

Sari Karttunen

**JULKISORGANISAATIOIDEN STRATEGIAN
MUOTOILU RESURSSIPOHJAISEN TEORIAN
VIITEKEHYKSESSÄ**
- Case ruokapalveluorganisaatiot Suomessa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Sari Karttunen: Julkisorganisaatioiden strategian muotoilu resurssipohjaisen teorian viitekehyksessä
- Case ruokapalveluorganisaatiot Suomessa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotieteiden opintosuunta

Toukokuu 2023

Toimintaympäristön muutosten ennakointi on vakiintunut yhdeksi keskeisistä näkökulmista organisaatioiden strategiatyössä. Kun strategiatyön tavoitteena on varmistaa organisaatioiden menestystä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, on tämän päivän toimintaympäristön turbulenssi haastanut paitsi organisaatioiden pitkän aikavälin strategista suunnittelua, mutta myös nykytilan turvaamista, että toimintaa kyetään ylläpitämään ja kehittämään kilpailukyisesti jatkuvista muutoksista huolimatta.

Organisaation resurssipohjainen strategia voidaan määrittää tahtotilaksi, joka ottaa huomioon organisaation resurssit suhteessa toimintaympäristön luomiin vaateisiin ja mahdollisuuksiin nähden. Tunnistamalla strategiatyössä ensin toiminnassa tarvitsemat resurssit ja niiden hyödyntämispotentiaalin, on organisaatioiden mahdollista tehdä strategisempia päätöksiä resurssiensa hallinnasta ja dynaamisesta kehittämisestä kilpailukykyensä säilyttämiseksi ja edistämiseksi.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin sitä, miten resurssipohjaista strategian muotoilua voidaan toteuttaa julkisorganisaatioiden toimintaympäristössä. Tässä teoreettisessa mallissa on sovellettu tutkielmassa keskeiseksi nostettuja teoreettisia näkökulmia, joita ovat organisaatioiden resurssien strateginen hallinta, organisaation dynaaminen kyvykkyys muuttua ja mukautua, sekä resurssipohjaisen strategian suunnittelun pääperiaatteet.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin julkisia ruokapalveluja toteuttavista julkisorganisaatioista Suomessa. Tutkimustyyppinä oli laadullinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin seitsemän eri ruokapalveluorganisaation johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavat osallistuivat työnsä puolesta organisaatioidensa ruokapalvelujen johtoryhmä- ja strategiatyöskentelyyn, jonka vuoksi heillä oli kokemusta ja näkemystä julkisten ruokapalvelujen strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta.

Tutkielmassa kootun teoreettisen viitekehyksen soveltaminen tähän toimintaympäristöön katsottiin tuovan lisäarvoa julkisorganisaatioiden kilpailukykyisyydestä käytävään keskusteluun, mutta myös tuottavan lisätietoa näiden julkisorganisaatioiden toiminnan luonteesta. Taloudellisten haasteiden lisääntyminen, kilpailun kiristyminen sekä yleinen niukkuus ja epävarmuus toiminnassa tarvittavista resursseista on pakottanut myös näitä organisaatioita pohtimaan sitä, millä keinoilla toimintaa voidaan järkevöittää niin palvelujen kustannusten hillitsemiseksi kuin oman toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella on osoitettavissa, että julkisorganisaatioiden rajoitteiden ja toiminnan hybridisen luonteen vuoksi yksinomaan organisaatioiden omiin resursseihin pohjautuva strategian muotoilu ei kaikilta osin ole realistinen lähtökohta julkisorganisaatioiden strategiatyössä. Resurssipohjaisen teorian yksi keskeisistä kilpailukykyä tuovista johtajatuksista on kyvykkyys optimoida resursseja, joka ei julkisorganisaatioissa osoittautunut kaikilta osin mahdolliseksi. Johtopäätöksenä oli, että julkisen toiminnan luonteen vuoksi on strategisen suunnittelun lähtökohtina jatkossakin välttämätöntä huomioida toiminnan kilpailukykyisyyden lisäksi myös yhteiskunnan, organisaatioiden omistajien sekä kuntalaisten odotukset julkisorganisaatioiden toiminnalle.

Tämän tutkielman perusteella resurssipohjainen strateginen johtaminen voi kuitenkin antaa oman panoksensa julkisorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja kilpailukykyyn parantamisessa. Kilpailukykyisyyttä arvioitaessa olisi kuitenkin kiinnitettävä yhä enemmän huomiota myös muihin kuin taloudellisten indikaattoreiden vertailemiseen. Suomalaisen julkisten ruokapalvelujen toimintaympäristössä tällaisia indikaattoreita voisivat lisäksi olla esimerkiksi toiminnan vastuullisuudesta, yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta sekä huoltovarmuudesta kertovat mittarit.

Avainsanat: Resurssipohjainen teoria, julkisorganisaatiot, resurssistrategia, dynaaminen kyvykkyys, strateginen johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	7
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	7
2.2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet.....	7
2.3	Teoreettisia näkökulmia koskeva viimeaikainen tutkimus.....	9
2.4	Tutkimuskohteiden kuvaus ja organisatorinen asemoituminen	11
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	14
3.1	Resurssipohjainen näkemys organisaatioihin.....	15
3.1.1	Resurssit organisaation kestävän kilpailukyvyn lähteenä	19
3.1.2	Resurssien hallinta organisaation menestystekijänä.....	24
3.1.3	Dynaaminen kyvykkyys organisaation ominaisuutena	26
3.1.4	Strateginen johtaminen resurssipohjaisen teorian viitekehyksessä	29
3.1.5	Resurssipohjaisen teorian kritiikki ja mahdollisuudet.....	36
3.2	Resurssipohjainen strategian muotoilu julkisorganisaatioiden kontekstissa.....	38
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	41
4.1	Metodologiset valinnat	41
4.2	Aineiston keruu	42
4.3	Aineiston käsittely ja analyysi.....	45
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	46
5	TUTKIMUSTULOKSET	49
5.1	Toimintaympäristön muutos.....	49
5.1.1	Taloudellisten resurssien niukkuus ja kilpailun kiristyminen	51
5.1.2	Työvoimapula ja työyhteisöjen muutos.....	52
5.1.3	Toiminnan vastuullisuus ja yhteiskunnallisiin häiriöihin varautuminen.....	53
5.1.4	Tarpeiden heterogeenistyminen.....	54
5.2	Resurssit	55
5.2.1	Henkilöstö ja osaaminen.....	56
5.2.2	Elintarvikkeet	58
5.2.3	Toimivat tuotantotilat	59
5.2.4	Organisaatiokulttuuri, toimivat prosessit ja liiketoimintamallit.....	61
5.2.5	Pitkät asiakassopimukset.....	62
5.2.6	Yhteenvedo resurssistrategioista	63

5.3 Dynaaminen kyvykkyys	65
5.3.1 Monipuolistaminen.....	67
5.3.2 Kyky muuttua	68
5.3.3 Omistajayhteistyön syventäminen.....	70
5.4 Organisaatioiden strategiatyö	71
5.4.1 Strategioiden tarkastusvälit	72
5.4.2 Resurssien merkitys strategiatyössä	73
5.4.3 Paradigman muutos?	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 Tutkimustulosten analysointia.....	77
6.2 Resurssipohjainen strategian muotoilu julkisorganisaatioissa	82
6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	85
LÄHTEET	88
LIITTEET.....	96
Liite 1. Haastattelulomake.....	96

TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukot

Taulukko 1. Keskeiset resurssit ja resurssistrategiat (n=7).....	64
Taulukko 2. Dynaamista kyvykkyyttä edistäviä tekijöitä (n=7).....	66

Kuviot

Kuvio 1. Kilpailukyvyn juuret (Prahalad & Hamel, 1990, s. 81)	22
Kuvio 2. Dynaamiset johtamisvalmiudet ja organisaation strategia (Beck & Wiersema, 2013, s. 411).	33
Kuvio 3. Meta-SWOT vuokaavio (mukailtu Agarwal;Grassl;& Pahl, 2012).....	35
Kuvio 4. Resurssipohjainen strategian muotoilu (vrt. Grant 1991; Prahalad ym. 1990; Teece ym. 1997; Eisenhardt ym. 2000; Connor 2002; Pfeffer ym. 2003; Wang ym. 2007; Wan 2011)	40
Kuvio 5. Toimintaympäristöstä nousevia muutosajureita (n=7).....	50
Kuvio 6. Strategiatyön näkökulmia (n=7).....	72

1 JOHDANTO

Toimintaympäristön tarpeiden ja muutosten ennakointi on keskeinen näkökulma organisaatioiden strategiatyössä. Tämän päivän muutosten ennakoimattomuus, kuten Covid 19 -pandemia tai Ukrainan sota ovat kuitenkin osoittaneet, että tulevaisuuden ennustaminen on yhä vain haasteellisempaa. Turbulentti toimintaympäristö on haastanut paitsi organisaatioiden tulevaisuussuuntautunutta strategista johtamista, mutta myös nykytilan turvaamista, että toimintaa kyetään ylläpitämään ja kehittämään jatkuvista toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Strategisen johtamisen näkökulmasta keskeiseksi kysymykseksi on noussut se, millaisilla menetelmillä organisaatioiden elinvoimaa varmistavia tulevaisuussuunnitelmia ja strategisia valintoja kyetään tekemään, jos toimintaympäristön tarpeiden ja muutosten ennustettavuus muuttuu jatkossa yhä vain haasteellisemmaksi?

Sitra (Dufva & Rekola, 2023) on nostanut pitkän aikavälin globaaleiksi megatrendeiksi ja keskeisiksi muutosajureiksi luonnon kantokyvyn murenemisen, yhteiskunnan hyvinvoinnin haasteiden kasvamisen, demokratian ja perinteisten instituutioiden kyseenalaistamisen, digivallan lisääntymisen ja julkisen talouden perustan heikkenemisen. Toimintaympäristön nopeat muutokset ja megatrendit luovat erilaisille organisaatioille uusia mahdollisuuksia, mutta julkisen sektorin näkökulmasta erityisesti taloudellisen niukkuuden merkitys korostuu entisestään palvelujen järjestämisessä. Niin valtiotasolla, kuin myös useissa Suomen kunnissa, talouden alijäämäisyys on pysyvä ja yhä paheneva ilmiö väestön huoltosuhteen jatkaessa heikentymistään, kun samanaikaisesti kansalaisten palvelutarpeet kasvavat entisestään. Julkisen talouden heikentyminen on heijastunut monin tavoin julkisten palvelujen toteuttamistavoista liittyvään keskusteluun, ja kustannussäästöjä sekä toiminnan tehostamista etsitäänkin nyt erityisesti hankintoja tehostamalla sekä toimitiloja ja tukipalveluja karsimalla (Valtionvarainministeriö, 2022, ss. 102-104). Tämä keskustelu kustannussäästöjen kohdentamisesta on aiheuttanut erityisesti tukipalveluja tuottavissa julkisorganisaatioissa pohdintaa siitä, miten palvelujen karsintaa tullaan tulevaisuudessa tekemään ja millä keinoilla oman toiminnan elinvoimaisuutta kyetään kehittämään, että organisaatioiden olemassaololle olisi oikeutus myös tulevaisuudessa.

Organisaation resurssit huomioiva strategia voidaan määrittää tahtotilaksi, joka ottaa huomioon organisaation resurssit suhteessa toimintaympäristön luomiin vaateisiin ja mahdollisuuksiin

nähdessä (Hofer & Schendel, 1978, s. 12). Resurssit voivat sijaita organisaation sisä- ja ulkopuolella, jolla on merkitystä niiden hallittavuuteen. Reagoimalla oikea-aikaisesti toimintaympäristössä tapahtuviin odotuksiin ja muutoksiin, sekä tekemällä strategisia päätöksiä organisaation kilpailukykyä edistävästä resurssisitoumuksista, voi organisaatioilla olla muita paremmat edellytykset selviytyä nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. (Barney, 2001, s. 54). Resurssipohjaisessa strategia-ajattelussa huomio kiinnitetään erityisesti organisaatioissa oleviin ainutlaatuisiksi ja harvinaisiksi tunnistettuihin resursseihin, mutta myös organisaation dynaamiseen kyvykkyyteen, joka mahdollistaa toimintaympäristön muutoksissa organisaation resurssipohjan muokkaamisen uudelleen kilpailukykyisemmällä tavalla.

Tässä tutkielmassa oli tarkoitus selvittää sitä, voisivatko julkisorganisaatiot hyödyntää resurssipohjaista teorianäkemyksiä strategiatyössään parantaakseen kilpailukykyisyytensä ja siten elinvoimaansa tulevaisuudessa. Tutkimuskysymykseksi muodostettiin: ”*Miten resurssipohjaista strategian muotoilua voidaan toteuttaa julkisomisteisissa organisaatioissa?*” Tutkimuskysymystä lähestyttiin ensin tutkielman teoreettisen viitekehyksen avulla, jonka jälkeen teoriasta muodostettiin organisaation resursseihin pohjautuva strategian muotoilumalli. Tätä mallia lähdettiin testaamaan deduktiivisella otteella empirian kanssa sallien kuitenkin aineistojen välinen vuoropuhelu ja uusien näkökulmien syntyminen. Tutkielmassa käytettyjä teoreettisia näkökulmia ei ole tässä laajuudessa aiemmin sovellettu julkisorganisaatioiden toimintaympäristöön, jonka vuoksi uusien teoreettisten näkökulmien tuominen julkisorganisaatioiden strategisen johtamisen kontekstiin toi tutkielmalle uutuusarvoa.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin seitsemästä julkisista ruokapalvelusta toteuttavasta julkisorganisaatiosta Suomessa, joiden perustehtävänä on tuottaa palveluja omistajilleen kuten Suomen hyvinvointialueille, kaupungeille ja kunnille. Resurssipohjaisen strategian muotoilun mahdollisuuksien tarkastelu tässä organisaatiokontekstissa ja tästä teoreettisesta viitekehyksestä koettiin tärkeäksi, koska yhteiskuntamme megatrendit (Dufva & Rekola, 2023) ja yleiset odotukset julkisorganisaatioiden toiminnalle haastavat jo nyt näitä julkisorganisaatioita useasta eri näkökulmasta. Julkisen ruokapalvelutoiminnan Suomessa tulee samanaikaisesti olla vastuullista, yhteiskunnan hyvinvointia ja ruokailijoiden yksilöllisiä tarpeita tukevaa, mutta myös tärkeä osa suomalaisen yhteiskunnan varautumista ja huoltovarmuutta. Edellisten lisäksi keskeisenä odotusarvona on, että julkistalouden heikentyessä näiden organisaatioiden toiminnan tulee olla myös tehokasta ja kilpailukykyistä

muihin markkinoilla oleviin vastaaviin toimijoihin nähden (ks. Maa- ja metsätalousministeriö, 2021). Ruokapalveluja toteuttavan organisaation näkökulmasta nämä monitahoiset odotukset ja vaatimukset toiminnalle voivat tuntua haastavilta toteuttaa, kun yhtäältä julkisen toiminnan odotukset asetetaan korkealle ja toisaalta organisaation toiminnan tulee olla omistajilleen kustannuksiltaan alhaista. Resurssipohjaisen teorian viitekehystä hyödyntämällä organisaatioiden lyhyen ja pitkän aikavälin kilpailukykyä varmistavassa strategiatyössä olisikin tällöin kyettävä huomioimaan se, miten organisaatioiden toiminnalle välttämättömiä resursseja kyetään suunnittelemaan ja uudelleenmuotoilemaan emergentisti, asiakaslähtöisesti ja organisaation erilaisia resursseja optimaalisesti hyödyntävillä tavoilla.

Tutkielman rakenne koostuu ensin johdannosta, jonka jälkeen esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutus. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, perustelut tutkimuksen teoreettisille lähtökohdille, sekä tehdään tutkimuskohteiden yleisesittelyä ja organisatorista asemoitumista toimijakentässä. Seuraava luku esittelee tutkielman teoreettisen viitekehysten, jossa resurssipohjaista teorianäkemyistä organisaatioista yhdistetään dynaamisen kyvykkyyden ja organisaation strategisen johtamisen näkökulmiin. Kolmannen luvun viimeisessä osassa kootaan tutkielman teoreettinen osuus resurssipohjaiseksi strategian muotoilumalliksi ja muodostetaan tutkimuksen lähtöasetelma suhteessa tutkimuskohteisiin. Tutkielman neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Viidennessä luvussa raportoidaan tutkimustulokset, joiden jälkeen tutkielman viimeisessä luvussa tehdään niistä johtopäätökset. Johtopäätöksissä keskeisiä tuloksia on analysoitu tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä muodostettua mallia hyödyntäen. Tämän jälkeen vastataan tutkimuskysymykseen pohtien mallin hyödynnettävyyttä julkisorganisaatioiden kontekstissa. Viimeiseksi esitetään yleistä pohdintaa julkisorganisaatioiden kilpailukyvyn kehittämisen mahdollisuuksista ja haasteista, sekä esitetään tämän tutkielman perusteella esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitä, voisivatko julkisorganisaatiot hyödyntää strategiatyössään resurssipohjaista teorianäkemystä organisaatioista parantaakseen strategioidensa vaikuttavuutta ja siten elinvoimaansa tulevaisuudessa. Tutkimusaihe rajattiin koskemaan julkisorganisaatioita, koska toimintaympäristön muutosten vaikutukset niin taloudellisen niukkuuden näkökulmasta kuin kansalaisten palvelutarpeidenkin jatkuvasta lisääntymisestä haastoivat erityisesti julkisorganisaatioita kehittämään toimintansa ja strategioidensa vaikuttavuutta.

Resurssipohjaista teoriakeskustelua on hyödynnetty laajasti esimerkiksi tuotantotalouteen ja teollisuuteen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa, jossa tarkastelun kohteena on ollut niin organisaation tuotannon optimointiin liittyvät kannattavuusrajat (ks. Sillasto , 2019) kuin resurssien haltijoiden vaikutusmahdollisuudet organisaation päätöksentekoprosessiin (ks. Österman, 2022). Suomalaisen julkisorganisaatioiden osalta resurssipohjaisen teorian soveltuvuutta strategisen johtamisen keskeisenä, mutta myös muita teoreettisia näkökulmia yhdistävänä lähestymistapana, ei ole tarkasteltu siinä laajuudessa kuin tämä organisaatioiden kilpailukyiseen toimintaan tähtäävä teoria mahdollistaisi. Tämän vuoksi organisaation resursseihin perustuvan teoreettisen viitekehyksen tuominen julkisorganisaatioiden strategisen johtamisen kontekstiin katsottiin tuovan uudenlaisia mahdollisuuksia julkisen toiminnan kehittämiseen ja kilpailukykyä edistävään strategiatyöhön.

Tutkimuskysymykseksi muodostettiin

- *Miten resurssipohjaista strategian muotoilua voidaan toteuttaa julkisomisteisissa organisaatioissa?*

2.2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi valittiin resurssipohjainen teoria (RBT) organisaatioista, jota apuna käyttäen pyrittiin selittämään toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tutkimuskohteena olevien organisaatioiden resurssistrategioihin. Tämän teoreettisen näkökulman katsottiin tarjoavan erityisesti turbulenteissa toimintaympäristöissä

toimiville organisaatioille selitystä siitä, miten organisaation tarvitsemat resurssit voisivat olla yksi strategisista keinoista hallita ja myös lisätä kilpailukykyä toimintaympäristön nopeissa muutoksissa (Wolf & Floyd, 2017, s. 1773). Resurssipohjaisen teorian lisäksi tutkielmassa hyödynnettiin organisaatioiden dynaamiseen kyvykkyyteen liittyvää teoriakeskustelua, joka on yhdistetty viime vuosina keskeisesti organisaatioiden strategisesta johtamisesta käytävässä teoriakeskustelussa (Henkens; Remery; & Schippers, 2008; Delery; Roumpi; & Walton, 2017; Wernerfelt, 2014).

Resurssipohjaisen teorian mukaan organisaatioiden menestymistä omalla toimialallaan voidaan selittää kahdesta eri perusnäkökulmasta. Ensinnäkin organisaatiot koostuvat erilaisista resursseista, joita ne käyttävät strategioidensa toteuttamisessa. Kyvykkyydellä kehittää ja muokata resursseja, voidaan selittää organisaation parempaa menestymistä kuin vastaavat saman toimialan organisaatiot. Toinen näkökulma on, että organisaatioiden väliset resurssierot voivat jäädä jopa pysyviksi, jos organisaation hallussa olevat resurssit omaavat VRIN-ominaisuuksia, eli ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeita jäljitellä ja korvaamattomia. (Wan; Hoskisson; Short; & Yiu, 2011, s. 1338).

Organisaation strategiseen johtamiseen liittyen resurssipohjainen teoria esittää, että huolellisen resurssien tarkastelun ja analysoinnin pohjalta organisaatioiden on mahdollisuus saavuttaa strategioissaan parempaa menestymistä, jos ulkoisen toimintaympäristön analyysien rinnalle määritetään organisaation keskeiset kilpailukykyä edistävät voimavarat. Olennaista on tällöin tunnistaa se, onko organisaatiolla sellaisia resursseja tai resurssien yhdistelmiä, ominaisuuksia tai piirteitä, joita se voi kehittää, hyödyntää tai yhdistellä siten, että niistä tulisi ainutlaatuisia ja jäljittelemättömiä, ja siten organisaation strategiavaihtoehtojen pääasiallisia lähteitä. (Connor, 2002, ss. 307-308). Kyvykkyys hyödyntää ja yhdistellä organisaation resursseja edellyttää lisäksi organisaatiossa olevia kehitysmyönteisiä toimintamalleja sekä dynaamisia kyvykkyyttä reagoida muutoksiin, että organisaation kilpailukyky voidaan säilyttää myös muuttuvissa olosuhteissa.

Tutkielmassa käytetyt keskeiset käsitteet:

Resurssipohjainen teoria (RBT)

Organisaatioiden katsotaan koostuvan erilaisista resursseista, joita ne käyttävät strategioidensa toteuttamisessa (Penrose, 1959). Resurssit voivat organisaatioissa olla sisäisiä tai ulkoisia,

aineellisia tai aineettomia, ja niiden painottaminen voi vaihdella sen mukaan, millaisia strategisia valintoja ja niihin liittyviä päätöksiä organisaatiot tekevät (Barney (a, 2001, s. 54).

Resurssistrategia

Resurssistrategialla tarkoitetaan organisaation määrittämää tahtotilaa ja toimenpiteitä sen liiketoiminnan ja kriittisten resurssien turvaamiseksi ja kehittämiseksi. Resurssistrategia edellyttää organisaation resurssien tunnistamista, niiden vahvuuksien, heikkouksien ja riippuvuuksien analysointia, ja näkemystä myös siitä, mihin resursseihin organisaatioiden kannattaa tulevaisuudessa investoida, että ne toisivat organisaatiolle kestävää kilpailukykyä. (Grant, 1991, s. 115).

Dynaaminen kyvykkyys

Dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä muokata resurssipohjaansa liiketoimintaympäristölle suotuisalla tavalla ja varmistaa siten organisaation elinvoimaa ja kilpailukykyä. Teece, Pisano & Shuen (1997, s. 516) ovat määritelleet dynaamiset kyvykkyudet organisaation kyvyksi integroida, rakentaa ja muokata sisäisiä sekä ulkoisia resursseja ja voimavaroja turbulentlyyissä toimintaympäristöissä.

