskuu 2019
4. Haastattelurungon kehittäminen	Marraskuu 2019
5. Ohjaajan pitämät haastattelut	Joulukuu 2019
6. Haastattelurungon valmistuminen	Tammikuu 2020
7. Aineiston kerääminen	Tammi-helmikuu 2020
8. Aineiston analysoinnin ensimmäiset kierrokset	Helmi-maaliskuu 2020
9. Tutkimuskirjallisuuteen syventyminen	Maaliskuu 2020
10. Päätös hyödyntää Teece (2007) mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmiä aineiston analysoinnissa	Maaliskuu 2020
11. Aineiston analyysin seuraavat kierrokset	Maaliskuu 2020
12. Päätös hyödyntää Salvaton ja Vassolon (2018) monitasoista lähestymiskulmaa	Huhtikuu 2020
13. Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen	Huhtikuu 2020
14. Aineiston analysoinnin loppuun vieminen	Huhtikuu 2020
15. Tutkielmaraportin viimeistely ja johtopäätökset	Huhti-toukokuu 2020

Taulukko 3 havainnollistaa miten tämän tutkielmaprosessin aikana tutkija liikkui jatkuvasti aineiston ja teorian välillä. Tämän tutkielman osalta voidaan todeta, että aineisto oli lopulta se, joka ratkaisi mitä kiinnostavaa tutkittavasta ilmiöstä nousi esille. Aineiston analyysissä hyödynnettiin induktiivista sisällönanalyysia sekä Gioia-metodologiaa. Sisällönanalyysissä kiinnitetään ensin huomio yksityiskohtiin, yksittäisiin sanoihin ja lauseisiin, ja niistä muodostetaan lopulta kategorioita vertailun, yhtäläisyyksien hakemisen ja ryhmittelyn avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Gioia-metodologian mukaan luotavan datastruktuurin avulla luodaan tarkempi malli tutkimuksen tieteellisyyden ja tutkijan tekemän sisällönanalyysin osoittamiseksi (Gioia ym. 2013). Aineiston analyysi on kuvattu tarkemmin luvussa 3.4.

3.3 Aineiston kuvaus

Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla 15 ylimmän johdon päätöksentekijää. Aineisto kerättiin 12 eri yrityksen edustajalta. Aineiston keruu aloitettiin joulukuussa 2019 ja kaikki haastattelut olivat tehty helmikuun 2020 alkupuolella. Aineiston keruu tapahtui erittäin nopeasti, sillä haastateltavien rekrytointi osoittautui yllättävän helpoksi. Lähes kaikki tutkielmaan mukaan pyydyt yritysjohtajat suostuivat haastateltaviksi ja olivat erittäin kiinnostuneita tutkielmaa kohtaan. Yksi haastatteluista järjestettiin niin, että haastatteluun osallistui samaan aikaan kaksi yrityksen ylimmän johdon henkilöä. Lisäksi aineistossa on mukana kaksi henkilöä, jotka edustavat samaa yritystä, mutta haastattelut järjestettiin erikseen.

Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin yritysjohtajia, joilla on kokemusta yrityksistä, jotka ovat saavuttaneet merkittävää liiketoiminnan kasvua sekä toimineet kansainvälisillä markkinoilla. Aivan aluksi tarkoituksena oli tutkia kasvavia ja kansainvälistyviä yrityksiä, jotka olisivat sijainneet tietyllä maantieteellisellä alueella. Lopulta päädyttiin kuitenkin siihen ratkaisuun, että aineiston keruuta tulee laajentaa niin, ettei maantieteelliset tekijät rajoita tutkielman tekemistä, sillä se helpotti huomattavasti esimerkiksi aineiston hankintaa.

Lähes kaikki haastattelut suoritettiin yritysten toimitiloissa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, jolloin haastattelut nauhoitettiin Tampereen yliopistolla. Jokaisessa haastattelussa paikalla olivat vain haastateltava ja haastattelijat, jolla varmistettiin, että haastateltavat pystyvät puhumaan rehellisesti ja suoraan ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastattelun rakenne muokkautui tutkielmaproessin edetessä. Jo tehtyjä haastateltuja kuunneltiin ennen seuraavien tekemistä ja niiden perusteella pohdittiin, olivatko haastattelijat onnistuneet samaan päätöksentekijöistä irti tutkielman kannalta relevanttia sisältöä. Tutkielmaa varten tehtiin myös yksi pilottihaastattelu tämän pro gradu -tutkielman ohjaajalle Hannu Kuuselalle. Ohjaajan haastattelu sopi tämän työn pilottihaastatteluksi erinomaisesti, sillä haastateltava tuntee aiheen tutkimuskirjallisuuden hyvin, joten pilottihaastattelun avulla saatiin arvokasta tietoa haastattelurungon parantamiseksi. Haastattelurungon kehittymistä kuvailtiin aiemmin taulukossa 3.

Myöskin aineiston kerääminen lyhyen aikavälin sisään osoittautui toimivaksi tavaksi, sillä sen seurauksena tutkijan oman työskentelyn reflektointi ja kehittäminen oli tehokasta. Haastattelurunkoa ja tekniikkaa hiottiin viikoittaisissa palavereissa muiden pro gradu -tutkielman tekijöiden kanssa ja muutamien ensimmäisten haastattelujen jälkeen haastattelurunko alkoi

asettumaan lopulliseen muotoonsa. Viimeistään aineiston litteroinnissa tuli selväksi, että riippumatta haastattelijan henkilöllisyydestä haastattelut etenivät melko samankaltaisesti ja jokainen haastattelu valikoitui mukaan aineistoon. Haastattelun karkea rakenne löytyy liitteestä 1.

Useimmissa haastatteluissa oli paikalla useampi haastattelija. Eriksson ja Kovalainen (2008) toteavat, että tutkijan tulee olla erittäin tarkkana, että kaikki teemaan kannalta olennaiset asiat käydään haastattelun aikana läpi ja niihin saataisiin mahdollisimman syvällisiä vastauksia. Useamman haastattelijan läsnäololla varmistettiin, että haastateltavista saatiin mahdollisimman paljon irti, sillä haastatteluteeman laajuus huomioiden kokematon haastattelija ei välttämättä olisi huomannut kysyä tai pyytää tarkennusta kaikkiin teemaan liittyviin olennaisiin tekijöihin. Näin ollen haastattelunvetäjä pystyi keskittymään paremmin suureen kuvaan, eikä hänen tarvinnut huolehtia liiaksi siitä, ettei temasta huomattaisi kysyä kaikkea olennaista. Haastateltavat L, E, B, C ja H haastatteli ainoastaan yksi henkilö, kun taas muissa haastatteluissa haastattelun vetäjän lisäksi paikalla oli yksi tai kaksi haastatteluassistenttia. Haastattelut oli organisoitu niin, että haastattelija oli päävastuussa haastattelun tekemisestä ja etenemisestä. Assistentit osallistuivat haastatteluun lähinnä tarkentavilla kysymyksillä. Tämän tutkielman tekijä oli itse paikalla haastatteluissa A, D, F, G, I, J, K ja L. Edellä mainitut asiat käydään läpi tutkielman läpinäkyvyyden vuoksi ja tarkemmat tiedot haastatteluista löytyvät taulukosta 4.

Taulukko 4. Haastateltavat

Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Kesto	Työtehtävä yrityksessä	Toimiala	Liikevaihto (Meur)
A	5.12.2019	43 min	CMO	Ohjelmistoteollisuus	2
B	10.12.2019	51 min	CEO	Lääketeollisuus	30
C	2.1.2020	46 min	Hallituksen pj.	Rakennusteollisuus	30
D	15.1.2020	69 min	CMO	Lääketeollisuus	30
E	18.1.2020	69 min	CMO	Tekstiiliteollisuus	5
F	20.1.2020	72 min	CEO	Media	350
G	21.1.2020	59 min	CEO, perustaja	Ohjelmistoteollisuus	2
H	22.1.2020	47 min	Hallituksen pj.	Rakennusteollisuus	30
I	23.1.2020	43 min	Perustaja	Palvelut/Franchising	20
J*	28.1.2020	52 min	Liiketoimintajohtaja	Kemianteollisuus	150
K*	29.1.2020	39 min	Liiketoimintajohtaja	Kemianteollisuus	150
L	5.2.2020	69 min	CEO	Rakennusteollisuus	25
M	6.2.2020	65 min	Kansainväliset yhteydet	Ohjelmistoteollisuus	50
N**	7.2.2020	73 min	COO	Elintarviketuotanto	80
O**	7.2.2020	73 min	CFO	Elintarviketuotanto	80

Huom: * Haastateltavat ovat samasta yrityksestä, haastateltiin erikseen. ** Haastateltavat ovat samasta yrityksestä, haastateltiin yhdessä.

Taulukossa 4 on esitelty haastateltavien yritysjohtajien ja heidän edustamiensa yritysten tarkemmat tiedot. Anonymiteetin takia haastateltavien nimiä, yritysten nimiä tai niiden täysin tarkkaa liikevaihtoa ei ole voitu ilmoittaa. Aineiston yritykset vaihtelevat liikevaihdoltaan, henkilöstömäärältään sekä monien muidenkin mittareiden suhteen, sillä tutkielman aineistoon valikoitui niin pienempiä pk-yrityksiä, kuin isompia pörssiyrityksiä useilta eri toimialoilta.

Aineistossa mukana olevat yritykset toimivat niin ikään sekä B2B- että B2C konteksteissa. Haastateltavien yritykset toimivat mm. elintarvike, ohjelmisto, rakennus, media, teollisuus, tekstiili, terveydenhuolto sekä vähittäiskaupan aloilla. Aineistoa voidaan pitää hieman sukupuoli vinoutuneena, sillä haastateltavista päätöksentekijöistä vain on naisia. Sukupuolijakaumaan ei kiinnitetty huomioita, koska kaikkein keskeisin ja ensisijainen tavoite oli päästä haastattelemaan yritysjohtajia, sillä tutkielma tehtiin yritysjohtajan näkökulmasta.

Tutkielmaa toteuttaessa tavoitteena oli testata aineiston maksimaalista hyödyntämistä, joten aineiston keruu tapahtui kahden muun pro gradu -tutkielman tekijän kanssa, jotka tutkivat samaa aihepiiriä eri näkökulmista. Tämän seurauksena tutkielman aineistosta tuli hyvin laaja ja haastattelujen kokonaiskesto oli noin 16 tuntia. Haastateltavat hankittiin omien henkilökohtaisten verkostojen kautta tai kontaktoimalla haastateltavia sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Lisäksi haasteltavien henkilöiden rekrytoimisessa auttoi professori Hannu Kuusela, joka on myös tämän pro gradu -tutkielman ohjaaja.

3.4 Aineiston analysointi

Tämän tutkielman aineiston analysointi tapahtui nauhoittamalla haastattelut, litteroimalla ne ja lopuksi koodaamalla. Aineiston litterointi valmistui maaliskuun 2020 puolella välissä, jonka jälkeen aineisto siirrettiin ATLAS.ti ohjelmistoon tarkempaa koodausta ja analysointia varten. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, joka on hyvin yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5). Analysoinnissa apuna käytetty ATLAS.ti ohjelma on tietokoneavusteinen analysointiohjelma. Sisällönanalyysin avulla aineistosta etsittiin merkityksellisiä tekijöitä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Aineiston analysoinnissa käytettiin toimivaksi todettua laadullisen tutkimuksen tapaa, jossa aineisto pilkotaan ensiksi pieniin osiin, sen jälkeen se käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudenlaiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-91).

Tässä prosessissa tutkijan rooli on suuri, joten aineiston analysoinnin tulee olla hyvin läpinäkyvää. ATLAS.ti ohjelman avulla tutkijan oli mahdollista käydä aineistoa tehokkaasti läpi ja merkitä havaintonsa ylös. Tämä helpotti aineiston datarakenteen luontia, sillä ATLAS.ti ohjelman avulla muistiinpanojen ja koodien tekeminen on helppoa ja nämä merkinnät löytyvät myöhemmässä vaiheessa vaivattomasti, joka säästää tutkijan aikaa. Tietokoneavusteinen ohjelma ei kuitenkaan poista tutkijan roolia, sillä teemahaastatteluiden analysoiminen vaatii myös tulkintaa. ATLAS.ti

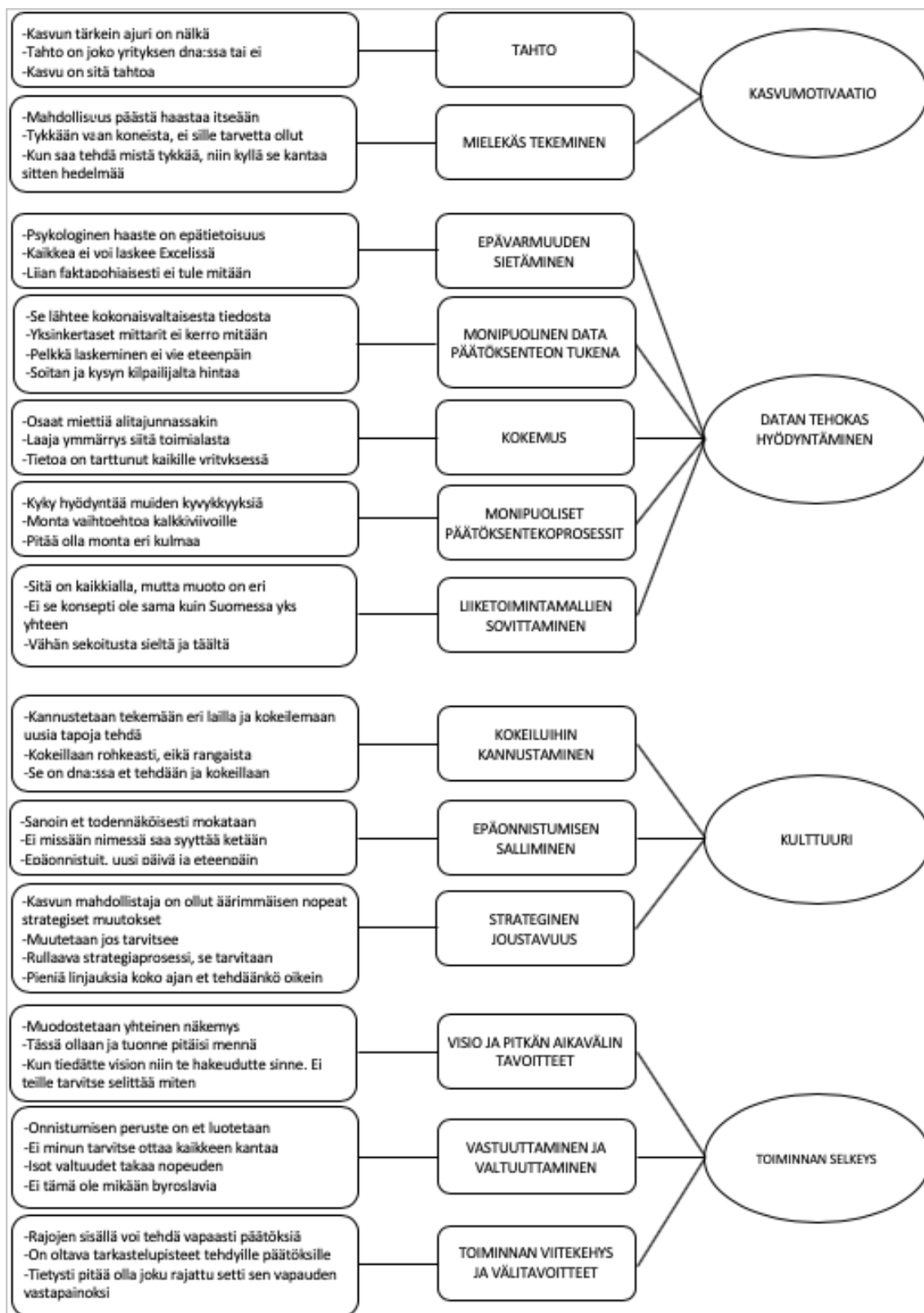
ohjelman lisäksi aineiston analysoinnissa käytettiin apuna myös Microsoft Wordia, jonka avulla aineistosta esille nousseita havaintoja jäseneltiin ja saatiin selkeämpään järjestykseen.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Gioia-metodologiaa (Gioia ym. 2013), jossa aineistoa koodataan asteittain. Gehman ym. (2018, 297) toteavat, että se on erinomainen tapa ymmärtää paremmin haastateltavien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Gioia-metodologian tarkoituksena on selventää, sekä tehdä läpinäkyväksi, miten aineistosta on päädytty tiettyihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Datarakenteen avulla aineistosta voidaan kulkea teoriaan ja teoriasta takaisin aineistoon (Gehman ym. 2018). Gioia-metodologiassa aineisto luokitellaan ensimmäisen asteen konsepteihin, toisen asteen teemoihin ja lopuksi kokonaisuksi. Tämän tutkielman datarakenne on kuvattu seuraavan sivun kuviossa 2. Tässä tutkielmassa Gioia-metodologia antoi erinomaisen pohjan tutkielman datarakenteen rakentamiselle, mutta metodologiaa ei ainoastaan matkittu, vaan sitä myös sovellettiin tietyissä määrin. Gioia ym. (2013) itse toteavat heidän kehittäneen metodologian eivätkä menetelmää, jota pitäisi jäljitellä tarkasti eri tutkimuksissa. He enemminkin kannustavat oman lähestymistapansa soveltamista, kuten myös tässä tutkielmassa on tehty. Esimerkiksi toisen asteen teemojen määrittämisen jälkeen tutkija palasi vielä muutaman kerran ensimmäisen asteen konsepteihin muuttaakseen niitä. Tämän tutkielman kannalta se osoittautui toimivaksi ratkaisuksi.

Ensimmäisen asteen konseptit

Toisen asteen teemat

Kokonaisdimensiot



Kuvio 2. Tutkielman datarakenne mukaillen Gioia ym. (2013)

Gioia-metodologian mukaisesti haastateltavien kuvailut mahdollisuuksiin tarttumisesta muutettiin ensiksi koodeiksi, jotka muodostavat tämän tutkielman datarakenteen ensimmäisen asteen konseptit. Ensimmäisen asteen konsepteissa säilytetään haastateltavien ilmaisut ja terminologia mahdollisimman alkuperäisessä muodossa (Gioia ym. 2013), sillä haastateltavien alkuperäisten kuvailujen säilyttäminen tuo tutkielmalle läpinäkyvyyttä.

Analyysin alussa mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä lähdettiin havainnoimaan erityisesti Teece'n (2007) viitekehyksen pohjalta. Tutkielmaprosessin aikana harkittiin myös dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien teorian nostoa tutkielman keskiöön, mutta tarkan pohdinnan ja analysoinnin jälkeen tutkija tuli tulokseen, että haastattelut ovat tehty yrityksen näkökulmasta eikä yksittäisen managerin. Kysymysten olisi pitänyt olla huomattavasti tarkempia ja kohdistettu nimenomaan managereihin ja heidän toimintaansa, että tutkittavaa aihetta olisi ollut järkevää tarkastella dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien näkökulmasta.

Koska dynaamisten kyvykkyyksien teoria on saanut kritiikkiä epäselvyydestään (Barreto 2010) ja siitä, ettei dynaamisia kyvykkyyksiä pystytä yhdistämään kovinkaan selvästi käytännön elämään, lähdettiin aineistoa analysoimaan aluksi tiettyjen tapahtumien kautta. Tarkoituksena oli poimia aineistosta tiettyjä hetkiä, jolloin mahdollisuuksiin tarttuminen on tapahtunut ja tämän jälkeen purkaa nämä tapahtumat pienempiin osiin ja tarkastella minkälaisia mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä niissä ilmenee. Haastatteluissa mahdollisuuksiin tarttuminen ilmeni mm. yritysostojen tuoteinnovaatioiden, tuotelanseerauksien, kansainvälistymisen, uusien markkinoiden avaamisen, päätöksentekoprosessien uudelleenjärjestelyn sekä mahdollisuuksista kieltäytymisen kautta.

Tämän jälkeen tietyistä hetkistä ja tapahtumista, jossa mahdollisuuksiin tarttumista tapahtuu, oli tarkoitus vetää datarakenteessa yhteyksiä tiettyihin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Tutkielman edetessä tutkijalle kuitenkin selveni, että kyseinen tapa ei olisi ollut kovinkaan järkevä tutkielman tutkimustehtävää ajatellen. Asiat eivät todellisuudessa ole näin mustavalkoisia ja aineiston perusteella ei voida määrittää totuuksia siitä, minkälaisia kyvykkyyksiä missäkin mahdollisuuksiin tarttumisessa vaaditaan. Esimerkiksi yksittäiset sijoituspäätökset eivät selitä kovinkaan syvällisesti mistä mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä oikein on kyse. Lisäksi haastatteluissa kuljetaan jatkuvasti edes takaisin eri hetkien välillä, joten tutkija ei myöskään voinut olla täysin varma, puhuuko haastateltava samasta tarttumisen hetkestä kuin aiemmin, vai käydäänkö keskustelua enemminkin yleisellä tasolla. Jokainen mahdollisuuksiin tarttumisen hetki

on omanlaisensa tilanne ja niissä vaaditaan monia erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä. Tämän seurauksena datarakenteesta olisi tullut hyvin epäselvä ja sekava, joten tutkielmassa päädyttiin siihen, että mahdollisuuksiin tarttumisen hetket tulevat ilmi tutkielman tuloksissa aineistositaattien kautta ja datarakennetta muokataan yksinkertaisemmaksi. Mahdollisuuksiin tarttumisen hetkillä on kuitenkin keskeinen osa tutkielmassa, koska ne osoittavat konkreettisesti, missä käytännön elämän tilanteissa mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan.

Aineistoa analysoidessaan tutkijalle selventyi kuva siitä, että haastateltavat kuvailevat mahdollisuuksiin tarttumista yksittäisten hetkien lisäksi prosessimaisesti. Lisäksi haastatteluiissa toistui yritysjohtajien näkemys siitä, että mahdollisuuksiin tarttuminen ei ole vain yksilö- tai yrityskeskeistä, vaan siihen liittyy molemmat dynaamisten kyvykkyyksien tasot. Tämän seurauksena aineistosta lähdettiin havaitsemaan keskeisiä teemoja, joista mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat. Samalla Teecen (2007) viitekehys todettiin liian kapeaksi näkökulmaksi kuvailemaan aineiston havaintoja, joten sen lisäksi aineistoa alettiin analysoida Salvaton ja Vassolon (2018) monitasoisen dynaamisten kyvykkyyksien viitekehysten kautta. Tämän myötä tutkija alkoi kiinnittämään huomioita niihin tekijöihin, joiden kautta yksilö- ja yritystason mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyydet muodostavat koko yrityksen mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyden.

Samalla kuin teoreettinen viitekehys muokkautui, lähdettiin ensimmäisen asteen konseptien välillä löytämään yhtäläisyyksiä, jotta runsas määrä erilaisia koodeja voitaisiin muodostaa toisen asteen teemojen alle. Toisen asteen teemojen tehtävänä on selventää mitä ensimmäisen asteen koodeissa tapahtuu ja samalla nimetä nämä havainnot selkeiksi ja suuremmiksi kokonaisuuksiksi (Gioia ym. 2013). Tämän vaiheen avulla myöskin aineisto sekä teoria kohtaavat ja yhdistyvät keskenään. Toisen asteen teemat ovat jo melko tutkija lähtöisiä ja tässäkin tutkielmassa niihin vaikutti tutkijan aiempi lukeneisuus tutkittavasta ilmiöstä. Toiseen asteen teemoissa on kuitenkin tärkeää säilyttää myös haastateltavien ääni (Gioia ym. 2013).

Analysoinnin edetessä myöskin aiemmat dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuskirjallisuudessa määritellyt mikro- ja makrotason määritelmät alettiin kyseenalaistaa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden määrittelemille mikrotason tekijöille oli myöskin havaittavissa selviä mikrotason tekijöitä. Tästä syystä tutkija teki päätöksen, että tässä tutkielmassa ei lukkiuduta aiempaan mahdollisuuksiin tarttumisen mikro- ja makrotason jaotteluun. Ratkaisu oli perusteltu,

sillä tämän tutkielman yhtenä tavoitteena oli päästä mahdollisimman lähelle käytännön elämää eikä jäädä analyysissa vain abstraktille ja käsitteelliselle tasolle.

Analyysin edetessä toisen asteen teemoista pystyttiin vielä muodostamaan Gioia-metodologian (Gioia ym. 2013, 21) tapaan kolmas aste, eli kokonaisdimensiot. Nämä kokonaisdimensiot kuvaavat tässä tutkielmassa yrityksen monien eri dynaamisten kyvykkyyksien kokonaisuutta, jotka määriteltiin mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyyksiksi. Vaikka kokonaiskyvykkyys määritelmää ei löydy aiemmasta kirjallisuudesta, se ei ole kuitenkaan mikään uusia asia. Useat tutkijat ovat tutkineet aiemmin sitä, miten yksilö- ja yritystason dynaamiset kyvykkyudet muodostavat lopulta suuremman kokonaisuuden (Fainshmidt & Frazier 2017; Rothaermel & Hess 2007; Salvato & Vassolo 2018). Kokonaiskyvykkyyksistä olisi yhtä hyvin voitu käyttää esimerkiksi määritelmää ”kasvumotivaatioon liittyvät kyvykkyudet”. Aiemmin esitelty datarakenne kuviossa 2 kuvaa, miten aineistosta esille nousseet ensimmäisen asteen konseptit on johdettu toiseen teemoiksi (dynaamiset kyvykkyudet) ja tämän jälkeen ne muodostavat kokonaisdimensiot (kokonaiskyvykkyudet).

Analysoinnin aikana koodien määrää vaihteli suuresti. Analysoinnin alussa niiden määrä oli hyvin suuri, jonka jälkeen niiden määrää vähennettiin poimimalla aineistosta vain kaikkein merkittävimmät havainnot. Ensimmäisen analyysivaiheen jälkeen aineistosta oli poimittu 337 aineistositaattia ja koodeja oli 152 kappaletta. Toisella analyysikerralla sitaattien määrä oli enää 144, mutta erilaisten koodien määrä oli edelleen 136 kappaletta. Kolmannen analyysikerran jälkeen sitaatteja oli 102 ja koodeja 60.

Aineiston analysoinnin vaikeimmaksi tekijäksi muodostui toiseen asteen teemojen ja kokonaisdimensioiden liiallinen määrä. Tämä vaihe vaati tutkijalta selvästi eniten aikaa ja vaivaa. Vaikeuksia tuotti myös se, että tietyissä osin mahdollisuuksiin tarttumista on hyvin vaikea eritellä mahdollisuuksien havaitsemisesta ja resurssien uudelleenjärjestelemisestä. Ensimmäisessä tulosten hahmottelussa kokonaisdimensioita oli jopa 16 kappaletta ja jokaisella niistä 3-6 toiseen asteen teemaa. Kokonaisdimensioita olivat esimerkiksi kokeilukulttuuri, ulkopuoliset verkostot, rohkeus, opitut taidot, opitut tiedot, jatkuva oppiminen, organisaatorakenne ja kompetenssit. Tämä on kuitenkin liian suuri määrä teemoja tutkielman selkeyden kannalta, joten tutkija ymmärsi, että eri kokonaisdimensioille on löydettävä yhteisiä nimittäjiä, joiden avulla niitä voidaan niputtaa yhteen. Tässä vaiheessa tutkija käytti avukseen myös Microsoft Wordia, jonka avulla havaintoja ryhmiteltiin ja tutkija toivoi erilaisen visuaalisen ilmeen auttavan teemojen yhteen kokoamisessa.

Tämän jälkeen kokonaisdimensioiden määrä saatiin tiputettua kymmeneen ja niiden määrä säilyi 6-8 aina siihen asti, kunnes tutkija löysi keinot niputtaa tulokset neljän kokonaisdimension alle.

Neljännellä ja viimeisellä analyysikerralla koodien määrä ATLAS.ti ohjelmassa saatiin rajattua 12:sta kappaleeseen ja niistä muodostui myös datarakenteen toisen asteen teemat. Näistä 12:sta teemasta muodostui neljä kokonaisdimensiota. Aineistositaattien määrä pysyi kolmannen analyysikerran tapaisesti 102:ssa. Nämä 102 aineistositaattia kuvasivat mahdollisuuksiin tarttumista erilaisissa muodoissa. Tutkielmaraporttia varten näitä pilkottiin hieman pienempiin osiin ja lopulta tutkielman tuloksiin valittiin 93 erilaista sitaattia kuvaamaan, miten mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisten kyvykkyudet ilmenivät aineistossa. Lopulliset kokonaisdimensioiksi muodostuivat kasvumotivaatio, tehokas datan hyödyntäminen, kulttuurin liittyvät kyvykkyudet sekä toiminnan selkeys. Aineiston tarkan läpikäymisen seurauksena tutkija päätyi tulkintaan, että aiemmin hahmotellut toisen asteen teemat voidaan niputtaa näiden kokonaisdimensioiden alle, sillä ne kuvaavat parhaiten mistä mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisissa kyvykkyyksissä on lopulta kyse. Aineisto teemoiteltiin ja havainnot koottiin mikro- ja makrotason dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, jotka lopulta muodostavat yrityksen kokonaiskyvykkyuden. Nämä kokonaisuudet koottiin kokonaiskyvykkyyksiksi tutkijan näkemyksen sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

Vasta analyysivaiheen lopussa tehtiin ratkaisu sen suhteen, mitkä mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä luokiteltiin mikro- ja makrotason tekijöiksi. Tutkielman teoreettinen viitekehys pidettiin hyvin avonaisena koko prosessin ajan ja se rakentui vasta aineistosta havaittujen ja esille nousseiden mielenkiintoisten havaintojen jälkeen, joihin päädyttiin useiden analyysikertojen seurauksena. Aineiston moneen kertaan läpikäyminen sekä sitaattinen, toisen asteen teemojen ja kokonaisdimensioiden runsas väheneminen tutkielmaprosessin aikana osoittavat toisaalta tutkijan hankaluuksia hahmottaa koko laaja aineisto, ja poimia sieltä tutkielmatehtävän kannalta kaikista olennaisimmat havainnot. Toisaalta se kertoo tutkijan analyttisestä otteesta sekä siitä, että aineisto tunnetaan läpikotaisin. Verrattaessa tämän tutkielman havaintoja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen kävi ilmi, että havainnot olivat hyvin samansuuntaisia ja niissä oli nähtävissä samankaltaisia elementtejä kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa liittyen mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisiin kyvykkyysiin. Tämän lisäksi aineistosta tehtiin myös aiempaa tutkimuskirjallisuutta täydentäviä löytöjä.

4 MAHDOLLISUUKSIIN TARTTUMISEN DYNAAMISET KYVYKKYYDET

Aineistosta tunnistettiin neljä keskeistä mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyyttä. Tunnistetut mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyydet olivat kasvumotivaatio, tehokas datan hyödyntäminen, yrityskulttuurin liittyvät kyvykkyydet sekä toiminnan selkeys. Nämä kokonaiskyvykkyydet sisältävät 13 mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamista kyvykkyyttä. Tutkielmassa löydetty dynaamiset kyvykkyydet ilmenevät niin yksilö- kuin yritystasolla ja ne pitävät sisällään myös mikrotason tekijöitä. Tutkielman tulokset on tunnistettu dynaamisten kyvykkyyksien aiemman tutkimuskirjallisuuden määritelmien sekä tutkijan oman tulkinnan mukaan.

Aineistosta tunnistetut kokonaisdimensiot kuvaavat yrityksen kokonaiskyvykkyyksiä, jotka koostuvat niin yksilö- kuin yritystason dynaamisista kyvykkyyksistä. Tutkielman tulokset eivät ota kantaa siihen, millä mesotason keinoilla näiden yritys- ja yksilötason dynaamisten kyvykkyyksien integroituminen saavutetaan. Tutkielmassa löydetty toisen asteen teemat kuvaavat yrityksen mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä. Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijät ilmenevät aineistositaateissa, joissa haastateltavat kuvailevat hyvin konkreettisia ja käytännöllisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat mahdollisuuksiin tarttumisen. Näitä mikrotason tekijöitä tunnistettiin yhteensä 28 kappaletta. Seuraavissa alaluvuissa tullaan avaamaan tarkemmin, mitä dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason tekijöitä mikäkin kokonaiskyvykkyys sisältää. Aineistositaatit on pidetty mahdollisimman lähellä haastateltavien alkuperäisiä ilmaisuja, jolla varmistettiin, että haastateltavien ilmaisut säilyttävät alkuperäisen luonteensa.

4.1 Kasvumotivaatio

Ensimmäinen tunnistetuista neljästä mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyydestä oli kasvumotivaatio. Tämän aineiston perusteella kasvumotivaation rakentavat tekijät luokiteltiin dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, koska analyysin perusteella haastateltavat kokivat ne erittäin merkittävinä kyvykkyyksinä kasvun hakemisessa. Myöskin Gary Hamel (2012) nostaa kirjassaan esille motivaation ja intohimon jopa keskeisiksi yrityksen ydinkompetensseiksi.

4.1.1 Tahto

Esimerkiksi haastateltava I:n puheissa korostui koko haastattelun ajan, hänen oma ja koko yrityksen kunnianhimo. He ovat jo alun perin päättäneet heistä tulevan maailman ykkösbrändi, joten he tekevät kaikkensa sen eteen. Tahto liittyy vahvasti kykyyn tehdä päätöksiä ja mennä eteenpäin.

”Niin kyllä se oli päivästä yksi, kun lähdettiin vientiin. Et meillä oli nimenomaan se, että mennään kansainväliseksi ja halu... Ollaan joskus maailman ykkösbrändi.” (Haastateltava I)

Haastateltavat kuvailivat motivaatiota tahtona, joka ajaa niin yritystä kuin yksilöitäkin eteenpäin kasvun hakemisessa. Tämä tahtotila ilmeni monin eri tavoin ja osa haastateltavista ei edes osannut kuvailla, mistä se tarkalleen ottaen edes syntyy.

”Piti tulla paljo tekstiä mutta tiivistetään niin, siis kyllä se kaikkein tärkein draiveri on se nälkä. — Että on niin kun paljon saman kokoisia pk-yrityksiä, joita ei vaan kiinnostakaan kasvaa, että se on tavallaan ihan tietoinen valinta. — Mikä se onkaan se draiveri sitä on ehkä vaikea sanoa enkä minä usko, että meidän toimarikaan välttämättä osaisi niin kun sitä pukea sanoiksi” (Haastateltava D)

Kasvun hakemisen ajuri ei välttämättä tarvitse olla toimitusjohtaja, eikä manageritason henkilö, vaan se voi olla periaatteessa kuka vain yrityksessä työskentelevä yksilö, joka pitää yllä tahtoa mennä eteenpäin ja kehittyä.

”Mutta tota kasvusta, että kyllä se on se varmaan sitten johdossa tai ainakin jostakin, ei se välttämättä ole niin kun johtajakaan, vaan joku joka draivaa siellä organisaatiossa. Mutta yleensähan saisi olla toimitusjohtaja taikka siellä olisi osasto, jos on niin kun isompi globaaliyritys, niin sen vetäjä joka niin kun draivaa. Luo sitä niin kun henkee, sitä onnistumisen henkee ja me henkee ja, että osataan sitä hävitäkin. — Olishan se toivottavaa, että se olisi isä aurinkoinen siellä firman johdossa, mutta eihän se sen tarvitse olla. Tilintarkastajana näin monia firmoja mitä piti täysin mulkku toimitusjohtaja tai yksikön johtaja, niin sitä piti joku muu siinä organisaatiossa niin kun sen hengen yllä, että jaksaa sitä päivästä toiseen.” (Haastateltava B)

Yritykset jopa uudelleenjärjestelevät johtoryhmiään taatakseen sen, että tahtotila pysyy yllä ja yrityksellä on halu tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Tämä alleviivaa sitä kuinka tärkeänä oikeaa tahtotilaa haastateltava I:n yritys oikein pitää.

”Jossain kohtaa tuli itselle fiilis, et nyt tämä niin kun riittää, ettei ole niin kun oma kiinnostus sitä mitä sen pitäisi olla. Ja sitten taas meidän silloinen talousjohtaja, sillä oli niin kun kova tahto ja draivi eteenpäin, niin sitten [henkilö] hyppäsi sitten minun paikalle.” (Haastateltava D)

Motivaatio nähdään usein yksilöön liittyvänä, mutta haastatteluissa nousi esille myös koko yrityksen kollektiivinen tahtotila, josta motivaatio kasvuun syntyy. Tässä tapauksessa yritys on enemmän kuin osiensa summa. Yksittäisen ihmisen tahtotila ei välttämättä riitä kasvun ajuriksi, mutta yhdessä muiden yksilöiden kanssa siitä muodostuu merkittävä kasvun ajuri. Ilmapiiriä ei tarvitse luoda täysin yksin, vaan jokainen on vastuussa sen syntymisestä ja ylläpidosta.

”Sitten kun siellä on se iloinen tekemisen ilmapiiri [organisaatiossa] ja tälleen. Niin sitten niitä [onnistumisia] rupeaa tulemaan ja se lähtee ruokkiin, että kyllä täällä varmaan yks iso asia on just se, että, että kaikki kokee tän. Tai tämä on nyt minun mielipiteeni. Mutta töissä olevat ihmiset kokee sen, että mennään niin kun porukalla eteenpäin. Ja sillä on iso merkitys. – – Ja onnistuminen ruokkii onnistumista, se on ihan selvää. Sitä todistaa tässä viimeiset 10 vuotta. – – Mutta sitten [jos] se energia [pelko] tulee siihen organisaatioon ja sitten saman lailla, jos se lähtee menee sinne niin kun negatiiviseen suuntaan. Ja sitten se koko energia on siinä organisaatiossa. Että niin kun, ne ovat pirun pieniä asioita, mutta jos se pelko on kaikilla, niin sitten se on niin kun, se on vaikea lähteä sitä toiseen suuntaan viemään. Ne ovat tällaisia korvienväli asioita.” (Haastateltava O)

”Mä itse kuulun tähän tunnekoulukuntaan, et satsannut jonkun verran siihen. Et niin kun se realismi on siellä, meillä on hyvä niin kun osaaminen, tehokas tuotanto, hyvät tuotteet ja se tulee minun mielestä jotenkin itsestään. – – Sit kun se tunne on oikealla kohdalla, siks mä meen tunne edellä, et ihmisillä on sit se spirit niin kun, et haluaa tehdä niistä tuotteista vielä parempia. – – Ainakin mä olen omalta osaltani pyrkinyt siihen. Totta kai sitten on monia muitakin ja, parhaimmassa tapauksessahan se koko porukka on semmoinen et niin kun, saman henkinen että, et kaikki levittää sitä samaa fiilistä.” – (Haastateltava J)

”Kyllä mä niin kun näen, että se on tahto. Joko se on niin kun siellä yrityksen dna:ssa tai sitten se ei ole siellä.” (Haastateltava I)

Aineiston perusteella havaittiin, että tahtotilaan liittyviä tekijöitä on useita ja sen mikrotason tekijöiksi tunnistettiin kunnianhimo sekä kyky levittää tahtotilaa koko yritykseen. Tahtotila voi syntyä yksilön kunnianhimosta, jota hän tartuttaa muihin. Toisaalta yritykseen saattaa muodostua kollektiivinen ja yrityskulttuurista kumpuava tahtotila, joka vaikuttaa yrityksen yksilöihin hyvin voimakkaasti. Haastatteluiden perusteella haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet niin tärkeänä mikä tämän tahtotilan alkuperä on, vaan keskeisenä pidettiin kyvykkyyttä monistaa tämä tahtotila mahdollisimman laajalle yrityksessä.

4.1.2 Mielekäs tekeminen

Kasvumotivaation lähde osalla yritysjohtajista on yksinkertaisesti mielekäs tekeminen. Kyltymätön mielenkiinto esimerkiksi toimialaan tai laitteisiin tuo merkitystä työlle ja se uskotaan tuovan pitkällä aikavälillä tuloksia. Muutoksen käynnistämisessä ja liiketoiminnan kehittämisessä intohimolla nähdään olevan merkittävä rooli (Hamel 2012).

”Mä olen aina tykännyt koneista ja insinöörilaitteista, vaikka mä olen ekonomi. Ei meillä sille koneelle mitään tarvetta ollut, mutta kyllä mä sen ostin ja sitten tulee varmaan joskus ens kuussa ja katsotaan sitten, että mitä työtä sillä pystytään tekemään. Mutta sekin on vähän semmoinen mahdollinen, ei aktiivisesti olisi lähtenyt ostamaan sitä konetta. Mutta kun tuli halvalla, niin pakko ottaa. -- Et tossahan on hyvä chäänssi, et tehdään sitä.” (Haastateltava L)

”Että tekee ne niin kun myös tunteella [päätökset], että jos niin kun tuntuu niin että se on, niin yleensä se sitten, jos saa tehdä sitä mitä mistä niin kun tykkää, mikä sopii sille yritykselle niin kyllähän se yleensä kantaa hedelmää sitten kuitenkin.” (Haastateltava E)

”Heidän [omistajien] alkuperäinen motivaatio on ollut luoda niin kun itselleen mukava työpaikka, ja ehkä muutamalle muulle.” (Haastateltava M)

”Joo totta kai aina on porukkaa, jotka käy vain töissä, mutta siis kyllä minä luulen, että siis siitähän se lähtee se pointti, että täällä on moni ihminen töissä ja se pelkkä motivaattori ei ole se, että tulee palkka. Vaan siis se on just se, että ne tulee töihin ja ne haluavat, että vitsi kun mä saan tänään hoidettua tänään sen asian ja niin edespäin. Et ei ne mieti sitä, että paljonko sulle tulee 30 päivä sitten tilille, et kun ne tulee tänne.” (Haastateltava N)

Itsensä haastaminen ja rahkeiden riittävyuden mittaaminen toimii myös voimakkaana ajurina kansainvälistymiselle ja mahdollisuuksiin tarttumiseen. Teece (2007) sekä Augier ja Teece (2009) korostavat, että yrityksessä täytyy olla yrittäjähenkisiä ihmisiä, jotka motivoituvat haasteista ja tarttuvat aktiivisesti uusiin mahdollisuuksiin.

”Mä ehkä vähän huonosti vastasin siihen kysymykseen, et oliko se [kasvun hakeminen] sellainen tunne vai järkipohjainen päätös. Niin nyt haluttiin lähteä, meillä oli tässä hieno mahdollisuus päästä haastaa itseä vähän sen kanssa, et mitenkä rahkeet riittää niin kun kansainvälisesti. -- Oli kiinnostusta lähtee niin kun siihen, että lähetään katsomaan et mitenkä homma toimii kansainvälisesti ja mitenkä rahkeet riittävät. Et se on ehkä meillä ollut sellainen motivaattori tuossa taustalla ja sehän on niin kun ihan puhtaasti tällainen tunne, tunnepohjainen homma mihinkä on sitten liittynyt se, et meillä on ollut toi yritys sitten siellä

aihiona, jonka kanssa pystytään sitten lähtee tekemään. –– Tunne olisi myöskin voinut viedä siihen, et paketoidaan koko projekti eikä tehdä ollenkaan.” (Haastateltava G)

Intohimon merkitys nousi korostetusti esiin aineistosta. Teece (2018) toteaa, että vahvat dynaamiset kyvykkyydet omaavat yritykset ovat vahvasti yrittäjähenkisiä. Aineiston perusteella yrittäjähenkisyyteen liittyy vahvasti intohimo, joka oli mielekkään tekemisen tunnistettu mikrotason tekijä. Aineistosta nousi esille myös muidenkin dynaamisten kyvykkyyksien kohdalla, että yritykset pyrkivät ruokkimaan yrittäjähenkistä ilmapiiriä, missä työntekijöitä motivoi ennemminkin työn sisältö kuin itse rahallinen korvaus.

4.2 Tehokas datan hyödyntäminen

Toinen tunnistettu kokonaiskyvykkyys oli tehokas datan hyödyntäminen. Pelkästään tehokas datan havainnointi ja kerääminen ei riitä, vaan mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää datan tehokasta analysointikykyä. Tässä tutkielmassa datalla tarkoitetaan niin numeraalista dataa kuin laadullista tietoa. Tutkijan mielestä termi tiedon hyödyntäminen ei olisi kuvannut tutkielman havaintoja yhtä hyvin, sillä sana tieto viittaa tutkittuihin tosiasioihin, joka johtaisi harhaan tutkielman tuloksien osalta. Tehokkaalla datan hyödyntämisellä tarkoitetaan niin vahvistetun kuin vahvistamattoman tiedon hyödyntämistä, joka vaatii niin yksilöiltä kuin yrityksiltäkin erinomaisia ongelmanratkaisuja ja päättelykykyjä (Helfat & Peteraf 2015; Teece 2007). Datan tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyy useita erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä ja tässä tutkielmassa niitä tunnistettiin viisi, jotka ovat monipuolinen data päätöksenteon tukena, epävarmuuden sietäminen, monipuoliset päätöksentekoprosessit, kokemus ja liiketoimintamallien sovittaminen.