2.3 Teoreettisia näkökulmia koskeva viimeaikainen tutkimus

Resurssipohjaisen teorian ja organisaation strategian välistä yhteyttä on Suomessa tutkittu laajasti viime vuosina pro gradu tutkielmissa esimerkiksi maatilayritysten naisviljelijöiden näkökulmasta, jossa selvitettiin millaisia strategisia tavoitteita, vahvuuksia, voimavaroja, heikkouksia ja esteitä naisviljelijöillä oli (Mikkola, 2023), organisaation tietopääomaa sen menestystekijänä ja miten sitä tulisi johtaa organisaation menestymistä tukemaan (Kukkonen, 2023), henkilöstöfunktion uudenlaista roolia organisaation liiketoiminnan kumppanina (Elomaa, 2022), erilaisten maturiteetti-arviointimallien potentiaalisuutta organisaation kyvykkyyskehittämisessä (Orenius, 2022) sekä palveluntarjoajan kyvykkyysarviointia koskien julkisia hankintoja (Koskela, 2022).

Viimeaikaisissa väitöskirjoissa strategisen johtamisen ja resurssipohjaisen teorian yhdistelmää on myös käytetty laajasti ja vaihtelevasti erilaisissa toimintaympäristöissä. Tall (2014) on hyödyntänyt resurssipohjaista teoriaa ja tutkinut yrityskauppojen ja yrityksen strategisen

uudistumisen yhteyttä, Sillaston (2019) väitöskirjassa on tutkittu resurssitaloustieteen näkökulmasta miten organisaatioiden kiinteät kustannukset vaikuttavat sen tuotantoon, kun yhtäältä tuotantomäärät ovat rajallisia ja toisaalta resurssiriippuvuuden näkökulmasta kiinteiden kustannusten maksaminen on edellytys organisaation tuotannon jatkuvuudelle. Rinteen (2019) väitöskirjassa on keskitytty pienten palveluyritysten strategisten henkilöstöresurssien johtamiseen ja todetaan, että voidakseen kehittää palvelukonsepteja ja ylläpitää liiketoimintaansa rajallisten resurssien avulla, on organisaatioiden rekrytoitava ja sekä koulutettava henkilöstöstään moniosaajia, että organisaation kyvykkyys täyttää sille asetettuja erityisvaatimuksia toteutuisi. Österman (2022) on taas pyrkinyt tutkimuksessaan vastaamaan siihen kysymykseen, millaisia vaikutuksia useilla erilaisilla resurssin haltijoilla on organisaatioiden strategiaprosessiin ja siten niiden resurssien käyttöönoton malleihin. Hänen tutkimuksessaan käytetty teoreettinen viitekehys organisaatioiden strategiatyöstä ja resurssien käyttöönotosta perustuu resurssien allokaatioprosessin malliin.

Viimeisen kahden vuoden ajalta löytyy myös runsaasti ja monipuolisissa konteksteissa kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta tässä tutkielmassa käytettyjen keskeisten teoreettisten käsitteiden osalta. Viimeaikaisia tutkimusartikkeleita löytyy muun muassa vihreästä innovaatiosta organisaation strategisena valintana ja sen merkitystä yrityksen strategisena resurssina (Khanra;Kaur;Josep;Malik;& Dhir, 2021), meta-analyysia resurssipohjaisen teorian ja muiden teorioiden synergioista ja strategisen resurssi -käsitteen laajentamispotentiaaliin liittyen (Barney & Ketchen, 2021), sekä meta-analyysia resurssipohjaisen tutkimuksen kehitykseen, jossa käsitellään organisaation strategisten resurssien ja niiden suorituskyvyn välistä yhteyttä (D 'Oria;Crook;Ketchen;Sirmon;& Wright, 2021).

Vaikka tutkielmassa käytettyjä teoreettisia näkökulmia on erilaisten organisaatioiden konteksteissa tutkittu ja raportoitu laajasti niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin, on tutkielman uutuusarvo kuitenkin löydettävissä sen ainutlaatuisesta toimintaympäristöstä, josta empiirinen aineisto on kerätty ja johon tutkielmassa käytettyä teoriapohjaa on sovellettu. Julkisia ruokapalveluja tarjoavista organisaatioista Suomessa on hyvin vähän löydettävissä tiedekorkeakouluissa tehtyä tutkimusta. Tämän tutkielman avulla voidaan tuottaa paitsi lisää tietoa tutkimuskohteena olevien julkisorganisaatioiden resurssistrategioista, mutta myös siitä, miten niiden asema julkisorganisaatioina voi ohjata, mutta myös haastaa niiden olemassaoloa varmistavaa strategiatyötä. Toimintaympäristöstä nousevien vaatimusten kasvaminen on

keskeinen haaste myös useissa muissa organisaatioissa toimialasta riippumatta. Tämän vuoksi tutkielmassa käytetyillä teoreettisilla näkökulmilla ja malleilla on soveltuvuutta ja hyödynnettävyyttä laajemmalti kuin tämän tutkimuksen kohteena oleville organisaatioille, kun halutaan kehittää organisaatioiden resursseihin ja kyvykkyyksiin perustuvaa strategista johtamista.

2.4 Tutkimuskohteiden kuvaus ja organisatorinen asemoituminen

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin julkisomisteisista ruokapalveluorganisaatioista Suomessa, jotka tuottavat palveluja julkiselle sektorille kuten perusterveydenhuoltoon, sairaaloihin, kouluihin ja päiväkoteihin. Tarkasteltaessa Suomen 20 suurimman kaupungin ruokapalvelujen organisoitumista ja toteuttamista, oli näistä toimijoista löydettävissä markkinoilla toimivia (2) ja sidosyksikköasemassa olevia osakeyhtiöitä (10), sekä kaupunkikonsernissa ja kuntalakia noudattavia liikelaitoksia tai muita itsenäisiä taseyksiköitä (11). Näiden organisaatioiden www-sivujen mukaan noin 65 % palveluvalikoimaan kuului myös muita palveluja, kuten puhtauspalveluja, kiinteistöpalveluja tai logistiikan palveluja.

Huolimatta useista organisatorisista ratkaisuista ja toimijuuden malleista, ovat odotukset ruokapalveluja tuottaville julkisorganisaatioille monitahoiset Suomessa. Yhtiömuodossa toimivilta organisaatioilta edellytetään kokonaisvaltaista toiminnan kannattavuutta, jonka reunaehdot on tarkemmin määritelty osakeyhtiölaissa (2006) ja organisaatioiden yhtiöjärjestyksissä. Valtaosaa toimijoita velvoittaa vahvemmin laajat julkisorganisaatioille asetetut yhteiskunnalliset odotukset, kuten erilaisten viranomaissuosittelujen (Valtion ravitsemusneuvottelukunta, 2014) ja valtiollisten toimenpideohjelmien (Maa- ja metsätalousministeriö, 2023) noudattaminen. Resurssien käyttämisen näkökulmasta julkisorganisaatioina toimivia velvoittaa lisäksi laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (2016), joka määrittää muun muassa sitä, miten julkisina hankintayksiköinä toimivat organisaatiot voivat omalla toiminnallaan tehostaa julkisten varojen käyttöä, mutta myös edistää laadukkaiden ja kestävien hankintojen tekemistä turvaten samalla yhteiskunnan yritysten ja yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota palvelujaan julkiselle toiminnalle.

Erilaisten veloitteiden lisäksi julkisilla ruokapalveluilla Suomessa on tunnustettu olevan keskeinen arvoa tuova rooli paitsi kansalaisten ruokakasvattajina ja ruokaturvan toteuttajina

(Risku-Norja;Kurppa;Silvennoinen;Nuoranne;& Skinnari, 2010, s. 3), mutta myös suomalaisen ruokakulttuurin vahvistajina ja viranomaisten ravitsemuspoliittisena työvälineenä (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 2021). Julkisten ruokapalvelujen roolissa näiden organisaatioiden katsotaan toimivan vaikutusvaltaisina yhteiskunnan ruokaturvallisuuden edistäjinä, kun tavoitteena on vaikuttaa kansalaisten yhtäläisiin, terveellisiin ja ilmastoystävällisiin ruokailutottumuksiin ja mahdollisuuksiin. (Kaljonen;Karttunen;& Kortetmäki, 2022, ss. 8-9; Karkulehto, ym., 2023, s. 17). Suomalaisen yhteiskuntamme varautumisessa erilaisiin uhkaympäristöihin nojaututaan vakavissa häiriötilanteissa julkisten ruokapalvelujen toteuttajiin, jolloin ruokapalvelujen yksi keskeisistä tehtävistä on kuntien ruokahuollon ja sen jatkuvuuden varmistaminen, että kaikille tarvitseville saadaan ravintoa, kun tilanne sitä vaatii. (Holopainen, 2017, ss. 4-5). Yhteiskunnan normaaliolojen vakaviin häiriötilanteisiin varautuminen voi edellyttää myös sopimuksellista yhteistyötä erilaisten ruokapalvelutoimijoiden kanssa, sillä kunnilla on palvelujensa yksityistämistä huolimatta edelleen vastuu lakisääteisten palvelujensa toimivuudesta (Pihlaja, 2020, s. 2).

Tarkasteltaessa suomalaisten julkisten ruokapalveluorganisaatioiden toimintaa resurssien käytön näkökulmasta, on tästä löydettävissä valitettavan vähän tutkimuksien avulla kartoitettua tietoa. Kuntaliiton (Haapanen & Jalava, 2014) teettämän julkaisun mukaan keskimäärin kuntien ruokapalvelujen toteutuksessa käytetyt keskeiset resurssit ja niihin liittyvät kustannukset muodostuivat henkilöstökuluista (44 %), elintarvikkekuluista (30 %), palvelujen ostoista, kuten pesula, kuljetus ja työvoiman vuokrauspalveluista (6 %), vuokrista ja muista kuluista (9 %), pääoman poistoista ja hallinnollisista kuluista (11 %). Tämän selvityksen mukaan julkisiin ruokapalveluihin on kohdistunut merkittäviä toimintaympäristön luomia paineita, kun julkinen talous on heikentynyt, työvoima ikääntynyt ja palveluita on pyritty järjestämään kunnissa tehokkaammin yhtiöittämällä ja ulkoistamalla toimintaa. Toimintaympäristön muutokset ovat heijastuneet ruokapalveluorganisaatioihin myös kasvavina henkilöstön ammattitaitovaatimuksina, kun uusia teknologioita on otettu käyttöön päivittäisessä toiminnassa tuottavuuden parantamiseksi. Asiakastarpeiden ja yhteiskunnallisten odotusten muuttuessa yhä heterogeenisemmiksi ja vaativammiksi, on ollut välttämätöntä kehittää toimintaa ja etsiä uusia tehokkuutta tuovia toimintamalleja. (Haapanen & Jalava, 2014, s. 4).

Kun tarkastellaan tutkimuskohteena olevien ruokapalveluorganisaatioiden luonnetta ja asemoitumista julkisorganisaatioiden ja markkinoilla toimiviin organisaatioihin nähden, on

valtaosalla tutkimuskohteista tunnistettavissa hybridiorganisaatioille määriteltyjä piirteitä. Joldersma ja Winter (2002) ovat määrittäneet hybridiorganisaatiot julkisten tehtäväorganisaatioiden ja markkinatoimijoiden väliin jääviksi organisaatioiksi, joilla on sekä verovaroilla toimivien julkisomistajiensa että markkinarahoitteisten yksityisten toimijoiden institutionaalisia piirteitä. Hybridiorganisaatioilla on säilynyt hierarkkinen suhde omistajaansa, mutta niillä on myös horisontaalinen suhde palveluja käyttäviin asiakkaisiinsa. Osaltaan ne vastaavat omistajiensa niille asettamiin rajoituksiin ja odotuksiin, mutta samalla ne toimivat markkinamaisessa ja dynaamisesti muuttuvassa toimintaympäristössä vastaten itse toimintansa kannattavuudesta. Organisaatioiden kilpailukykyä ja elinvoimaa varmistavan strategisen johtamisen näkökulmasta tämä välitilassa liikkuminen voi tarkoittaa tasapainoilua ulkoisen hallinnan ja itsehallinnan välillä. Ulkoinen hallinta tarkoittaa tällöin hallintoelimen tai muiden sidosryhmien vahvempaa puuttumista ja osallistumista organisaation toimintaan ja strategiaan valintoihin, kun taas lisääntynyt itsehallinta mahdollistaa organisaatioiden itsenäisemmän päätäntävällän omiin strategiaihinsa ja toimintasuunnitelmiinsa. (vrt. Joldersma & Winter, 2002, ss. 84-87). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioiden vahva ulkoinen hallinta voi osin jopa siis heikentää näiden organisaatioiden itsenäistä päätäntävaltaa ja omaa elinvoimaa varmistavaa strategista suunnittelua, joka voi olla todellinen uhka näiden organisaatioiden tulevaisuudelle, kun julkisen talouden heikentyessä kilpailu kiristyy entisestään.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kuten useat teoriat, myös resurssipohjainen teorianäkemyks organisatioista on kehitetty täydentämään aiempia teorioita. Kiinnostus organisaatioiden olemassaoloa, suorituskykyä ja tehokkuutta kohtaan on tuotu esille jo tieteellisen liikkeenjohdon myötä 1900-luvun alussa. Teoreettisen keskustelun kohteena olivat tällöin organisaatiot kaikissa sen funktioissa, kuten sen johtaminen, työntekijöiden motivointi ja palkitseminen, sitouttaminen ja organisaation tehokkuus ja suorituskyky. Tieteellistä liikkeenjohtoa kritisoitiin sen voimakkaasta teollistalouden näkökulmasta, kun perinteinen maatalouteen perustuva yhteiskunta koki samanaikaisesti murroksen. (Harisalo, 2008, ss. 51-52).

Myöhemmin organisaatioiden suorituskykyä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa selitettiin eri toimijoiden muita parempaa menestystä muun muassa Porterin (1979, 1980) teollisen taloustieteen rakenne-käyttäytyminen-suoritus SCP (Bain, 1956) teorian avulla. (Barney & Delwyn, 2007, s. 3; Rumelt;Schendel;& Teece, 1991, ss. 5,9). Tämä näkemys organisaatioiden suorituskyvystä keskittyi siihen, miten markkinavoimat määrittivät toimialan rakenteen ja markkinoilla myytävien tuotteiden ominaisuuksia, kuten niiden määrän, laadun ja hinnan. Jos kysyntää oli paljon, myös resurssien tarve kasvoi. Kysynnän kasvaessa oletus myös oli, että resurssien määrä kasvoi rajattomasti suhteessa kysynnän kanssa, joka on kuitenkin merkittävä ero resurssipohjaiseen teorianäkemykseen verrattuna. (Barney (b, 2001, s. 645).

Toinen organisaatioiden menestystä ja kilpailukykyä selittävä teoria keskittyi organisaatioiden kyvykkyyteen vastata asiakkaiden tarpeisiin muita toimijoita tehokkaammin ja nopeammin. Teoria pohjautui uusklassiseen hintateoriaan, jossa organisaation tehokkuus mahdollisti alhaisemmat hinnat markkinoilla ja toi siten ylivoimaista suorituskykyä ja kilpailuetua. Tehokkaiden organisaatioiden kopiointi oli kilpailijoille kallista ja haastavaa, joten tämä suorituskykyero mahdollisti menestymisen myös pitkällä aikavälillä. (Barney & Delwyn, 2007, s. 4; Rumelt R. P., 1984).

Resurssisiin pohjautuva teoria organisatioista pyrkii vastaamaan samaan keskeiseen strategisen johtamisen kysymykseen: Mikä selittää joidenkin organisaatioiden toisia paremman menestyksen? Joskus menestyminen voi olla lyhytaikaista, mutta joissakin tilanteissa samalla toimialalla organisaatioiden välille voi jäädä jopa pysyviä suorituskykyeroja. Resurssipohjaisen teorian näkökulmasta suorituskyvyn eroja voidaan selittää organisaation

hallussa olevilla resursseilla, joita se kykenee hankkimaan, kehittämään, hyödyntämään ja muokkaamaan mahdollisimman optimaalisella tavalla. (Barney & Delwyn, 2007, s. 3). Suorituskykyerojen syyt ja seuraukset ovatkin resurssipohjaisen tutkimuskirjallisuuden keskeisiä kiinnostuksen kohteita.

Tutkielman teorettisessa osuudessa avataan ensin tutkimuskirjallisuudesta esiin nostettuja näkemyksiä siitä, miten resurssit organisaatiossa voidaan eri näkökulmista katsottuna käsittää. Tämän jälkeen esitetään teoreettista keskustelua resurssien mahdollisuuksista parantaa organisaatioiden kilpailukykyä ja miten resurssiriippuvuus organisaatiolle kriittisten resurssien osalta voi osaltaan rajoittaa organisaation menestymistä. Seuraavaksi avataan organisaation dynaamisen kyvykkyyden -käsitettä, josta on muodostunut keskeinen paradigma niin resurssipohjaisessa teoriakeskustelussa kuin strategisenkin johtamisen tutkimuskirjallisuudessa. Viimeisessä osuudessa käsitellään resurssipohjaisen teorian mahdollisuuksia organisaatioiden strategisessa johtamisessa, sekä millaisia näkökulmia, ja myös kritiikkiä, tämä teorettinen näkökulma tarjoaa organisaatiotutkimuksesta käytävään teoriakeskusteluun.

Tutkielmassa käytetään asiayhteyden mukaan käsitteitä kilpailukyky, kestävä kilpailukyky ja kilpailuetu. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa organisaation kykyä saavuttaa toiminnassaan kannattavuusrajojensa ja toimia omalla toimialallaan kannattavalla tavalla. Kestävällä kilpailukyvyllä tarkoitetaan taas organisaation resurssien ja kyvykkyyksien tuomia kestäviä kilpailukyvyn lähteitä, jotka voivat säilyä organisaatioissa pidemmän aikaa ja olla siten organisaation kilpailukykyä ylläpitäviä pidempiaikaisia ominaisuuksia. Kilpailuedulla tarkoitetaan tässä tutkielmassa muista toimijoista erottuvaa erinomaista suorituskykyä, resurssien ominaisuutta tai kilpailutekijää, joiden avulla voidaan saavuttaa etulyöntiasema muihin vastaaviin toimijoihin nähden.

3.1 Resurssipohjainen näkemys organisaatioihin

Resurssipohjaisen teorian (RBT) älyllisenä perustana pidetään Edith Penrosen (1959) teosta *The Theory of the Growth of the Firm* (Wang & Pervaiz, 2007; Barney & Delwyn, 2007; Wan; Hoskisson; Short; & Yiu, 2011; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Penrose tutki työssään yritysten resurssien ja kasvun välistä suhdetta ja totesi, että organisaatiot tulisi käsitteellistää hallinnollisina puitteina, jotka koostuvat erilaisista nipuista resursseja. Hän päätteli, että

perinteisen markkinoiden kysyntä- ja tarjontaolosuhteiden sijaan organisaation kasvua ja menestymistä voi rajoittaa se, miten se hallitsee resurssiaan. Penrosen mukaan organisaatiot olivat heterogeenisiä resurssiensa suhteen huolimatta siitä, että ne toimivat samoilla toimialoilla ja samoissa toimintaympäristöissä. Penrose oli kiinnostunut työssään perinteisten tuotannollisten resurssien lisäksi myös organisaatioiden inhimillisistä resursseista kuten ylimmän johdon, johtoryhmien sekä yrittäjätaitojen merkityksestä organisaatioiden kilpailukyvyille. (Barney & Delwyn, 2007, ss. 12-13).

Wernerfelt (1984) pyrki omissa tutkimuksissaan täydentämään Porterin (1980) tuotemarkkinastrategioihin perustuvaa kilpailuedun teoriaa tuomalla kilpailuanalyysiin näkökulmaksi organisaatioiden resurssit. Wernerfelt käytti tuolloin ensimmäisenä käsitettä resurssipohjainen näkemys organisaatioista, vaikkakin hän tarkasteli Porterin esittämää organisaatioiden kilpailuongelmaa vain toisesta näkökulmasta katsottuna. (Barney & Delwyn, 2007, s. 16). Hän kuvasi organisaation resurssia ja tuotteita kuvaannollisesti kolikon kahtena puolena, jotka molemmat voivat olla organisaatioiden vahvuuksia tai heikkouksia (vrt. Priem & Butler, 2001). Wernerfelt (1984) tarkasteli artikkelissaan myös kannattavuuden ja resurssien välistä suhdetta ja niitä tapoja, joilla organisaatioiden resurssia voitaisiin hallita ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatioiden vahvuus ja keskeinen kilpailutekijä voisi olla myös se, miten organisaatiot kykenivät hyödyntämään erilaisia resurssisitoumuksiaan monipuolisesti ja monialaisesti toiminnassaan. (Wernerfelt, 1984, ss. 171-173).

Samana vuonna Wernerfeltin (1984) kanssa Rumelt (1984) yhdisti resurssipohjaisen teorianäkemyksen organisaatioista strategisen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Hän keskittyi kuvaamaan tutkimusartikkelissaan teoreettisia syitä siihen, miksi jotkut organisaatiot olivat ominaisuuksiltaan tehokkaampia tuottamaan taloudellisia voittoja kuin toiset. Rumelt (1984) myös mielsi Penrosen (1959) tavoin organisaatiot nippuina erilaisia resurssia, joiden taloudellinen arvo riippui siitä, miten ja missä yhteydessä resurssia käytettiin. Hän myös otti kantaa resurssien eristäviin mekanismeihin, joilla kyettiin suojaamaan organisaation arvokkaita resurssia niiden jäljittelemisessä. (Barney & Delwyn, 2007, ss. 16-18; Peteraf, 1993, s. 183).

Barney (1991, s. 101) täydensi Penrosen resurssipohjaista näkemystä määrittämällä organisaation kriittiset resurssit arvokkaiksi, harvinaisiksi, jäljittelemättömiksi ja

korvaamattomiksi (VRIN). Tällaisia resursseja olivat hänen mukaansa muun muassa organisaation omaisuus, kyvykkyydet, sisäiset prosessit sekä organisaatiossa olevat tiedot ja taidot. Näitä resursseja hyödyntämällä organisaatioiden oli mahdollista suunnitella ja toteuttaa strategioitaan siten, että ne paransivat sen tehokkuutta ja kilpailukykyä. Sittenmin Barney vielä täydensi aiempaa näkemystään: organisaatiot koostuivat hänen mukaansa erilaisista aineettomista ja aineellisista resursseista, joita se käytti strategioidensa valitsemisessa ja toteuttamisessa. (Barney (a, 2001, s. 54; Barney & Arkan, 2008, s. 137).

Grant (1991) esitti organisaatioille kuutta resurssien pääluokkaa: taloudelliset resurssit, fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit, teknologiset resurssit, maine ja organisaation rakenteelliset resurssit. Grant määritteli tutkimuksessaan myös pohjan organisaation viisivaiheiselle strategian muotoilumenettelylle, joka analysoi ensin organisaation resurssipohjan ja kyvykkyydet, niiden välisen tuottopotentialin, organisaation strategian mahdollisuudet resursseihin pohjautuvana valintana, sekä organisaatiossa olevien resurssien ja kyvykkyyksien laajentamisen ja parantamisen näkökulman. (Grant, 1991, ss. 114-115; Mahoney & Pandian, 1992, s. 364).