4.2.1 Monipuolinen data päätöksenteon tukena

Aineistossa nousi esille monipuolisen datan käyttäminen päätöksenteon tukena. Monesti päätöksenteon tukena on epärelevanttia dataa ja kaiken lisäksi se saapuu myöhässä päätöksenteon kannalta (Teece 2007, 1322). Haastateltavat nostivat esiin monia erilaisia datalähteitä, joita tulee hyödyntää. Mitkään datalähteet eivät korostuneet erityisesti, mutta haastatteluista voitiin tehdä johtopäätös monipuolisen datan tärkeydestä. Samaa korostaa Baer ym. (2013), jotka toteavat, että laadukkaita päätöksiä voidaan tehdä vain monipuolisten tietojen pohjalta. Monipuolinen data auttaa yrityksiä ymmärtämään eri vaihtoehtoja syvällisesti ja sitä kautta analysoimaan eri mahdollisuuksien potentiaalin (Teece 2007). Haastateltava M kiteytti asian hyvin toteamalla, että

numeroilla on oma merkityksensä, mutta lopulta viisaus sijaitsee ihmisissä ja päätökset ovat aina monen asian summa.

”Joo kyllä se kummatkin [kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen] että, totta kai ne numerot ja sellaiset niin kun, antaa niin kun, sitä merkitystä ja prioriteettia, et ne kommunikoi kaikille, että tänä nyt on iso ja tämä nyt on kasvava tai tämä nyt on pienenevä ja tämä on kannattava. Tai tämä ei ole ja tällaisia asioita. – – Asioita voi sen datan avulla pohtia, mutta sitten toisaalta niin kun kyllähän se viisaus on ihmisissä. Että sitä nyt koitetaan sitten palaverissa aina silloin tällöin dokumentoida ja laittaa ylös jotain, mutta tavallaan se ymmärrys on tyypillisesti niissä siihen asiakkuuden hallintaan osallistuvissa tiimeissä. – – Et vaikka niin kun teoriassa aina rakennetaan, että yritykset ovat rationaalisia ja piirretään viivoja yrityksen välillä. Niin loppuviimein ihmiset tekee päätöksiä ja ihmiset niin kun, osallistuu kummaltakin puolelta ja jotenkin se viisaus, tunteet ja kaikki ne asiat mitä niihin ihmissuhteisiin liittyy, niin ne näkyy siinä meidän menestyksessä.” (Haastateltava M)

Monipuolisen datan avulla havaitusta mahdollisuudesta voidaan muodostaa näkemys, joka johtaa joko mahdollisuuteen tarttumiseen tai siitä kieltäytymiseen. Monipuolinen data lisää myös järjen käyttöä päätöksenteossa, jottei päätöksiä tehdä vain tunteen tai vajavaisen tietämyksen pohjalta (Baer ym. 2013).

”On ne [kovat ja pehmeät mittarit] niin kun minun mielestä välttämättömyys. Jos me vaan katsottaisiin myyntilukuja, niin ei se kauheasti kerro mitään.” (Haastateltava I)

”Jos katsoo ihan puhtaasti pelkkiä numeroita, niin siitä voi tulla lyhytjänteistä siitä toiminnasta ja on vaarana, että pudotaan liian taktiselle tasolle. Kyllä niin kun siinä mielessä musta laadullinen ymmärrys on tärkeää etenkin strategisella tasolla toimittaessa.” (Haastateltava A)

”Ei sitä laskentaa tarvita muuten kun silloin, kun ne rahat meinaa loppua. – – Ettei sitä laskentajärjestelmää, että monissahan firmoissahan on mahdottoman tarkkoja ja sitten antaa ihan sentilleen päin mäntyä tuloksia. Että sekin on niin kun hienoa, että lasketaan. Totta kai se on osittain tärkeää ja siihen palkitsemiseen ja muuhun, mutta se on niin kun eri asia. Ei se sitä bisnestä välttämättä vie eteenpäin.” (Haastateltava B)

”Sinun epäonnistumisesi [todennäköisyys] pienenee, kunhan sinulla on riittävästi sitä informaatiiovirtaa siitä kohdemarkkinasta. Ettei se tule pelkästään sitä yhtä firman omaa kanavaa pitkin. Eliikkä sitä luontaista, että [henkilö] on Ruotsissa vastaavan johtaja, niin sen kauttahan se tieto tulee, mutta se pitäisi jollain saada niin kun ristimittaa sieltä.” (Haastateltava B)

Haastateltava C nosti esiin myös tutkimustiedon ja teorian merkityksen tiedon analysoinnissa. Suuri osa päätöksenteon tukena olevasta datasta on epärelevanttia (Teece 2007, 1322) ja teoreettinen viitekehys on yksi tapa pelkistää tätä dataa ja tämän myötä kyetä kiinnittämään huomioita oikeisiin asioihin.

”Yrityksen johdolla pitää olla samanaikaisesti näkemyksellisyyttä ja rohkeutta. Siis näkemyksellisyyttä tehdä ulkomaan operaatio tai ei. Ja toisaalta rohkeutta tehdä se. Tämä on musta semmoinen niin kun, ensinnäkin pitää olla johdon strategista osaamista ja mä itse alleviivaisin kyllä niin kun jonkin verran tämmöistä teoreettista viitekehystä tässä yhteydessä, että se on musta mitä monimutkaisempi case, sitä enemmän on sillä teorian jäsentävällä viitekehyksellä merkitystä. Pystyy niin kun pelkistämään tärkeät asiat esille sieltä.” (Haastateltava C)

Datan jakaminen koko yrityksen kesken nähdään tärkeänä, että strategiaa ja mahdollisuuksiin tarttumista voidaan edistää koko ajan pienin askelin. Organisaatorakenteen on oltava matala, että data saadaan liikkumaan tehokkaasti yritysjohdon ja muun yrityksen välillä. Vahvojen ja hierarkisten organisaatorakenteiden suuri ongelma on, että tieto mahdollisuuksista ei liiku alhaalta ylöspäin kovinkaan tehokkaasti. Tämä onkin erityisen ongelmallista nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä, joissa mahdollisuuksiin pitäisi pystyä tarttumaan nopeasti (Teece ym. 2016, 25). Yritykset, joilla on vahvat dynaamiset kyvyt, ovat voimakkaasti yrittäjähenkisiä, jolloin koko yritys pyrkii toiminnan kehittämiseen ja jakavat dataa toisilleen (Teece 2007).

”Eli meillä on aika matala organisaatorakenne, mutta me koordinoidaan kuitenkin sitä niin kun myyntiä ja liiketoiminnan kehitystä, niin kun eri alueiden yli ja koitetaan tuoda ne kaikista tärkeimmät mahdollisuudet ja asiat niin kun [pätöksentekoon]. Sitten niin kun koko organisaationkin tietoon, et meillä on sellainen sisäinen järjestäytyminen siinä ja palaverikierrot joidenka avulla ne koitetaan saada esiin. — Me koitetaan lähtökohtaisesti olla hyvin ketteriä niin kun tunnistaan nämä mahdollisuudet ja me firman sisällä jaetaan tosi laajasti läpinäkyvästi tietoa mitä tapahtuu eri asiakkuuksissa, eri alueilla. Ja pyritään siihen että, että useilla ihmisillä on mahdollisuus bongata ne mahdollisuudet, ja tota nostaa esiin sitten.” (Haastateltava M)

”Ja niin kun tuolta [työntekijöiltä] tuli ihan kiva idea eilenkin. — Mut anyway siis sellasia, et niin kun, että ihmiset on niin kun hyvällä tapaa sellaisia yritteliäitä ja ideoi, että niin kun tämmöisiä asioita. — Et niin, jos meillä on vaikka mitä vaan tuotekehityspalaveri, niin se ei tarkoita et siellä on vaan jotkut keittelijät, vaan siellä on niin kun ylhäältä ja alhaalta organisaatiosta.” (Haastateltava N)

”Ei ole tavallaan mitään lasikattoja taikka sääntöjä, että voi esittää tätä asiaa tuolle. Koska se ei ole toi ja toi. Et kaikista voidaan keskustella ja jutella. Ja kun niitä ideoita on, niin niitä sitten ne vähän poukkoilee. Ei se tarkoita sitä, että se idea olisi välttämättä suoraan sinänsä niin kun toimintaan otettava, mutta että kun niitä keskusteluja saadaan esiin. Ja kyllä sitä rohkaistaan aika lailla.” (Haastateltava O)

Datan tehokas liikkuminen yrityksen sisällä ja pelkästään itse havaitut mahdollisuudet eivät riitä, vaan dataa tulee kerätä ja analysoida myös ulkopuolisista lähteistä, kuten esimerkiksi erilaisista ekosysteemeistä. Kaikkea ei tarvitse ja kannatta kehittää itse, vaan yrityksellä tulee olla kyvykkyyttä hyödyntää ulkopuolisia kompetensseja, jotka avaavat sille paljon uusia mahdollisuuksia (Eisenhardt & Martin 2000; Teece 2007, 1331).

”Mutta sitten tietysti kyllähän kompetensseja joudutaan hakemaan paljon myös muualta, että voin sanoa, että pitää olla kyky hyödyntää myös sellaisia kompetensseja, jotka on yrityksen ulkopuolella. – – Tämän tyyppisiä pitää oppia myös käyttämään, että meillä ei ole kaikkea tietoa niin kun itsellämme. Siis tavallaan ekosysteemin hyödyntäminen kansainvälisessä kasvussa on niin kun tavattoman tärkeää. Se on yks kompetenssialue joka johdon pitää osata, käyttää hyväkseen niin kun muitakin kuin itseään. – – Jos on hyvin onnistunut [mahdollisuuksiin tarttuminen] siellä usein on ollut tukemassa joku tämmönen niin kun, juuri vaikka joku konsulttifirma.” (Haastateltava C)

”Pitää olla se paras teknologia käytössä. Meidän ei tarvitse tehdä perustutkimusta teknologian osalta. Tämän kokoiselle firmalle siinä ei ole mitään järkeä. Yliopistot tekevät sitä ja isot firmat tekevät sitä. Mutta me ostetaan parasta teknologiaa ja implementoidaan se omaan käyttöön. Eli jos ajatellaan vaikka tekoälyä, niin mehän ostetaan näiltä suurimmilta toimijoilta sitä tekoälyä ja käytetään sitä tänne omiin tarkoituksiin. Et pitää olla siihen tietysti soveltavaa softaa mutta sitten se suurin juttu on se et meillä on se kyvykkyys, henkinen kyvykkyys. Meillä on analyysikykyä. Ostetaan Googlen, IBM, Amazonin pilvestä ja sitten heidän kyvykkyyttään sitä saa ostaa tuolta järkevällä tavalla. Tiedon lähteillehän pääsee tänä päivänä helposti niin kun tiedätte. Se on enemmänkin kysymys siitä et organisoit sen tekemisen sillä tavalla järkevästi, et se tulee, sanotaan nyt kootusti tämmöisen strategisen päätöksenteon käyttöön.” (Haastateltava F)

”Voi soitella tosta kilpailijalla ja keskustella näin niin kun yleisesti. Totta kai pitää pystyä vähän suodattaa mitä sieltä tulee, mutta siis pystyä koko ajan kartalla ja ollaan tekemisissä. – – Mutta sitten matkanvarrella on tullut myös hyvin paljon kontakteja ja sitten voidaan ihan rehellisesti kysyä, että missä tällaisen tuotteen hinta on siellä teidän markkinalla ja tällä markkinalla.” (Haastateltava N)

”Sitten sää juttelet riittävän monen kanssa, että tämähän on vähän sellaista. – – Että pitää olla sellainen utelias, kysellä ja haistella ja tehdä niistä sitten oman päättelykyvyn ja osaamisen kannalta oikeita johtopäätöksiä ja sitten nähdään vuoden päästä tai kahden

vuoden päästä, et oliko se oikeassa vai väärässä. – – Että sinun pitää haastatella ne ihmiset ja jutella. Ja sitten totta kai, ei kaikki tajunnan virta ole faktaa, niin sitten se on sitten tällä puolella pitää tehdä ne ymmärrykset, että okei tämä kaveri nyt puhuu vähän tällain ja tämä kaveri vähän tällain, että.” (Haastateltava O)

Monipuoliseen dataan päätöksenteon tukena liittyy useita mikrotason tekijöitä. Tässä alakappaleessa aineistositaattien avulla kuvailtiin ulkopuolisten datalähteiden hyödyntämisen ja implementoinnin, datan jakamisen yrityksen sisällä sekä datan pelkistämisen mikrotason tekijät.

4.2.2 Kokemus

Helfat ja Peteraf (2015, 839) toteavat yritysjohtajien välillä olevan suuria eroja tiedon analysointikyvykkyydessä sekä epärelevantin tiedon pois suodattamisessa. Kokemuksen avulla yritysjohtajat pystyvät analysoimaan saatavilla olevaa dataa ja havainnoimaan sieltä relevantit asiat. Yritysjohtajat kuvailevat, että datan analysointi tapahtuu välillä kuin itsestään, johtuen erittäin vahvasta kokemuksesta toimialaan liittyen. Myös Teece (2007) sekä Augier ja Teece (2009) korostavat päätöksentekoa, joka perustuu vähemmän rutiinimaisiin ja rationaalisiiin toimenpiteisiin (Schilke ym. 2018, 403). Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavat pitävät useissa tapauksissa kokemuksen tuomaa intuitioita ja näkemystä rationaalisena, mutta tässä tutkielmassa niiden nähtiin olevan enemminkin tunneperusteisia tekijöitä.

”No esimerkiksi nyt vaikka tämä, siis tämä [liiketoiminnan osa-alue] mehän ostettiin melkein itsemme kokoinen yritys siinä kohtaa. Niin tota sehän oli semmoinen niin kun kahvikupin ääressä, sää ja [henkilö]. Niin kun et no. Vähän niin kun henkisesti se päätös siinä et ostetaan, ei siinä tehty mitään yritysanalyysijä tai sen sellasta. – – Et kyllä se on se fiilis.” (Haastateltava N)

”Mitä enemmän sää olet sitä tehnyt, niin tavallaan se sinun kokemus tuo sitä niin kun fiilistä ja vahva usko siihen enemmän. Että sitä alitajuisestikin osaa jo miettiä, et onko tässä niin kun jotain sellaisia mitä pitää varoo.” (Haastateltava I)

”Se perustuu kaikki just siihen, et pitää muistaa, et päätöshän on kahvikupin ääressä helppo tehdä, kun sulla on pirun laaja ymmärrys siitä alasta ja siitä toimialasta ja siitä bisneksestä. Ja sitten että sulla on myös se selkeä näkemys, että tämä menee tonne. Niin sehän on helppo tehdä mikä päätös tässä vaan, jos kaikki istuu niin kun sen asian ympärillä ja ymmärtää ihan täysin, että mistä on kyse. Eihän se tarkoita sitä, että sinne otettaisiin kolme randomia ihmistä ja sanottaisiin niille et tehkäis tästä päätös. Ei ne sitä tekisi.” (Haastateltava O)

”Mutta siten loppu viimein, kun sinä teet päätöstä, niin sinulla pitää olla jonkinlainen niin kun intuitio siitä et sinä pystyt tekemään sen päätöksen et sinä menet niin kun oikeaan suuntaan.” (Haastateltava F)

Schilke ym. (2018) ovat todenneet, että yrityksen dynaamiset kyvykkyydet eivät voi olla liian manageri keskeisiä. Tämä nousi haastattelujen yhteydessä esille myös kokemuksen kohdalla. Yritysjohdajista oli tärkeää, ettei kokemus rajoitu vain yksilöihin, vaan tärkeää on, että kokemusta karttuu koko yritykseen, eikä mahdollisuuksiin tarttuminen ole täten liian managerikeskeistä.

”Ja se on just oleellista, että niin kun meillä on täällä kavereita töissä, niin niillä on pitkäaikainen tuntemus tästä alasta. Ne on ollut mukana tässä kasvussa ja ne näkevät tätä eteenpäin. Ja ihan varmasti he pystyisivät myös viemään tätä eteenpäin, mutta oleellista on just se, et sitä tietoa karttuu kaikille. Sitten sitä keskustellaan ja onhan ne paljon sellaisia, että niin kun, että otetaan tuossa kuppi kahvia kahviossa ja turistaan ja jutellaan näistä asioista. Et se on keskustelua.” (Haastateltava O)

Haastatteluiden perusteella havaittiin, että kokemukseen liittyivät vahvasti intuitio ja toimialatuntemus, jotka nimettiin myös sen mikrotason tekijöiksi. Erityisen mielenkiintoista oli se, että kokemus nähtiin myös kollektiivisena, eikä vain yksilökeskeisenä. Tämä kollektiivinen yritystason kokemus nähdään rakentuvan hyvin yksinkertaisten asioiden kautta, kuten jatkuvien keskusteluiden seurauksena.

4.2.3 Monipuoliset päätöksentekoprosessit

Pelkästään monipuolinen data ja yksilöiden- tai yritystason kokemus eivät tee mahdollisuuksiin tartumisesta tehokasta. Monipuolinen data vaatii myös monipuolista päätöksentekoa. Yrityksen täytyy luoda erilaisia päätöksenteon sääntöjä toimiakseen tehokkaasti nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Eisenhardt & Martin 2000; Zollo & Winter 2002). Hahmottaakseen kokonaisuuden ja muodostaakseen ilmi tulleesta mahdollisuudesta selvän näkemyksen, päätöksentekoon tarvitaan monipuolisia näkökulmia. Myös Baer ym. (2013) toteavat monipuolisten näkökulmien saavan aikaan parempia ratkaisuja, kuin joko yksilö yksin tai liian homogeeninen ryhmä. Haastateltavat nostivat esiin, että päätöksiä tulee tehdä yhdessä, jotta huomioiduksi tulevat useat eri näkökulmat, joka varmistaa kaiken oleellisen huomaamisen mahdollisuuksiin tarttumisessa. Osallistamalla päätöksentekoon useita eri ihmisiä, ryhmästä muodostuu luultavimmin heterogeenisempi, jonka kautta pystytään todennäköisemmin havaitsemaan kaikki oleellinen päätöksenteon kannalta (Baer ym. 2013, 202).

”Mutta sanotaan se, että se tapa millä tätä nykyään tehdään, niin nyt kun meitä on tässä vastuunkantajia niin kun useampi mukana, niin se keskustelu on tota laaja-alaisempaa ja siihen tuodaan erilaisia näkökantoja ja tällain. Että se helpottaa tätä meidän organisaation toimintaa. – – Että se, että lähetään siihen leikkiin vai ei lähdetä, niin se päätös tehdään täällä. Mutta kyllä ne osallisetään kaikki siihen päätöksentekoprosessiin siinä vaiheessa.” (Haastateltava O)

”Sitä [kompetenssia] varmaan syntyy yksittäisellä johdon jäsenellä, toimitusjohtajalla, myyntijohtajalla tai tuotantojohtajalla, mutta erityisesti niin kun hallituksessa. Ja näitten tavallaan yhteinen on se osaamiskompetenssi. Et siellä pitää olla monia kulmia, kun pohditaan sitä, että lähdetäänkö kasvamaan vai eikö. Pitää olla hyvää keskustelua, siis hyvää diskurssuunia. Että me voidaan niin kun miettiä et onko tämä järkevä, ja mistä suunnasta se on järkevä. Sitä pitää olla.” (Haastateltava C)

Erilaisilla päätöksentekoprosesseilla pystytään varmistamaan, että riittävä data ja havaitut mahdollisuudet saavuttavat päätöksenteon tueksi. On kuitenkin huomioitava, että eri tasoiset päätökset edellyttävät erilaisia päätöksentekoprosesseja. Yritysten on hyödyllistä rakentaa itseohjautuvia tiimejä, sillä ne takaavat suuremman ketteryyden päätöksenteon ollessa hajautettua. Tämän seurauksena yrityksen reagoitokyky mahdollisuuksiin tarttumiseen paranee (Teece ym. 2016, 25).

”Pyritään silti kartoittaa et mitä kaikkea on olemassa et mitä vois tehdä ja sitten pyritään siitä tarkentamaan, että mitä näistä tarkalleen ottaen tehdään. Ja sitten mitä taktisemmalle tasolle mennään niin sitä enemmän se päätöksenteko sitten saattaa tapahtua pelkästään johtoryhmässä tai jopa pelkästään markkinointitiimissä. – – Pyritään rakentamaan ihmisille semmoisia ympäristöjä missä ne saa sillain suhteellisen itsenäisesti toimia ja siten motivoitua työn teosta. – – Pyritään järjestään ihmisille dataa et ne pystyisi sen perusteella tekemään päätöksiä ja lisäksi toki apuja ymmärtää sitä dataa. Ja niihin pyritään tietyllä rakentamaan semmoisia itseohjautuvia tiimejä, jotka voi tiettyä kokonaisuutta hoitaa.” (Haastateltava A)

”Ja just se, et meillä ei voida täällä. Kun se tieto tulee, niin me ei pystytä jotain laskelmia tekee koko aika. Vaan se täytyy olla semmoinen niin kun näppituntuma ja se ymmärrys sillä ihmisellä nopeasti.” (Haastateltava N)

Yritysten on hyvä suunnitella päätöksentekoprosesseja, joissa johtajien täytyy pohtia useita erilaisia strategisia vaihtoehtoja sen sijaan, että tartuttaisiin ensimmäiseen mahdollisuuteen, joka tulee ilmi (Felin ym. 2016, 88). Yrityksen menestymismahdollisuudet paranevat huomattavasti, jos päätöksenteossa pystytään analysoimaan useita eri vaihtoehtoja ja valitsemaan niistä houkuttelevin (Teece 2007, 1331).

”Ja se on tosi vaikea tehdä noita päätöksiä ja kun sellaisia kovia niin kun. — Yleensä asiat ei ikinä mene niin kun olettaa, taikka niin kun on suunniteltu. Mutta se et siinä on tosi paljon, koittaa vaan aina mahdollisimman paljon miettiä ne kaikki mahdolliset asiat mitkä siihen vaikuttaa. — Mutta silloin niin kun ihanteellista mitä pyritään tekee, niin koitetaan saada niin kun, niin sanotusti kalkkiviivoille mahdollisimman moni aihio valmisteltua. Et meillä on sitten mahdollisimman hyvät mittarit ja taustatiedot siitä, että minkälaista niin kun, kuinka mielenkiintoista ne oletettavasti meille olisi siellä sen lisäpalvelun vaikka launchattua niin vuoden päästä, 2 vuoden päästä. Sitten sen jälkeen, kun meillä on muutamien niin kun eri vaihtoehtojen, et mitä me tehdään, niin sitten sen jälkeen niin kun, niistä keskustellaan tietenkin meidän foundereiden kesken ja koko firman tiimin, koko firmalla. Että mitä nyt on nämä vaihtoehdot, et mitä me voidaan tehdä. Et mihinköhän meidän niin kun kannattaisi lähteä. Ja sen jälkeen jotenkin koittaa pisteyttää niitä ja koittaa löytää paras vaihtoehto.” (Haastateltava G)

Felin ja Powell (2016, 80) mukaan yritysjohdon voi olla vaikea pysyä perässä nopeissa muutoksissa ja he eivät välttämättä pysty havaitsemaan kaikkia potentiaalisia mahdollisuuksia. Tässä tilanteessa yritysjohdon väliset kommunikointitaidot sekä asioiden selkeä esittäminen nousevat suureen merkitykseen. Tämä henkilöityy usein myös yksittäiseen manageriin, joka voi erinomaisilla perustelutaidoillaan sitouttaa myös muun yritysjohdon uusiin mahdollisuuksiin (Helfat & Peteraf 2015, 841).

”Me tehdään käytännössä kaikki kimpassa. Et jos et sä pysty toisten tekemää tai hyödyntämään tiimissä toisten kyvykkyksiä, niin ei siitä mitään tule. Joukkuepeli on tosi tärkeitä. — Ja tavallisia ihmisiä näitä päätöksentekijät on siellä. Yhteistyötaidot on tosi tärkeitä. — Ja mulla on hallituksen kanssa, nämähän ovat vähän vaikeita asioita, kun tää menee tällain nopeasti, niin se on ymmärrettävää et hallituksen jäsenillä on aika iso haaste pysyä kaikissa mukana. Täytyy osata sopivalla tavalla se kertoa.” (Haastateltava F)

”Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkein. Ja toisena ehdottomasti analyttinen, niin kun tilanteen analysointi. Sieltä se lähtee. Ja sitten pitää ne päätökset pystyä perusteleen itselleen ja sitten myös monelle muulle tässä kuviossa.” (Haastateltava H)

”[Henkilö] joka nyt on sen, niin kun [maan] tytäryhtiön toimitusjohtaja, että varmasti hänen tavallaan semmoisella maalailullansa ja vakuuttelulla on varmasti ollut sitten merkittävä rooli siinä vaiheessa, kun niitä päätöksiä on tehty, että niin kun panostetaan [maahan]. Tämä tavallaan kuinka hän on pystynyt sitä jotenkin luomaan sitä kuvaa. — Hän niin kun itse siis ehdotti sitä, että hän voisi lähteä vetämään. Että nyt kannattaisi, että hänen mielestään niin kun täällä nyt rupeaa syntymään vähä niin kun tilaa enemmänkin, kun moni länimäinen firma lähtee pois.” (Haastateltava D)

Varsinkin yrittäjien aika saattaa kulua operationaalisten tehtävien hoidossa, niin etteivät he ehdi miettimään ollenkaan strategisia päätöksiä, tai usean eri työtehtävän päällekkäisyys hämärtää heidän kykyään hahmottaa liiketoiminnan kokonaisuutta ja sen kehittämistä. Tästä syystä yritysjohdon on hyvä käyttää myöskin ulkopuolista näkemystä minimoidakseen päätöksenteon harhat (Teece 2007,1333).

”Niin ehkä mitä vois tehdä toisin, jos mietitään kasvua ja kansainvälistymistä etenkin. Mitä nopeammin sitä ottaa ulkopuolista apua, niin varmaan se näkemys laajenee. Ja sanotaan, että ehkä vähän se perisynti meillä suomessa on, että kun me yrittäjät ruvetaan tekemään, niin sitten tehdään ja sitten hallituksen kokous on käytännössä se, kun tiloimisto tekee pöytäkirjan kerran vuodessa. – – Niin heti mitä minä tekisin, niin minä pistäisin hallituksen, minä ottaisin siihen heti pari kolme ulkopuolista alusta saakka antaa niin kun näkemystä ja sellaista, joka ei ole niin kun kiinni. Kun te olette niin innoissanne niistä omista jutuistanne ja te näette kaikkea. Niin sitten kun joku katsoo sitä vähän ulkopuolelta ja pystyy oman kokemuksen perusteella heti jeesaamaan, et tota kannattaa niin kun miettii enemmän ja tota kannattaa funtsia. Me ollaan myllätty ja myllätty sitä, että tällä hetkellä meillä ei ole, meillä ei siis kaikki omistajatkään istu hallituksessa. Ollaan rakennettu sitä palikkaa aika paljon uusiksi ja se on ehkä se isoin vinkki. Jos nyt katon firmoja vaikka Tampereelta, jotka on kasvanut hyvin ja mennyt maailmalle, niin kyllä niillä kaikilla on aika hyvät hallitukset. Siellä on paljon ulkopuolista. – – Et joku kyseenalaistaa ja joku tavallaan niin kun antaa vastapainetta ja antaa myös sitten tukee sinne, et mitä sitten vois tehdä.” (Haastateltava I)

Kokonaisuutena monipuolisiin päätöksentekoprosesseihin liittyvät mikrotason tekijät sisälsivät hyvin paljon vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Monipuolisiin päätöksentekoprosesseihin liittyviä mikrotason tekijöitä olivat osallistaminen, muiden kompetenssien hyödyntäminen, kommunikointitaidot, hajautettu päätöksenteko sekä paikallisen markkinan tuntemus. Nämä mikrotason tekijät vaativat yrityksen yksilöiltä runsaasti luottamusta sekä arvostusta niin toisiaan kuin myös ulkopuolisia henkilöitä kohtaan.

4.2.4 Epävarmuuden sietäminen

Haastateltavien korostaessa monipuolista dataa päätöksenteon tukena, nousi esiin myös se, että monipuolisen datan hyödyntäminen vaatii epävarmuuden sietämistä. Koska kaikki data ei ole täysin luotettavaa ja kaikkea ei voida laskea numeraalisesti auki, nousee päätöksenteossa keskiöön epävarmuuden sietäminen ja sitä kautta psykologiset tekijät. Epävarmuuden sietäminen vaatii yritysjohdolta sekä koko yritykseltä rohkeutta ja kykyä hypätä välillä tuntemattomaan.

”Semmoinen niin kun psykologinen puoli siinä kasvussa, joka muuten on positiivinen asia, niin se luo myös niin kun turvattomuutta epävarmuutta ja sellaisia haasteita ihmisille. – – Se rohkeus edellyttää just, ihan kunnan semmoista välillä hyppyä sinne niin kun vähä syvempään päähän ja kaikki ei aina onnistu mutta, yleensä niistä syntyy jotain hyvää.” (Haastateltava J)

”Ehkä se on vähän tyhmänrohkeuttakin. Kyllä mä niin kun kannustan lähteen, tarttumaan niihin tilaisuuksiin. Et ei näkisi vaan uhkia ja pelkäisi että mitähän tästä seuraa. Silloinhan ei ainakaan tule mitään. Kyllä minun mielestäni niihin pitää tarttua rohkeasti.” (Haastateltava L)

”Jos liian varovaisesti, liian järkipohjaisesti ja liian faktapitosesti, niin mä veikkaan, ettei oikein tule mistään mitään.” (Haastateltava I)

Kuten haastateltava A toteaa, niin maailma on täynnä asioita, joita ei voi mitata ja niistä ei voi saada 100 % varmaa tietoa etukäteen. Päätöksenteossa onkin välttämätöntä sietää epävarmuutta, jotta erilaisiin mahdollisuuksiin voidaan ylipäättänsä tarttua.

”Maailmassa on äärettömästi erilaisia asioita ja mahdollisuuksia, että ensin täytyy jotenkin valita sitä mitä ylipäänsä kokeillaan tai testataan tai mitataan. Siinähan se tunne vaikuttaa ja sitten täydellistä dataa on kuitenkin suurimmasta osasta asioita hankala saada, että voidaan pohjalle antaa jotain.” (Haastateltava A)

Yritysjohtajat näkevät, että myös yrityksen sisällä on merkittäviä eroja epävarmuuden sietämisessä, joten datan jakamisessa tulee miettiä ketkä sen kanssa pystyvät elämään.

”Mutta on sellaisia asioita, että joku sanovat, että kaikki tieto kaikille, niin pitää muistaa, että tietyssä vaiheessa liika tieto johtaa myös sitten siihen, että kaikki ihmiset ei välttämättä pysty sen kanssa elämään. Ne rupeavat tekee siitä omia vääriä johtopäätöksiä ja se saattaa johtaa sitten väärille urille siinä hänen omissa työtoiminnassaan.” (Haastateltava O)

Menestyminen omilla kotimarkkinoilla saattaa aiheuttaa yrityksen päätöksentekokyvylle haasteita. Yrityksen vahva asema olemassa olevassa markkinassa ja rutiinien tuoma menestys saattavat ruokkia turvautumista vakiintuneisiin toimintatapoihin ja välttämään riskinottoa. Tämä saattaa hankaloittaa uusien liiketoimintojen luomista ja mahdollisuuksiin tarttumista (Teece 2007, 1328).

”Totta kai on haasteita eli siis, pitkä menestys siinä tunnetussa kotimarkkinassa ja tosiaan sitten toisaalta hallituksen ja isompien omistajien tavallaan oma vähäinen kokemus kansainvälisestä bisneksestä. Et ikään niin kun uusille markkinoille meno ja muuta, ja se niin kun riskinotto, niin kyllähän se, et ei mitenkään suoraviivainen päätös ollut. Et se on

tavallaan myös, niin kun se, et sä olet jossain asiassa hyvä mihinkä sä olet keskittynyt, niin se sitten niin kun saattaa tehdä sen laajentamisen ja uusien asioiden yrittämisen myös vähän vaikeammaksi.” (Haastateltava M)

Haastatteluiden perusteella epävarmuuden sietämisen mikrotason tekijäksi tunnistettiin henkinen vahvuus. Myös Helfat ja Peteraf (2015, 840) toteavat, että erityisesti strategiset investointipäätökset vaativat yritysjohtajilta henkistä kyvykkyyttä sietää epävarmoja olosuhteita.

4.2.5 Liiketoimintamallien sovittaminen

Monipuoliset analysointikeinot johtavat lopulta kyvykkyyteen sovittaa liiketoimintamalleja uusille markkinoille. Liiketoimintamallien muokkaaminen on luonteeltaan hieman erilainen dynaaminen kyvykkyys kuin muut datan tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyvät kyvykkyudet, mutta myös se päädyttiin sisällyttää tämän kokonaiskyvykkyyden alle.

Liiketoimintamallien muokkaaminen koettiin erityisen tärkeänä dynaamisena kyvykkyytenä, sillä haastatteluissa tuli ilmi, että datan tehokkaassa hyödyntämisessä ja sitä kautta mahdollisuuksiin tarttumisessa voi olla kaikki muu kunnossa, mutta jos kyky muokata liiketoimintamalleja puuttuu, niin se johtaa usein epäonnistumiseen. Teece (2007, 1330) mukaan liiketoimintamallien suunnittelu ja muokkaaminen on saanut aivan liian vähän huomioita mahdollisuuksiin tarttumisessa. Hänen mukaansa liiketoimintamallien luomista pidetään yksinkertaisena, mutta se on todellisuudessa kaikkea muuta. Teece (2018,43) mukaan nykypäivän digitaalisessa yhteiskunnassa se on ehkä jopa kaikista tärkein mahdollisuuksiin tarttumisen dynaaminen kyvykkyys.

Suurin osa haastateltavista koki, että tärkeä osa liiketoimintamallien kehittämistä on niiden testaaminen kotimarkkinoilla. Myös Teece (2018) korostaa, että yrityksen tulee kyetä testaamaan uusia liiketoimintamalleja nopeasti ja saamaan sitä kautta jatkuvaa dataa liiketoimintamallien kehittämiseksi. Kotimarkkinoilla testaaminen ja tuotteen tai palvelun menestyminen siellä, tuovat yrityksille itseluottamusta. Tämä on ymmärrettävää, sillä liiketoimintamallien kehittäminen vaatii erittäin paljon erilaista tietämystä niin asiakkaista kuin kilpailijoistakin, joka saavutetaan monipuolisen tiedon avulla (Teece 2007, 1330). Kansainvälistyminen tapahtuukin usein tutkivalla otteella, joka sisältää testaamista, omilla kotimarkkinoilla hyväksi todettujen liiketoimintamallien koettelemista ja niiden siirtämistä ulkomaille (Sapienza ym. 2006). Tämä koskee niin suuria kuin pienempiäkin yrityksiä. Suuremmissa yrityksissä menestymisen tuoma itseluottamus liittyy paljon

koko yrityksen oppimiseen vuosien varrella, kun taas esimerkiksi pienemmissä teknologia-alan yrityksissä kokemus menestyksestä voi henkilöityä vain yhteen yksittäiseen johtajaan.

”Se [oma tuote/palvelu] olisi niin kun menestynyt omalla markkinallaan. Se markkinatutkimus tai se sen palvelun tai tuotteen soveltuvuus siihen markkinaan, sitä pitää niin kun miettiä. Tehdä sitä työtä paljon, ettei mennä sillä innovaatiolla [ulkomaille] tai muulla, joka ei ole vielä lyönyt lävitse tai osoittanut sitä kilpailuetuansa.” (Haastateltava B)

”Ettei me mennä harjoittelemaan ulkomaille mihinkään, vaan mennään semmoisella mistä meillä on näyttöä täällä kotimaassa. — Mentiin semmoisille liiketoiminta-alueille mitä me osataan, mutta mentiin yritysostojen kautta. Ehkä tärkeämpää [kuin kansainvälinen kokemus] on se et uskaltaa katsoa ulos ja rohkeasti lähtee niistä omista vahvuuksista rakentamaan.” (Haastateltava F)

”Me ollaan todistettu Suomessa tämä malli toimivaksi. Et kyllä se niin kun sillain sitten se, se niin kun ehkä ollut taustalla, että et kun vähän itsevarmuus kasvo tässä Suomessa.” (Haastateltava G)

”Lähdettiin tekee Suomessa ja tekemään niin kun pilotoimaan sitä konseptia, niin oli ihan erilaiset tarpeet, kun mitä oli sitten siinä vaiheessa, kun sumplittiin kasvattaa hakee niin kun uusia maita.” (Haastateltava I)

Tässä on tosin myös omat haasteensa, sillä osa yrityksistä saattaa tuodittautua kotimarkkinoilla toimiviksi todettuihin malleihin (Teece 2007). Pärjätäkseen kansainvälisesti yrityksellä pitää yleensä olla kyvykkyyttä muokata liiketoimintamallinsa myös uuteen markkinaan, eikä sitä voida siirtää sinne suoraan samanlaisena.

”Suomessahan yleensä on ollut semmoinen ajatus ja Suomelle se on ehkä tyypillistä, että meillä on lähdey niin kun tämmöinen tuote, palvelu edellä. Me viedään kansainvälisille markkinoille niitä samoja tuotteita mitä me tuotetaan Suomessa. Tai me viedään sinne samoja palveluita. Ja joskus se on riittänyt, eli meillä on ollut sitä osaamista, kompetenssia tehdä niitä tuotteita, tehdä niitä palveluita. Mutta nyt huomataan sitten, että tämä ei riitä alkuunkaan vielä, että meillä on kompetenssia sen tuotteen, palvelun tekemiseen, monistamiseen tavallaan niin kun ulkomaille mitä me Suomessa tehdään. Me törmätään sitten seuraavaksi siihen, että yleensä se tuote tai palvelu, se on osa meidän liiketoimintakonseptiamme, joka on paljon laajempi käsite. Ja kun me tämä kenttä siirretään niin kun tavallaan ulkomaan markkinoille, niin se ei olekkaan. Ne kaikki täytyy niin kun luoda uudelleen ja ainakin hakea, ehkä ei luoda, mutta hakea merkittäväällä tavalla. Ja tämähän on usein se kompetenssi mihin me niin kun törmätään. Ja saadaanko me sinne rakennettua, niin kun sille markkinoille sopiva konsepti. Että ei välttämättä yks yhteen Suomen kanssa, mutta siihen markkinaan sopeutettu. Että mä joskus olen

aikaisemminkin sanonut, että kun se konsepti, että kun aikoinaan mietin, mikä on se Carrefourin Kiinan strategia, niin niillä oli mahdollisuus tehdä Carrefour in China, taikka tehdäkin chinese Carrefour. Ja useissa tapauksissa me kun kansainvälistytään, niin me joudutaan niin kun kasvamaan, me joudutaan tekemään tällainen chinese Carrefour, eli sopeuttamaan se oma liiketoiminta, tuote, palvelu, asiakassuhteet, koko se konsepti siihen markkinaan. Ei se olekaan sama konsepti kuin Suomessa, yks yhteen.” (Haastateltava C)

”Meidän palvelumme on sikäli mielenkiintoinen, että sitä käytetään ympäri maailmaa kaikkialla. Se et muoto muuttuu, et mitenkä tuotetaan sitä palvelua ja millä tavalla, mutta faktisesti sitä on joka puolella maailmassa [tää toimiala]. Niin et se siis markkina on olemassa ja tarve on olemassa. Mutta miten se sit näkyy siellä niin kun eri markkinoissa, niin niissä on paljon eroja. – – No vähän se [liiketoimintamalli] oli niin kun sekoitus [sovittamista ja sopeutumista]. Mixiä vähän tuolta ja vähän tuolta.” (Haastateltava I)

Läsnäolo markkinassa ja paikallisten työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon auttaa ymmärtämään markkinoiden tarpeita. Monikansallisissa yrityksissä päätöksentekovastuun jakaminen eri maaorganisaatioille nostaa yrityksen kyvykkyyttä mahdollisuuksiin tartumisessa. Ymmärtämällä paikallisia tarpeita yritys on kykeneväinen nopeisiin ratkaisuihin ja ketterään toimintaan (Teece ym. 2016, 25). Kansainvälisessä toimintaympäristössä maaorganisaatioiden valtuuttaminen tuo paikallisymmärrystä ja sen myötä kyvykkyyttä vastata markkinan vaatimuksiin. Haastateltava K toteaa, että päätöksenteon tulee olla siellä missä asiakkaatkin ovat. Myös Day (2011, 188) korostaa, että yritysten tulee selvittää tarkasti asiakkaiden sen hetken preferenssit ja pohjata päätöksentekonsa niihin.

”Kyllä se on tota, meillä nyt varmaan, parhaiten näkyy sellaisena, että meillä on aika kuitenkin vahvat, vaikka ne ovat pienet nuo maaorganisaatiot, että niillä on paljon vapauksia itsellään. Ne pystyvät niin kun tekemään markkinan tarpeitten mukaisia toimenpiteitä kohtalaisen vapaasti, kunhan kannattavuus pysyy tietyllä tasolla ja tuota, se tuo meille ketteryyttä, mutta myöskin sitä niin kun paikallisymmärrystä. Toivottavasti kaikkia ei vaan ohjata täältä, keskuskeittiöltä niin sanotusti. Sitten ollaan taas muutamaa päätöksentekopykälää kauempänä sitä mikä on se todellinen tarve siellä, markkinassa.” (Haastateltava K)

”Mutta eihän se liiketoiminta siellä olisi mahdollista, jos me ei oltaisi läsnä siellä ja tiedettäisiin, osattaisiin niitä kulttuureja ja liiketoimintatapoja niin eespäin.” (Haastateltava F)

”Maayhtiön johtaja halusi rakentaa siihen sitten sellaisen palveluliiketoiminnan päälle. Elikkä investoidaan siihen [liiketoiminta osa-alueeseen] ja siihen laitteistoon ja vuokrataan sitä asiakkaille. Tämä tehtiin parin päivän aikana, tällaisella niin kun online keskustelulla ja

sitten tultiin siihen lopputulokseen et okei tämä näyttää ihan hienolta ja ei muuta kun rockenroll ja homma on lähtenyt liikkeelle tosi hienosti.” (Haastateltava K)

Liiketoimintamallien sovittamisen mikrotason tekijöiksi tunnistettiin kotimarkkinoilla pilotointi, liiketoiminnan muokkaaminen uuteen markkinaan sekä ydinliiketoiminnan laajentaminen. Aivan kuten Salvato ja Vassolo (2018) suosittelvat, niin myös tämän tutkielman haastatteluiden perusteella liiketoimintamallien sovittaminen rakentuu dynaamisten toimintatapojen kautta, jolloin yritys kykenee yhdistelmään sen eri yksiköiden innovatiivisuutta.

4.3 Kulttuurin liittyvät kyvykkyudet

Tulosten perusteella vaikuttaa erittäin tärkeältä, että yritykseen on rakentunut epäonnistumisia salliva ja turvallinen ilmapiiri, jonka seurauksena ihmisillä on rohkeutta tehdä päätöksiä ja tarttua mahdollisuuksiin, vaikka onnistuminen ei ole varmaa. Esimerkiksi Eisenhardt & Martin (2000) luokittelevat organisaatiokulttuurin muokkaamisen dynaamiseksi kyvykkyudeksi. Fainshmidt ja Frazier (2017, 560) mukaan organisaatiokulttuuri voi selittää joko suorasti tai epäsuorasti yrityksen kilpailuetua dynaamisten kyvykkyyksien kautta. Asiaa voi ajatella niin, että salliva kulttuuri saattaa synnyttää hetkessä uusia innovaatioita, tai sitten sen vaikutus näyttäytyy epäselvemmin pitkän aikavälin kehitystyönä. Tällaisen kulttuurin rakentaminen ei ole helppoa, ja se vaatii runsaasti aikaa. Myös Schilke ym. (2018) toteavat, että dynaamiset kyvykkyudet ovat ajan mittaan kehittyviä, ja ne vaativat pitkäaikaista ajallista sekä henkistä sitoutumista.

4.3.1 Epäonnistumisen salliminen

Tiukat ja hiotut prosessit saattavat lamaanuttaa henkilöstöä ja vähentää luovuutta. Vastapainoksi prosesseille yrityksen tulee edistää sallivaa kulttuuria, jossa erilaisiin kokeiluihin kannustetaan ja epäonnistumisen sallitaan. Kokeilukulttuuri on nostettu esiin useissa aiemmissa tutkimuksissa erityisesti innovaatioiden kehittämisessä (Teece ym. 2016; Wang & Ahmed 2007; Zollo & Winter 2002). Tässä tutkielmassa haastateltavat puhuivat paljon epäonnistumisen sallimisesta. Kokeilukulttuuri ei voi jäädä vain sanahelinäksi, vaan yritysjohton tulee osoittaa käytännössä, että epäonnistumiset myös sallitaan. Nämä epäonnistumiset kuvaavat myöskin Ambrosinin ym. (2009, 20) sekä Ambrosinin ja Bowmanin (2009, 38) esille nostamia huomioita siitä, että resurssien muokkaaminen dynaamisten kyvykkyyksien avulla ei johda aina parempaan lopputulokseen, vaan se voi ruokkia myös epäonnistumisia. Huonoja päätöksiä ja virheitä tulee nopeasti muuttuvissa

ympäristöissä, mutta vääriä päätöksiä suurempi virhe olisi jättää päätöksiä tekemättä ainoastaan sen takia, että virheitä ja epäonnistumisia pelättäisiin.