Teece, Pisano & Shuen (1997, s. 516) määrittelivät organisaation arvokkaat resurssit yrityskohtaisiksi voimavaroiksi, joita on vaikea tai jopa mahdotonta jäljitellä. He esittivät teknologiaa koskevista tutkimuksista tästä esimerkkinä liikesalaisuudet, tietyt erikoistuneet tuotantovälineet ja insinöörikokemuksen. Heidän mukaansa tällaisten organisaatioissa kausaalisesti rakentuneiden resurssien jäljittelyminen ja siirtäminen oli erityisen vaikeaa, koska niistä aiheutui transaktiokustannuksia ja ne saattoivat sisältää paljon organisaation omistamaa hiljaista tietoa.

Helfat & Peteraf (2003, s. 99) toivat oman lisänsä resurssipohjaiseen teoriakeskusteluun. Heidän mukaansa organisaation resursseilla tarkoitetaan sen omaisuuseriä tai tuotantopanoksia aineellisia tai aineettomia, joita organisaatio omistaa ja hallitsee. Myöhemmin myös Helfat ym. (2009, s. 91) lisäsivät organisaation resursseiksi myös sen inhimilliset voimavarat sekä kyvykkyydet, joita sillä on etuoikeutetusti käytettävissään. Kyvykkyydellä he tässä tarkoittivat organisaation kokonaisvaltaista kykyä suorittaa koordinoitusti tehtäviään sen erilaisia resursseja hyödyntäen.

Organisaation resurssit voidaan myös kuvata erilaisina elementteinä, joita käytetään organisaation arvoa luovien strategioiden toteuttamisessa. Tällöin organisaatiossa voidaan tunnistaa erityisiä fyysisiä resursseja, kuten erikoistuneita tuotantolaitoksia, joilla tuotetaan lisäarvoa organisaation toimintaan. Organisaatiossa voi olla myös hankalasti kopioitavia inhimillisiä resursseja, kuten työntekijöiden kokemusta ja ammattitaitoa, joita kyetään saavuttamaan vain pidemmällä aikavälillä. Organisaation arvokkaana elementtinä voidaan nähdä myös sen organisatoriset rakenteet, kuten johtamis- ja myyntitaidot, joita apuna käyttäen se voi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. (Henri, 2006, s. 532; Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107).

Penrose (1959, s. 74) kiteytti aikanaan siten, että organisaation johtamisen näkökulmasta organisaation resurssit voidaan tarvittaessa pilkkoa niin pieniin osiin, kun se on hyödyllistä käsillä olevan ongelman näkökulmasta. Mikäli resurssit ovat vaikeasti jäljiteltäviä ja suhteellisen pysyviä, kuten esimerkiksi organisaatiossa oleva osaaminen, erikoistuminen, joustavat organisaatio- ja tuotantorakenteet tai johtamistaidot, tämä heterogeenisuus voi myös säilyä ajan mittaan ja vahvistaa siten organisaation kilpailukykyä myös pidemmällä aikavälillä (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney J. B., 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Wang & Pervaiz, 2007).

Edellä olevaan moniulotteiseen teoriakeskusteluun viitaten, resurssipohjainen näkemys organisaatioista lienee se, että organisaatioiden hallussa olevat resurssit voivat olla hyvin monenlaisia riippuen katsantokannasta ja organisaation toiminnan luonteesta. Yleisesti käytetty tapa on kuitenkin jaotella resurssit aineellisiin tai aineettomiin resursseihin, joista juuri aineettomat resurssit tulkitaan organisaatioille erityisen arvokkaiksi ja vaikeasti jäljiteltäviksi. Myös organisatorinen kyvykkyys, kuten kertyneet taidot ja tiedot, joita hyödynnetään organisaation eri prosesseissa, nostetaan kilpailukykyä edistäviin resurssivarantoihin (Galbreath, 2005). Resurssien osalta yhteinen nimittäjä on kuitenkin se, että kaikilla resursseilla on jotain tekemistä organisaatioiden tuotteiden ja palvelujen toteuttamisessa, kehittämisessä ja uudelleenkonfiguroinnissa, ja että ne eivät ole jakautuneet tasapuolisesti kaikkien toimijoiden kesken. Resurssit voivat olla organisaatioissa tunnistettuja konkreettisia tuotannon tekijöitä, tai abstraktimpaa organisaatiossa olevaa osaamista, kyvykkyyttä, hiljaista tietoa ja innovaatiotoimintaa.

3.1.1 Resurssit organisaation kestäväen kilpailukyvyen lähteenä

Varmistaakseen kilpailukykyään organisaation resurssijohtamisen tulisi olla strategisesti harkittuja ja suunniteltuja toimia hallita organisaation resursseja (Hitt;Xu;& Carnes, 2016, s. 77). Kestäväen kilpailukyvyen näkökulmasta organisaatioiden resurssien tulisi olla myös samanaikaisesti arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja korvaamattomia, että ne voisivat tuoda kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Resurssien kestäväen kilpailukyvyen VRIN-ominaisuudet voivat luoda organisaatiolle eristymekanismeja (Rumelt R. P., 1984), jäljittelyn esteitä, joiden avulla voidaan koettaa selittää jälkikäteen organisaation muita parempaa menestymistä. (Mahoney & Pandian, 1992, s. 372; Maijanen, 2020, s. 61; King & Zeithaml, 2001, s. 75; Peteraf, 1993, s. 183). Connor (2002, s. 308) puhuu tällöin markkinahäiriöistä, joita syntyy, kun menestyvät organisaatiot käyttävät erityisiä resurssejaan saavuttaen taloudellisia voittoja itselleen.

Resurssipohjaisen lähestymistavan mukaan organisaatioiden menestymistä, kilpailukykyä ja ylivoimaista suorituskkykyä on selitetty taidoilla varmistaa itselleen vaikeasti jäljiteltäviä aineettomia resursseja, kuten henkilöstön osaamista, sitoutumista ja kertynyttä kokemusta (King & Zeithaml, 2001, s. 77). Hall (1992, s. 139) määrittelee aineettomiksi resursseiksi organisaatiossa olevan kulttuurin ja sen työntekijöiden taidot, mutta myös organisaation käyttämän alihankinnan ja jakelijoiden tietotaidon, joiden avulla organisaatio kykenee ketterästi reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja ylläpitämään siten kilpailukykyään tehokkaammin.

Peteraf (1993) on viitannut omassa tutkimusartikkelissaan Barneyen (1991) työhön resurssikokonaisuuksien ja kyvykkyyksien heterogeenisesta jakautumisesta eri organisaatioiden välillä. Hänen mukaansa tuotannontekijöillä, eli resursseilla, on luontaisesti erilainen tehokkuus. Jotkut organisaatiot toimivat toisia paremmin ja organisaatiot, joilla on heterogeenisia, mutta muihin toimijoihin nähden ylivoimaisia resursseja pystyvät täyttämään asiakkaitensa tarpeet paremmin ja toimimaan siksi muita taloudellisemmin. Resurssien heterogeenisuuden osalta hän on tulkinnut siten, että ylivoimaisilla kyvykkyyksillä varustetut organisaatiot voivat saada voittoja, kun taas rajallisilla resursseilla kilpailevat kykenivät saavuttamaan vain kannattavuusrajan. (Peteraf, 1993, s. 178).

Aaker (1989, s. 91) näkee organisaation kestäväen kilpailukyvyyn olevan pikemminkin organisaatiossa olevan suunnitelmallisen prosessin tai toimintamallin, jota apuna käyttäen hallinnoidaan sen strategisiksi tunnistettuja omaisuuseriä ja taitoja. Omaisuuserillä hän tarkoittaa esimerkiksi organisaation hallussa olevaa erinomaista tuotemerkkiä tai fyysisen tuotantoyksikön sijaintia, joka on muita toimijoita paremmalla paikalla. Taidot hän määrittelee kilpailijoita paremmiksi ja tehokkaammiksi tuotannon prosesseiksi, tai esimerkiksi organisaation kyvyksi markkinoida tuoteportfoliotaan ja toimintaansa kilpailijoita paremmin.

Hall (1992) esittää, että kestävä kilpailukykyä varmistaakseen, organisaation strategiatyön tulisi aina vaalia erityisesti organisaation tietotaito -pohjaa tunnistettujen ydinosaamisten osa-alueilla. Tällöin olisi kyettävä tekemään strategisia valintoja siitä, mitä osaamista organisaatio haluaa parantaa, sekä mitä aineellisia resursseja se haluaa kehittää. Esimerkiksi alihankinnan käyttäminen ydinosaamiseksi tunnistetuilla osa-alueilla voi olla haitallista organisaatiolle sen oppimisen näkökulmasta, kun se ei enää itse kykene hyötymään yritysten ja erehdysten kautta organisaation tulevaa viisautta. (Hall, 1992, s. 144). Kuten Prahalad ja Hamel (1990, s. 82) toteavatkin: *”ydinosaaminen ei kulu fyysisen omaisuuden tapaan, kun sitä käytetään, se vain vahvistuu käyttämisestä, kun sitä kehitetään, sovelletaan ja jaetaan. Ydinosaamisen ylläpito edellyttää kuitenkin sitä, että sitä vaalitaan, suojellaan ja kehitetään, muutoin on vaarana, että se katoaa organisaatiosta”*.

Poiketen resurssipohjaisten teoreetikoiden valtavirrasta, Galbreath (2005, s. 985) esittää, että aineelliset resurssit voivat kuitenkin vaikuttaa organisaatioiden taloudelliseen menestykseen merkittävämmän kuin mitä yleisesti tunnustetaan. Hän nostaa esille, että organisaatiot, jotka kykenevät hyödyntämään ja tuottamaan suurta käyttöarvoa hallussaan olevista taloudellisista tai fyysisistä hyödykkeistään, saavuttavat todennäköisesti kestävä kilpailuetua itselleen. Kuitenkin hän tunnustaa, että aineettomista resursseista erityisesti organisaation maineella on vaikutusta sen taloudelliseen ja sosiaaliseen asemaan myönteisesti, sekä organisaation kulttuuri, henkilöstöpolitiikka ja rakenteet ovat merkittävässä roolissa organisaation menestymisessä niiden monitahoisten synergiavaikutusten vuoksi.

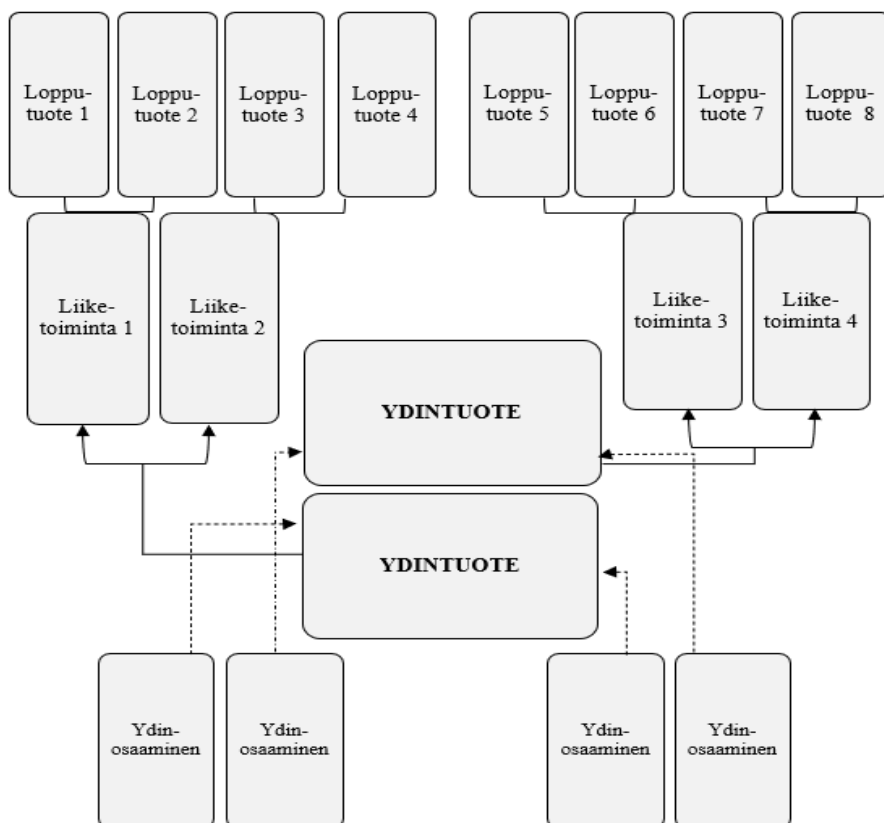
Connor (2002) ja Wan ym. (2011) ehdottavat, että organisaation kilpailukyvyyn näkökulmasta palveluvalikoiman tai tuoteportfolion monipuolistaminen voi johtaa organisaation parempaan suorituskykyyn, jos organisaatio kykenee tällä tavoin hyödyntämään resurssejaan

monipuolisemmin ja tehokkaammin. Monipuolinen ja tehokas resurssien hyödyntäminen koskee tällöin niin vakaisissa toimintaympäristöissä toimimista, kuin myös tilanteita, joissa toimintaympäristö muuttuu nopeasti. (Connor, 2002, s. 309). Muutosjoustavuuden lisäksi, organisaatiolla on laajemman tuoteportfolion avulla mahdollisuus suunnitelmallisesti edistää resurssiensa käyttöä useissa sen eri liiketoiminnoissa lisätuottojen saavuttamiseksi, jolloin resurssiperustainen monipuolistamisstrategia kytkee myös organisaation eri liiketoiminnat strategisesti toisiinsa. Monipuolistamisesta itsestään voi tällöin muodostua optimaalinen strategia liiketoiminnan laajentamisessa ja asiakasarvon tuottamisessa. Resurssien kustannusten hillitsemisen näkökulmasta kriittisten resurssien sijoittelu organisaation sisällä tuottaa yleensä myös vähemmän transaktiokustannuksia liiketoiminnalle kuin organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit, jolloin se osaltaan voi lisätä kannattavuutta organisaation toiminnalle. (Wan;Hoskisson;Short;& Yiu, 2011, ss. 1338-1339).

Huolimatta organisaation monipuolistamisstrategioiden kilpailukykyä edistävästä vaikutuksesta, voi tuoteportfolion monipuolistaminen haastaa organisaation johdon kyvykkyyttä hallita ja jakaa sen resursseja. Hallinnan näkökulmasta saman resurssin käyttö useissa eri organisaation liiketoiminnoissa voi tuoda myös prosessien taloudellisen suorituskyvyn seuraamiselle omat haasteensa. Tällöin on mahdollista, että kestävä kilpailukyky voidaan saavuttaa organisaation joissakin liiketoiminnoissa, kun taas toisissa voi esiintyä saman resurssin käytöstä jopa kilpailuhaittoja. (Ray;Barney;& Muhanna, 2004, s. 23; Adner & Helfat, 2003, ss. 1011-1012). Tällöin kriittiseksi kyvykkyydeksi nousee organisaation johdon osaaminen resurssien allokoinnissa. Resurssipohjaisen teorian näkökulmasta resurssien hyödyntäminen organisaation eri liiketoimintoihin voikin edistää parempaa suorituskykyä ja arvoa vain siihen saakka, kunnes resurssien hallinta muuttuu liian monimutkaiseksi, tai jos liiketoiminnat lähtevät eriytymään toisistaan keskeisten resurssiensa käyttämisessä. (Wan;Hoskisson;Short;& Yiu, 2011, ss. 1338-1339).

Organisaatioiden tuotevalikoiman monipuolistamiseen ja resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen liittyvässä teoreettisessa keskustelussa Prahalad ja Hamel (1990) esittävät, että keskeistä organisaation kilpailukyvyn edistämässä on ensin sen liiketoimintojen ydinosamisen tunnistaminen, sitten niiden kehittäminen, ja sen jälkeen tunnistettujen ydinosamisten optimaalinen hyödyntäminen. Tämän ajattelutavan avulla on mahdollista luoda optimaalisia tuoteportfolioita, jotka hyödyntävät organisaation ydinosamisia useissa sen eri

liiketoiminnan sektoreissa mahdollistaen samanaikaisesti pääsyn useille eri markkinoille (kuvio 1). Tällaiset monen ydinosamisen tuotekombinaatiot voivat paitsi vastata asiakkaiden tarpeisiin odotukset ylittävällä tavalla, mutta tuoda myös kilpailijoiden näkökulmasta vaikeasti jäljiteltäviä palveluja, ja siten kestäväää kilpailukykyä organisaation toiminnalle. (Prahalad & Hamel, 1990, ss. 81-82).



Kuvio 1. Kilpailukyvyyn juuret (Prahalad & Hamel, 1990, s. 81)

Organisaation ydinosamisen tunnistamiseen Prahalad ja Hamel (1990) neuvovat käyttämään kolmen kohdan testiä. Ensinnäkin ydinosamisen tulee avata pääsy monille eri tuotemarkkinoille. Toiseksi ydinosamisen merkitys tulee konkretisoitua ja näkyä asiakkaan saamassa lopputuotteessa erityisenä lisäarvona. Kolmanneksi ydinosamisen tulee olla vaikeasti jäljiteltävää, joka konkretisoituu erityisesti silloin, kun lopputuote sisältää aineellisten resurssien lisäksi myös organisaatiossa olevaa sisäistä ja vaikeasti jäljiteltävää operatiivista koordinoitua, sekä jatkuvan parantamisen mukanaan tuomaa tuotekehitystä. (Prahalad & Hamel, 1990, ss. 83-84).

Resurssipohjaisessa teorianäkökulmassa korostetaan kolmea olosuhdetekijää, joiden avulla organisaatiot voivat hankkia itselleen kestäviä kilpailukyvyyn lähteitä. Hyödyntämällä ajallisia olosuhteita, eli nopeutta resurssien hankkimisessa, voidaan saavuttaa kilpailuetua resurssien hyödyntämisestä ensimmäisenä (Maijanen, 2020, s. 50). Organisaatiot voivat myös kehittää resurssejaan polkuriippuvaisesti yritysten ja erehdysten kautta ja siten oppia aiemmista kokemuksistaan, jolloin syys-seuraussuhteiden tunnistaminen on kilpailijoille kausaalisesti epäselvää (Barney & Delwyn, 2007, s. 171; Lippman & Rumelt, 1982, ss. 418-419). Kokeilemiseen perustuva oppimiskulttuuri on taas osa organisaatioissa olevaa hiljaista tietoa ja pääomaa, joka elää sen prosesseissa. Oppiminen on tällöin monimutkaista ja ratkaisuja on haettu organisaation ainutlaatuisissa konteksteissa, jolloin resurssien määrittely ja kopiointi kilpailijoiden näkökulmasta vaikeaa. Sosiaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna vaikeasti kopioitavissa olevia resursseja ovat myös organisaatioissa asuva kulttuuri, sen luottamus ja maine, jotka itsessään ovat monimutkaisia ja pitkällä aikavälillä kehittyneitä organisatorisia ilmiöitä. (Maijanen, 2020, s. 50; Barney & Delwyn, 2007, ss. 169-170).

King & Zeithaml (2001) esittävät, että olosuhdetekijöistä ajallisten ja sosiaalisesti monimutkaisten tekijöiden tulkinta on kuitenkin suoraviivaisempaa kuin syy-seuraussuhteisiin perustuvien kausaalisten olosuhdetekijöiden tulkinta. Heidän mukaansa kausaalisen epäselvyyden ydin on siinä, että epäselvyys tuo hyötyä kaikille osapuolille. Yhtäältä se suojaa organisaatiota tiedon siirtymiseltä kilpailijoille, mutta toisaalta se taas luo jäljittelyn esteitä organisaation kilpailijoille. (King & Zeithaml, 2001, ss. 75-76).

Prahalad ja Hamel (1990, ss. 80-81) summaavat, että toimintaympäristön nopeiden muutosten takia organisaatioiden on jopa välttämätöntä muokata tuotteitaan ja palveluitaan uusilla tavoilla kilpailukykyä säilyttämiseksi. Heidän mukaansa organisaation kilpailukyky perustuu ydinosaamisen rakentamiseen ja yhdistelemiseen, jota kyetään tekemään kilpailijoita nopeammin ja halvemmalla. Jos organisaatioissa kyetään keksimään uusia markkinoita näiden tuote- ja palvelukombinaatioiden avulla, voivat ne paitsi vaikuttavat myönteisesti uusien asiakastarpeiden syntymiseen, mutta tuottaa myös kilpailuetua, kun muut toimijat eivät ole vielä ehtineet reagoimaan uusiin asiakastarpeisiin.

Edellä olevan teoriakeskustelun mukaisesti on julkisorganisaatioidenkin osalta hyödyllistä tarkastella sitä, miten resurssien avulla voitaisiin edesauttaa kestävämmän kilpailukyvyyn

saavuttamista. Vaikka kaikki julkisorganisaatiot eivät yleensä kilpaile olemassaolostaan muiden vastaavien toimijoiden kanssa, on kuitenkin taloudellisten haasteiden lisääntyessä hyödyllistä tunnistaa se miten toiminnalle välttämättömiä resursseja kyettäisiin paremmin hyödyntämään kustannusten hillitsemiseksi. Julkisorganisaatioiden toiminnan laajuuden osalta, voi hyödyntämispotentiaalia löytyä esimerkiksi henkilöstön monipuolisesta osaamisesta, jota voidaan laajemmin käyttää julkisten palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Monipuolinen palveluvalikoima voi tuoda henkilöstölle uusia urapolkuja, mutta mahdollistaa myös kuntalaisten parempaa kokemusta julkisista palveluista. Myös julkisten palvelujen pysyväisluonteisuus voi mahdollistaa pidempiaikaisten investointien tekemistä, jolloin niiden avulla on mahdollisuus kehittää toimintaa pitkäjänteisesti ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.

3.1.2 Resurssien hallinta organisaation menestystekijänä

Organisaation käydessä kauppaa tarvitsemistaan resursseista, on olennaista, miten toiminnalle kriittisten resurssien jatkuva saaminen turvataan ja miten niiden saantia hallitaan. Kaupankäyntiä resursseista voidaan tarkastella osana sosiaalista järjestelmää, jossa valta järjestäytyy yleensä juuri kriittisten ja niukkojen resurssien ympärille. Mitä niukempia ja kilpaillumpia resurssit ovat, sitä enemmän valtaa ja kontrollia on mahdollista käyttää suhteessa resurssin tarvitsijaan. Mikäli resurssin tarjoajat eivät ole tiukasti kytketty resursseja tarvitsevan organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, on sillä sosiaalisen valvonnan näkökulmasta kriittinen rooli ja vaikuttamisen mahdollisuus organisaation toiminnalle. Pfeffer ja Salancik (2003, ss. 260, 270-271) tuovatkin esille, että lisätäkseen omaa harkintavaltaansa ja varmistaakseen kilpailukykyistä toimintaansa organisaatioiden tulisi aina yrittää höllentää resurssiriippuvuuttaan erityisesti organisaatiolle strategisiksi tunnistettujen resurssien osalta. Harkintavallan lisääminen voi antaa organisaatioille mahdollisuuden sopeutua paremmin ennakoimattomiin tilanteisiin ja tuoda siten kyvykkyyttä muuttaa myös toimintaansa ketterämmin toimintaympäristön muuttuessa.