”Toki siinä on toinenkin puoli, että sitten jotkut jutut menevät ihan yleisesti sanottuna pieleen. Ettei olisi pitänyt lähteä ja maksoi paljon. Mutta toisaalta sitten sää et sitä voi tietää etukäteen, jos niin kun kaiken laskisi auki exceliin ja miettisi, niin sitten varmaan ei oltaisi montakaan maata avattu.” (Haastateltava I)

”Onhan se niin kun, ei voi missään nimessä syyttää ketään. Mutta kyllä [vuosikymmenenä] tuli, kun me tehtiin yrityskauppoja, niin tuli konkursseja.” (Haastateltava O)

”Kyllähän me ihan tietoisesti sitten niin kun, systemaattisesti lähdetään sitten tekemään asioita sillon kun se mahdollisuus on edessä ja koitetaan resurssoida ja panostaa niihin. – Se täytyy niin kun hyväksyä että esim. meidän bisneksessä että kaikki jutut ei kuitenkaan onnistu yhtä hyvin kun toiset.” (Haastateltava M)

Kuten Zollo & Winter (2002), niin myös haastateltavat kuvailevat dynaamisia kyvykkyyksiä opituiksi ja vakaiksi kollektiivisiksi toimintamalleiksi, jossa yritys jatkuvasti muuttaa sen toimintatapoja entistä tehokkaammiksi. Teece ym. (2016, 25) mukaan nopeat epäonnistumiset ja sitä kautta jatkuva oppiminen ovat tie ketterään kehitykseen. Varsinkin pienten epäonnistumisten ja niiden kautta oppimisen on todettu olevan jopa tehokkaampi tapa oppia kuin itse onnistumisten (Eisenhardt & Martin 2000).

”Kyllä niitä turpiin tulemisia aina tulee, mutta ei se. Jos sää niitä jäät vatvoo ja märehtiin, niin perhana säähän voit niitä murehtia lopun ikäsi. Nokka ylös ja eteenpäin. – Totta kai syyt pitää selvittää. Mutta niin kun Jutila sano, niin eteenpäin mennään. – Näin kävi ja sitten katsotaan voidaanko tehdä jotain, ei voida tehdä. Se oli siinä ja uusi päivä.” (Haastateltava O)

Haastateltava N täydentää haastateltavan O näkemystä, että virheitä saa tulla ja niitä on turha jäädä murehtimaan, kunhan onnistumisia tulee enemmän kuin epäonnistumisia.

”Ei niitä epäonnistumisia pidä jäädä märehtii. Ja onneksi nyt tulee koko ajan enemmän onnistumisia, kun epäonnistumisia.” (Haastateltava N)

Monissa haastatteluissa tuli esiin, että epäonnistuminen on ikään kuin osa oppimista, joka kantaa pitkällä aikavälillä hedelmää. Epäonnistumisen sallimisen mikrotason tekijäksi tunnistettiin oppiminen epäonnistumisten kautta. Tämä vaatii yritykseltä pitkäjänteistä ja tarkoituksenmukaista toimintaa esimerkiksi henkilökunnan kannustamisen kautta. Haastatteluiden perusteella näyttäisi

siltä, että nopeat epäonnistumiset ovat ehkä juuri pienten ja keskisuurien yritysten etu, sillä sen merkitys korostui erityisesti tämän kaltaisten yritysten kohdalla.

4.3.2 Kokeiluihin kannustaminen

Edistääkseen erilaisia kokeiluja yritysjohton tulee aktiivisesti kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia tapoja toimia. Vanhojen toimintatapojen haastaminen, uusilla tavoilla ajatteleva ja tekeminen vaativat rohkeutta, joten yritysjohton täytyy antaa tähän tukensa, jotta työntekijät uskaltavat tehdä näin. Monesti kokeiluihin kannustaminen on näennäistä ja toimintaa ohjaa taustalla organisaatioprosessit. Schilke ym. (2018, 403) huomauttavatkin, että yksiköiden kehittäminen tuoteinnovaatioiden ja uusien ideoiden taustalla voidaan yleensä havaita jonkin tapaisia vakiintuneita organisaatorutiineja.

”Kyllä mä sanoisin, että se on minun mielestä, se on niin kun kaiken lähtökohta, se semmoinen niin kun tekemistä kehittävä tekeminen, omaa tekemistä kehittävä niin kun tapa tehdä. Se on se, ja se on kyllä [yrityksen] kulttuurissa ihan supervahvana. Täällä on semmoinen kokeilukulttuuri ja ihmisiä kannustetaan tekemään kokeiluja oman työn ympärillä, että entä jos tämän tekisi eri lailla. Ja ehdottomasti kyllä, mutta mä pidän sitä kyllä myös niin kun ehkä ihan melkein tärkeimpänä tommoisena, niin kun motivaatiotekijänäkin ja yrityksen kilpailukykytekijänä, että kaikki aktiivisesti kokoajan miettii miten tämän vois tehdä vielä paremmin.” (Haastateltava J)

”Kulttuuri viedään jopa niin kun näitten kehityskeskusteluitten kautta tiettyihin toimenpiteisiin mitä on yksilötasolla ja et niitä rohkaistaan niin kun viemään tuonne käytäntöön. Ja jos tähän ajattelee tähän ulkoisiin uhkiin ja muuhun niin se liittyy vahvasti siihen start-up spirittiin. Ja taas yhtäältä siihen, et sinä voit vaikuttaa, että annetaan mahdollisuus tehdä tietyn tyyppisiä kokeiluja ja kokeillaan, että istuuko se ja jos ei istunut, niin sitten ei rankasta ihmisiä siitä, että sä olet epäonnistunut, vaan sitten ruvetaan kattomaan et voidaanko kokeilla jotain uutta.” (Haastateltava K)

”Ehkä se on se kulttuuri, että kokeillaan rohkeasti, mutta sitten rohkeesti lopetetaan, jos se ei niin kun toimi. Se on meillä niin kun kaikessa aika vahvasti niin kun siellä DNA:ssa, että tehdään ja kokeillaan. Ja jos se ei sitten, niin ei ja tehdään sitten taas jotain muuta. Et jos sitä ei uskalla kokeilla niin sitten moni asia menee varmaan ohittekin.” (Haastateltava I)

Erittäin tehokas tapa edistää kokeilukulttuuria on mitata kokeiluiden määrää ja asettaa niille tavoitteita sekä rakentaa monimuotoisia ja erilaista osaamista sisältäviä tiimejä. Myöskin rahalliset motivaatiokeinot ovat käytössä, mutta silti tärkeimpänä nähdään sisäisen motivaation merkitys.

Useampi haastateltava nosti esille myös monimuotoisten ja erilaista osaamista sisältävien ryhmien rakentamisen. Monialainen osaaminen edistää innovointia ja tuotekehitystä.

”Meillä tuotekehitys on tosi, tosi kiinteesti tässä bisneksissä. Et meillä on justiin niin kun, tämä tämmönen, just nää mallit, niin meillä on ihan selvät työparit täällä [eri osaaminen]. Et tuossa [nimi] istuu toisella puolella käytävää, niin hänellä on [nimi] siltä puolelta ja he tekee niin kun tosi kiinteätä yhteistyötä. – – Jokainen on tehnyt jonkun kokeilun oman työn ympäriltä ja siitä synty, montakos tuhatta kokeilua meillä jo on ollut. Me ollaan sitä kyllä niin kun, mittaroitu ja koostettu. Niitä on ollut ihan valtavasti niitä kokeiluja, joista on syntynyt kyllä paljo hyvää.” (Haastateltava J)

”Sitten tämmöiseltä cross talent tiimiltä, mihin on kerätty eri tiimeistä porukkaa.” (Haastateltava A)

”Ja niin kun kaikilla olisi tiedossa se, et minkäläisten ongelmien kanssa milläkin niin kun, missäkin puolella kipuillaan ja tehtäisiin mahdollisimman tiivistä yhteistyötä. Et ymmärrettäisi sitä niin kun toisten duunia kanssa. – – Mutta se, just se, että mahdollisimman tiiviisti tiiminä koko porukka tekisi duunia, niin se on tosi tärkeätä ja se auttaa kaikkeen ja kaikkien on paljon mukavampi ollakkin sitten.” (Haastateltava G)

”Joo me siis totta kai, niin kun jotkut ihmiset ei vaan kaikissa tilanteissa halua tai pysty niin kun asioita tuomaan esiin. Mutta meillä on esimerkiksi nyt sellainen, meidän hallituksen jäsen veti koko porukalle täällä sellaisen tilaisuuden, missä niin kun keskusteltiin vähän, että mitä tämä yritys merkitsee sinulle. – – Ja onhan meillä nyt siis joku, vaikka aloitepalkkiot, et jos on joku hyvä aloite, niin saa enemmän. Et pyritäänhän niitä rohkaisemaan koko ajan et niitä tulisi.” (Haastateltava N)

Haastatteluiden perusteella kokeiluihin kannustamisen mikrotason tekijöiksi tunnistettiin kokeilumäärien mittaaminen sekä monialaiset tiimit. Haastatteluiden aikana yritysjohtajat kuvailivat, että sitä saa mitä mittaa, joten pelkät perinteiset liiketoiminnan mittarit eivät riitä, jos yritys tahtoo kehittää uusia innovaatioita. Yhtä lailla korostettiin sitä, että uudet tuotteet ja palvelut eivät kehity tyhjiössä, vaan niiden kehittäminen vaatii hyvin monipuolista ja erilaista osaamista.

4.3.3 Strateginen joustavuus

Myös strategian tulee olla joustava, eikä se voi olla liian tiukasti lukittu, jotta mahdollisuuksiin voidaan tarttua rohkeasti. Nopeat strategiset suunnanmuutokset ja rullaava strategiatyöskentely nähdään keskeisenä osana mahdollisuuksiin tarttumista nykypäivän epävakaisissa markkinaympäristöissä. Haastateltavat kuvailevat, että vanhat toimintatavat eivät enää päde, vaan nykypäivänä myös strategian tulee olla dynaaminen. Monissa haastatteluissa nousi esiin, että

muutos on jatkuvaa ja mahdollisuuksiin tarttuminen on ikään kuin jatkuvaa pienien päätösten tekemistä, joka vie yritystä jatkuvasti kohti sen pitkän aikavälin visioita. Samankaltaisia havaintoja on tehnyt aiemmin Hamel (2012). Hän toteaa, että jos muutos on kerralla iso ja se vaatii isoa strategista muutosta, niin yleensä yritys on jo keskellä kriisitilannetta.

Haastateltava F nostaa esiin samankaltaisia ajatuksia kuin Proctor & Gamblen toimitusjohtaja A.J. Lafley, jonka mukaan yksittäisten innovaatioiden kehittäminen tulee pyrkiä muuttamaan strategiaksi ja prosesseiksi, joka menee koko ajan eteenpäin (Teece 2007, 1320).

”Sellaisella mallilla [pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu] ei voi edetä, vaan meidän pitää mennä tällaiseen rullaavaan toiminnansuunnitteluun. Meillä ei käytännössä ole siis tämmöistä varsinaista vuosisuunnittelubudjettia tai tämmöistä, niin kun pitkää strategiaa, suunnitteluperiodeja, joissa koko syksy käytettäisiin vaan koko organisaatio käyttäis suunnitteluun ja niin edespäin. Meillä on kvartaalitason suunnittelu ja se rullaa koko ajan näin, joka tarkoittaa sitä, et sinulla pitää olla koko ajan up to date -ymmärrys siitä mitä ympärillä tapahtuu. – – Ja sitten me justeerataan niitä, jos tarvitaan niin tota noin muutetaan ja tota jos tarvitsee investoida lisää tai organisoida jollain tavalla, niin sitten tehdään näin. – – Sanoisin et tämmöinen dynaaminen, rullaava suunnittelu ja päätöksenteko on se tapa, jolla ainakin tämmöiset liiketoiminnot missä me ollaan, pitää tehdä.” (Haastateltava F)

”Kyllähän meillä se yks kasvun mahdollistaja on ollut se, että me on pystytty niin kun tekee äärimmäisen nopeita niin kun suunnanmuutoksia. Että [vuonna] oltiin ihan satavarmoja siitä, että me ei ikinä koskaan milloinkaan tulla ostetaan [liiketoiminta osa-alue]. Et [vuonna] tehtiin Suomen suurin [toimialan] yrityskauppa ja ostettiin [maa] ja [maa] tämän liiketoiminta osa-alueen yritykset. Että jos se muuttuu, asiat arvioidaan uusiksi, sitten ollaan uskossa pirun vahvoja ja sitten mennään johonkin suuntaan.” (Haastateltava O)

Mahdollisuuksiin tarttumista tapahtuu jatkuvasti pienin teoin ja yritys on ikään kuin rakennettu muuttumaan jatkuvasti. Jatkuvat ja pienet mahdollisuuksiin tarttumiset esimerkiksi investointien kohdalla ovat mahdollisuus oppia jatkuvasti virheistään, koska investoinnit eivät ole suuria ja taloudelliset riskit ovat huomattavasti pienempiä (Teece 2007, 1334).

”Meillä on tämmöinen rullaava tämä prosessi, niin aina niin kun haastetaan, että mitä se voisi olla. Sehän ei ole kauhean helppoa niin kun heti, niin kun saada vastauksia, että mikä se voisi olla. Mutta tota koko ajan semmoisia pieniä linjauksia ja sitten ennen kaikkea sitä, mä ite olen ihan viime aikoina miettinyt, on sitten vielä semmoiset niin kun vieläkin isommat visiot, että eri identiteettejä, että entä jos me haluttaiskin olla vaikka Euroopan kolmen suurimman joukossa. Mitä se tarkoittaisi, minkä kokoinen me oltaisiin, olisko ne edelleen nämä samat asiakasryhmät ja mikä se polku sinne voisi olla. Noi tommoiset saattaa sitten

tuodakin että, ahaa että ehkä meidän täytyisi keskittyäkin sitten johonkin, vielä johonkin ihan muuhunkin. Semmoista hienosäätöä tulee koko ajan strategiaan.” (Haastateltava J)

”Jos sitä [strategiaa] ei niin kun oikeasti, niin kun palavereilla viedä koko ajan eteenpäin pienin askelin niin sittenhän ne ei etene. Sittenhän ne on hienot strategiat siellä pala paperia.” (Haastateltava E)

”Ihan varmasti se on asia mikä pitää muistuttaa jokaiselle, että hei, että meidän bisnes tulee kuitenkin pirun pienistä puroista.” (Haastateltava O)

Strategisen joustavuuden mikrotason tekijäksi tunnistettiin rullaava toimintasuunnitelma. Tämä termi korostui useissa eri haastatteluissa. Haastattelujen perusteella haastateltavat kokivat, että rullaavan toimintasuunnitelman ansioista eri tasoisille päätöksille ei tarvitse luoda erillisiä ja jopa raskaita strategiasuunnitelmia. Tämä tuo päätöksentekoon nopeutta ja tekee mahdollisuuksiin tarttumisesta jatkuvaa.

4.4 Toiminnan selkeys

Neljäs tunnistettu kokonaiskyvykyys oli toiminnan selkeys. Useat eri haastateltavat puhuivat esimerkiksi vastuun jakamisesta, vastuualueiden selkeydestä, yrityksen tavoitteista ja taloudellisista rajoista, joiden myötä mahdollisuuksiin tarttuminen on tehokkaampaa. Aineistoa analysoidessa tutkija teki tulkinnan, että kaikkia näitä tekijöitä yhdistää toiminnan selkeys. Toiminnan selkeys on keskeinen osa yrityksen ketteryyttä uusiin mahdollisuuksiin tarttumisessa. Yrityksellä tulee olla olemassa tietyt prosessit ja rajat, joiden mukaan toimitaan, mutta toisaalta myös työntekijöiden luovuudelle tulee antaa tilaa. Yritykset tarvitsevat menestyäkseen niin vakaita organisaatioprosesseja kuin yksilöiden luovuutta (Salvato & Vassolo 2018, 1729). Toiminnalle on hyvä asettaa selkeät tavoitteet ja tietyt viitekehukset, jossa päätöksentekoa ja mahdollisuuksiin tarttumista voidaan harjoittaa. Tämä tuo yrityksen toimintaan selkeyttä, kun jokainen työntekijä tiedostaa vastuunsa ja valtuutensa.

”Hyvä yhteinen pelikirja et miten sitä peliä pelataan et mikä on se juttu. Siellä pitää olla hyvä koutsit kaikilla tasoilla, konsernissa minä, mut tuolla liiketoiminnassa jokaisen näitten johtajan pitää osata tämä homma. Sitten pitää olla jatkuva kyky uudistua elikkä tuote, palvelu, kehityskyky. Sitä pitää tapahtua koko ajan. Jos yhtään herpaannut siinä, niin joku tulee ja taklaa sut jäähän. Sit siellä pitää olla parhaat pelurit noin niin kun yhdessä. Se tarkoittaa sitä et siellä saa ja toivottavasti siellä on tähtiä, tällaisia Teemu Selänteitä. Mut siellä ei saa olla yhtään omaan napaan tuijottajaa. Siis meidän joukkueet ei kestä yhtään

sellaista narsistia siellä, koska se pakka hajoaa välittömästi. Et tämä on ehkä se tärkein juttu.” (Haastateltava F)

Yrityksen menestys on joukkuepeliä, joka tarvitsee osaamista monilla eri tasoilla. Jotta yksilöt voivat loistaa, niin he tarvitsevat vapauksia, mutta vastapainoksi koko yrityksellä on oltava yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan kulkea.

4.4.1 Selkeä visio ja pitkän aikavälin tavoitteet

Selkeä visio ja pitkän aikavälin tavoitteet luovat pohjan toiminnan selkeydelle. Niiden avulla yritys tietää, mihin suuntaan se on kulkemassa ja pystyy tarttumaan mahdollisuuksiin, jotka edistävät tätä tavoitetta. Selkeä visio auttaa isojen strategisten päätösten tekemisessä ja mahdollisuuksiin tarttumisessa. Winterin (2003, 992) mukaan on mahdollista, että yritykset pärjäävät epävakaassa liiketoimintaympäristössä ilman dynaamisia kyvykkyksiä. Hänen kuitenkin jatkaa, että toiminta on silloin enemmän tulipalojen sammuttelua ja jatkuvia ad-hoc päätöksiä, jolloin yritys vain taistelee olemassaolostaan. Myös haastateltava J nostaa samankaltaisia asioita esille.

”Se helpottaa ainakin sitä resursointia ja niin kun investointisuunnitelmia ja, sillä tavalla se tavallaan ymmärtää sen aika, aikaviivan siinä että, et kaiken ei pidä tapahtua heti. Semmoinen kärsimättömyys on usein, siihen törmää usein, että ruvetaan tekemään heti ja sitten ajaututaan tekemään sellasia ad hoc päätöksiä toistensa perään ja tehdään investointeja, jotka vaatiikin toisen investoinnin ja vielä kolmannen. Mutta jos siinä niin kun on pystynyt vähän kauempaa kattoon sen jutun, niin sitten se on ihan niin kun laivaakin ohjaa. Et siinä pystyy sitten niin kun myös tarvittaessa se tavoitekin saattaa elää sitten ja sä pystyt paremmin ohjaa sillain niin kun vähän hienovaraisemmilla liikkeillä sitä. Ja pystyt rakentaa esimerkiksi semmoiset prosessit, jotka tukee sinne tavoitteeseen pääsyä.” (Haastateltava J)

Työelämän hektisyydessä yritysjohtajat ajautuvat pian tekemään jokapäiväisiä rutiineja, jolloin keskittyminen ja fokuoituminen strategisiin päätöksiin jopa unohtuu kokonaan. Pitkän aikavälin tavoitteet voivat helpottaa fokuksen keskittämistä oikeisiin ja merkityksellisiin asioihin. Näin ollen yritys pystyy keskittämään resurssiaan oikeisiin markkinoihin oikeaan aikaan.

”Kun johtajan aika kuluu niissä ongelmissa ja ongelman ratkomisissa eikä niiden parhaimpien tukemisessa. Sillon on aina jotakin roskaa tontilla, niin siinä sitten kolaat niitä päivät pitkät. Ei ole aikaa, niin kun sille hyvälle markkinalle.” (Haastateltava B)

”Ja varsinkin jos se tavoite on korkealla ja se on vaativa, niin sitten kaikkienhan pitäisi olla fokuoitunut tekemään oikeita asioita. Jokainen kun tekee 10 pinnaa sellaista millä ei ole

merkitystä, niin sitten se massa on aika iso mikä rupeaa tekemään vääriä asioita.”
(Haastateltava I)

Kun tiedetään mitä pitkällä aikavälillä halutaan saavuttaa ja mihin suuntaan yritystä halutaan muuttaa, niin yksittäiset liiketoiminnan vastoinkäymisetkin on helpompi hyväksyä. Tämä luo rohkeutta tehdä suuriakin strategisia päätöksiä.

”Näin mä esitin meidän hallituksellemme siihen kohtaan, että meidän kannattaa lähteä katsomaan ulos, jos meinataan ihan oikeasti kasvaa. Tai siten hyväksytään se, että pikku hiljaa hiivutaan ja ollaan tämmösessä kustannusten sopeutus kierteessä loputtomasti kunnes tämä lopulta sitten loppuu. Eli ehkä tähän sun kysymykseen liittyen, ensimmäinen ja tärkein asia [kasvun hakemisessa] on et pitää olla semmoinen visio ja selkeä näkymä siitä et mitä ympärillä olevaan maailmaan, ympärillä olevassa maailmassa tapahtuu ja mitä se tarkoittaa meidän liiketoiminnassa. – Me ei voida laittaa kaikkia munia samaan koriin vaan meidän pitää hajauttaa se portfolio ja mennään sillä tavalla et me voidaan todella ryssiä. Jos me ryssitään joku markkina, niin se ei kaada tätä firmaa.”
(Haastateltava F)

Ajattelun suuntaaminen pitkälle aikavälille helpottaa vaadittavien strategisten toimenpiteiden hahmottamista. Pelkästään yksittäisen johtajan näkemys tulevaisuudesta ei kuitenkaan välttämättä riitä. Jos yritystä halutaan kehittää tehokkaasti, niin yritysjohtajalla tulee olla kyvykkyyttä muokata myös muiden yrityksen yksilöiden ajattelutapoja ja sitä kautta sitouttaa heidät kasvun hakemiseen.