Vähentääkseen resurssiriippuvuutta toimintaympäristöstään organisaatio voi käynnistää erilaisia resurssistrategioita hallitakseen tarvitsemiensa resurssien saatavuutta. Se voi tehdä esimerkiksi fuusioita resurssien tarjoajien kanssa, jolla voidaan yrittää varmistaa resurssien saatavuus myös muuttuvissa tilanteissa (ks. myös Pfeffer J., 1976, s. 39). Organisaation johto voi myös yrittää vaikuttaa poliittisten mekanismien avulla vallitsevaan toimintaympäristöönsä

siten, että päätöksiä tehdään organisaatiolle resurssien näkökulmasta suotuisalla tavalla. Kolmas keino on vaihtaa organisaation johdossa ja hallituksessa työskenteleviä tai lisätä heidän kompetenssejaan toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Jälkimmäinen perustuu siihen olettamukseen, että organisaatiot voivat tarvita johdon roolissa työskentelevien osalta erilaista kyvykkyyresurssia niin organisaation elinkaaren eri vaiheissa, kuin myös toimintaympäristön vaatimusten muuttuessa. (Hillman;Withers;& Collins, 2009, s. 1405).

Barneyn ja Delwyn (2007) mukaan erityisesti niukoilla tuotannontekijämarkkinoilla korostuu organisaatioiden kyvykkyys jatkojalostaa hankittuja resursseja niiden lopullisen arvontuoton nostamiseksi. Tämä näkemys perustuu talousteoreettiseen näkemykseen, että kilpailu haluttujen resurssien saatavuudesta nostaa yleensä resurssin hinnan jo niin korkeaksi, että kustannukset ovat yhtä suuret kuin organisaation saama tuotteen lopullinen arvo. Tällöin toiminta muuttuu kannattamattomaksi ja organisaation kilpailukykyä heikentäväksi, jos resursseja ei ole kyetty muokkaamaan hankintahetkeä arvokkaammaksi. (Barney & Delwyn, 2007, s. 38; Daft , 1983, ss. 10-13; Maijanen, 2020, s. 49).

Barneyn (2001) mukaan resurssistrategioita laatiessaan on organisaatioiden huomioitava erityisesti se, että monien strategisiksi tunnistettujen resurssien tarjonta on yleensä kausaalisesti epäselvää ja joitakin resursseja on mahdollisuus kehittää vain pidemmällä aikavälillä. Tämä korostuu erityisesti aineettomien resurssien, kuten henkilöstön osaamisen suhteen. Useiden resurssien osalta kysyntä ei myöskään lisää tarjontaa, jolloin organisaatiot, jotka omistavat näitä haluttuja, mutta tarjonnaltaan niukkoja ja arvokkaita resursseja, voivat saada kestävämpiä kilpailukyvyn lähteitä itselleen. (Barney (b, 2001, ss. 643-650).

Palveluorganisaatioihin liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että henkilöstön ollessa organisaation kriittinen tuotannontekijä ja resurssi, heijastuu resurssien niukkuus yleensä ensin organisaation rekrytointitoimintaan. Organisaatiot pyrkivät tällöin parantamaan henkilöstön saatavuutta tehostamalla rekrytointikäytäntöjään, joka kuitenkin ei lisää resurssin kokonaistarjontaa, jollei rekrytointia laajenneta uusiin kohderyhmiin (ks. Henkens;Remery;& Schippers, 2008). Toisaalta taas organisaatiot voivat myös käyttää alihankintaa henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi, joka voi olla järkevää silloin, jos tarve on tilapäistä, eikä osaamista ole tarkoitusta jalostaa hankintahetkeä suuremmaksi (ks. Barney & Delwyn, 2007).

Henkilöstöressurssin saatavuuden haasteissa vaihtoehtoiksi on myös esitetty esimerkiksi robotiikan tai digitalisaation tehokkaampaa hyödyntämistä, jolloin henkilöstöriippuvuutta voitaisiin kyetä hallitsemaan paremmin. Organisaation tuoteportfolion monipuolistamiskeskustelun ja ydinkyvykkyyksien näkökulmasta taas henkilöstöressurssien hallintaa ja käytettävyyttä voidaan parantaa työntekijöiden hallitulla osaamisen ja työroolien laajentamisella, jolloin henkilöstöressurssin käytettävyys organisaatioissa on tehokkaampaa ja tarvittaessa joustavampaa erilaisissa muutostilanteissa. (Henkens;Remery;& Schippers, 2008, ss. 1316-1317).

Julkisorganisaatioissa kilpailukyvyyn näkökulmasta optimaalisten resurssistrategioiden tekeminen voi osoittautua haastavaksi yhtälöksi. Ensinnäkin julkisen toiminnan resurssien hankintaa rajoittaa ja ohjaa laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (2016), joka määrittää muun muassa sen, millä menetelmillä hankintoja voidaan toteuttaa, sekä millaisella aikajänteellä erilaisten resurssien kilpailutusprosessia tulee tehdä. Julkisten palveluorganisaatioiden osalta toimintaympäristön nopeat muutokset voivat tällöin vaikeuttaa emergenttien resurssistrategioiden toteuttamista, kun hankinnoissa ei voida reagoida tilannekohtaisesti toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin perustuen. Kuitenkin julkisorganisaatioiden osalta on hyödyllistä tunnistaa toiminnalle välttämättömät resurssit ja pohtia strategisesti millä toimilla niiden saatavuutta voitaisiin jatkossa turvata. Julkisen toiminnan lakisääteisyysden vuoksi toiminnan jatkuvuuden varmistaminen onkin yksi keskeisistä näkökulmista, joka tulee huomioida julkisorganisaatioiden resurssistrategioissa. Tämä voi tarkoittaa strategisesta näkökulmasta niin omien resurssien määrätietoista kehittämistä, mutta myös strategisiin alihankkijoihin turvautumista. Kyvykkyys hallita erilaisia toimijaverkostoja voikin tällöin nousta keskeiseksi kilpailukyistä toimintaa ylläpitäväksi näkökulmaksi julkisorganisaatioiden resurssistrategioita määriteltäessä.

3.1.3 Dynaaminen kyvykkyys organisaation ominaisuutena

Organisaation kyvykkyydellä voidaan tarkoittaa paitsi sen teknistä kyvykkyyttä suorittaa rutiininomaisesti ja laadukkaasti tehtäviään, mutta myös sitä, miten organisaatiossa kyetään dynaamisesti muokkaamaan uudelleen sisäisiä ja ulkoisia resursseja siten, että ne on synkronisoitu yhteen toimintaympäristön tarpeiden kanssa. (Henri, 2006, s. 532; Helfat, ym., 2007, s. 4; Maijanen, 2020, ss. 56-57; Kor & Mesko, 2013, s. 233). Dynaamisen kyvykkyuden viitekehysessä organisaatioiden kilpailuedun katsotaan syntyvän kyvystä koordinoita,

mobilisoida ja yhdistää resurssejaan siten, että tämä vaikuttaa suotuisasti niin organisaation taloudellisen asemaan ja toimintaympäristöön sekä muokkaa organisaatiokäytänteitä kilpailukyvyyn näkökulmasta kestäväällä tavalla (Teece;Pisano;& Shuen, 1997, s. 509).

Dynaamisen kyvykkyyden käsitteen ja teoriapohjan organisaatioiden strategisen johtamisen kontekstiin toivat ensimmäisen kerran Teece, Pisano ja Shuen vuonna 1997 (Agarwal;Barney;Foss;& Klein, 2009; Priem;Butler;& Li, 2013). He pyrkivät organisaatiotutkimuksessaan löytämään parempaa teoriaa organisaatioiden suorituskyvyn ja johtamisen välille, sekä löytämään vastauksia siihen, mikä selittää joidenkin organisaatioiden menestymisen ja vastaavasti toisten epäonnistumisen. He viittasivat tutkimusartikkelissaan resurssipohjaisen teorian (ks. Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) eristäviin mekanismeihin ja totesivat, että aiempi tutkimus ei selitä mekanismien luonnetta, joka taas vastaavasti voisi auttaa selittämään paremmin organisaatioiden kilpailukykyä.

Teece ym. (1997) pyrkivät tunnistamaan dynaamisten kyvykkyyksien ulottuvuuksia, ja selittämään, miten kyvykkyyksien ja resurssien yhdistelmiä voitaisiin kehittää, käyttää ja suojella organisaation kilpailukyvyyn parantamiseksi. He totesivat, että dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä oli mahdollista soveltaa laajasti niin organisaatioiden johtamisvalmiuksiin kuin myös esimerkiksi organisaatioiden rakenteisiin, tutkimus- ja kehitystoimintaan, tuotekehitykseen, teknologian käyttöönottoon, henkilöstöresursseihin ja organisaation oppimiseen. (Teece;Pisano;& Shuen, 1997, s. 509). Myös Eisenhard ja Martin (2000, s. 1107) ovat nostaneet esimerkkinä dynaamisesta kyvykkyydestä organisaation tuotekehitysrutiinit, joiden avulla johtajat voivat yhdistellä ja kehittää organisaation toimintaa uusilla kilpailukykyä tuottavilla tavoilla. He esittivät myös, että organisaation strateginen päätöksenteko itsessään voi olla dynaaminen kyky, kun organisaation johto kykenee käyttämään asiantuntemustaan ja kokemustaan liiketoiminnan muokkaamisessa organisaation kilpailukyvyille suotuisalla tavalla.

Wang ja Perwaiz (2007) määrittivät dynaamisen kyvykkyyden organisaation käyttäytymismalliksi, jonka avulla voidaan jatkuvasti integroida, yhdistellä, uudistaa ja luoda uudelleen resursseja. Tämä mukaili Teecen (1997) aiempaa näkemystä organisaation dynaamisista kyvykkyyksistä. Wang ym. (2007) vahvistivat myös, että resurssit itsessään voivat olla organisaation kestävä kilpailukyvyyn lähde, jos niillä on VRIN-ominaisuuksia. Kuitenkaan

turbulenteissa toimintaympäristössä nämä resurssit eivät voi säilyttää erinomaisuuttaan, jollei niitä kyetä yhdistelemään ja uudelleenmuotoilemaan tarvittaessa uudelleen. Wang ym. (2007) allekirjoittivat saman väitteen, että dynaaminen kyvykkyys on pikemminkin upotettu organisaation käytänteisiin. He myös kiteyttivät, että dynaaminen kyvykkyys on enemmänkin organisaation johtamistaitoja, jonka avulla kyetään hyödyntämään organisaatiossa olevia tehokkaita prosesseja, osaamista ja hiljaista tietoa, että voitaisiin luoda uusia kilpailukykyisiä toimintamalleja organisaation kilpailukyvyn varmistamiseksi. (Wang & Pervaiz, 2007, ss. 35-36).

Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1117) esittivät, että dynaaminen kyvykkyys ei itsessään tuo organisaatiolle ylivoimaisuutta, jollei organisaatio kykenee konfiguroimaan resurssikokoonpanojaan tehokkaasti uudelleen muita nokkelammin ja sattumanvaraisemmin. Wang ja Pervaiz (2007, ss. 36, 43) mukaan organisaatioiden ”kyky soveltaa kyvykkyksiä” nopeammin, ovelammin ja sattumanvaraisemmin on itse asiassa dynaamisten kyvykkyysien ydin. Kun organisaatiot koostuvat erilaisista aineellisista ja aineettomista resursseista, on dynaaminen kyvykkyys kykyä hyödyntää organisaation resursseja nopeasti, joustavasti ja uudella tavalla. Tällöin korostuvat erityisesti kolme osatekijää, jotka voivat edistää organisaation kilpailukykyä; sopeutumiskyky, omaksumiskyky ja innovaatiokyky.

Dynaamisen kyvykkyuden tutkimuskirjallisuudessa on lähdetty korostamaan vahvasti organisaation toimitusjohtajan ja johtoryhmän johtamisvalmiuksien merkitystä, jotka mahdollistavat organisaation kyvykkyysien synkronoinnin toimintaympäristön vaateiden mukaisesti (ks. Adner & Helfat, 2003; Bergen & Peteraf, 2002; Beck & Wiersema, 2013). Tästä näkökulmasta organisaation johtajien tärkeänä tehtävänä on skannata ja tulkita liiketoimintaympäristöä potentiaalien liiketoimintamahdollisuuksien osalta, sekä konfiguroida organisaatiossa olevaa kyvykkyyttä ja resurssipääomaa uudelleen. Uusien teknologioiden, tuotekombinaatioiden ja osaamisyhdistelmien tunnistamisessa ovat johtajat roolissaan keskeisiä muutoksen tekijöitä ja siten organisaation elinvoiman mahdollistajia. Erityisesti organisaation toimitusjohtajan roolissa on korostettu kyvykkyyttä johtoryhmän dynaamisten valmiuksien kehittäjänä; miten kyvykäs hän on innostamaan niin johtajia yksilöinä kuin johtoryhmäänsä jatkuvaan oppimiseen, sekä edistämään omassa roolissaan johtoryhmänsä kehitysmuotoista tiimidynamiikkaa. Johtoryhmän dynamiikan ja osaamisen orkestrointi auttaa yhdistämään yksittäisten johtajien suoritukset, vaikka johtajilla olisikin yksilöllisiä

lahjakkuuksia. Yksilölliset lahjakkuudet yhdistyvät kollektiiviseksi oppimiseksi, josta voi parhaimmillaan seurata johtajien dynaamisten kykyjen yhteiskäyttöä. Tämä taas voi johtaa parempiin yksilöllisiin valmiuksiin organisaation johtamisessa, sekä parempiin yhteisiin päätöksiin organisaation kilpailukyvyn näkökulmasta. (Kor & Mesko, 2013, ss. 233, 238-239; Beck & Wiersema, 2013, ss. 409-410).

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkijat esittävät, että dynaamisen kyvykkyyden käsite on yksi organisaatioiden strategisen johtamisen keskeisimpiä, mutta myös vaikeimpia kysymyksiä. Se kattaa organisaation koko strategiaprosessin ja siihen liittyy useita strategisia analyysitasoja, jotka ulottuvat aina organisaation johtamispäätöksistä sen päivittäisiin rutiineihin. (Helfat & Peteraf, 2009, s. 91). Dynaamisella kyvykkyydellä vaikutetaan sekä organisaation päivittäiseen operatiiviseen tekemiseen ja toiminnalliseen osaamiseen (Teece;Pisano;& Shuen, 1997, s. 510), mutta johtamiskykyä hyödyntämällä voidaan myös muokata organisaatiossa jo olemassa olevaa resurssipohjaa uudelleen esimerkiksi tuotekehityksen ja innovaatiotoiminnan avulla (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105; Rumelt;Schendel;& Teece, 1991, ss. 26-27). Huolimatta organisaation toimitusjohtajan tai johdon merkityksestä organisaation dynaamiselle kyvykkyydelle, Connor (2002, s. 310) esittää, että yksinomaan johtajien kompetensseilla tai aiemmalla kokemuksella ja näkemyksillä ei yksistään voida taata organisaation menestymistä, vaan menestymisen ja kestävän kilpailukyvyn taustat ovat paljon monimuotoisempia. (Connor, 2002, s. 310). Teece (2009) kiteyttääkin, että yksinkertaisuudessaan dynaamisessa kyvykkyydessä on kuitenkin kyse vain siitä, että huolellisten toimintaympäristöstä tehtyjen analyysien perusteella organisaatioissa kyetään tekemään oikeita asioita ja oikeaan aikaan siten, että organisaation kilpailukyky kyetään säilyttämään myös toimintaympäristön muutoksista huolimatta (Teece D. J., 2009, s. 10).

3.1.4 Strateginen johtaminen resurssipohjaisen teorian viitekehityksessä

Strategisen johtamisen keskeinen tehtävä on varmistaa organisaatioiden kilpailukykyä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Teece;Pisano;& Shuen, 1997, s. 509; Porter, 1979, s. 137). Resurssipohjaisen teorian näkökulmasta tarkasteltuna organisaation strateginen johtaminen voidaan nähdä kykynä mukauttaa, integroida ja asemoida uudelleen organisaation sisäisiä ja ulkoisia taitoja, resursseja sekä toiminnallista osaamista muuttuvan ympäristön vaatimukset huomioiden (Teece;Pisano;& Shuen, 1997, s. 516; Wang & Pervaiz , 2007, s. 32).

Resurssipohjaisessa strategisessa johtamisessa on tunnistettavissa organisaation sisältä - ulospäin tapahtuva lähestymistapa (vrt. Agarwal;Grassl;& Pahl, 2012). Tästä näkökulmasta organisaation menestyminen ei perustu enää pelkästään sen ainutlaatuiseen asemaan markkinoilla, vaan pikemminkin siihen, miten se kykenee hankkimaan, käyttämään ja kehittämään resurssejaan tavalla, joka on ainutlaatuista muihin toimijoihin verrattuna. Organisaation omistamat resurssit ovat tällöin kestävä lähtökohta organisaation menestymiselle, vaikka ulkoiset olosuhteet toimintaympäristössä muuttuisivatkin. (Connor, 2002, ss. 307-308; Grant, 1991, s. 116).

Agarwal ym. (2012) mielestä erityisesti dynaamisesti muuttuvissa ja epävakaisissa liiketoimintaympäristöissä organisaation strategioiden johtoajatuksena tulisi olla vahvuuksien varaan rakentaminen. He toteavat, että jos organisaatiot juoksevat vain toimintaympäristön muutosten ja tarpeiden perässä, on todennäköistä, että mahdollisuus on jo mennyt ohi ennen kuin organisaatio on saanut koottua voimavaransa mahdollisuuksien ”nappaamiseksi”. Organisaation menestys edellyttää omiin kykyihin ja voimavaroihin luottamista, vaikkakaan se ei ole ainoa näkökulma menestyksellisen strategian määrittelyssä. Liiketoimintaympäristöstä nousevat olosuhteet määrittävät edelleen sitä mitä organisaation resursseja ja kyvykkyyskäytetään missäkin tilanteessa hyödyntämään. (Agarwal;Grassl;& Pahl, 2012, ss. 12-14)

Strategiatyössä erityisesti vision ja mission osalta organisaatiot tekevät subjektiivisia ja omiin näkemyksiin ja kokemuksiin perustuvia valintoja; millä keinoilla ja toimintamalleilla organisaation kilpailukyky varmistetaan ja organisaation määrittämään tavoitetilaa tullaan pääsemään. (Harisalo, 2008, ss. 237, 240-241). Tällöin organisaation tavoitetilan määrittäminen käynnistetään usein asiakastarpeiden näkökulmasta, joka tulevaisuudessa on kuitenkin yhä vaikeampaa niiden muuttuessa yhä heterogeenisemmiksi. Grant (1991) perustelee, että varsinkin toimintaympäristön nopeissa muutoksissa organisaatiossa jo tunnistetut resurssit ja kyvykkyudet voivat olla strategiatyössä vakaampi perusta, jonka avulla käytetään paremmin määrittämään organisaation olemassaolon oikeutusta ja identiteettiä. Organisaation määrittelyssä ensin sen, mitä se kykenisi tekemään, voi se tarjota kestävämmän perustan strategialle kuin pelkästään asiakastarvelähtöinen strategia. (Grant, 1991, s. 116)

Myös Barney & Delwyn (2007) toteavat, että mikäli organisaatiot eivät katso ensin sisänpäin ja hyödynnä jo hallussaan olevia resursseja strategioita valitessaan, eivät ne voi odottaa

saavansa kilpailuetua strategiatyöskentelystään. Tämä argumentti viittaa siihen, että organisaatiot, joilla ei ole jotain arvokasta ja jäljittelemätöntä (VRIN) resurssia, eivät voi odottaa saavansa kilpailuetua muihin nähden. Vastaavasti taas organisaatiot, joilla on hallussaan näitä resursseja, voivat hyödyntää niitä strategiatyössään paremmin edistääkseen omaa kilpailuetuaan. Tästä näkökulmasta organisaatioiden strategian muotoilu kilpailuedun ja ylivoimaisen suorituskyvyn varmistamiseksi olisi aloitettava analysoimalla ensin organisaation hallussa olevia resursseja, ja miten niitä voitaisiin paremmin kehittää ja mobilisoida organisaation menestystekijäksi. (Barney & Delwyn, 2007, ss. 53-54).

Aaker (1989, s. 108) esittää neljä käytännön kysymystä, joiden avulla organisaation johto voi koeponnistaa strategiatyössään organisaatiolle merkityksellisten voimavarojen ja taitojen tunnistamista:

1. Mitä ovat toimialan näkökulmasta olennaisia voimavaroja ja taitoja, ja mitä tulisi hankkia lisää tai poistaa, että ne edistäisivät organisaation menestymistä?
2. Millaiset voimavarat ja taidot voisivat tuoda kestäväää kilpailukykyä ja tukevat samalla organisaation strategiaa?
3. Miten erilaisten voimavarojen ja taitojen joukosta voitaisiin valita ne kaikkein merkityksellisimmät ja optimaalisimmat voimavarat ja taidot kehitettäviksi, vahvistettaviksi tai ylläpidettäviksi, ja millainen olisi prosessi, jonka avulla näitä resursseja voitaisiin kehittää?
4. Miten kyetään omalla toiminnalla neutralisoimaan kilpailijoiden muita parempia voimavaroja ja taitoja?

Strategiatyöhön ja strategiseen ajatteluun liittyy olennaisesti organisaation johdon tulevaisuusorientoitunut ajattelu ja toimintaympäristön tarkkailu. Mikäli organisaation johto tunnistaa toimintaympäristössään organisaatioon kohdistuvia riskejä tai mahdollisuuksia, tulee sen kyetä reagoimaan strategiassa organisaatiolle suotuisalla tavalla. (Harisalo, 2008, ss. 240-244). Kyvykkäillä organisaatioilla tulisi tällöin olla osaamista arvioida analyttisesti resurssiasemaansa vahvuuksien ja heikkouksien osalta, mutta myös kykyä keskittää ja koordinoita organisaation osaamista ja ponnisteluja mahdollisimman optimaalisella tavalla (Mahoney & Pandian, 1992, ss. 365-365). Resurssinäkökulmasta tarkasteltuna voi se tällöin tarkoittaa organisaation hallussa olevien resurssien uudelleenallokointia tai myös uusien tarvittavien resurssien hankkimista. Barney ym. (2007) mukaan organisaatioiden

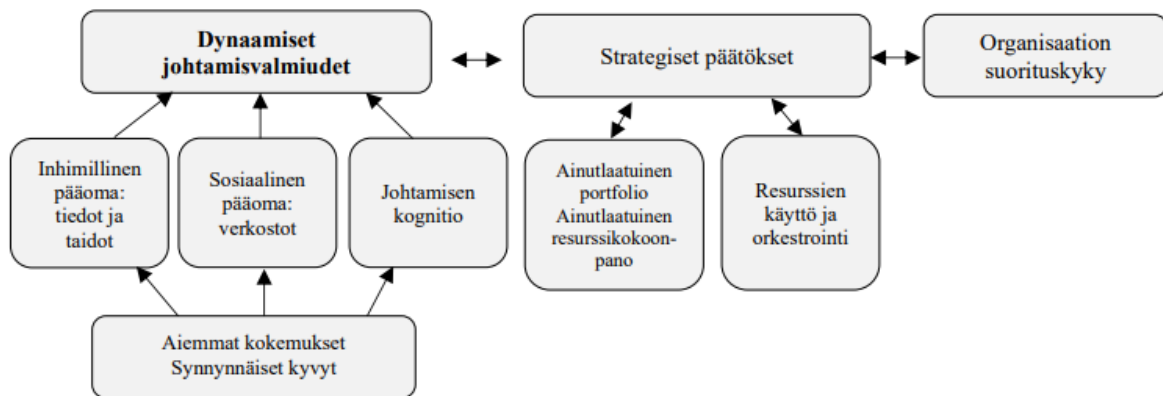
resurssivalintojen erot voivat johtua monista eri syistä, kuten johtajien omista mieltymyksistä, organisaation kohtaaman kilpailuympäristön epävarmuudesta, mutta myös organisaation kohtaamista taloudellisista rajoitteista. (Barney & Delwyn, 2007, s. 166).