”Menestys kotimarkkinoilla saattaa niin kun tehdä sen laajentamisen ja uusien asioiden yrittämisen myös vähän vaikeammaksi. Lyhyellä aikajänteellä on niin kun helppo löytää, että kyllä me nyt yks vuosi pystytään kasvaa tässä mikä me tunnetaankin. Mut sitten, jos sitä kysyy, no entäs sitten niin kun keskipitkällä aikavälillä. Niin sitten taas on niin kun rationaalisesti helpompi kaikkien vastata, että no joo, että sillä aikajänteellä täytyy tehdä jotain ja silloin voijaan päästä niin kun semmoiseen ajattelukehään [kasvusta ja kansainvälistymisestä].” (Haastateltava M)

Selkeän vision ja pitkän aikavälin tavoitteiden merkitys ei rajoitu vain isoihin strategisiin päätöksiin, vaan se auttaa työntekijöitä toimimaan tehokkaammin jokapäiväisessä arjessa. Kyky viestiä nämä tavoitteet, näkyy työntekijöiden motivaatiossa pyrkiä kohti sovittuja päämääriä (Teece 2007, 1334).

”Ihmiset ovat fiksuja silloin kun muodostetaan se yhteinen käsitys. Tämän päivän ihmiset ovat niin fiksuja, kun te menette sinne työelämään, niin ei teille tarvitse selittää et miten tänne mennään. Te hakeudutte sinne ilman muuta, kun itse olette sen suunnan päättäneet käytännössä. – Ja kun he tietävät yhtiön vision ja ovat olleet itse siinä hankkeessa, ei mun tarvitse antaa mitään toimeksiantoja tietenkään täältä vaan meillä on päätöksenteko niin

alhaalla kuin mahdollista. Ja siellä ne ihmiset tekevät niitä päätöksiä et minkälaisia teknisiä ratkaisuja me ruvetaan käymään läpi. Niin että me ollaan tämän paraatin kärjessä.” (Haastateltava F)

Yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden selkeys mahdollistaa myös mahdollisuuksista kieltäytymisen ja pikavoittojen harhan, joka aiheuttaa kielteisiä lopputulemia pitkällä aikavälillä. Jos yrityksellä on selvä suunta mihin se on menossa, niin houkutus tarttua ilmenneisiin mahdollisuuksiin liian hätäisesti vähenee. Teece (2007,1332) näkee yrityksen rajojen määrittämisen tärkeänä eritoten teknologioiden valinnoissa, jolla varmistetaan se, että mahdollisuudet, joihin tartutaan ovat hyödyksi yritykselle myös pitkällä aikavälillä. Saman asian voidaan nähdä pätevän myös muissakin kuin teknologisissa ratkaisuissa.

”Niin sitten kun ollaan tämmöisessä brändi ja design-maailmassa, niin sitten silloin tosi tärkeää, että missä sä, sinua myydään ja kuka sinua myy, ja minkälainen niin kun. Koska se vaikuttaa sinun siihen brändiin siellä maassa sitten niinku, että jos sä meet niinku ensimmäisenä täräyttämään johonkin halpaketjulle niin kun, niin et sä sieltä yhtäkkiä sinne, sinne [ketjuun] tai [tavarataloon] pääse. – – Niin että voithan sä niin kun nopeasti saada niin kun kaupat ja näin, mutta sitten ei sulla ole niin kun, sinä sotket pitkän tähtäimen kanssa sinun mahdollisuutesi siellä sitten.” (Haastateltava E)

”Meillä on aika tarkkaan määritelty, niin kun strategisesti ja tuotestrategisesti se että, mitkä teknologiat on niitä mihin me niin kun keskitytään. Helposti kyllä sitten semmoiset rönsyt leikataan heti pois, että ei lähdetä edes vaikka me pystytäs siihen, mutta me päätetään kuitenkin että ei. Ja sehän on kanssa osa tätä, se niin kun tämmöisen strategiatyön tietenkin kanssa semmoinen keskeinen, keskeinen piirre, että sehän on myös niin kun niitä valintoja, että mitä ei tehdä, niin niitä tehdään myös lopulta yllättävän paljon.” (Haastateltava J)

Myös päätöksen tekemättä jättäminen on päätös. Haastateltava J muistuttaa, että strategiatyöhön kuuluu keskeisesti myös päätökset olla tekemättä jotain. Tämä nimettiin mahdollisuuksista kieltäytymisen mikrotason tekijäksi. Muita tunnistettuja mikrotason tekijöitä olivat tavoitteiden viestiminen yrityksessä, yhteisen vision muodostaminen sekä kyky fokuoita.

4.4.2 Toiminnan viitekehys ja välitavoitteet

Välitavoitteiden ja toiminnan rajojen avulla mahdollisuuksiin tarttuminen on helpompaa. Teeceen (2014, 18) mukaan selkeät toiminnan rajat sekä johdonmukainen toiminta ovat avainasemassa tehokkaassa mahdollisuuksiin tarttumisessa. Niiden avulla voidaan estää esimerkiksi upotettujen

kustannusten harha, koska uuden mahdollisuuden osalta on asetettu selvät välitavoitteet, joita pitää tarkastella ennen seuraavia päätöksiä.

”Minun tehtävä on pitää se, että siinä on tällainen reunaputket ettei mennä sen yli, ruveta hörhöileen. Et jos joku rupeaa esittämään investointeja tämän moottoritien ulkopuolelta, niin sitten minä sanon et ei me tämmöstä tehdä. Mutta täällä sisällä saa tehdä aika vapaasti päätöksiä. Tohon mennään. – – Ja niillä on tarvittavat vastuut ja päätöksentekokyky et ei mene sählään siihen sitten kenenkään muiden töitä. Se on tärkeätä.” (Haastateltava F)

”Kyllä meillä semmoista johtoryhmän ground rulesit on määritelty missä on päätöksentekovastuuta kartoitettu justiinnsa.” (Haastateltava A)

”Mikä takaa ketteryyden niin on varmasti se, että kommunikoidaan sille henkilöstölle, että on oltava ketteriä ja annetaan siihen vapauksia. Et se on varmaan, mä luulen tärkein pointti millä se mahdollistetaan. Tietysti sitten se, että on oltava joku rajattu setti toimia mitä voi tehdä. Ettet voi vapaasti hinnoitella tuotteita ja muuta, vaan siihen on olemassa sitten joku oma säännöstö.” (Haastateltava K)

Day ja Schoemaker (2016) suosittelevat tunnustelevia ja kokeilevia lähestymistapoja mahdollisuuksiin tarttumisessa. Tunnustelevalla lähestymistavalla yritys saa tietoa siitä, kannattaako uuteen mahdollisuuteen investoida vieläkin enemmän. Pitkän aikavälin tavoitteiden rinnalla tämä auttaa fokuoitusessa yrityksen kannalta merkityksellisiin asioihin.

”Tällainen tuote jonka markkinahintaa me ei tunneta, koska ei ole olemassa sellaista markkinaa vielä, se on täysin uudenlainen tapa tehdä. Ja tota en avaa siitä nyt sen enempää, kun se ei ole vielä mitään julkistakaan tietoa. Tehdään tietonen päätös siitä, että tämä voi mennä ihan niin kun munilleki tämä homma. Että tosta kun laskee kaikista surkeimmilla luvuilla, et tämä tuottaa miinusta seuraavan kymmenen vuotta, että viimeistään kahden vuoren kohdalla laitetaan sitten stoppi sinne, jos ei se lähde niin kun kehittyä johonkin suuntaan.” (Haastateltava K)

”Siellä pitää olla kuitenkin ne välietapit, jotta sä näet että ollaanko me niinku oikeella kurssilla” (Haastateltava J)

”Ja tämän jälkeen, kun ollaan saatu vaikka tämä launchattua, niin sen jälkeen pystytään taas tekemään lisää päätöksiä, et meidän ei niin kun tarvitse, ei kannata vaikka nyt tässä vaiheessa miettiä kun ei olla vielä vaikka koko palvelua lanseerattu. Tehdä niin kun suunnitelmallista roadmappia kauhean pitkälle, vaan että päättää et tehdään nyt nämä asiat. Ja sen jälkeen niin kun kerätään ne tulokset siitä ja sitten taas sen jälkeen istutaan alas ja tehdään taas seuraavat toimenpiteet, suunnitellaan ja sitten tehdään ne.” (Haastateltava G)

Selkeä toiminnan viitekehys takaa myös sen, ettei yksikään päätös jää odottamaan muodollista hyväksyntää ja mahdollisuudet menisivät tämän takia yritykseltä ohi.

”Sillä tavalla se on ketterä, että tota mikään projekti ei jää mihinkään jumittaan gatelle odottamaan jotain muodollista hyväksyntää vaan eteenpäin. – – Se on niin kun yhdessä opittu malli toimia, niin se ohjaa kuitenkin siellä takaraivossa, että tehdään niitä asioita niin kun on sovittu.” (Haastateltava J)

Haastatteluiden perusteella toiminnan viitekehysten ja välitavoitteiden mikrotason tekijöiksi tunnistettiin toiminnan rajojen asettaminen sekä tehtyjen päätösten arviointi. Nämä pienet toimet saattavat vaikuttaa jopa mitättömiltä, mutta yritysjohtajat painottivat, että niiden avulla yritys pystyy jatkuvasti tarkastelemaan, että se kulkee oikeaan suuntaan sen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.4.3 Vastuuttaminen ja valtuuttaminen

Työntekijöiden valtuutus ja vastuuttaminen nähdään olennaisena osana mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisuutta. Tähän sisältyy keskeisesti luottamus koko yritykseen. Luottamuksen merkitys korostuu etenkin monikansallisissa yrityksissä, joissa vastuuta on välttämätöntä jakaa eri maiden maaorganisaatioihin, eikä yrityksen ole mielekäästä valvoa kaikkea toimintaa. Lisäksi hierarkkiset organisaatioprosessit voivat olla joustavuuden ja luovuuden vihollisia (Teece ym. 2016, 25), joten yrityksen täytyy aidosti valtuuttaa yksittäisiä työntekijöitään, jotta erilaisten toimintatapojen vahvuudet saadaan hyödynnettyä ja samalla yrityksen ketteryys varmistetaan (Salvato & Vassolo 2018).

”Rohkeasti tehty asioita, että siellä ei ole menty liian sellaiseen, niin kun jäykkään korporaatiomalliin. Koska se kyllä lamaannuttaa ja monta hyvää juttua jäisi tekemättä.” (Haastateltava I)

”Minä niin kun lähtökohtaisesti halusinkin keventää, et minun ei tarvitse ottaa joka asiaan kantaa.” (Haastateltava J)

”Start-up spirit tyypinen asia, että ihan kaikkee ei tarvitse aina keskuskeittiöltä hyväksyä. Että ei me rakenneta itsestämme sellaista byroslaviaa, että kaikki menee aina paperilla ja tietyn prosessin mukaan.” (Haastateltava K)

”Mutta varmaan siellä [kilpailijoilla] on tietyllä tapaa sellaista, että no vähän varmistellaan ja pitäisi kysyä sitten lupaa jostain. Ja näinhän meillä nyt ei ole, et meillä on kuitenkin ostajilla isot valtuudet tehdä päätöksiä.” (Haastateltava N)

Haastateltava O j G jatkavat henkilökunnan valtuuttamisen ja nopeiden päätösten puolesta puhumista. He mainitsevat keskeisimmäksi asiaksi luottamuksen.

”Joo joo, siis siitähän kaikki kiinni, että luotetaan siihen, että se, joka siitä on siitä vastuussa, niin sillä on paras näkemys siitä, joka on hands on sen kanssa tekemisissä. Et se hoitaa sen asian niin kun parhaaksi näkee.” (Haastateltava G)

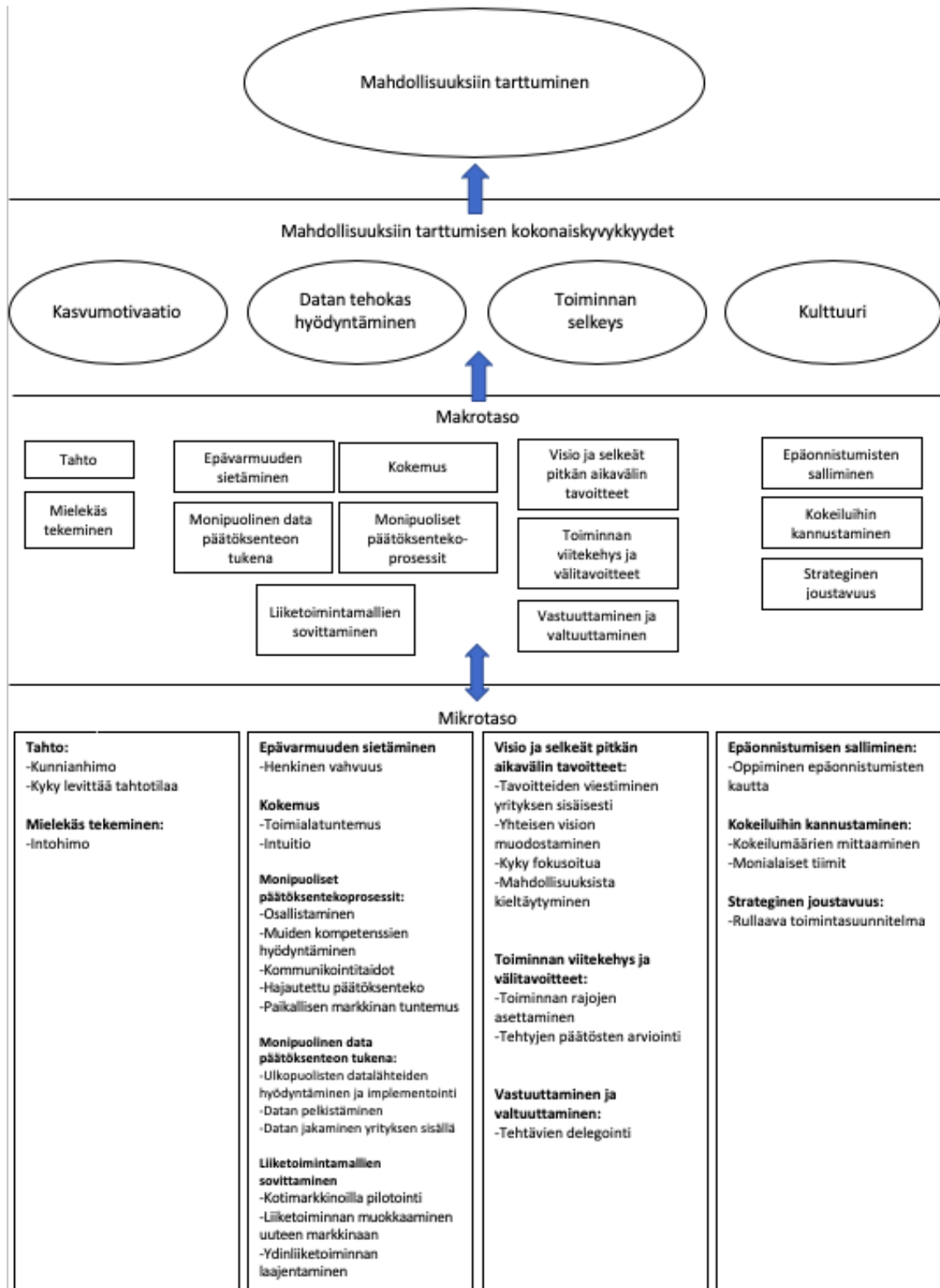
”Mutta minun mielestä se on yks onnistumisen perusjuttu, että kun ihmiseen luotetaan ja sille annetaan mahdollisuuksia ja se saa niitä onnistumisia. Jos tulee epäonnistumisia, niin okei paska juttu, mutta onnistu huomenna. – Ja sitten se (ostajilla ja myyjillä isot valtuudet) tekee just sen sellaisen, se mahdollistaa sen nopeuden ja kaiken tämän niin kun koko organisaatiossa. Totta kai sitten kun mennään tuotteen hinnoitteluun ja tuotantoprosesseihin ja kaikkiin näihin, niin täällähän meillä on sitten niin kun hyvinkin tarkkaan prosessoidut järjestelmät ja kaikki nämä on kirjattu ylös. Mutta se, se vaihe ennen sitä niin, kun se on joustava niin se tuo meille paljon [mahdollisuuksiin tarttumisen] mahdollisuuksia. Eikä se nyt ole, eikä se sinänsä ole, ei se mitään ydinfyysikkää ole. Sää ostat tavaraa ja sää lasket sen kulut ja varastointikulut ja niks naks. Excelliin kun lyötte niin sinun mikään Jeesus tarvitse olla, että siitä bisneksen saat. Kunhan sää vaan tunnet sen liiketoiminnan” (Haastateltava O)

Fainshmidt ja Frazier (2017) toteavat artikkelissaan, että keskeinen osa dynaamisten kyvykkyyksien tehokasta hyödyntämistä on yrityksessä vallitseva luottamuksen ilmapiiri, joka helpottaa sen jäsenten sopeutumiskykyä ja työtehtävien delegointia. Haastatteluiden perusteella tässä tutkielmassa keskeiseksi tekijäksi nopeaan mahdollisuuksiin tarttumiseen nousi tehtävien delegointi, joka oli vastuuttamiseen ja valtuuttamisen tunnistettu mikrotason tekijä.

4.5 Tulosten yhteenveto

Teece (2014, 23) toteaa, että sitä enemmän yritys tarvitsee dynaamisia kyvykkyyksiä, mitä monimuotoisempi liiketoimintaympäristö on. Tämä asiaa pätee tämän tutkielman tuloksiin, sillä tutkielmassa havaittiin ja pystyttiin erittelemään runsaasti erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä, joita mahdollisuuksiin tarttumiseen liittyy kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä. Tämän tutkielman tulokset rakentuvat kolmesta eri osasta; mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä, niiden mikrotason tekijöistä sekä näiden yhdessä muodostamista mahdollisuuksiin

tarttumisen kokonaiskyvykkyyksistä. Mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyyksiä tunnistettiin neljä, niihin liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä 13 ja mikrotason tekijöitä 28.



Kuvio 3. Yrityksen kokonaiskyvykkyyksien muodostuminen

Tämän aineiston perusteella tehtiin havainto, että mahdollisuuksiin tarttuminen ei ole vain yksittäinen hetki, vaan se on prosessinomainen tapahtuma, johon liittyy useita eri tekijöitä ja kyvykkyyksiä. Kuvio 3 kuvaa, miten yksilö- ja yritystason dynaamiset kyvykkyydet sekä niiden mikrotason tekijät muodostavat yhdessä suurempia kokonaisuuksia, jotka tässä tutkielmassa määriteltiin yrityksen mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyyksiksi. Monessa haastattelussa haastateltavat nostivat mahdollisuuksiin tarttumisen keskeiseksi dynaamisiksi kyvykkyyksiksi niin johtoryhmään, muihin työntekijöihin, kuin organisaatioprosesseihinkin liittyviä tekijöitä. Tutkielman kiinnostavin löytö olikin se, miten eri tasoiset ja eriluonteiset dynaamiset kyvykkyydet muodostivat yhdessä yrityksen kokonaiskyvykkyyden mahdollisuuksiin tarttumiseksi.

Ensimmäinen tunnistettu mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyys oli kasvumotivaatio. Yrityksen kasvumotivaatio koostui tahtoon ja mielekkääseen tekemiseen liittyvistä dynaamisista kyvykkyyksistä, joiden mikrotason tekijöitä tunnistettiin kolme kappaletta. Kasvumotivaatioon sisältyviä tekijöitä ei ole aiemassa dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuudessa luokiteltu kyvykkyyksiksi. Tämän tutkielman aineistoa analysoidessa niiden rooli kasvussa ja kansainvälistymisessä paljastui kuitenkin niin merkittäväksi, että ne päätettiin määritellä omiksi dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Näin voitiin tehdä, sillä tarkasteltaessa dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä aiemmasta kirjallisuudesta (Teece 1997; 2007; Winter 2003) huomattiin, että kasvumotivaatio sisälsi dynaamisten kyvykkyyksien elementtejä. Tahdon sisältämät mikrotason tekijät olivat kunnianhimo sekä kyky levittää tahtotilaa. Yksittäisen työntekijän tahtotila ei välttämättä riitä puskemaan yritystä hakemaan kasvua, joten tahtotilan levittäminen koko yritykseen nähtiin merkittävänä kyvykkytenä. Mielekkään tekemisen mikrotason tekijäksi puolestaan tunnistettiin intohimo. Tämä intohimo voi olla periaatteessa mitä vain, mutta yritysjohtajat kuvailivat haastatteluissa, että tärkeää on saada oikeat ihmiset oikeille paikoille tekemään juuri heitä motivoivia työtehtäviä.

Toinen havaittu kokonaiskyvykkyys oli datan tehokas hyödyntäminen, joka rakentui viidestä eri dynaamisesta kyvykkyydestä. Nämä kyvykkyydet olivat monipuolinen data päätöksenteon tukena, epävarmuuden sietäminen, liiketoimintamallien sovittaminen, monipuoliset päätöksentekoprosessit sekä kokemus. Epävarmuuden sietämisen mikrotason tekijä nimettiin henkiseksi vahvuudeksi ja se henkilöityi hyvin vahvasti yritysjohtajiin. Kaikkia muita dynaamisia kyvykkyyksiä tunnistettiin niin yksilö- kuin yritystasolla. Esimerkiksi kokemus voitiin havaita

myös yritystasolla, koska kokemusta kuvailtiin monissa haastatteluissa yrityksen kumulatiivisena kokemuksena joka edes auttaa yritystä kehittymään. Kokemukseen liittyvät mikrotason tekijät olivat toimialatuntemus sekä intuitio, jotka haastateltavat kuvailivat muodostuneen useiden vuosien kokemuksen kautta. Tämän kokemuksen ei välttämättä tarvitse olla kansainvälisiltä markkinoilta hankittua, vaan mikä tahansa aiempi kokemus mahdollisuuksiin tarttumisesta koetaan keskeiseksi. Monipuolinen data päätöksenteon tukena sisälsi kolme erilaista mikrotason tekijää, jotka olivat ulkopuolisten datalähteiden hyödyntäminen ja implementointi, datan pelkistäminen sekä datan jakaminen yrityksen sisällä. Liiketoimintamallien sovittaminen piti sisällään kotimarkkinoilla pilotoinnin, liiketoimintamallien muokkaamisen uuteen markkinaan sekä ydinliiketoiminnan laajentamisen. Monipuolisten päätöksentekoprosessien mikrotason tekijöiksi tunnistettiin osallistaminen, jolla tarkoitetaan monipuolisten näkökulmien mukaan ottamista päätöksentekoon. Tämä johti myös toiseen mikrotason tekijään, joka oli paikallistuntemus. Kolmas monipuolisen päätöksentekoprosessin tunnistettu mikrotason tekijä oli muiden kompetenssien hyödyntäminen, joka sisälsi niin yrityksen ulkopuolisten kuin sisäisten kompetenssien hyödyntämisen päätöksenteossa. Tällaisia kompetensseja ovat mm. konsultit sekä johtoryhmän muut jäsenet. Muut mikrotason tekijät olivat johdon kommunikointitaidot sekä hajautettu päätöksenteko.

Kolmas tunnistettu kokonaiskyvykkyys oli kulttuurin liittyvät kyvykkyudet, joka muodostui kolmesta dynaamisesta kyvykkyydestä. Kolme tunnistettua dynaamista kyvykkyyttä olivat epäonnistumisen salliminen, kokeiluihin kannustaminen sekä strateginen joustavuus. Epäonnistumisen sallimisen mikrotason tekijäksi tunnistettiin oppiminen epäonnistumisten kautta. Tämä nähdään erittäin olennaisena osana yritysten mahdollisuuksiin tarttumista. Haastateltujen yritysjohtajien mukaan on hyvin vaikea kehittää liiketoimintaa, ellei epäonnistumisia sallita, sillä kaikkea ei voida laskea etukäteen auki. Kokeiluihin kannustamisen mikrotason tekijöitä olivat monialaiset tiimit sekä kokeilumäärien mittaaminen. Kulttuurin liittyvien dynaamisten kyvykkyyksien osalta oli selvästi havaittavissa, kuinka mikrotaso vaikuttaa makrotasoon ja toisin päin. Yksilöt rakentavat kulttuurin, mutta toisaalta työntekijät eivät uskalla haastaa vanhoja toimintatapoja ilman, että yritykseen on muodostunut salliva ilmapiiri. Strategisen joustavuuden tunnistettu mikrotason tekijä oli rullaava toimintasuunnitelma. Yritysjohtajat painottivat sen merkitystä monissa eri haastatteluissa. Heidän mukaansa nykypäivän nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ei enää pärjätä ilman kokoaikaista strategian tarkastelua ja sen muuttamista tarvittaessa hyvinkin nopeasti.

Neljäs kokonaiskyvykkyys oli toiminnan selkeys ja se pitää sisällään kolme erilaista dynaamista kyvykkyyttä. Nämä kyvykkyudet ovat selkeä visio ja pitkän aikavälin tavoitteet, toiminnan viitekehys ja välitavoitteet sekä vastuuttaminen ja valtuuttaminen. Selkeän vision ja pitkän aikavälin tavoitteiden mikrotason tekijöitä olivat yhteisen vision muodostaminen, tavoitteiden viestiminen yrityksen sisäisesti, kyky fokuoittaa sekä mahdollisuuksista kieltäytyminen. Toiminnan viitekehys ja välitavoitteet pitivät sisällään päätöksenteon rajojen asettamisen ja tehtyjen päätösten arvioinnin mikrotason. Nämä kaikki mikrotason tekijät olivat pitkälti yrityksen luomia organisaatioprosesseja. Vastuuttamisen ja valtuuttamisen voidaan nähdä olevan ikään kuin sekoitus muita dynaamisia kyvykkyyskä. Kun yrityksen prosessit ovat selkeitä, pitkän aikavälin tavoitteet asetettu, yritykseen luotu vahva tahtotila, niin yksittäisen työntekijöiden vastuuttaminen ja valtuuttaminen ovat luonnollinen jatkumo näille edellä mainituille tekijöille. Aineiston analysoinnin perusteella se nimettiin kuitenkin omaksi dynaamiseksi kyvykkyudeksi, sillä sille pystyttiin tunnistamaan myös mikrotason tekijä. Tämä mikrotason tekijä oli tehtävien delegoiminen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli havaita, eritellä ja kuvailla minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä mahdollisuuksiin tarttumisen edellyttää kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä yritysjohton näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena oli havaita, miten nämä kyvykkyydet ilmenevät sekä yksilö- että yritystasolla muodostaen samalla yrityksen kokonaiskyvykkyyden mahdollisuuksiin tarttumiseen. Tavoitteena oli tunnistaa myös näiden dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöitä, jotka vievät teoriaa lähemmäksi todellisuutta. Salvato ja Vassolo (2018) ovat sitä mieltä, että dynaamisia kyvykkyyksiä on tarkastelu usein liian mustavalkoisesti luodessa vastakkainasettelua yksilö- ja yritystasojen välille. On hyvä pohtia, kiinnitetäänkö mahdollisuuksiin tartumisessa monesti liiaksi huomiota vain isoihin strategisiin muutoksiin, sillä tämän tutkielman tulokset osoittavat, että mahdollisuuksiin tarttumista tapahtuu jatkuvasti myös pienempinä toimenpiteinä. Dynaamiset kyvykkyydet ovat strategisen johtamisen teoria, joten tässäkin tutkielmassa haastateltavat olivat yritysjohtajia. Keskittyminen pelkästään strategiselle tasolle saattaa kuitenkin aiheuttaa liian kapean näkökulman dynaamisten kyvykkyyksien tarkasteluun. Tässä tutkielmassa vastakkainasettelu vältettiin huomioimalla sekä yksilö- että yritystaso, että niitä yhdistävät tekijät. Yksilötasossa ei keskitytty erityisesti manageriaalisiin dynaamisiin kyvykkyyksiin, vaan yleisesti ottaen miten dynaamiset kyvykkyydet näkyvät yksilötasolla.

Tutkielman tutkimuskysymys oli: *Millaisia dynaamisia kyvykkyyksiä mahdollisuuksiin tarttumisen edellyttää yritysjohton näkökulmasta kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä?* Tutkielman aineistoa lähestyttiin ja sen analysoinnissa hyödynnettiin Teece'n (2007) mahdollisuuksiin tarttumisen määritelmää sekä Salvaton ja Vassolon (2018) monitasoisen dynaamisten kyvykkyyksien määritelmää. Tutkimuskysymyksen mukaisesti tutkielmassa kyettiin tunnistamaan ja erittelemään mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason tekijöitä niin yksilö- kuin yritystasolla.

Dynaamiset kyvykkyydet tähtäävät muutokseen ja ne ovat luonteeltaan muutosorientoituneita (Winter 2003). Mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyydet ovat dynaamisista kyvykkyyksistä se organisatorinen prosessi, joka tarkoittaa asioiden viemistä toteutukseen (Teece ym. 2016, 22). Tutkielman konteksti ja valittujen yritysten lähiaikoina tapahtunut kasvu sekä kansainvälisillä markkinoilla toimiminen varmistivat, että haastateltavista yrityksistä oli havaittavissa mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä. Tutkielman tulokset voidaan

luokitella dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, sillä yksilö- ja yritystason integroitumisen myötä, nämä tutkielmassa havaitut kyvykkyydet ovat monimutkaisia ja vaikeasti kopioitavia kokonaisuuksia. Lisäksi tutkielman tuloksissa dynaamisiksi kyvykkyyksiksi määritellyt tekijät tähtäsivät yrityksen muutokseen ja kilpailuedun luomiseen sekä sen ylläpitoon. Tämä vastaa Teece (2007) dynaamisten kyvykkyyksien määritelmää.

Tässä tutkielmassa löydetty tulokset vastaavat suurimmalta osin aiemman tutkimuksen löytämiä dynaamisia kyvykkyyksiä. Käsitteet ja terminologia ovat vaihtelevia, eivätkä täysin yhdenmukaisia aiemman tutkimuksen kanssa, mutta tarkemman tarkastelun jälkeen ne pitävät sisällään samoja elementtejä. Huomion arvoista on se, että aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa useat tämän tutkielman dynaamisista kyvykkyyksistä ovat luokiteltu mikrotason tekijöiksi, mutta tässä tutkielmassa niitä pidettiin makrotason dynaamisina kyvykkyyksinä. Liiketoimintamallien sovittaminen, monipuolinen data päätöksenteossa, monipuoliset päätöksentekoprosessit, vastuuttaminen ja valtuuttaminen sekä toiminnan viitekehys löytyvät Teece (2007) artikkelista mahdollisuuksien tarttumisen kohdalla. Epäonnistumisen salliminen ja kokeiluihin kannustaminen sisältyvät useissa tutkimuksissa kokeilukulttuurin sisälle. Epävarmuuden sietäminen ja yritysjohton kokemus mainitaan dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien tutkimuksessa (Helfat & Martin 2015). Visiota ja pitkän aikavälin tavoitteita, strategista joustavuutta sekä toiminnan viitekehystä ja välitavoitteita ei ole määritelty osaksi dynaamisia kyvykkyyksiä, mutta niistä löytyy paljon tutkimuksia muun strategisen johtamisen kirjallisuudesta. Käsitteiden vaihtelevuus ei ole uusi asia dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa, sillä sen yhtenä ongelmana on todettu olevan määritelmien monimuotoisuudet. Tässäkin tutkielmassa dynaamisia kyvykkyyksiä ei määritelty tarkoituksenmukaisesti eri nimillä kuin aiemmassa kirjallisuudessa, vaan ne nimettiin kuvaamaan mahdollisimman hyvin kyseisen kyvykkyyden luonnetta.

Merkittävimpana erona aiempaan dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuskirjallisuuteen oli tahdon suuri merkitys kasvussa ja kansainvälistymisessä. Tahtoon vahvasti liittyvän intohimon merkityksen on nostanut aiemmin esille muussa strategisen johtamisen kirjallisuudessa muun muassa Gary Hamel (2012). Hamelin käsittelemä yrityksen muutoskyky (adaptability) onkin läheinen määritelmä dynaamisten kyvykkyyksien kanssa, jonka perusteella tutkija otti myös tästä näkökulmasta vaikutteita. Tässä tutkielmassa tahto ja mielekkääseen tekemiseen liittyvät tekijät määriteltiin dynaamisiksi kyvykkyyksiksi, sillä ne selvästikin tehostivat yrityksessä jo olemassa olevia normaaleja kyvykkyyksiä. Yritysjohtajat kuvailivat näitä kasvumotivaatioon liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä tekijöiksi, jotka auttavat niin yksittäistä työntekijää kuin koko yritystä

puskemaan itseään ääri rajoille ja tavoittelemaan niiden kautta täyttä potentiaaliaan. Haastatteluiden perusteella tuntuu jopa hieman oudolta, että dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuskirjallisuudessa kasvumotivaatioon liittyviä tekijöitä ei ole nostettu merkittävässä määrin esille. Tämän tutkielman aineistossa ne nousivat yritysjohtajien mielestä jopa kaikista keskeisimmiksi dynaamisiksi kyvykkyyksiksi kasvun ja kansainvälistymisen kontekstissa. Winter (2003) määrittelee dynaamiset kyvykkyydet kyvyiksi, joiden avulla pystytään luomaan, muokkaamaan ja laajentamaan normaaleja kyvykkyyksiä. Tämän määritelmän mukaan myös tahto sekä mielekkääseen tekemiseen liittyvät kyvykkyydet voidaan luokitella dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

Aivan kuten Salvato ja Vassolo (2018, 1743) ovat aiemmin todenneet, niin myös tässä tutkielmassa päädyttiin siihen johtopäätökseen, että monitasoinen dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistapa tuottaa todennäköisemmin yritykselle kestävämpää kilpailuetua kuin keskittyminen ainoastaan yksilö- tai yritystason dynaamisiin kyvykkyyksiin. Aineistoista kävi ilmi, että yritysjohtajat nostavat tärkeiksi mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksiksi hyvin erilaisia ja eri tasoisia dynaamisia kyvykkyyksiä. Salvaton ja Vassolon (2018, 1743) mukaan on tärkeää tiedostaa, että ainoastaan yksittäinen mikro- tai makrotason tekijä ei välttämättä riitä mahdollisuuksiin tartumisessa, vaan yritysten tulee kyetä yhdistelemään useita erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä. Tämän aineiston perusteella on mahdoton sanoa, ovatko yksilö- vai yritystason dynaamiset kyvykkyydet tärkeämpiä mahdollisuuksiin tartumisessa. Tutkielman tarkoituksena ei ollut arvottaa mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä järjestykseen, vaan ainoastaan kuvailla ja eritellä yritysjohtajien näkemyksiä siitä minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää. Aineisto osoitti, että yritykset tarvitsevat molempia ja nämä molemmat dynaamisten kyvykkyyksien tasot tukevat toinen toisiaan ja ne yhdessä muodostavat yrityksen mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyydet. Tähän tarvitaan mesotaso, joka yhdistää tehokkaan vuoropuhelun kautta yksilö- ja yritystason sekä niiden mikrotason tekijät.

Tutkielmassa päädyttiin siihen johtopäätökseen, että mahdollisuuksiin tarttumiseen liittyy monia eri tekijöitä ja tutkimuskirjallisuudessa siitä annetaan usein liian yksinkertainen kuva. Tässä tutkielmassa päädyttiin siihen, että mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyydet ovat luonteeltaan prosessimaisia. Jokainen kokonaiskyvykkyys pitää sisällään vuorovaikutuksellisia tekijöitä, joiden avulla yksilö- ja yritystason dynaamiset kyvykkyydet integroituvat keskenään. Näitä mesotason prosesseita ei voitu kuitenkaan tutkia sen tarkemmin, sillä tutkielmassa käytetty metodi ei ollut niiden havaitsemiseen tarpeeksi herkkä. Aineiston perusteella voitiin kuitenkin tehdä johtopäätös siitä, että eri dynaamisten kyvykkyyksien vuorovaikutus tapahtuu yrityksissä niin

ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylöspäin. Osa yksilötason dynaamisista kyvykkyyksistä muodostaa yritystason dynaamiset kyvykkyydet, mutta toisaalta taas yritystason dynaamiset kyvykkyydet saavat yksilötason dynaamiset kyvykkyydet esille.

Tutkielman aineisto loi kuvan, että mahdollisuuksiin tarttuminen on paljon muutakin kuin pelkkä varsinainen päätöksenteon hetki. Tästä syntyy niiden prosessimaisuus, sillä ne eivät muodostu vain yksittäisessä hetkessä. Haastateltava F kuvaisi mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisten kyvykkyyksien kehittymisen ajan myötä ja niiden prosessimaisen luonteen seuraavasti:

”Ehkä nyt sitten, jos tuota olettaa, että kansainvälistymisessä tärkeintä on just kansainvälinen osaaminen ja kokemus niin en nyt tiedä onko se nyt sit kuitenkaan tärkeintä. Kyllä kansainväliset kyvykkyydet sitten siinä matkan varrella kehittyi.” – Haastateltava F

Tämän tutkielman tulosten perusteella pystytään kuvailemaan minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää ja miten erilaiset ja eritasoiset dynaamiset kyvykkyydet luovat yhdessä yrityksen kokonaiskyvykkyyden mahdollisuuksiin tarttumiseen. Tulosten avulla voidaan rakentaa kuvaa siitä, mitä kaikkea yritysten tulee huomioida varmistaakseen tehokas mahdollisuuksiin tarttuminen. Tulokset auttavat rakentamaan kuvaa niin strategisen tason kuin operatiivisen tason mahdollisuuksiin tartumisesta. Tutkielmassa tunnistettiin sekä yritysjohdossa että yrityksen muillakin tasoilla sijaitsevia dynaamisia kyvykkyyksiä. Lisäksi aineistosta pystyttiin erottelamaan sekä yksilö- että yritystason dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden mikrotason tekijöitä. Mikrotason tekijöiden tunnistaminen osoittautui kuitenkin hankalaksi. Osasta dynaamisia kyvykkyyksiä havaittiin ainoastaan muutama mikrotason tekijä. Tämä saattaa johtua siitä, että tässä tutkielmassa määritellyt dynaamiset kyvykkyydet määritellään monissa aiemmissä tutkimuksissa dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöiksi. Tässä tutkielmassa dynaamisia kyvykkyyksiä oli tarkoituksena viedä yleiseltä- ja abstraktilta tasolta kohti käytännön tasoa. Siitä syystä aiemmin mikrotason tekijöiksi luokitellut, kuten esimerkiksi epäonnistumisen salliminen, kokeiluihin kannustaminen ja epävarmuuden sietäminen, määriteltiin makrotason dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Tämän avulla pystyttiin kuvailemaan tarkemmin mistä esimerkiksi kokeiluihin kannustaminen koostuu tarkemmin.

Kaikki aineistosta havaitut kokonaiskyvykkyydet voidaan nähdä päätyvän rohkeuteen tehdä päätöksiä. Rohkeus tehdä päätöksiä ja tarttua mahdollisuuksiin nousi haastatteluiden aikana hyvin merkittävässä määrin esille. Sitä ei kuitenkaan tulkittu tässä tutkielmassa dynaamisiksi

kyvykkyydeksi, sillä haastattelujen perusteella ei tullut täysin selväksi mitä yritysjohtajat rohkeudella tarkoittavat. Haastateltavien kuvaillessa rohkeutta vaikutti välillä siltä, että he puhuvat persoonallisuuteen viittaavista ominaisuuksista, kun taas välillä syntyi vaikutelma, että rohkeus on tässä tutkielmassa tunnistettujen kokonaiskyvykkyyksien summa. Asiasta voidaankin kuitenkin tehdä sellainen johtopäätös, että mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamiset kyvykkyydet ovat keskeinen osa päätöksenteon rohkeutta ja yrityksen kyvykkyyttä tarttua mahdollisuuksiin. Kun yritys omaa mahdollisuuksiin tarttumisen eri kokonaiskyvykkyyksiä, yritykseen syntyy näkemys siitä, että se voi onnistua tarttuessaan uuteen mahdollisuuteen. Tämä tunne voi syntyä esimerkiksi siitä, että yritys kykenee tuomaan päätöksentekoon mahdollisimman kattavat tiedot, hyödyntämään näitä tietoja, heillä on kokemusta aiheeseen liittyen ja yrityksessä vallitsee salliva kulttuuri, joissa epäonnistumisesta ei rangaista. Tämän seurauksena myös kynnys tarttua mahdollisuuksiin alenee.

Sapienza ym. (2006) toteavat, että yritys voi parantaa ja hankkia sen tarvitsemia kynnyskyvykkyyksiä. Tulosten perusteella voidaan tehdä tulkinta, että mahdollisuuksiin tarttumisen kokonaiskyvykkyydet, jotka koostuvat niin yksilö- kuin yritystason dynaamisista kyvykkyyksistä ovat ikään kuin yrityksen kynnyskyvykkyyksiä. Yrityksien onkin syytä panostaa niihin toimenpiteisiin, joilla se pystyy muodostamaan näitä kokonaiskyvykkyyksiä. Yhdenkin niistä puuttuminen saattaa aiheuttaa tehottomuutta mahdollisuuksiin tartumisessa ja lisää todennäköisyyttä, että moni potentiaalinen tarttumisen tilaisuus lipuu ohi. Esimerkiksi kokemus ja sen tuoma toimialatuntemus ovat merkittävä dynaaminen kyvykkyys, sillä niiden kautta päätöksenteko saattaa nopeutua ja ilmenneisiin mahdollisuuksiin pystytään sitä kautta tarttumaan nopeammin. Tämän myötä ilmenneet mahdollisuudet eivät myöskään mene yritykseltä ohi. Mutta toisaalta, jos kaikki mahdollisuuksiin tarttuminen perustuisi vain aiemmin opittuun toimialatuntemukseen tai vakioituihin prosesseihin, niin samalla uuden luominen sekä täysin erilaisiin mahdollisuuksiin tarttuminen on hyvin epätodennäköistä. Jokaisella dynaamisella kyvykkyydellä onkin tärkeä osa ja oma paikkansa mahdollisuuksiin tarttumisen näkökulmasta, mutta mikään niistä yksinään ei riitä. Tämän vuoksi yritysten tulee huomioida, että mahdollisuuksiin tartumisessa on kyse suuremmasta kokonaisuudesta kuin vain yksittäisestä kompetenssista.

Salvaton ja Vassolon (2018) korostama tehokas vuoropuhelu on erinomainen keino näiden kyvykkyyksien kehittämiseksi. Useiden erilaisten kyvykkyyksien ja osaamisten yhdisteleminen näkyikin jo työelämässä, sillä nykypäivänä yritykset tahtovat rekrytoida paljon erilaisia persoonia, joilla on hyvin erilaista osaamista ja he omaavat hyvät sosiaaliset taidot. Moni yritys etsiikin

nykypäivänä laajaa näkemystä ja kykyä yhdistellä erilaisia taitoja, eikä ainoastaan yksittäisiä kompetensseja omaavia työntekijöitä.

5.1 Tutkimuksen kontribuutio

Kontribuution luominen ei ole tutkimuksessa helppoa. Kuten Ladik ja Stewart (2008) toteavat, niin se, että kukaan ei ole tutkinut aiemmin aihetta, ei tee siitä relevanttia tai kiinnostavaa. Heidän mukaansa kontribuutio on myös subjektiivinen käsite, joten tutkijan tulee pohtia, mikä on hänen tutkimuksensa kohdeyleisö. Tutkijan tulee miettiä tarkkaan miksi valittu aihe olisi kiinnostava ja kiinnostaako se ylipäätänsä ketään.

Tutkimuksen kontribuutio koostuu tutkimuksen teoriasta, kontekstista sekä metodista (Ladik & Stewart 2008). Tällä tutkielmalla on tuotettu lisää empiiristä tietoa mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä sekä niiden mikrotason tekijöistä. Makadok ym. (2018, 1530) mukaan tutkimuksen kontribuutio liittyy hyvin usein aikaisemman teorian ja tutkimuskirjallisuuden laajentamiseen, sen selkeyttämiseen tai siihen, että teoriaa käytetään hyödyksi uudella tavalla. Tämän tutkielman yhtenä kontribuutiona voidaan pitää mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöiden täydentämistä. Hakemalla tutkimuskirjallisuutta Publish or Perishin tieteellisten julkaisujen hakuohjelmalla liittyen mahdollisuuksiin tarttumiseen, huomataan nopeasti, että tähän yksittäiseen organisatoriseen prosessiin keskittyvää tutkimusta ei ole kovinkaan paljoa. Mahdollisuuksiin tarttumista on tutkittu lähes poikkeuksetta saman aikaisesti yhdessä muiden organisatoristen prosessien kanssa, joten myöskään sen mikroperusteista ei löydy kovinkaan paljoa tutkimustietoa.