Mintzberg, Raisinghani ja Théorèt (1976, s. 246) määrittelevät organisaation strategisen päätöksenteon johtajien tietoisiksi valinnaksi, joka ottaa huomioon organisaation menneet päätökset, sen resurssisitoumukset ja kokemukset aiemmista tapahtumista organisaation toimintaympäristössä. Strategisessa päätöksenteossa pyrkimys päätöksenteon rationaalisuuteen on ensisijaista, vaikkakaan se ei valitettavasti pidä aina paikkaansa. Mikäli päätöksiä tehtäessä on valintatilanne, voittaa yleensä valta, ja myös sattumalla on vaikutuksia päätöksenteon kulkuun (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, s. 17). Organisaatioiden johdossa olevien erilaiset näkemykset organisaation strategisista tavoitteista voivat myös nostaa esille ristiriitaisia preferenssejä; osalle merkityksellistä voi olla maksimaalisen voiton tavoittelu, kun taas toisille etusijalla voivat olla esimerkiksi julkisten palvelujen toimivuus ja yleisen edun mukaiset tavoitteet. Ristiriitaiset preferenssit voivat johtua niin eriävistä tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien veikkauksista, mutta valitettavasti myös henkilökohtaisten tavoitteiden ja etujen ristiriidoistakin. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, ss. 24-25; Rumelt;Schendel;& Teece, 1991, s. 14).

Eisenhardt ja Zbaracki (1992, s. 22) näkevät organisaation päätöksenteon ongelmallisena ja esittävät, että yksi syy päätöksenteon irrationalismiin voi olla se, että päätökset perustuvat usein pikemminkin yksilöiden omaksumiin vakiotoimintatapoihin kuin järjestelmällisiin analyyseihin. Organisaatioiden resursseihin liittyvissä strategisissa valinnoissa johtajien päätöksenteon optimaalisuutta voi myös vähentää se, että perinteiset tietojärjestelmät tuottavat tietoa pääsääntöisesti vain talouden näkökulmasta, jolloin huomioon ei kyetä ottamaan organisaation aineettomia resursseja, eikä ihmisiin perustuvia taitoja. (Grant, 1991, s. 119). Epäjohdonmukaisiin päätöksiin voi johtaa myös johtajien liikkumavaran puute päätöksenteossa, jos organisaation toimintaympäristö sanelee rajoituksia, joita ei muilla vastaavilla alan toimijoilla ole. (Adner & Helfat, 2003, s. 1014).

Beck ja Wiersema (2013, ss. 413, 416-418) ovat nostaneet esille kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat organisaation johtajien johtamisvalmiuksiin ja siten organisaation suorituskykyyn. Näitä ovat 1) johtamisen inhimillinen pääoma, kuten opitut taidot tai koulutus, 2) sosiaalinen

pääoma, kuten erilaiset verkostot, joita johtajilla on käytettävissään, sekä 3) johtamisen kognitio, jolla tarkoitetaan tapaa, jolla johtajat käsittelevät tietoa ja tulkitsevat erilaisia tapahtumia henkilökohtaisen todellisuutensa kautta. (ks. Adner & Helfat, 2003). Edellä olevien lisäksi taustalla vaikuttavat jokaiselle johtajalle yksilölliset synnynäiset kyvyt ja elämäkokemus, joiden kaikkien vuorovaikutus johtaa lopulta yksilöllisiin ja ainulaatuisiin dynaamisiin johtamisvalmiuksiin. Beck ja Wiersema (2013) esittävätkin, että organisaatioissa sen ainutlaatuisen resurssien ytimen muodostavat juuri nämä valmiudet, joilla on vaikutusta organisaation tekemisiin strategisiin päätöksiin, resurssiin strategiaihin ja siten organisaation suorituskykyyn.



Kuvio 2. Dynaamiset johtamisvalmiudet ja organisaation strategia (Beck & Wiersema, 2013, s. 411).

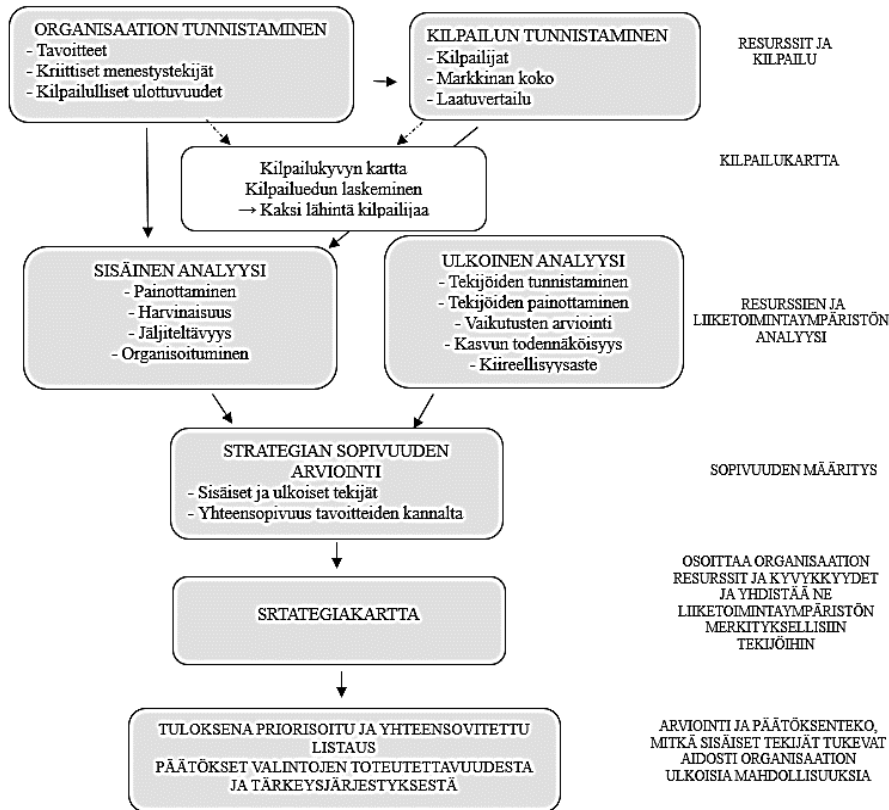
Myös Dean ja Sharfman (1993, s. 577) esittävät, että erityisesti kilpailun kiristyminen ja nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt korostavat johtajien kognitiivista kyvykkyyttä ja sosiaalisen aseman roolia päätöksenteossa. Turbulenteissa toimintaympäristöissä organisaatioita koskevat ongelmat ovat jo niin monimutkaisia, että johtajien kognitiiviset kyvyt ovat koetuksella, eivätkä yksinkertaisesti riitä liian monimutkaisten asioiden käsittelemiseen. Tällöin johtajat tyytyvät päätöksissään yleensä ennalta tuntemiinsa tyydyttäviin, toimiviin ja riittävän hyviin ratkaisuihin, jolloin tietoa etsitään yleensä läheltä ja suppeasta näkökulmasta. (Harisalo, 2008, ss. 156-157; Wan; Hoskisson; Short; & Yiu, 2011, s. 1334; Dean JR & Sharfman, 1993, s. 588). Kuitenkin organisaation rationaalisempaa päätöksentekoa tukemaan on olemassa lukuisia testejä ja analyysimalleja (vrt. Agarwal; Grassl; & Pahl, 2012; Prahalad & Hamel, 1990; Aaker, 1989;), joita voidaan hyödyntää strategisen johtamisen tukena ja siten organisaation elinvoimaa varmistavina työkaluina. Tunnistamalla strategiatyössä ensin

organisaation resurssit, niiden vahvuudet ja heikkoudet, ja yhteensovittamalla niitä analyyttisesti toimintaympäristöstä nouseviin mahdollisuuksiin nähden, on organisaatioiden mahdollista tehdä rationaalisempia päätöksiä ja saavuttaa siten strategiatyössään parempaa menestystä.

Prahalad ja Hamel (1990) esittävät johdon päätöksenteon tukemiseksi organisaation strategisen arkkitehtuurin luomisen, jonka avulla voidaan asettaa tavoitteet resurssien kehittämiseksi. Organisaation ydinosaamiseen liittyvässä keskustelussa strategista arkkitehtuuria voidaan pitää tiekarttana tulevaisuuteen, josta käy ilmi millaista ydinosaamista organisaatiossa on kehitettävä tulevaisuutta varten ja mitä teknologioita ydinosaamisen yhteyteen olisi mahdollista kytkeä kilpailukyvyyn parantamiseksi. Strategisen arkkitehtuurin avulla kyettäisiin viestimään resurssien kohdentamisen painopistealueet avoimiksi myös koko organisaatiolle, jolloin se auttaisi organisaatiossa työskenteleviä hahmottamaan tulevaisuuden resurssivalintojen painotuksia (vrt. Itami & Roehl, 1987, s. 147). Strategisten painopisteiden tunnistaminen voisi taas auttaa luomaan organisaatioihin sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka ruokkisivat koko organisaation menestymistä yksittäisten liiketoimintojen onnistumisten sijaan. Strategisessa arkkitehtuurissa organisaation johtajien keskeinen tehtävä olisi kokoontua yhteen määrittämään tulevia osaamistarpeita ja päättää yhdessä kuinka paljon investointeja organisaation on tehtävä kestävän kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. Operatiivisemmalla puolella tulisi taas koota systemaattisesti yhteen organisaation erilaisia osajia keskustelemaan tulevaisuuden markkinamahdollisuuksista. Tämän tarkoituksena on, että erilaiset asiantuntijat ja osajat voisivat vaihtaa tietojaan, syntyneitä ideoita sekä lisätä samalla organisaation yhdessä tekemistä ja oppimista. (Prahalad & Hamel, 1990, ss. 89-91).

Strategisen johtamisen päätöksentekoon liittyen Agarwal ym. (2012) ovat kyseenalaistaneet perinteisen SWOT-menetelmän liian suppeana ja vain nykytilaan katsovana työkaluna ja ovat kehittäneet vaihtoehdoksi Excel -pohjaisen Meta -SWOT analyysin. Tässä analyysissä on laatuvaatimuksina otettu huomioon vahvempi tulevaisuussuuntautuneisuus, täsmällisyys, organisaation resurssien vaikuttavuuden arviointi, objektiivisuus, hyödyllisyys ja oikea-aikaisuuden näkökulmat. Meta -SWOTIN (kuvio 3) tarkoituksena on parantaa johtajien strategista päätöksentekoa ja ohjata organisaatioita yhä iteratiivisempaan prosessiin, jossa voidaan luoda laskennallisia ja luotettavampia prioriteettijärjestyksiä strategisille painopisteille. Strategian laatiminen ymmärretään näin monen tekijän yhteensovittamisprosessina, joka

huomioi paremmin organisaation resurssien vahvuudet suhteessa toimintaympäristön mahdollisuuksiin nähden. (Agarwal;Grassl;& Pahl, 2012, s. 20).



Kuvio 3. Meta-SWOT vuokaavio (mukailtu Agarwal;Grassl;& Pahl, 2012)

Grant (1991, ss. 114-115) on myös esittänyt viitekehyksen organisaation strategiatyöskentelyyn resurssipohjaisen lähestymistavan tueksi. Hänen mukaansa organisaation voimavarojen ja kyvykkyyksien asettaminen strategian perustaksi perustuu kahteen lähtökohtaan: ensinnäkin sisäiset voimavarat ja kyvykkyydet antavat organisaation strategialle perussuunnan, ja toiseksi, voimavarat ja kyvykkyydet ovat organisaation ensisijainen voitonlähde. Hänen mukaansa kestävä kilpailukyvyyn saamiseksi organisaation olisi ensin tunnistettava sillä olevat resurssit ja kyttävä arvioimaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijoihin. Tämän jälkeen tulisi tunnistaa resurssien mahdollinen tuottopotentiali, eli miten resursseja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tämän analyysin avulla organisaatioiden olisi mahdollista tehdä itselleen strategia, joka huomioisi olemassa olevien resurssien lisäksi toimintaympäristön mahdollisuudet, ja antaisi samalla organisaation johdolle viestiä tulevaisuuden näkökulmasta järkevistä investoinneista.

Huolimatta Grantin (1991) viitekehyksen käytännöllisyydestä, on siitä tunnistettavissa staattisuutta, joka voidaan kyseenalaistaa tämän päivän turbulenteissa toimintaympäristöissä toimivien organisaatioiden osalta. Kuten edellä tutkielman teoriaosuudessa on todettu, eivät pelkät VRIN-ominaisuudet resursseissa takaa kestäviä kilpailukyvyyn lähteitä organisaatiolle, vaan se, miten organisaatiossa kyetään dynaamisesti hyödyntämään erilaisia resursseja (Wang & Pervaiz , 2007) ja konfiguroitumaan ”nokkelasti ja sattumanvaraisesti” niitä uudelleen (Eisenhardt & Martin, 2000) liiketoimintaympäristön tarpeiden mukaan. Tällöin korostuvat erityisesti organisaation johtamistaidot, mutta myös organisaation sisällä asuvat rakenteet ja kehittämisen käytänteet, jotka mahdollistavat olemassa olevien prosessien tehokkaan hyödyntämisen ja uusien kilpailukykyisten toimintamallien toteuttamisen (Teece;Pisano;& Shuen, 1997; Wang & Pervaiz , 2007).

Kuten tutkielman teoreettisessa osuudessa on jo useasti todettu organisaation strategisen johtamisen viitekehyksessä moniulotteinen ja erilaisiin analyysimenetelmiin pohjautuva strategiatyöskentely voi antaa erityisesti turbulenteissa toimintaympäristöissä organisaatioiden strategiarutiineihin kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä toimintaympäristön mahdollisuuksista ja haasteista. Erilaisten resurssit huomioivien analyysimenetelmien ja näkökulmien hyödyntäminen voi myös parantaa organisaatioiden johdon rationaalisempaa päätöksentekoa ja siten organisaatioiden kilpailukykyä edistävien strategioiden vaikuttavuutta. Vaikka resurssivalintojen syy-seuraussuhteiden tunnistaminen on nostettu yhdeksi resurssipohjaisen teorian kritiikeistä, on kuitenkin moniulotteisilla näkökulmilla ja strategisilla analyyseillä keskeiset hyötynsä.

3.1.5 Resurssipohjaisen teorian kritiikki ja mahdollisuudet

Resurssipohjaisen teorian ongelmaksi on tunnistettu se, miten kyetään havaitsemaan organisaatioille keskeinen resurssi, jota sen tulisi vaalia? Onko tunnistettu resurssi itsessään keskeinen tekijä organisaation strategian onnistumisessa ja kilpailukyvyyn varmistamisessa, vai ovatko yksittäiset resurssit sidoksissa ja yhteydessä polkuriippuvaisesti myös muihin resursseihin, jolloin ne yhdessä muodostavat organisaation strategisen resurssin? (Seddon, 2014, ss. 257-269). Resurssipohjaisen teorian syy-seuraussuhteiden epäselvyys ja testaamisen vaikeus empiriassa onkin keskeinen näkökulma, kun keskustellaan teorian vaikuttavuudesta. Tämä korostuu erityisesti organisaation kyvykkyyksien osalta, joita on muodostunut

organisaatiossa pidemmällä aikavälillä, ja jotka ovat kytköksissä organisaation olosuhteisiin ja toimintaympäristön tapahtumiin. Jos kyvykkyudet hyödyntävät organisaation aineellisia resursseja, mikä on todennäköistä, voi olla epäselvää, miten juuri tietty kyvykkyys on vaikuttanut juuri tiettyihin tapahtumiin organisaation menestyksessä. (Barney & Delwyn, 2007, ss. 171-172).

Priem ja Butler (2001) ovat myös omissa vaikutusvaltaisissa tutkimusartikkeleissaan kritisoineet Barney'n (1991) esittämän resurssipohjaisen teorian pätevyyttä kyseenalaistamalla sen, missä määrin resurssipohjainen näkemys organisaatioista täyttää teoreettisen järjestelmän vaatimukset, vai onko se vain lupaava aloitus tulevaisuuden strategiatutkimukselle. He myöntävät, että resurssipohjainen näkemys antaa rakentavia panoksia strategiselle johtamiselle, mutta toteavat samalla, ettei empiriasta kerätty todistusaineisto täytä vielä teorian tunnusmerkkejä, vaan se on vasta prosessin välivaiheessa kohti teoriaa. Priem ja Butler (2001) myös väittävät resurssipohjaista teoriaa tautologiseksi, koska teorian väite VRIN-resurssien mukanaan tuomasta kilpailuedusta on totta vain silloin, jos esimerkiksi resurssien arvokkuutta kyetään määrittämään ja mittaamaan samalla tavoin (myös Kraaijenbrink; Spender; & Groen, 2010). Priem ja Butler (2001) kuitenkin uskovat, että resurssipohjaisen näkemyksen kehittämistä edelleen teoriaksi voitaisiin nopeuttaa, jos unohdettaisiin Wernefeltin (1984) kolikkometafora organisaation resurssien ja kilpailuympäristön eri puolista. Tämän metaforan ymmärtäminen vastakkainasetteluna on Priemin ja Butlerin (2001) mukaan alkanut edustaa näiden kahden puolen erillistä tarkastelua, joka ei ole kuitenkaan strategisessa johtamisessa hyödyllistä. Menestykseen tähtäävässä strategisessa johtamisessa ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tarkastella samanaikaisesti sekä organisaation kilpailuympäristöä että sen resursseja. Onnistuneen strategisen johtamisen edellytys on organisaatioihin integroitujen yksityiskohtaisten ja emergenttien toimintamallien mahdollistaminen, joiden päätavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan organisaation resurssien ja toimintaympäristön välisiä keskeisiä yhteyksiä. (Priem & Butler, 2001, ss. 57-58, 64-65).

Huolimatta resurssipohjaiseen teorianäkemykseen liittyvästä kritiikistä, löytyy teorialle myös paljon puolestapuhujia. Connor (2002, s. 313) mukaan, organisaatioiden strategiatyössä on tarkoituksenmukaista yhdistellä erilaisia teoreettisia näkökulmia kuten toimintaympäristön ja toimialan analyysseja, ja organisaatioiden resurssipohjaista teorianäkemyksiä. Strategisessa johtamisessa resurssipohjaisen näkemyksen organisaatioista katsotaan tarjoavan

kokonaisvaltaisempaa ja moniulotteisempaa käsitystä siitä, miten organisaatioiden suorituskykyä ja kilpailukykyä voitaisiin parantaa pidemmällä aikavälillä (Mahoney & Pandian, 1992, s. 363). Organisaatiotaloustieteen näkökulmasta resurssipohjainen teoria täydentää agenttiteorian ja omistusoikeuksiin liittyvän teorian lisäksi myös transaktiotaloustieteen ja evoluutiotaloustieteen näkemyksiä. Resurssit huomioivalla näkemyksellä voidaan organisaatioissa tunnistaa paitsi keskeisiä menestystekijöitä, joita on saavutettu erilaisten ydintaitojen ja -rutiinien, mutta myös eri taitojen välisen johdonmukaisuuksien ja ainutlaatuisen osaamisen avulla. (Mahoney & Pandian, 1992, ss. 369-370). Teoria voi auttaa hahmottamaan ja todentamaan toiminnalle kriittiset resurssit moninäkökulmaisesti organisaatiolle itselleen, mutta myös kehittämään niitä jatkossa määrätietoisesti ja organisaation kilpailukykyä edistävällä tavalla eteenpäin. Resurssipohjaisen teorian laaja sovellettavuus erilaisiin organisaatiokonteksteihin onkin osoittautunut käyttökelpoiseksi teoriapohjaksi, kun halutaan arvioida, kehittää ja hyödyntää sisäisiä voimavaroja organisaatioiden strategisen johtamisen tukena.

3.2 Resurssipohjainen strategian muotoilu julkisorganisaatioiden kontekstissa

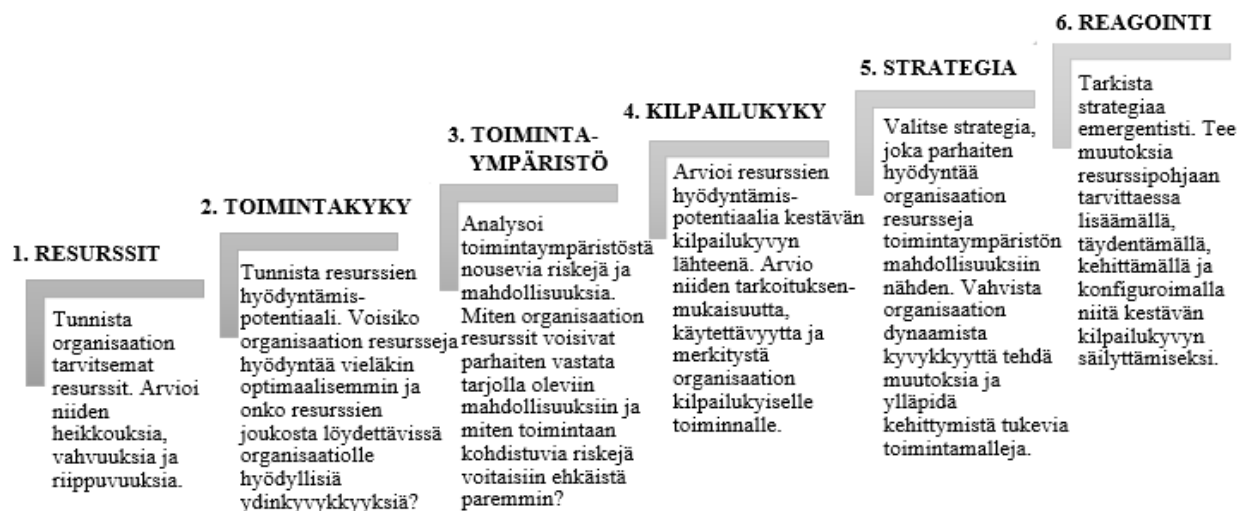
Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman ontologiset näkökulmat ja esitellään organisaation resurssipohjainen strategian muotoilumalli (s.39). Tämä malli on koottu yhteen tutkielman teoreettista keskustelua hyödyntäen ja siinä on sovellettu erityisesti Grant (1991, s. 115) esittelemää viitekehystä resurssipohjaisesta lähestymistavasta organisaation strategia-analyysiin. Tämän lisäksi malliin on yhdistetty Pfeffer ja Salancik (2003) näkemystä organisaatioiden resurssiriippuvuuksien tunnistamisesta, Prahalad ja Hamel (1990) johtopäätöksiä organisaatioiden ydinosaamisten määrittämisestä, Connor (2002) ja Wan ym. (2011) esittämiä ajatuksia organisaation eri kyvykkyyksien hyödyntämisestä monipuolisesti eri liiketoiminnoissa, sekä Teece ym. (1997), Eisenhardt ym. (2000), Wang ym. (2007) painotusta organisaation kehittymistä ja dynaamista kyvykkyyttä edistävästä toimintamalleista. Ensimmäiseksi tässä luvussa pohditaan sitä, miksi juuri resurssipohjainen strategian muotoilu voisi olla käyttökelpoinen julkisorganisaatioiden elinvoimaa varmistavan strategisen johtamisen työkaluna.

Kuten tutkielman teoreettinen kirjallisuus osoittaa, voi erityisesti turbulenteissa toimintaympäristöissä moniulotteinen ja erilaisiin analyysimenetelmiin pohjautuva työskentely

antaa organisaatioiden strategiarutiineihin kestävämpiä näkökulmia ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä organisaation menestystekijöistä. Julkisorganisaatioiden kontekstissa turbulenttius voi tarkoittaa julkisen talouden niukkuutta ja toiminnan tehostamisvaateita, mutta myös erilaisten yhteiskunnallisten tarpeiden heterogeenistymistä. Yhtäältä taloudellisten resurssien niukkuus ja toisaalta jatkuva tarpeiden lisääntyminen voi aiheuttaa julkisia palveluja toteuttavien organisaatioiden näkökulmasta pohdintaa siitä, mihin organisaatioiden niukkoja voimavaroja ja resursseja kannattaa priorisoida tulevaisuudessa. Näistä näkökulmista katsottuna organisaatioiden resurssien optimaaliseen käyttämiseen ja omien vahvuuksien varaan rakentavilla resurssipohjaisilla strategioilla voi olla hyödynnettävyyttä julkisorganisaatioiden toiminnan dynaamisessa kehittämisessä ja siten toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa.

Vaikka organisaatioiden resurssivalintojen syy-seuraussuhteiden tunnistaminen on jatkossakin haasteellista osoittaa aukottomasti, on moniulotteisilla näkökulmilla ja strategisilla analyyseillä keskeiset hyötynsä. Erilaiset organisaatioiden resurssipohjaa analyysoivat menetelmät auttavat paitsi hahmottamaan ja todentamaan toiminnalle kriittiset resurssit moninäkökulmaisesti organisaatiolle itselleen, mutta myös kehittämään niitä jatkossa määrätietoisesti organisaation kilpailukykyä edistävällä tavalla eteenpäin. Resurssien strategisen merkityksen analysointi voi auttaa organisaation johtoa allokoimaan organisaation voimavaroja merkityksellisiin kehitystoimiin täsmällisemmin, varsinkin jos resurssien saatavuudessa on tunnistettavissa niukkuutta, tai jos resurssi on osoittautunut organisaation näkökulmasta erityisen kriittiseksi. Yhdistämällä resurssianalyyseja organisaation ulkoisen toimintaympäristön analyyseihin voidaan taas hyödyntää ja kehittää organisaation ylläpitämää strategista resurssipääomaa optimaalisemmin ja vastata toimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin määrätietoisemmin. Resurssipohjainen strategian muotoilu voi antaa myös organisaation kehittämistyöhön näkökulmia tunnistaa organisaatiossa olevia ydinkyvykkyksiä ja pohtia sitä, miten erilaisia kyvykkyksiä ja resursseja voitaisiin yhdistellä innovatiivisemmin ja organisaation asiakkaita parhaiten palvelevalla tavalla. Organisaation dynaamisten muutosvalmiuksien parantaminen antaa taas mahdollisuuden hyödyntää toimintaympäristön muutoksia organisaatiolle hyödyllisellä tavalla, jolloin menestymistä tukeva toiminnan kehittäminen voi alkaa jo myönteisesti vaikuttamaan jatkuvan parantamisen organisaatiokulttuuriin. Emergentti strategian tarkastelu voi taas auttaa organisaatioita reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja vaateisiin nopeammin, mutta myös tarvittaessa lisäämään, täydentämään, kehittämään ja

konfiguroimaan organisaation tarvitsemaa resurssipohjaa uudelleen kestäväen kilpailukyvyyn saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi (kuvio 4).



Kuvio 4. Resurssipohjainen strategian muotoilu (vrt. Grant 1991; Prahalad ym. 1990; Teece ym. 1997; Eisenhardt ym. 2000; Connor 2002; Pfeffer ym. 2003; Wang ym. 2007; Wan 2011)

Edellä esitettyä teoreettista koontia hyödynnettiin teoriaohjaavasti tutkielman tutkimustuloksien analysoinnissa. Tutkimustuloksista etsittiin mallissa esitetyn kuuden osan alueen osalta keskeisimpiä havaintoja, jotka auttaisivat ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohteena olevien julkisorganisaatioiden resurssipohjaisen strategiatyön mahdollisuuksia. Kuten tutkielman seuraavassa luvussa tarkemmin esitetään, ei tutkielman tavoite ollut kuitenkaan käsitellä vain deduktiivisesti empiriasta nousseita havaintoja. Analyysissa haluttiin tuoda esille myös niitä keskeisiä tekijöitä, joita suomalaisten ruokapalveluorganisaatioiden ainutlaatuinen konteksti julkisorganisaatioina saattoi tuoda tällaisen teoreettisen mallin hyödyntämismahdollisuuksiin.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrataan tarkemmin tutkimuksen tavoite ja perustellaan metodologiset valinnat. Tämän jälkeen kuvataan empiirisen aineiston keruu, sen käsitteleminen ja analysointitapa. Lopuksi arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Metodologiset valinnat

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten resurssipohjaista strategian muotoilua voidaan toteuttaa julkisomisteisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa sovellettuja teoreettisia näkökulmia on esitelty ja perusteltu tarkemmin tutkielman luvussa 3.2. Valitut teoreettiset näkökulmat katsottiin sopivan hyvin tutkittavan ilmiön selittämiseen ja antavan mahdollisuuden tarkastella empiriasta nousevia havaintoja monesta eri näkökulmasta (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2014, s. 144). Tutkimusote oli osin teorialähtöinen, jolloin aiemmasta teoreettisesta tiedosta muodostettiin ensin tutkielman ontologiset taustaolettamukset, joita haluttiin koeponnistaa tietyssä julkisorganisaatioiden kontekstissa. Kuitenkin tahtotilana oli, että muodostettu esiymmärrys oltiin valmiita myös kyseenalaistamaan, mikäli empiirinen aineisto osoittaisi tehdyt taustaolettamukset toisiksi.

Tutkimustyyppiksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, jossa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia pyrittiin ensin kartoittamaan tietoa ja lisäämään ymmärrystä, jonka jälkeen oli vielä mahdollista teoreettisen mallin soveltamisen avulla selittää tulevaa. Vaikka tapaustutkimuksen luonne on käsitellä tutkittavia tapauksia subjektiivisina tietolähteinä, nähtiin tässä tutkimuksessa lisämahdollisuudeksi tuottaa myös yleistettäväksi luonnehdittua tietoa (vrt. Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2014, ss. 138-139, 164). Tutkimuskohteiden ollessa julkisorganisaatioita, katsottiin tämän ajasta ja paikasta irrallaan olevan taustatekijän tuovan mahdollisuuden yleistää havaintoja myös muihin julkisorganisaatioihin Suomessa (vrt. Varto, 1992, s. 77).

Tutkimuksessa selvitettiin ensin haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä toimintaympäristön muutoksista ja niistä odotuksista, jotka olivat vaikuttaneet viimeisen viiden vuoden aikana organisaatioiden toimintaan. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin keskeisiksi tunnistettuja resursseja ja niiden hallintaan liittyviä kysymyksiä, joilla toimintaedellytyksiä ja organisaation kilpailukyistä toimintaa oli lähdetty varmistamaan. Tutkimuksen empiirisen aineiston luonne

oli aikaulottuvuudeltaan tutkimusajankohtaan sidoksissa; eli vastasi kysymykseen mitä, miten ja miksi tiettyjä valintoja oli tapahtunut organisaatioissa. Tutkimuksessa käytetty teoreettinen näkökulma organisaatioiden strategisen johtamisen osalta edellytti kuitenkin myös pitkän aikavälin ulottuvuutta, jonka vuoksi seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan tulevaisuutta varmistavista toimintamalleista. Tutkielmassa esitettyjä dynaamisen kyvykkyyden ja strategisen johtamisen teoreettisia näkökulmia tarkasteltiin seuraavassa kahdessa haastatteluosiossa, jossa keskusteltiin organisaatioiden dynaamisesta kyvykkyydestä ja organisaatioiden strategiatyötä koskevista toimintamalleista.

Haastattelulomakkeen runko ja kysymysten sisältö pyrittiin rakentamaan loogiseksi ja teoreettisen viitekehyksen kanssa yhdenmukaisesti eteneväksi kokonaisuudeksi. Tämän rakenteen avulla haluttiin johdatella haastateltavia niihin teoreettisiin näkökulmiin, joita tutkielmassa oli haluttu käyttää, mutta myös varmistamaan sitä, että vastauksia saataisiin asetettuun tutkimustehtävään nähden. Tällainen teoriaa osin testaavakin lähestymistapa suhteessa tutkittavaan ilmiöön voidaan ymmärtää deduktiivisena ja käsitteistökeskeisenä lähestymistapana, jossa vaarana on juuttua vakiintuneisiin teorioihin ja malleihin (Graneheim ;Lingren;& Lundman, 2017, ss. 29-30). Kuitenkin valitun ja sallitun induktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeistä ei ollut muodostetun teoreettisen esiymmärryksen testaaminen, onko se empiriasta nousseiden havaintojen näkökulmasta totta vai ei, vaan sallia aineistosta nousevat myös eriävät havainnot. Tällöin tutkimusasetelman pitäminen avoimena ja joustavana katsottiin toteuttavan laadullisille tutkimuksille tyypillistä hermeneuttista kehää, jossa teoriaa testaamalla oli mahdollista luoda oivaltamisen ja ymmärtämisen kautta myös lisää ymmärrystä ja yleistettävyyttä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, ss. 77-78).

4.2 Aineiston keruu

Hirsijärvi ym. (2014) opastavat, että aineiston keruun valinnassa on keskeistä kysyä sitä, mikä voisi olla rationaalisin tapa saada tietoa suhteessa tutkimuksessa asetettuun tutkimustehtävään. Esimerkiksi onko olemassa valmista aineistoa, jota voidaan hyödyntää tutkimustehtävän ratkaisussa, vai tulisiko aineisto kerätä itse tutkimuksen näkökulmasta tärkeiden vastauksien saamiseksi. Tämän avulla päästään analysoimaan sitä millaiset metodit voisivat parhaiten

soveltua asetetun tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2014, ss. 177,185).

Tämän tutkimuksen konteksti oli niin ainutlaatuinen, ettei vastaavaa valmista aineistoa ollut saatavilla aikaisemmista tutkimuksista tai tilastotiedoista. Tämän vuoksi aineisto oli kerättävä itse. Pohdittaessa millainen metodi aineiston keruussa olisi tutkimustehtävän näkökulmasta optimaalisin, alkuarvio oli, että vaihtoehtoja oli useita. Koska tarkoituksena oli saada selville mitä informantit ajattelevat ja tekevät, Hirsijärvi ym. (2014, s. 185) kehottavat käyttämään metodina haastattelua, kyselylomakkeita tai päiväkirjatekniikkaa. Arvioitaessa tämän tutkimuksen haastateltavia ja heidän rooliaan työelämässä, oli tutkijan arvio se, että aika oli rajallista ja aineiston keruu tuli tehdä mahdollisimman tehokkaasti. Empiirinen tieto tuli siis kerätä nopeasti ja informanttien näkökulmasta vaivattomalla tavalla. Koska päiväkirjatekniikka ei tässä tutkimusasetelmassa ollut optimaalinen lähestymistapa, jäi järkeväksi vaihtoehdoksi tarjota ensisijaisesti haastattelua informanteille sopivana ajankohtana. Tutkijan arvion mukaan myös haastattelulomakkeen lähettäminen olisi ollut yksi vaihtoehto, mikäli haastatteluajoja ei olisi kyetty yhteensovittamaan haastateltavien kanssa. Kuitenkin olennaista oli, että molemmissa vaihtoehdoissa tuli jättää varaus tietojen täsmentämiseen vastauksien ymmärrettävyyden ja oikeellisuuden tarkistamiseksi (ks. Hirsijärvi ym. 2014, ss. 195).

Pohdittaessa tarvittavan aineiston kokoa ja edustavuutta, tuli huomioon ottaa niin käytettävissä olevat resurssit tutkimuksen toteuttamiseksi, kuin myös kerätyn aineiston edustavuus suhteessa potentiaaliseen perusjoukkoon (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 2014, ss. 179-180). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada kattavaa tilastollista tietoa, eikä säännönmukaisuuden tulkintaa siitä, miten asiat ovat tai tulisivat olemaan, vaan tuottaa tietoa ja ymmärrystä suppeammasta määrästä tapausorganisaatioita. Aiempien vastaavassa viitekehyksessä ja kontekstissa tehtyjen tutkimusaineistojen puutteellisuuden vuoksi, katsottiin jo suppeammallakin aineistolla tuotavan uutta ymmärrystä ja tietoa valitun teoriakeskustelun rinnalle.

Aineiston kooksi tavoiteltiin seitsemää julkisia ruokapalveluja tarjoavaa organisaatiota Suomessa, joiden avulla uskottiin saavutettavan tutkielman tutkimustehtävän näkökulmasta riittävä aineiston ja teorian välinen vuoropuhelu. Haastateltaviksi valittiin ja rajattiin joko kaupungin liikelaitoksena tai sidosyksikköasemassa toimivat ruokapalveluorganisaatiot, jotka

toimivat Suomen 20 suurimmassa kaupungissa. Tätä tutkimuskohteiden valintaa ja rajausta perusteltiin sillä, että suurten kaupunkien väestömäärällä oli vaikutusta ruokapalvelujen kysyntään, jolla taas oli yhteys kilpailuun ruokapalvelumarkkinoista. Organisaatiomuodolla taas katsottiin olevan vaikutusta niihin julkisorganisaatioille asetettuihin odotuksiin ja haasteisiin, joita toimintaympäristön muutokset olivat viime vuosina aikaansaaneet. Tämän vuoksi otannan kohdentaminen Suomen suurimpiin kaupunkeihin katsottiin olevan keskeinen tekijä tässä tutkielmassa valittujen teoreettisten näkökulmien kannalta.

Haastattelujen sopimista varten lähetettiin kalenteriviikoilla 3 ja 4 /2023 kahdeksalle eri ruokapalveluorganisaatiolle kysely tutkimushaastatteluun osallistumisesta. Osa organisaatioista vastasi heti myöntävästi haastattelupyyntöön ja osalle lähetettiin vielä kertaalleen uusi pyyntö. Kahdeksasta organisaatiosta seitsemän vastasi pyyntöön myöntävästi, ja haastatteluajat sovittiin helmi-maaliskuulle 2023. Haastateltavat työskentelivät haastatteluajankohtina organisaatioissaan toimitusjohtajan, liiketoimintajohtajan, palvelupäällikön tai kehittämispäällikön rooleissa. Jokainen haastateltava oli osallistunut työssään ruokapalvelujen strategiatyöhön ja toimivat myös oman toimialueensa johtoryhmissä. Arvioitaessa haastateltavien asemaa ja roolia omissa organisaatioissaan, olivat haastateltavat henkilöt tutkijan arvion mukaan edustava ja pätevä joukko vastaamaan haastattelukysymyksiin asetettuun tutkimustehtävään nähden.

Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin kaikkien organisaatioiden osalta haastatteluja, joista kuusi toteutui yksilöhaastatteluna ja yksi kahden henkilön ryhmähaastatteluna. Haastattelut tehtiin käyttäen puolistrukturoitua kyselylomaketta (liite 1), jossa kysymykset oli muotoiltu tutkielman teoreettisen keskustelun mukaisesti. Haastattelujen sujuvoittamiseksi ja ymmärrystä selkeyttämään haastattelulomakkeet lähetettiin noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa kaikille haastateltaville, ja niissä avattiin vielä tutkimuksessa käytettyjen keskeisten käsitteiden merkitys. Kysymysten sisältö ja muotoilu osoittautui kuitenkin jo ensimmäisessä haastattelutilanteessa sisällöltään liian moniulotteiseksi ja tulkinnanvaraiseksi, jonka vuoksi kysymyksiä täsmennettiin seuraaviin haastatteluihin paremmiksi. Kysymysrunko noudatteli kaikkien informanttien osalta samaa järjestystä, vaikkakin lisäkysymyksiä esitettiin ja keskustelua käytiin joissakin haastatteluissa syvemmin kuin toisissa. Jälkikäteen arvioituna puolistrukturoidun kyselylomakkeen lähettämällä sähköpostitse ei olisi saatu niin runsasta

pohdintaa ja osin luottamuksellistakin vuorovaikutusta haastattelutilanteissa, joten tämä menetelmä saattoi antaa paremman sisällöllisen tuloksen tälle tutkimukselle.

Kaikki haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, koska haastateltavat työskentelivät eri puolilla Suomea, ja koska tämän todettiin olevan myös joustava tapa toteuttaa haastattelut. Haastatteluissa hyödynnettiin Teamsin transkriptio -ominaisuutta, johon kysyttiin lupa informanteilta ennen haastatteluja. Haastattelujen lyhin kesto oli 59 minuuttia ja pisin 1 tunti ja 41 minuuttia. Keskimäärin haastatteluihin käytettiin aikaa 87 minuuttia. Koska tiedossa oli, että Teamsin konekielellä kirjoitetut haastattelut eivät kaikilta osin olleet aina täydellisen ymmärrettäviä, tehtiin jokaisesta haastattelusta vielä muistiinpanot tutkimuksen näkökulmasta olennaisten havaintojen osalta. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan sitä, että empiirinen aineisto kyettiin tarkastamaan vielä kertaalleen ennen tutkimustulosten raportointia ja lopullisen analyysin tekemistä.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastatteluista kertyi raakamateriaalia yhteensä 240 sivua, jota lähdettiin tiivistämään poistamalla Teamsin transkriptiossa tulleet aineiston sisällön näkökulmasta turhat kohdat. Näitä olivat keskustelun kulusta kertovat nimet, kommenttien kellonajat sekä sisällöllisesti Teamsin transkriptiossa esiintyneet joidenkin täytesanojen turhat toistamiset. Tämä jälkeä aineisto luettiin läpi ja järjestettiin sitä vielä haastattelurungon mukaisesti kertaalleen, jolloin sisällöllisesti käsiteltävää aineistoa jäi enää 68 sivua. Haastattelurungon ja tutkielmassa käytettyjen teoreettisten näkökulmien mukaisesti tutkimustulokset raportoitiin haastattelulomakkeen mukaisesti tyypittelemällä vastaukset kokonaisuuksiin, joita olivat toimintaympäristön muutos, organisaation resurssit ja niiden hallinta, organisaation dynaamista kyvykkyyttä edistävät keinot sekä organisaation strategiatyö. Tämän tyypittelyn tarkoituksena oli pitäytyä ja rajata empiirinen aineisto yhdenmukaiseen järjestykseen, mutta sallia osin myös aineistosta nousevia eriäviä näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 79-80).

Tutkimuksen epistemologinen lähtökohta syntyi haastattelussa kertyneen empiirisen aineiston ja näistä aineistoista tehtyjen tutkijan omien tulkintojen kautta. Empiirisestä aineistosta esille nousi vielä keskeisenä havaintona organisaation johtaminen ja esihenkilötyö, sekä hallituksen ja johdon rooli dynaamisen muutoskyvykkyyden mahdollistajana ja edistäjänä. Tätä näkökulmaa oli tutkielman teoreettisessa osuudessa käsitelty haastatteluihin mennessä vain

joiltakin osin, jonka vuoksi sitä vielä vahvistettiin jälkikäteen empiriasta nousseen merkittävyyden vuoksi. (vrt. Graneheim ;Lingren;& Lundman, 2017, s. 29-30). Tutkielman teoriaosuuden täydentämisen jälkeen luettiin vielä tiivistämätön haastatteluaineisto kertaalleen läpi. Samalla tarkastettiin haastatteluissa kerätyt muistiinpanot vahvistamaan sitä, ettei mitään olennaista aineistoa ollut jäänyt pois tutkimustuloksista, eikä tutkijan omat tulkinnat haastatteluista ja käsitykset tutkittavasta ilmiöstä vääristäneet empiirisen aineiston sisältöä.

Tämän jälkeen aineiston analyysia lähdettiin tekemään tutkielmassa koostetun teoreettisen mallin mukaisesti (kuvio 4). Tulosten analysointia ohjasi resurssipohjaisen strategian muotoilumallin mukaisesti organisaation resurssit, toimintakyvyn arviointi, toimintaympäristön analysointi, kilpailukyvyn tunnistaminen, organisaation strategiset valinnat ja reagointi. Näiden näkökulmien pohjalta tutkimustulokset järjestettiin vielä kertaalleen tutkielman johtopäätöksiä varten. Vasta tämän analysoinnin jälkeen kyettiin vastaamaan tutkimuskysymykseen miten resurssipohjaista strategian muotoilua voidaan toteuttaa julisorganisaatioiden kontekstissa (s. 80) ja pohtia sitä, löytyikö tämän tutkimuksen perusteella sellaisia tekijöitä, jotka voisivat heikentää tällaisen teoreettisen mallin hyödynnettävyyttä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on keskeistä tarkastella sitä, miten pätevästi tutkija on kyennyt tekemään selostuksen lukijalle tutkimuksensa eri vaiheista. Koska tapaustutkimuksen kohteena on ainutlaatuisen tiettyyn kohdejoukkoon tai ajalliseen tilanteeseen liittyvä ilmiön tarkastelu ja tulkinta, eivät perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvoinnit ole Hirsjärven ym. (2014, ss. 166, 232) mukaan mahdollisia. Tämän vuoksi keskeiseksi luotettavuuden kriteeriksi onkin nostettu tutkija itse, millaisia valintoja hän on tutkimusprosessinsa aikana tehnyt (Eskola & Suoranta, 1998, s. 209) ja miten luotettavasti hän on kyennyt kuvaamaan oman ajatustyönsä kehittymistä tutkimusprosessin edetessä (Kiviniemi, 2018, s. 64). Tuomi ja Sarajärvi (2018, ss. 160-161) nostavat esille myös laadullisen tutkimuksen kokonaisuuden; millainen koherenssi tutkimuksessa on, ja ovatko tutkimuksen eri osa-alueet toteutettu johdonmukaisesti myös toisiinsa nähden. Eriksson ym. (2005, s. 41) mukaan tapaustutkimusten osalta esitettyjen tutkimuskysymysten kiinnostavuudella ja yhteiskunnallisella merkittävyydellä on oma painoarvonsa menetelmän pätevyyttä arvioitaessa. Onko tutkittava tapaus juuri tässä ajassa yhteiskunnallisesti kiinnostava ilmiö, tai jotakin

toimijaa tai toimijaryhmää erityisesti koskettava asetelma, johon on syytä kiinnittää tutkimuksen avulla huomiota.