Lähes kaikki tässä tutkielmassa tunnistetut dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikrotason tekijät on tunnistettu myös aiemassa tutkimuskirjallisuudessa. Kasvumotivaatio puolestaan on sellainen tekijä, jota ei dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa huomioida kovinkaan kattavasti. Tässä tutkielmassa kuitenkin havaittiin sen olevan yksi yrityksen keskeisimmistä kokonaiskyvykkyyksistä mahdollisuuksiin tartumisessa. Intohimo on kasvumotivaation kanssa läheinen termi ja sitä käsitellään jossain määrin muussa johtamiskirjallisuudessa. Tässä tutkielmassa intohimo määriteltiin mikrotason tekijäksi. Kasvumotivaation ottaminen merkittävässä määrin osaksi dynaamisia kyvykkyyksiä antaa teoriaan uusia näkökulmia ja avaa jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Lisäksi yksilö- ja yritystason dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä käsitellään suurimmassa osassa tutkimuksia erikseen, eikä niitä pyritä yhdistämään toisiinsa. Tässä tutkielmassa mahdollisuuksiin tarttumista käsiteltiin yrityksen kokonaiskyvykkyuden näkökulmasta ja luotiin käsitteet, jotka kokoavat yksilö- ja yritystason kyvykkyudet yhteen. Tämän myötä tutkielman kontribuutio on meta-analyysi tyyppinen, jolla tarkoitetaan aiemman kirjallisuuden yhteen vetämistä ja johtopäätöksien tekemistä. Tässä tutkielmassa aiempia tutkimuksia pystyttiin yhdistelemään aineistosta nousseiden havaintojen avulla. Tutkielman ei tarvitse olla varsinainen meta-analyysi, että se voi tuottaa tämän kaltaisen kontribuution (Ladik & Stewart, 163). Tutkielman laajan aineiston ansioista tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan, kuinka monimutkaisesta kokonaisuudesta mahdollisuuksiin tarttumisessa on kyse ja miten monia erilaisia dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä se edellyttää. Tutkielman tulokset vahvistivat aiempaa vähäistä tutkimuskirjallisuutta monitasoisesta dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden teoriasta.

Tutkielman tulokset antavat yritysjohtajille työkaluja tehostaa yrityksen mahdollisuuksiin tarttumista koko yrityksen tasolla. Tulokset auttavat yritysjohtajia ymmärtämään, ettei mahdollisuuksiin tarttumista tapahdu ainoastaan johtoryhmässä esimerkiksi suurten strategisten investointien kautta, vaan mahdollisuuksiin tarttuminen tulee olla jatkuvaa. Yritysjohtajat ja manageritason henkilöt pystyvät tutkielman tulosten avulla arvioimaan löytyykö heidän yritykseltään jotakin esteitä tehokkaalle mahdollisuuksiin tarttumiselle tai tarvitseeko heidän mahdollisesti luoda tätä varten uudenlaisia dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä. Tulosten avulla yritysten on helpompi hahmottaa, ettei mahdollisuuksiin tarttumiseen riitä pelkästään kovat kompetenssit, kuten rahoitusjärjestelyt tai tietyt toimialaspesifit taidot, vaan mahdollisuuksiin tarttumiseen tarvitaan hyvin monimuotoisia dynaamisista kyvykkyyskäsitteitä. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen rekrytoinneissa, organisaatorakenteiden muokkaamisessa tai päätöksentekoprotokollien luomisessa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on sen uskottavuus, jolla tarkoitetaan sitä, onko tutkija päässyt lähelle todellisuutta tutkimustuloksissaan (Lincoln & Kuban 1985, 294). Anney (2015, 76) toteaa, että keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta on tutkijan kokemus aihepiiristä, vertaisarviointi sekä tutkimukseen käytetty haastattelutekniikka. Tämän tutkielman tekijä on tutustunut tutkittavan ilmiön aiempaan tutkimuskirjallisuuteen hyvin laajasti. Tämä on auttanut tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä ja tutkimuksen toteuttamisessa. Lisäksi tutkielmanprosessi on

ollut osa pro gradu -seminaaria, jossa tutkija on saanut jatkuvasti palautetta omasta työskentelystään ja reflektoinut myös itse omaa työskentelyään. Tutkielmapirosessi on ollut kestoltaan noin seitsemän kuukautta. Tutkija on keskustellut tutkittavasta ilmiöstä myös kahden muun pro gradu -tutkielman tekijän kanssa, joka on auttanut ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä jatkuvasti yhä paremmin.

Tutkijalle on myös kertynyt kokemusta jo aikaisemmin pro-gradu tutkielman tekemisestä. Tämä pro-gradu tutkielma on tehty liikuntapedagogiikan alalla ja se tehtiin kvantitatiivisesti. Suurista eroista huolimatta aiempi kokemus pro gradu -tutkielman tekemisestä on auttanut tutkielmapirosessin hahmottamisessa, mahdollisten eteen tulevien haasteiden ennakoinnissa ja niihin varautumisessa sekä aineiston analysoinnissa ja sen luokittelussa. Tutkijalla ei ole kuitenkaan aikaisempaa kokemusta laadullisen haastattelututkimuksen tekemisestä. Tämän vaikutusta tutkielman luotettavuuteen pystyttiin vähentämään sillä, että lähes kaikissa haastatteluissa paikalla oli useampi haastattelija, jotka pitivät huolen haastattelun kulusta. Haastattelutilanteissa haastateltavia ei ohjattu aktiivisesti tiettyyn suuntaan, vaan heidän annettiin kertoa omia näkemyksiä kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyen. Tällä varmistettiin, että haastateltavien oma ääni pääsi kuuluviin mahdollisimman hyvin. Tutkielman aineisto on annettu käyttöön laajemminkin ja se on jo analysoitu yliopiston tutkijan johdosta. Aineistosta saatu palaute on ollut erinomaista ja sen laatua on kehitetty.

Tutkielman luotettavuutta tulee Lincolnin & Kubanin (1985, 294) mukaan arvioida uskottavuuden lisäksi pysyvyyden, vahvistettavuuden ja siirrettävyyden kautta. Tutkimuksen pysyvyyttä, eli totuudenmukaisuutta, on parannettu käymällä aineisto useaan eri otteeseen läpi kyseenalaistamalla tutkijan omia havaintoja. Tutkielman tulokset ovat muuttuneet hieman matkan varrella, mutta viimeisten analyysikertojen aikana ne eivät enää vaihtuneet. Tutkimuksen vahvistettavuus viittaa tutkijan kytkökseen tutkittavaan aiheeseen, eli objektiivisuuteen (Lincolnin & Kubanin 1985, 299). Vaikka tutkielman havainnot pohjautuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin, niin sen aineistossa on tuotu haastateltavien oma ääni kuuluviin. Tämän tutkielman tutkielmapirosessi on kuvattu hyvin avoimesti ja kattavasti sen luotettavuuden sekä läpinäkyvyyden vuoksi. Gioian ym. (2013) datarakenteen avulla tutkija on osoittanut, miten tutkielmassa on päädytty tiettyihin tulkintoihin. Datarakenteen avulla lukija voi liikkua aineistosta teoriaan ja teoriasta takaisin aineistoon. Siirrettävyydellä Lincoln & Cuban (1985, 296) tarkoittavat tutkimustulosten yleistettävyyttä. Sillä ei kuitenkaan tarkoiteta tulosten suoraa monistamista paikasta toiseen, vaan ennemminkin tutkimuksen siirtämistä toiseen kontekstiin (Anney 2015, 277). Tätäkin helpottaa tutkimuksen läpinäkyvyys, jota tässä tutkimuksessa on paranneltu kattavalla tutkielmapirosessin kuvaamisella.

Tämän tutkielman ollessa laadullinen, sen tuloksia ei voida suoraan siirtää toiseen kontekstiin. Tämä ei myöskään ole ollut tutkielman tavoitteena, vaan tarkoituksena on ollut kuvailla ja eritellä minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä yritysjohtajien mielestä kasvu ja kansainvälistyminen edellyttää.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Ensimmäisenä todettakoon, että tämän tutkielman tulokset ovat subjektiivisia. Tutkielman tulokset eivät tule olemaan yleistettäviä, sillä aineistossa on mukana hyvin erilaisia yrityksiä. Tulokset ovat kuvailu haastatteluihin osallistuneiden yritysjohtajien näkemyksistä mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä. Esimerkiksi yrityksen koko, taloudellinen tilanne, toimiala ja omistusrakenne saattavat vaikuttaa haastateltavien näkemyksiin, kuten myös heidän ikänsä ja sukupuolensa. Tämän tutkielman aineistossa on esimerkiksi useampi perheyritys, joiden ei ole todettu kansainvälistyvän yhtä usein kuin muunkaltaiset omistusrakenteet omaavat yritykset (Kontinen & Ojala 2010, 98). Tuloksia ei olisi kuitenkaan ollut mielekästä jaotella esimerkiksi yrityksen koon, omistajarakenteen tai toimialan mukaan, vaan tutkimuskohteena ovat yleisesti kasvavat ja kansainvälistyvät yritykset, ja näiden yritysten päätöstentekijöiden näkemykset mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä. Pitää myös muistaa, että monet tutkijat pitävät dynaamisia kyvykkyyksiä yritysکوhtaisina. Kuuluvainen (2011) toteaa, että toisen yrityksen dynaamiset kyvykkyydet voivat olla jossain toisessa yrityksessä operationaalisia kyvykkyyksiä.

Ei voida olla myöskään täysin varmoja, että haastateltavat puhuivat koko haastattelun ajan kansainvälistymisen kontekstissa. Haastatteluiden aluksi haastateltaville käytiin selvästi läpi, että tutkielman konteksti on kasvu ja kansainvälistyminen, joten myötä oletuksena oli, että haastateltavat puhuivat haastatteluissa nimenomaan tässä kontekstissa. Asiasta ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja ja on mahdollista, että haastateltavat kuvailevat satunnaisesti myös muuta kuin kansainvälistä liiketoimintaa.

Aineistoa analysoidessa tuli ilmi, että yritysjohtajilla oli hankaluuksia sanoittaa ja kuvailla mahdollisuuksiin tarttumista. Myös Salvato & Vassolo (2018) nostavat esiin, että varsinkin kokeneiden yritysjohtajien haastatteluissa saattaa olla vaikeaa päästä dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasolle ja haastattelut tuottavat enemmänkin yritystason näkemyksiä dynaamisista kyvykkyyksistä. Puolestaan mahdollisuuksien havaitsemista, sekä resurssien uudelleenjärjestelyä haastateltavat pystyivät sanoittamaan ja kuvailemaan tutkijan mielestä melko hyvin.

Samanaikaisesti mahdollisuuksiin tarttuminen ikään kuin ohitettiin, tai siitä puhuttiin huomattavasti epäsuoremmin kuin muista dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueista. Aineistosta nousi esiin, että mahdollisuuksiin tarttumisessa isoa roolia näyttelee mm. tunteet ja intuitio, jotka ovat ikään kuin automaatioita ja usein tiedostamattomia. Tästä johtuen mahdollisuuksiin tarttumista voi olla haastavaa sanoittaa, koska se ei ole mielessä yhtä kirrkaana ja konkreettisenä kuin muut dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueet.

Jälkikäteen analysoituna mahdollisuuksiin tarttumiseen vaadittavista dynaamisista kyvykkyyksistä olisi voitu saada vielä huomattavasti konkreettisempia vastauksia, jos asioita olisi kysytty hieman eri tavalla. Usein haastatteluissa pyydettiin yritysjohtajia kuvailemaan päätöksentekoprosessia, kun mahdollisuuksiin on päätetty tarttua. Tämä johti haastatteluissa siihen, että useimmat yritysjohtajat kuvailevat paljon laajempaa kokonaisuutta ja itse päätöksestä tarttua tilaisuuteen ei saa selkeää kuvaa. Haastatteluissa olisikin enemmän pitänyt kysyä, että minkälaisia kyvykkyysia vaatii, että päätöksiä mahdollisuuksiin tarttumisesta voidaan tehdä ja minkälaista kyvykkyyttä tähän tarvitaan, niin yritys- kuin yksilötasolla. Aineistoa analysoidessa tuli myös selväksi, että yritysjohtajat selvästi käsittivät mahdollisuuksiin tarttumisen hyvin eri tavoin. Toiset yritysjohtajat puhuivat päätöksenteosta lähinnä strategisella tasolla, kuin toiset haastateltavat puhuivat enemminkin operatiivisesta toiminnasta ja siellä tehtävistä päätöksistä. Vaikka tässä tutkielmassa dynaamisia kyvykkyysia oli tarkoitus havainnoida sekä strategisella- että operationaalisella tasolla, aiheutti se tutkijalle myös suuria haasteita dynaamisten kyvykkyyksien luokittelussa.

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkiminen on haastavaa ja varsinkin niiden mikrotasolle pääseminen aiheuttaa tutkijalle päänvaivaa. Mikrotason tekijöitä tutkittaessa tutkimuksen tulisi olla todella kapea. Tutkimuskysymyksen tulee olla riittävän rajattu, että tutkittavasta ilmiöstä pystytään tekemään tarpeeksi tarkkoja havainnoja, mutta se ei voi myöskään olla liian suppea (Gioia ym. 2013, 19). Aiheen rajauksena pelkkä mahdollisuuksiinkaan tarttuminenkaan ei välttämättä ole riittävä, vaan tutkimuksen kohteeksi tulisi ottaa vain tarttumisen joku tietty osa-alue. Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetty teemahaastattelu ei ollut ehkä kaikista herkin pääsemään käsiksi dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasolle. Toisaalta jo pelkkä haastattelun tarkempi rajaaminen olisi saattanut helpottaa syvempien vastausten saamista mikrotason tekijöistä. Herkempi metodi tutkittavalle aiheelle olisi saattanut olla myös etnografia, mutta koska kyseessä oli pro gradu - tutkielma, tämänkaltaisen tutkimusmenetelmän käyttäminen ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.

Tässä tutkielmassa analysoinnin ulkopuolelle jäivät mahdollisuuksien havaitseminen (sensing), joka tapahtuu ennen tarttumista sekä resurssien uudelleenjärjestely (reconfiguring), joka on dynaamisten kyvykkyyksien toimeenpanovaihe. Dynaamisia kyvykkyyksiä tutkiessa tulee kuitenkin tiedostaa, että sen eri organisatoriset prosessit menevät osittain päällekkäin, joten tuloksissa on havaittavissa viitteitä myös mahdollisuuksien havaitsemisesta sekä resurssien uudelleenjärjestelystä. Myöskin osa aineistosta havaituista mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisista kyvykkyyksistä pitivät sisällään samankaltaisia elementtejä toistensa kanssa ja onkin selvää, että todellisuudessa asioita ei voida erottaa toisistaan liian mustavalkoisesti. Kuitenkin tutkielman kannalta eri dynaamisten kyvykkyyksien välille oli välttämätöntä tehdä selvät erot, sillä tavoitteena oli päästä lähemmäs käytännön elämää. Jos havaittujen dynaamisten kyvykkyyksien osalta olisi vielä lisäksi käyty läpi minkälaisia samanlaisia elementtejä ne sisältävät, tutkielman luettavuus olisi kärsinyt ja se olisi vienyt sitä jopa kauemmaksi todellisuudesta.

Tässä tutkielmassa yrityksen mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisia kyvykkyyksiä kuvailtiin yritysjohtajan näkökulmasta. Tutkielmassa ei keskitytty ainoastaan yritysjohtajiin itsensä, vaan havainnointiin heidän näkemyksiään koko yrityksen näkökulmasta. Tämä oli perusteltua, sillä haastattelukysymyksiä ei kohdistettu tiettyyn yksittäiseen manageriin, joten vastauksista ei voi olla varma kenestä yksilöstä puhutaan. Tutkielman tuloksissa tuleekin kuitenkin huomioida, että esimerkiksi yrityksen keskijohto saattaisi nähdä samojen yritysten dynaamiset kyvykkyydet myös eri lailla.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmaan kerätty aineisto on pro gradu -tutkielmaan hyvin laaja ja monipuolinen. Aineiston laajuuden ansioista sieltä nousi esiin useita mielenkiintoisia havaintoja ja se antaa erinomaiset mahdollisuudet useille erilaisille jatkotutkimuksille dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyen. Aineistosta on jo tällä hetkellä valmistumassa myös kaksi muuta pro gradu -tutkielmaa sekä yksi tutkimusartikkeli.

Aineistosta nousi vahvasti esiin esimerkiksi ulkopuolisten kompetenssien hyödyntäminen. Pelkästään ulkopuolisten kompetenssien hyödyntäminen ja rooli mahdollisuuksiin tartumisessa olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tämä osuisi myös hyvin tämän tutkielman sekä tutkijoiden aiempiin havaintoihin siitä, että dynaamisten kyvykkyyksien ja mahdollisuuksiin tarttumisen tutkimus on jäänyt helposti todella abstraktiksi ja tarve keskittyä yhä pienempiin kokonaisuuksiin

on tervetullutta. Tulevaisuudessa on tarve tutkimukselle, jossa päästään syvemmälle siihen, mistä mahdollisuuksiin tarttumisen dynaamisissa kyvykkyyksissä on todella kyse ja mistä tekijöistä ne rakentuvat. Tämän tutkielman perusteella tutkijalle jäi tunne, että mikrotason tekijöissä on mahdollisuus päästä vielä syvemmälle ja lähemmäs käytännön tasoa.

Lähes kaikissa haastatteluissa tutkimukseen osallistuneet yritysjohtajat puhuivat rohkeuden merkityksestä kasvun hakemisessa, joten sen merkitystä mahdollisuuksiin tarttumisessa voisi tutkia tarkemmin. Tämän aineiston perusteella oli mahdoton sanoa mitä yritysjohtajat tällä rohkeudella tarkoittavat, joten olisi mielenkiintoista tutkia ja määrittää mitä tämä rohkeus todellisuudessa on ja mistä kaikesta se rakentuu mahdollisuuksiin tarttumisen kontekstissa.

Tämän tutkielman keskeisimpiä tuloksia oli, että mahdollisuuksiin tarttumiseen liittyy niin yksilö- kuin yritystason dynaamisia kyvykkyyksiä sekä niiden mikrotekijöitä, jotka muodostavat lopulta yrityksen kokonaiskyvykkyyden mahdollisuuksiin tarttumiseen. Tutkimus mikrotason tekijöitä kohtaan on kasvattanut suosiotaan viime vuosina, mutta jatkossa olisi hyvä tutkia myös millä keinoin eri mikro ja makrotason dynaamiset kyvykkyydet saadaan integroitua keskenään. Nämä kaksi eri dynaamisten kyvykkyyksien tasoa yhdistyvät mesotasolla, joka olisi todella kiinnostava tutkimusaihe jatkossa. Mesotasoa tutkittaessa tulisi keskittyä tarkemmin, mitä ovat ne tehokkaan vuoropuhelun keinot, joilla eri tason dynaamiset kyvykkyydet voidaan integroida mahdollisimman tehokkaasti.

LÄHTEET

- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in a strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(Special), 9–24.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(2), 272–281.
- Augier, M. & Teece, T. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Baer, M., Dirks, K. & Nickerson, J. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197–214.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management perspectives*, 27(2), 138–155.
- Barretto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256–280.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Sage. London.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), 143–152.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543.

- 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. & Schoemaker, P.J.H. (2016). Adapting to fast-changing market and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach: *Journal of Business Research*, 55(2), 103–109.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage
- Fainshmidt, S. & Frazier, M. (2017). What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550–566.
- 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.
- Felin, T. & Powell, T. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78–96.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13), 22–34.
- Gehman, J., Glaser, V., Eisenhardt, K., Gioia, D., Langley, A. & Corley, K. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- Gummerson E. (2005). Qualitative research in marketing: Road map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309–327.
- Hamel, G. (2012). *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Harrell, J., O'Reilly, C. & Tushman, M. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.

- Helfat, C.E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Helfat, C.E. & Martin, J.A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and assessments of managerial impact in strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281–1312.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hodgkinson, G.P. & Healey, M.P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516.
- Kozlowski, S. & Chao, G. (2012). The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 335–354.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K. & Johansson, A. (2012). Beyond appearances- do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2), 141–155.
- Jarzakowski, P. (2004). Strategy as Practice. Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. *Organizational Studies*, 25(4), 529–569.
- Johanson, J. & Valhne, J. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J. & Valhne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Järvensivu, T. & Tönroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107.
- Kuuluvainen, A. (2011). *Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms*. Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Uniprint.
- Ladik, D. & Stewart, D. (2008). The contribution continuum. *Journal of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000) The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, 27–44.
- Makadok, R., Burton, R. & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545.
- Moorman, C. & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Prange, C. & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66.
- Rothaermel, F. T. & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921.
- Salvato, C. & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728–1752.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- 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. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G. P. & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*. Berkeley, California: University of California Press.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Vahlne, J. E. & Johanson. J. (2013) The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – from Internalization to Coordination of Networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.
- Vahlne, J. E. Schweizer, R. & Johanson, J. 2012. Overcoming the liability of outsidership—the challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224–232.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wilden, R. & Gudergan S, P. (2014). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 181–199.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Winter, S. G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21(10), 981–996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Winter, S. (2013). Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 120–137.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

Johdanto

Haastattelun keskeisinä teemoina ovat kasvu ja kansainvälistyminen. Meitä kiinnostaa se, millä keinoilla yritykset kykenevät vastaamaan menestyksekkäästi niin sisäisiin kuin ulkoisiin muutoksiin. Erityisen mielenkiinnon kohteena on yritysjohdon näkemykset ja se, miten strategia näkyy käytännössä hyvinkin konkreettisella tasolla. Meitä kiinnostavat sellaisetkin asiat, jotka saattavat tuntua mitättömän pieniltä ja itsestään selviltä perusasioilta.

Kasvu ja kansainvälistyminen

- Kasvun ja kansainvälistymisen strategiset edellytykset
- Kriittiset menestystekijät ja kilpailuetu
- Kasvu tahto- ja järkikysymyksenä

Dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet

- Ajatusten ja huomion taso
- Mahdollisuuksien ja uhkien havaitseminen
- Päätöksentekoprosessi/Mahdollisuuksiin tarttuminen
- Jalkauttaminen
- Käytännön prosessit ja toimenpiteet

Onko jotain mielestäsi tärkeää, mitä emme kenties osanneet kysyä?