Tutkielmassa on pyritty kuvaamaan ja kertomaan mahdollisimman luotettavasti ja riittävän yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin kulkua aina tutkimustehtävän lähtökohdista ja teoreettisista valinnoista tutkimustulosten pohdintaan saakka. Tutkijan valitsevat ontologiset näkökulmat ovat yhdenmukaisia organisaatioiden resursseista ja niiden strategisesta johtamisesta käytävässä tiedeyhteisökeskusteluissa, joka osaltaan vahvistaa tehdyn tutkimuksen lähtöasetelmien johdonmukaisuutta. Tutkimusmenetelmän valinnassa on pohdittu menetelmän validiutta saada vastauksia esitettyyn tutkimuskysymykseen, ja lopputulos osoittautui tutkijan mielestä hyväksi valinnaksi. Kyselylomakkeessa ja itse haastatteluissa tutkielman keskeiset käsitteet avattiin haastateltaville, jolla pyrittiin siihen, että kaikki ymmärsivät kysymyksien tarkoitukset samalla tavoin. Itse tutkimuksen toteutus, niihin käytetty aika ja siinä ilmenneet muutokset ja tarkennukset, on kuvattu tutkimusmenetelmäluvussa (s. 43) siten kun ne todellisuudessa tapahtuivat. Laadullisen tutkimuksen ollessa osin iteratiivinenkin prosessi (ks. Kiviniemi, 2018), oli myös johdonmukaista, että tutkielman teoreettisia näkökulmia täydennettiin empiirisestä aineistosta nousseiden lisähavaintojen perusteella. Tutkimustulosten raportoinnissa valittu esittämistapa noudattelee tutkielman teoreettista viitekehystä ja tulosten lukemista helpottamaan on tehty koontikuvioita ja -taulukkoita. Haastatteluaineistosta on valittu aineistoa tukemaan ja havainnollistamaan haastateltavien suoria lainauksia, jolla pyritään paitsi lisäämään tutkimuksen epistemologista luotettavuutta, mutta kuvaamaan myös paremmin haastateltavien alkuperäisiä ajatuksia. Tulosten analysointi on tehty tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä muodostettua mallia hyödyntäen, jolla pyritään varmistamaan sitä, että esitettyyn tutkimuskysymykseen tullaan saamaan tutkielman päätteeksi vastauksia. Tutkittavan ilmiön yhteiskunnallinen merkittävyys ja kiinnostavuus tässä ajassa on todettu jo tutkielman johdantokappaleessa toimintaympäristön muutoksia kuvaamalla. Toimintaympäristön muutoksen tulevat kohtamaan kaikki organisaatiot toimialoista tai organisaatioiden asemasta riippumatta tavalla tai toisella, jonka vuoksi valittu teoreettinen näkökulma on ajankohtainen ja hyödyllinen koeponnistus useille tätä tutkielmaa lukeville tahoille.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, miten hyvin tutkija on tulkinnut tutkittavien vastauksia ja miten todenmukaisesti tutkittavat ovat kertoneet organisaatioidensa kilpailukykyä

varmistavista strategisista valinnoista. Tutkijan kokemus toimialasta auttoi osaltaan vastausten tulkinnassa, mutta toi myös riskinsä tutkijan oman ajatusmaailman uuttamisesta tulkinnallisiin vastauksiin. Tämän vuoksi tutkimustulokset tarkastettiin useaan kertaan alkuperäisaineistoista ja refleктоitiin sitä, että tulkinnat oli tehty haastateltavien tarkoittamalla tavalla. Kuitenkaan tutkijan vaikutusta tutkimustuloksien tulkinnassa ei voida välttää, jos tulkinnallinen perspektiivi empiirisen aineiston rajaamiseen on tehty jo ennen aineiston keräämistä (Kiviniemi, 2018, s. 65). Tämä mahdollisuus hyväksyttiin, kun päätettiin valita aineiston tarkastelu ja analysointi teoriaohjaavasti tutkielmassa esitettyä mallia hyödyntäen. Arvioitaessa saadun empiirisen aineiston kattavuutta ja luotettavuutta, olisi kuitenkin voinut monimenetelmällisellä ja useaan eri vaiheeseen perustuvalla työskentelytavalla saavuttaa luotettavampia tuloksia, ja siten pätevämpiä analyyseja tutkielmassa esitettyyn tutkimustehtävään nähden (Puusa, 2020, ss. 141-142). Pelkkien haastatteluaineistojen perusteella ei esimerkiksi kyetty saamaan riittävästi tietoa erilaisten strategiatyötä ohjaavien analyysimallien olemassaolosta, vaikkakin niitä kysyttiin haastattelujen kuluessa informanteilta. Tältä osin mittarin epätarkkuudesta johtuvia tekijöitä olisi voitu mahdollisesti täydentää myöhemmin, mikäli lisätietoa olisi kyetty myöhemmin hakemaan pro gradu -tutkielman aikarajoitteiden sisällä myös muilla menetelmillä.

Organisaatioiden resurssistrategioiden ja strategisen johtamisen osalta tutkimustuloksissa todetaan (s. 45) kilpailun kiristymisestä, jonka vuoksi erilaiset toimijat etsivät nyt uusia markkinamahdollisuuksia ja jalansijaa kuntapalveluista. Tutkimustulosten perusteella haastateltavien vastaukset ja näkemykset olivat yhdenmukaisia toistensa kanssa, jonka vuoksi oletamus on, että tutkimustuloksia voidaan pitää johdonmukaisina. Kuitenkin organisaatioiden elinvoimaa mahdollistavassa strategisen johtamisen viitekehyksessä pohdintaa voi herättää vastausten täydellisyys; ovatko organisaatiot todellisuudessa antaneet itsestään kriittisiä tietoja oman olemassaolonsa vaarantamiseksi? Haastateltavien määrän ollessa tässä tutkimuksessa suppea (n=7) ja rajautuessa vain kansalliselle tasolle, olisi voinut laajemmalla kohderyhmällä ja otannalla saada avoimempia pohdintoja organisaatioiden resurssistrategioita, dynaamista kyvykkyyttä ja strategisia valintoja tehtäviin kysymyksiin. Tämä olisi voinut tuoda myös lisäarvoa itse tutkimustuloksiin, jolloin muiden toimialojen ja kansainvälisten organisaatioiden käyttäminen verrokkina olisi voinut kuvastaa organisaatioiden resurssipohjaisen teoriakeskustelun ajankohtaisuutta, tarpeellisuutta ja käytettävyyttä myös suomalaisiin julkisorganisaatioihin pätevämmiin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa käsitellään ensin haastateltavien kokemuksia julkisten ruokapalvelujen toimintaympäristön muutosajureista, jotka ovat vaikuttaneet olennaisesti organisaatioiden arkeen ja toimintaedellytyksiin. Tämän jälkeen tuloksissa keskitytään haastattelun osa-alueiden (liite 1) mukaisesti organisaatioiden resursseihin, dynaamiseen kyvykkyyteen vaikuttaviin tekijöihin ja strategisen johtamisen käytänteistä kertoviin tuloksiin.

Tuloksissa nostetaan esille sekä yhteisiä näkemyksiä asioista, mutta myös yksityisiä pohdintoja. Jokaisesta haastatteluosiesta on tuloksia havainnollistamaan ja tutkielman lukemista helpottamaan tehty koonti joko kuviona tai taulukkona.

5.1 Toimintaympäristön muutos

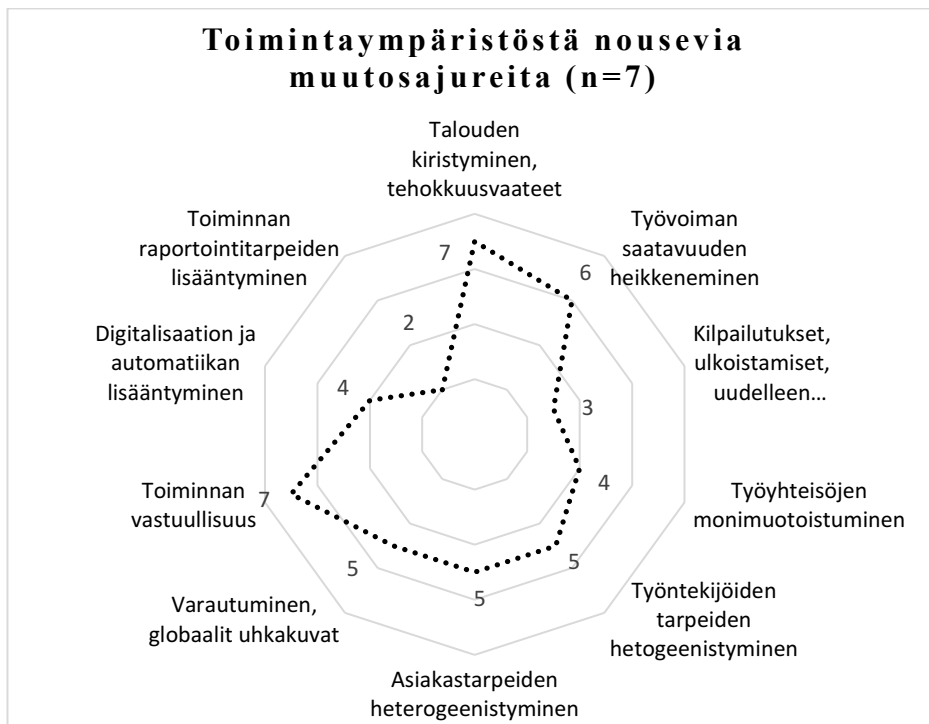
”Mitä kaikkea on ollut, ja silti me täällä pinnistellään ja ponnistellaan, että ruoka on pöydässä joka päivä. Että hyvä me” (H4)

Haasteltavat nostivat esille keskeisinä viime vuosien muutostekijöinä uhkakuvat elintarvikkeiden saatavuuden häiriöistä, joita oli syntynyt niin sotien vaikutuksesta kuin myös säiden ääri-ilmiöiden yleistyessä. Toiminnan kannattavuuden näkökulmasta globaali energian hinnan nousu oli taas heijastunut välittömästi sekä oman toiminnan kannattavuuteen, mutta myös yleisesti julkissektorilla käytettävissä olevan rahan määrään. Henkilöstön saatavuuden haasteet olivat lähes kaikkien tutkimuskohteena olevien organisaatioiden ongelmana. Osaavaa, tai yleensäkin mitään henkilöstöä ei kaikissa kaupungeissa ollut enää saatavilla, ja ratkaisuja etsittiin erilaisten yhteistyöverkostojen avulla. Digitalisaation lisääntyminen, mutta myös automatiikan ja robotiikan mahdollisuudet toiminnassa nähtiin tuovan keinoja toiminnan varmistamiselle ja tehostamiselle, mutta samalla se haastoi olemassa olevan henkilöstön teknistä osaamista, organisaatioiden riippuvuutta tietoteknisistä järjestelmistä ja tietoturvasta huolehtimista.

Valtaosa haasteltavista toi esille, että niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin tarpeet olivat entistä heterogeenisempia. Henkilöstö odotti työltä merkityksellisyyttä ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ja oletusarvona oli, että työnantajan tuli tarjota lisää joustoja suhteessa työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Omistaja-asiakkaat odottivat toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta, mutta samalla myös maakunnan työllisyyden ja elinvoiman

tukemista. Palveluja tilaavan asiakkaan intressinä taas saattoi olla matalien palvelukustannuksien lisäksi asiakkaiden yhdenvertaisuus palvelujen toteuttamisessa, mutta myös aterioiden terveellisyys, asiakastarpeiden vastaavuus ja ympäristön kestävän kehityksen huomiointi. Ruokailijoiden ja heidän omaistensa toiveet taas koettiin paljon moniulotteisempina. Osalle ruokailijoista julkisten ruokapalvelujen tuli näyttäytyä aina yhtä tasalaatuisena, mutta kuitenkin laajasti erilaisia yksilöllisiä tarpeita huomioivana.

Julkisten ruokapalvelujen toiminta oli ollut monenlaisten haasteiden ja odotusten edessä viime vuosina (kuvio 5) ja tämä osio haastattelusta painottuikin kaikkien haastateltavien osalta empiirisen aineiston määrässä. Toimintaympäristön turbulenssista huolimatta usea haastateltava kuitenkin koki, että osa muutoksista oli tuonut myös mahdollisuuksia toiminnalle ja oli osaltaan pakottanut ajattelemaan organisaation toiminnan kannattavuutta, työpaikkojen houkuttelevuutta ja organisaation olemassaoloa uudella tavalla. Keskeisenä keinona erityisesti taloudellisiin haasteisiin vastaamisessa nähtiin syvempi yhteistyö ja kumppanuus omistajien, eli kaupunkien ja kuntien kanssa. Näkemys oli, että kaikki voisivat selviytyä tässä jatkuvassa muutoksien ja odotuksien ristipaineessa yhteistyötä lisäämällä paremmin. Ja kuten eräs haastateltava totesi, lopullinen voittaja on kuitenkin se yhteinen asiakas, eli ruokailija.



Kuvio 5. Toimintaympäristöstä nousevia muutosajureita (n=7)

5.1.1 Taloudellisten resurssien niukkuus ja kilpailun kiristyminen

”Kyllä se on niinku se rahan puute suomeksi sanottuna, niin sehän se näkyy siellä, jos mietitään näitä muutosajureita. Ja sitten siellä on tää poliittinen kenttä, joka vielä haastaa sitten enemmän tätä tekemistä ja jossa sitten taas on niitä semmoisia aika opportunistisiakin ajatuksia ja toiveiden tynnyreitä” (H4)

Kaikki haastateltavat tunnistivat julkisen talouden heikentyneen tilanteen, joka haastoi toiminnan suunnittelua ja eritasoisiin asiakastarpeisiin vastaamista. Haasteltavien mukaan nähtävissä oli semmoinen kasvava kannattavuuden ja tehokkuuden jatkuva odotusarvo ruokapalveluja tilaavien ja omistaja -asiakkaiden suunnalta. Etätyön lisääntyminen oli tuonut mukanaan yleistä kilpailun kiristymistä, kun erilaiset ruokapalveluntuottajat etsivät uusia markkinamahdollisuuksia. Eräässä haastattelussa pohdittiin tilannetta siten, että toimijat hakivat nyt omaa paikkaansa ja rooliansa sekä hiovat strategioitaan, kun työpaikkaruokailun ansaintalogiikka oli muuttunut. Julkisten ruokapalvelujen koettiin olevan nyt erityisen kiinnostuksen kohteena, koska sen nähtiin tuovan tasaista tulovirtaa kaikista toimintaympäristön myllerryksistä huolimatta.

Taloudellisten paineiden kasvaessa haastateltavat toivat esille uhkakuvat ruokapalvelujen ulkoistamisesta. Palvelujen tarve oli joissakin organisaatioissa supistunut, joka taas oli aiheuttanut sopeuttamista erityisesti reagoinnissa työvoiman määrään. Toisaalta taas eri kaupungeissa vaihtoehdoiksi oli nostettu uusia yhtiöjärjestelyjä, jotka mahdollistivat hyödyntämään esimerkiksi tuotantotiloja paremmin, kun palveluja pystyttiin tarjoamaan myös yksityisille asiakkaille nykyisen palvelutarpeen supistuessa. Eräässä haastattelussa pohdittiin sitä, että muutokset eivät liene vielä ohi julkisomisteisten tukipalvelujen osalta. Taloudellinen tilanne pakottaa tulevaisuudessa omistajia tekemään uusia ratkaisuja, kun taloudellinen niukkuus lisääntyy entisestään.

Taloudellisia lisähaasteita organisaatioille toi myös Suomen hyvinvointialueiden aloittaminen. Osa haastatelluista organisaatioista kokivat olevansa ”voittajien puolella”, kun muutos ei ollut vielä vaikuttanut negatiivisesti toiminnan volyymeihin. Huolta kuitenkin kannettiin myös pienempien kaupunkien ja kuntien osalta, kun volyymin pirstoutumisen tunnistettiin heikentävän erityisesti kasvukeskuksien ulkopuolella olevien vastaavien toimijoiden kannattavuutta.

5.1.2 Työvoimapula ja työyhteisöjen muutos

”Sitten kun vaihtoehtona on se, että joko se työkaveri ei puhu suomea tai sitten ei ole apukäsiä lainkaan, niin sitten ihmiset kyllä ymmärtää, että no ehkä se riittää, kunhan tekee töitä” (H4)

Kuusi organisaatiota seitsemästä nosti esille työvoiman heikon saatavuuden. Erityisenä ongelmana koettiin olevan ruokapalvelujen toimialan luonne, joka lähtökohtaisesti edellytti työvoimaa palvelujen toteuttamisessa, ja jonka ammatillinen vetovoima ei ollut korkealla. Digitalisaation tai automatiikan ei katsottu vielä korvaavan työvoiman osuutta kuin aivan joiltakin osin ruokatuotantoprosessia.

”Tää nuorten työntekijöiden muuttuneet odotukset työpaikoilta, että odotetaan joustavuutta erityisesti työn merkityksellisyyttä ja vaikuttamismahdollisuutta ihan toisella tavalla kuin aikaisemmin” (H3)

Haastateltavat nostivat esille erityisesti nuoremman työntekijäsukupolvien muuttuneet odotukset ja arvomaailman vakituisten työsuhteiden osalta. Eräs haastateltava tunnisti, että ilmassa oli tietynlaista sitoutumisen muutosta, että halutaan tehdä lyhyempiä pätkiä töitä ja sitten pitää lomaa tai vapaata oman tarpeen mukaan. Myös työn arvo ja arvostus eivät olleet enää samanlaisia kuin aiemmin, ja eri sukupolvien riippuvuus työn tekemisestä oli jo tunnistettavissa.

”Tietysti sitten se, että keskustellaan sellaista, että miksi ei ole loma-asuntoja vuokrattavana tai autoetuja tai bensaetuja tai jotain semmoista mitä on jossain startup -organisaatiossa tai IT-organisaatiossa, missä tuottavuus ja kustannustaso tai tulostaso on ihan jotain muuta kuin meillä” (H4)

Henkilöstön koettiin myös olevan tietoisempia oikeuksistaan tänä päivänä ja henkilöstö ”benchmarkkasi” etuisuuksien ja organisaatiokulttuurin osalta työnantajaa muihin yrityksiin. Haastateltavat nostivat esille, että työntekijät odottivat tänä päivänä myös aiempaa enemmän palautetta ja osallistumisen mahdollisuuksia. Suorien ohjeiden tai määräyksien vastaanottaminen saattoi olla haastavaa ilman kunnollisia perusteluja, ja keskustelua käytiin eri foorumeissa työpaikkojen ilmapiiristä, maineesta, kokemuksista esihenkilötoiminnasta sekä organisaation johtamisen käytännöistä.

Työyhteisöt olivat muuttuneet viime vuosina myös entistä monikulttuurisemmiksi ja erilaiset kulttuurit vaikuttivat osaltaan koko työyhteisön kulttuuriin ja toimintaan esimerkiksi erilaisten

arvojen, toiminnan sujuvuuden ja perehdyttämisen näkökulmista. Henkilöstöllä oli odotuksia ja tarpeita erilaisille kielikoulutuksille, koska myös työntekijöille oli tullut ymmärrys siitä, että työyhteisöt olivat muuttuneet pysyvästi entisestä. Eräs haastateltava nosti esille, että vasta vähän aikaa sitten keskusteltiin siitä, että on huono asia, jos joku ei puhu suomea. Nyt ei enää juurikaan ollut tarvetta keskustella tästä.

5.1.3 Toiminnan vastuullisuus ja yhteiskunnallisiin häiriöihin varautuminen

Kaikkien haastateltavien mielestä viimeisen viiden vuoden aikana ruokapalvelujen toimintaan oli vaikuttanut merkittävästi erilaiset toiminnan vastuullisuuteen liittyvät tekijät. Osaksi vastuullisuutta koettiin niin väestön hyvinvoinnin tukeminen, kuin myös toiminnan ekologisuuden osoittaminen. Haastatteluissa nostettiin yleisesti esille lisääntynyt yhteiskunnallinen keskustelu ympäristön kuormittamisen vähentämisestä julkisissa ruokapalveluissa. Ruokailijoiden kiinnostus, ja myös arvostus toiminnan hiilineutraalisuuteen ja siten ympäristöön liittyvän yhteiskuntavastuun kantamiseen, oli lisääntynyt merkittävästi aiemmista vuosista.

”Ehkä sanelemalla sellainen kannattavuuden ja tehokkuuden tavoittelu onnistuu varmaan niinkin joiltain osin, mutta ei se ole parasta mahdollista toiminnan kehittämistä” (H3)

Kaksi haastateltavaa halusi nostaa esille tärkeänä tekijänä taloudellisen vastuun kantamisen. He toivat näkökulmana esille, että tiiviimpi yhteistyö omistaja-asiakkaiden kanssa olisi nyt välttämätöntä ja aidolla kumppanuudella pystyttäisiin vastaamaan paremmin julkisen talouden haasteisiin. Kumppanuus ei vielä täysin kaikkialla ja kaikissa asiakkuuksissa ollut toteutunut ja kokemus oli, että perinteinen tilaaja-tuottajamalli murensi kumppanuusajattelua. Tilaaja-tuottajamallin katsottiin olevan ”positio”, joka oli jäänteitä jostain aiemmasta, ja joka oli ehkä avoimilla markkinoilla jo jäänyt taka-alalle. Haastateltavat toivat julki, että taloudellisten haasteiden voittamiseksi pitäisi enemmänkin pyrkiä löytämään yhdessä kehityskohteita, josta hyötyvät molemmat osapuolet.

Viime vuosina jyllännyt Korona -pandemia ja Ukrainan sodan seurauksena tullut sähkön ja elintarvikkeiden saatavuuden häiriöt olivat vaikuttaneet vahvasti organisaatioiden valmiuden tasoon ja varautumissuunnitelmiin. Toiminnan jatkuvuuden turvaamista varten oli elintarvikkeiden ja sähkön saatavuutta lähdetty varmistamaan kumppaniverkoston avulla. Yhteiskunnallisen varautumisen osalta näkemys oli, että hyvällä toimintaverkostolla pystyttiin

vastamaan paljon suurempiin haasteisiin, kun vain oman kunnan tai kaupungin tarve edellytti. Eräs haasteltava nosti esille alueellisen varautumisen merkityksen, jolloin yhteistyötä tehtiin jo ympäristökuntien, sairaanhoitopiirin, puolustusvoimien ja pelastuslaitoksen kanssa. Tämä varautumisen ammattimaistuminen edellytti kuitenkin kattavia sopimuksia, joiden avulla kyettiin varmistamaan niin asiakkaiden odotusten täyttyminen, kuin myös varautumisesta aiheutuvat taloudelliset kustannukset organisaatiolle.

5.1.4 Tarpeiden heterogeenistuminen

”Se on varmaan ehkä se ristiriitaisuus ja se hajoaminen, elikkä joidenkin mielestä lisää lihaa ja joiden mielestä liha kokonaan pois ja kasviksia lisää, ja että tarpeet monimutkaistuu ja on yhä yksilöllisempiä toiveita siinä asiakaskunnassa” (H6)

Valtaosa haastateltavista kertoi, että ruokailija-asiakkaiden toiveet olivat muuttuneet aiempaa monitahoisemmiksi. Yhteiskunnan muuttuessa monikulttuurisemmaksi, näkyi sekin jo erilaisina tahtotiloina ruuan raaka-aineiden käyttämisessä ja ruokalistojen sisällöissä, sekä myös kasvatti osaltaan erityisruokavalioiden valmistamista. Erityisesti koulujen oppilaat koettiin aktiivisempina kuin aiemmin, joka erään haastateltavan mielestä kuvasi hyvin yleistä kansalaisaktiivisuuden tilaa.

”Ei olla enää sellaisia, että täältä nyt annetaan ja olkaa kiitollisia, että tämän saatte ja se on nyt kaikille tämä sama ja tämä on tasapuolista. Ei se semmoinen siellä yksilötasolla oikein enää puhuttele” (H5)

Kouluruokailijoissa tunnistettiin myös tietoisuuden kasvaminen omista oikeuksista. Julkisia ruokapalveluja nauttiva ruokailija oli tänä päivänä asiakas, joka osasi vaatia yksilöllisiä palveluja itselleen. Ristiriitaa koettiin kuitenkin siinä, että palveluja tilaavan asiakkaan näkökulmasta yhdenvertaiset ja sovitun mukaiset palvelut olivat kuitenkin se ensisijainen tavoite palvelujen toteuttamisessa.

”Me käydään kyllä jos jonkinlaisissa foorumeissa puhumassa kouluruoasta ja päiväkotiruuasta ja tietysti vanhusten palveluista ihan yksi lailla. Mutta että kouluruoka on selkeästi se isoin asia, joka puhututtaa kaikkein eniten” (H4)

Uudeksi asiakasryhmäksi oli tunnistettu ruokailijoiden omaiset, joista osa vaati vegaaniruokaa, osa sokeritonta ruokaa, ja osa taas punaista maitoa ja lihaa. Lisääntyneiden yksilöllisten tarpeiden taustalla huomattiin ilmiönä tietynlaista ehdottomuutta, jonka seurauksena aterioiden toteuttamisesta keskustelu asiakkaiden tai heidän omaistensa kanssa oli muodostunut entistä

haasteellisemmaksi. Kuitenkin kahdessa haastattelussa nousi esille, että lasten osalta mikään makumaailmassa ei ollut juurikaan muuttunut. Huolimatta yhteiskunnan odotuksista ja muutoksista ja myös omaisten monimuotoisista toiveista, oli lapsilla edelleen samat lempiruuat kuin ennenkin.

5.2 Resurssit

”Ollaan astumassa vähän parempaan maailmaan, kun ollaan tehty isot järjestelmämuutokset sekä talous- että henkilöstöjärjestelmien osalta ja nyt ollaan siinä onnellisessa tilanteessa, että kun tähän ehditään vähän enemmän perehtymään, niin sanotaanko että tietoa on ihan kuinka paljon vaan, kun pystyy sitä suodattamaan ja vertailemaan, niin mahdollisuudet siihen on tällä hetkellä jo aika hyvät” (H3)

Haastateltavia pyydettiin kertomaan organisaatioissa keskeisiksi tunnistettuja resursseja, joiden avulla palveluja toteutetaan asiakkaille. Resurssien painoarvon ja merkityksen tunnistamisen keinoiksi vastasi neljä haastateltavaa seitsemästä tehdyt budjetit ja talousarviot, sekä niiden toteutumisen seurannan. Haastateltavat kertoivat, että osalla käytössä oli virtuaalinen johdon työpöytä, jonka avulla nähtiin tarkkaa taloudellista tietoa resurssien käyttämisestä ja tuottavuuden kehittymisestä. Toinen yleinen resurssien johtamisen työväline oli tasapainotettu tulokortti BSC, jonka avulla oli määritelty tavoitemittareita niin taloustavoitteiden kuin henkilöstön osaamisenkin suhteen. Käytössä oli myös erilaisia määriteltyjä toiminnan mittareita, kuten elintarvikekuluprosenttien seuraaminen, myynnin seuranta suhteessa tehtyihin työtunteihin, elintarvikehävikin seuraaminen, henkilöstön sairauspoissaolojen tilanne sekä asiakaspalautteiden sisällöstä kertovat mittarit. Henkilöstöresurssien käytettävyyteen, kuten poissaoloihin liittyviä tietoja pidettiin tärkeänä, koska eniten taloudellisia resursseja käytettiin juuri henkilöstön palkkoihin.

Yleinen näkemys oli, että tulevina vuosina resurssien käyttäminen ja niiden painoarvot tulevat muuttumaan entisestään yhä lisääntyvien taloushaasteiden vuoksi. Erityisesti pitkäaikaisina resurssihyötyinä ja osin kilpailukykyyn vaikuttavina sitoumuksinakin tunnistettiin henkilöstön osaaminen, vallitseva organisaatiokulttuuri, pitkät asiakassopimukset ja organisaation hallussa olevat tuotantotilat.

5.2.1 Henkilöstö ja osaaminen

”No tietenkin jos tässä kohtaa unohtaisi henkilöstöstä puhuu, niin olishan se aika hurjaa, että kyllähän ne on niin kun ne ydintekijät. Niiden saatavuus, osaaminen ja niiden käytettävyys, niiden löytäminen ylipäättään” (H4)

Kaikki haasteltavat nostivat keskeisimmäksi resurssikseen organisaation työntekijät. Henkilöstöä tarvittiin palvelujen toteuttamisessa määrällisesti paljon ja saatavuuden suhteen koettiin jo todellisia ongelmia valtaosassa (6/7) organisaatioita. Toiminnan lakisääteisyys ja palvelujen sopimuksellisuus edellyttivät kuitenkin palvelutilanteiden hoitamista, olipa sitten työvoimaa saatavilla tai ei.

Toiminnan varmistamisessa oli jo lähdetty käyttämään erilaisia yhteistyökumppaneita ja alihankintaverkostoja henkilöstövajetta korvaamaan. Myös rekrytointia ja ulkoista viestintää oli organisaatioissa tehostettu eri tavoin työvoiman saatavuuden parantamiseksi. Osaltaan taas nähtiin, että ruokatuotantokapasiteetin keskittäminen suurempiin keskuskeittäisiin ja tuotantotapojen muuttaminen resursseja säästävämmiksi olivat jo strategisia ja ennakoivia liikkeitä työvoimapulan vaikutusten ehkäisemiseksi. Eräs haastateltava kuvasi, että paikkakunnalla oltaisiin vieläkin isommissa ongelmissa, jos heillä ei olisi investoitu suurempiin tuotantotiloihin. Osa haastateltavista taas nosti tässä yhteydessä esille alihankinnan käyttämisen, jos työvoiman saatavuuden tilanne muuttuisi oikein pahaksi. Tällöin kuitenkin tunnistettiin, että tässä tilanteessa käsiin jäisivät taloudellisena kuormana käyttämättömät tuotantotilat, mutta myös alihankinnasta aiheutuvat lisäkustannukset.

”Kyllähän työhyvinvointiasioihin ja siihen johtamiseen ja siihen organisaation kiinnostavuuteen pitää panostaa, kun joka ovista ja ikkunoista ei tule enää porukkaa. Ja siihen esihenkilötyöhön, että kyllähän sen kanssa tehdään paljon enemmän töitä kuin ennen” (H5)

Yhdessä organisaatiossa oli lähdetty hankkimaan työntekijöitä oppilaitosyhteistyönä kansainvälisen hankkeen avulla. Paikallisen oppilaitoksen avulla organisaatioon oli palkattu oppisopimuksella 10 uutta ulkomaalaista työntekijää. Oppilaitos oli jalkautunut potentiaaliseen maahan, käynyt siellä ammattialan perusasiat läpi ja opettanut englantia ja vähän suomen kieltä. Haastateltava nosti esille, että heillä oli erittäin positiiviset kokemukset tästä hankkeesta ja jotakin vastaavaa uskottiin toteutuvan ja tarvittavan myös tulevaisuudessa.

Organisaation henkilöstöstrategiaan oli kuitenkin panostettava, koska työntekijät tunnistettiin organisaation pitkäaikaiseksi voimavaraksi erityisesti sen osaamisen suhteen. Haastateltavat tunnistivat keskeisenä organisaation kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä henkilöstön ruoanvalmistusosaamisen, palveluosaamisen, erityisruokavalio-osaamisen, tiimissä työskentelyn taidot ja tietoteknisen osaamisen. Hyviä kokkeja, dieettikokkeja ja asiakaspalvelijoita oli tarvittu aina, mutta nyt tarve oli kasvanut entisestään työvoiman saatavuuden heiketessä, ja nämä osaamiset eivät kasvaneet hetkessä. Myös erilaista prosesseihin liittyvää arvokasta kehittämisosaamista tunnistettiin olevan organisaation eri tasoilla. Eräs haastateltava nosti esille heillä tunnistetut ja liiketoimintamallin ytimessä olevat keskeiset osaamistekijät. Nämä olivat kyvykkyys tuottaa palveluja tehokkaasti, mutta samalla asiakaslähtöisesti.

”Niin esimiesten osaaminen, se on ihan ensiarvoisen tärkeätä ja kyllä mä näen sen, että mitä parempi esimiesosaaminen niin sitä paremmin se yritys myös pärjää ” (H6)

Useassa haastattelussa esille nostettiin keskeisenä organisaation kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä esihenkilöiden johtamistaidot. Sukupolvenvaihdokset näkyivät myös organisaatioiden esihenkilöressurssissa ja erään haastateltavan kokemus oli, että kokeneemmalta esihenkilöltä sujui operatiivisen kentän ohjaus paremmin. Esihenkilön kokemus näkyi rauhallisuutena äkillisissä toiminnan muutoksissa ja heijastui myös työntekijöihin positiivisesti. Uuden esihenkilön perehdytykseen meni useita vuosia, jolloin tämä aika taas saattoi näkyä kentällä työntekijöiden oirehtimisena, kun esihenkilöt eivät vielä kyenneet ohjaamaan toimintaa yhtä luotettavasti kuin aiemmin oli totuttu.

Yksi haastateltava kertoi havainneensa organisaatiossaan avainhenkilöitä, joiden osaaminen oli ”*enemmän kuin kohtuudella voisi odottaa*”. Erityisesti mainittiin näiden henkilöiden osalta hiljainen kokemukseen perustuva tieto ja asiakasorganisaatioiden tuntemus. Myös aikaisempi haastavien tilanteiden hallinta tunnistettiin keskeiseksi organisaation kyvykkyudeksi, kun toimintaympäristö muuttui nyt niin arvaamattomasti.

Kolme haastateltavaa nosti esille kriittisenä ja organisaation pitkäaikaiseen kilpailukykyyn vaikuttavana resurssina myös organisaation hallituksen ja johdon talousosaamisen sekä sen strategisen johtamisen kyvyt. Heidän mielestään nämä kyvykkyudet olivat keskeisessä roolissa, kun organisaation oli reagoitava toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin oikea-aikaisesti.

Kaksi haastateltavaa tunnisti organisaation hallituksen roolin myös strategisina neuvonantajina. Oli hyvä, että hallituksessa oli näkemystä, miten vapailla markkinoilla toimitaan ja miten muissa organisaatioissa kilpailukykyä oli varmistettu. Eräässä haastattelussa vahvistettiin ajatusta muiden toimialojen benchmarkkaamisesta. Miten julkiset ruokapalveluorganisaatiot voisivat hyödyntää paremmin muiden alojen hyväksi havaittuja toimintamalleja oman kilpailukykyänsä lisäämiseksi?

5.2.2 Elintarvikkeet

Oleellinen, ja kaikkien tunnistama ruokapalvelujen toimialaan liittyvä resurssi oli ruoanvalmistuksessa tarvittavat elintarvikkeet. Toistaiseksi vielä ei oltu havaittu merkittäviä ongelmia raaka-aineiden saatavuuden suhteen, mutta varautuminen tulevaan nähtiin kuitenkin välttämättömänä toimintaympäristön ennakoimattomuuden vuoksi. Vaikka osa haasteltavista toi esille raaka-aineiden korkean kotimaisuusasteen saatavuutta turvaavana tekijänä, niin huolta aiheuttivat erityisesti ne tuotteet, jotka olivat toiminnalle välttämättömiä, mutta vain ulkomailta saatavilla.

Elintarvikkeiden laadullinen valikoima oli myös kasvanut merkittävästi viime vuosina ja valikoimaa oli paljon. Kuitenkin hankintalain noudattaminen ja toiminnassa tarvittavien tuotteiden turvallisuus ja toimitusvarmuus olivat välttämättömiä edellytyksiä, jonka vuoksi elintarvikkeita ei voinut ostaa mistä tahansa. Eräs haastateltava kertoi, että enää ei puhuta pelkästään elintarvikkeiden ostamisesta, vaan ylipäättään tavarantoimittajayhteistyöstä ja ”tämmöisestä partneruudesta”. Näkemys myös oli, ettei kannattanut säilyttää ”munia yhdessä korissa”, jos yksi toimittaja ei pystynytään toimittamaan sovittuja tuotteita.

”Elintarvikehintaneuvottelut ja kilpailutukset on isossa roolissa tällä hetkellä, että kuitenkaan meidän omistaja-asiakkaan ei ole mahdollista maksaa mahdollisia määriä tästä meidän palvelusta ja se edellyttää sitä, että me todella niin kun tehdään töitä sen eteen, että se ruokapalvelu sen palvelukuvauksen mukaisesti pystytään tässä tilanteessa tuottamaan”(H1)

Eräässä haastattelussa esille nostettiin tärkeänä näkökulmana elintarvikkeiden oma kilpailuttaminen. Näkemys oli, että omana toimintana raaka-aineet olisivat juuri sellaisia kuin tarve olisi ja erilaisia kilpailuttamisen malleja kyettiin toteuttamaan joustavammin. Myös kilpailuttamisesta syntyvät transaktiokustannukset jäisivät pienemmiksi, kun se tehtäisiin itse tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Usea haastateltava kertoi, että elintarviketoimittajia kilpailutettaessa toiminnan jatkuvuuden varmistaminen oli yksi kilpailutuksien kriteeri ja keino koettaa hallita resurssien hintaa ja saatavuutta myös häiriötilanteissa. Kaksi haastateltava totesi, että tällaisia kriteerejä ei voinut asettaa kilpailutuksissa kuitenkaan liian korkealle, koska se näkyi heti tuotteiden ostohinnoissa. Useat myös epäilivät, että vaikka sopimuksissa oli sovittu erilaisten häiriötilanteiden turvaaminen, niin käytännössä se ei tarkoittanut mitään tosi paikan tullen. Toisaalta taas yksi haastateltava kertoi, että he olivat löytäneet partnereita, jotka osasivat heti luotettavasti kertoa miten erilaisissa raaka-aineiden saatavuuden häiriöissä he voivat suunnitelmallisesti tukea ruokapalveluorganisaation toimintaa.

5.2.3 Toimivat tuotantotilat

”Mutta että ihan tämmöiset mitkä meidän ikäluokalle on ollut ihan ilmiselvää, että sähköä ja vettä tulee ja siitä ei tarvitse murehtia, niin niissäkin on tullut nyt ihan perusasioissa epävarmuuksia” (H5)

Viimeaikaiset uhkakuvat sähkönsaannin katkoista pohdituttivat useaa haastateltavaa. Tunnistettiin, että sähkö ja vesi olivat olennaisia tuotannon resursseja ruokapalvelujen toteuttamisessa. Varautumissuunnitelmia sähkökatkoihin oli tehty neuvottelemalla esimerkiksi sähköyhtiöiden kanssa energian saatavuudesta myös häiriötilanteissa. Kuitenkin sähkön saantihäiriöihin varautumisen tunnistettiin olevan osin puutteellista, kun kaikkiin keittiöihin ei ollut todellisuudessa saatavilla varavoimaa. Myös energian hinnan nousu pohditutti siten, että mikäli hinnat nousisivat entisestään, olisi jo mietittävä mihin kellonaikaan ruokaa ylipäättänsä asiakkaille valmistetaan. Tämä vaikuttaisi taas ruoantuotantotapoihin, millä tavalla ruokaa voitiin tehdä, että sen valmistus ei olisi aikaan sidonnaista. Näissä tilanteissa vaihtoehdoksi nostettiin myös alihankintasopimukset muiden toimijoiden kanssa palvelujen toteuttamisessa.

”Kyllä tässä keittiöverkostossa ja siinä tuotannon optimoinnissa on vielä tekemistä. Se on iso asia mikä vaikuttaa ilman muuta meille kun on eurojen näkökulmasta niin merkittävä kuluerä” (H7)

Kaikki haastateltavat nimesivät keskeiseksi ruokapalvelujen resurssiksi kunnossa olevat, ja tuotantomääriltään hyvät keittiötilat ja -laitteet. Olennaista oli, millaisia tiloja oli käytettävissä ja millainen niiden laitekanta oli. Eräs haastateltava tunnisti, että aiemmin keittiöt olivat nykyisiä huonokuntoisempia ja oli tehty kovasti töitä sen eteen, että saatiin kaupungin talousarvioprosessissa keittiöinvestointeja läpi työn tehokkuuden ja tuotteiden laadun

parantamiseksi. Paradoksaalista oli, että nyt kun tila- ja laiteinvestointeja olikin saatu tehtyä, niin sitten ei oikein löytynyt sitä henkilökuntaa, joka siellä tekisi töitä.

”Sitten tietysti ihan sitä niinku kovaa seinää ja pataa ja tän tyyppistä, että kyllä mä näen, että tarvitaan niinku fyysisiäkin resursseja. Mehän ollaan siinä mielessä onnellisessa tilanteessa, että meillä on keskuskeittiö, joka on yksi merkittävä, siis sanoisin jopa ihan strateginen resurssi meidän tekemisessä” (H4)

Haastateltavat tunnistivat keittiötilojen olevan pitkäaikaisia ja kustannuksiltaan merkittäviä resurssisitoumuksia. Osaltaan toimivat tuotantotilat koettiin mahdollisuutena laajentaa ja tehostaa toimintaa, mutta toisaalta ne taas toivat paineita kalliina neliöinä toiminnan kannattavuudelle. Positiivisena koettiin, että tuotantotilojen pitkien vuokrasopimusten avulla voitiin hallita suurta alueellista tuotantokapasiteettia, jota ei ollut yksinkertaista kilpailijoiden hetkessä investoida, varsinkaan jos pitkiä asiakassopimuksia ei ollut taustalla turvana. Hyvä tilojen tuotantokapasiteetti myös mahdollisti tarvittaessa toiminnan laajentamista uusiin asiakasryhmiin, jos nykyiset volyymit laskisivat tulevaisuudessa.

Yhdessä haastattelussa nostettiin esille negatiivisena näkökulmana tilojen ja laitteiden hallinnan puute. Jos tuotantotilat resurssina eivät olleet omassa hallinnassa, ei myöskään ruokapalvelujen toiminnan kehittäminen ja tehostaminen tila- ja laitekantaa hyödyntämällä ollut välttämättä mahdollista. Toisessa haastattelussa taas nostettiin esille viimeaikaiset hyvinvointialueiden muutokset, jonka vuoksi kaupungin keittiötiloja oli siirretty omistajan toimesta ruokapalveluorganisaation hallintaan. Vuokrasitoumukset olivat pitkiä, ja näkemys oli, ettei näistä sitoumuksista päästy eroon, vaikka organisaation ruokapalvelutoimintaa olisi ollut mahdollista tehostaa jo olemassa oleviin keittiöihin, eikä uusia olisi enää tarvittu kiinteitä ja pitkäaikaisia kustannuksia kasvattamaan.

Tilojen ja laitteiden käyttämiseen liitettiin haastatteluissa ruokapalveluissa käytettävät tuotannonohjaus- ja tietojärjestelmät, joiden tavoitteena oli helpottaa ja tehostaa toimintaa sekä myös auttaa todentamaan tehdyn työn laatuominaisuuksia. Lähes kaikki haastateltavat (6/7) nostivat esille erilaisten järjestelmien käyttämisen lisääntymisen viime vuosina. Tietojärjestelmät ja tunnistettiin myös pitkäaikaisiksi resurssisitoumuksiksi, koska niiden hankinta vei paljon taloudellisia resursseja, mutta vaikutti myös laajasti organisaation päivittäiseen toimintaan, jonka vuoksi uusien järjestelmien käyttöönotto ei ollut yksinkertainen asia. Esimerkkinä usea haastateltava kertoi tuotannonohjausjärjestelmien käyttöongelmista,

joiden suhteen ei oltu vielä saatu parannuksia neuvoteltua järjestelmätoimittajan kanssa. Tuotannonohjausjärjestelmien osalta koettiin suurena haasteena markkinoilla oleva tarjonnan puute, jolloin valittavissa ei ollut valmiiksi toimintaan sopivia ja testattuja vaihtoehtoja. Haastateltavat toivat esille, että alan toimijoiden tulisi nyt yhdistää voimansa, että tarvittavia korjauksia saataisiin neuvoteltua.

5.2.4 Organisaatiokulttuuri, toimivat prosessit ja liiketoimintamallit

”Elämä on ollut aikaisemmin helpommin ennustettavaa ja sitten ne meidän ammattilaiset ja osaaajat kun on tottunut siihen. Ollaan nyt just tavallaan siinä vähän niinku kuilun reunalla, että on pakko hypätä, vaikka ei tiedä että mitä siellä alhaalla on” (H1)

Organisaatiossa vallitsevan toimintakulttuurin katsottiin olevan keskeinen resurssi, joka vaikutti organisaation kilpailukyiseen toimintaan. Eräässä haastattelussa kilpailukykyä edistävänä organisaatiokulttuurina koettiin organisaatiossa asuva kokeilemisen kulttuuri ja se määriteltiin erityisesti koko henkilöstön asenteen ja ajattelutavan muutoksena. Miten voitaisiin sietää epävarmuutta ja kontrollin puutetta paremmin ja hyväksyä se, että joskus kokeilemisessa saattoi tulla epäonnistumisiakin. Toteamus oli, että on vain uskallettava kokeilla, että saataisiin syntymään myös innovaatioita. Tätä kulttuuria oli jo lähdetty viemään eteenpäin, mutta paljon oli työtä viedä edessä.

”Koska jos mä ajattelen, että jos tyhjästä lähdettäisi nyt yhtäkkiä tätä samaa tekemään, niin kyllä se niinku pitäisi jotenkin rakentaa se sekin resurssi” (H5)

Kaksi haastateltavaa nosti tärkeäksi resurssiksi toimivan organisaatorakenteen ja siellä hyvin toimivat prosessit. Ruokapalvelujen toimialaan liittyen esimerkkinä nostettiin prosessien tuottavuuden parantamisessa ja resursseja turvaavana tekijänä tekoälyn tuomat mahdollisuudet oman toiminnan tukena. Taloudellisen niukkuuden lisääntyessä tuli tulevaisuudessa priorisoida sitä mitä itse tehdään, ja miten tekoäly voisi vaikka auttaa asiakkaiden ruokalistojen suunnittelussa oman tekemisen rinnalla?

Usea haastateltava nosti esille digitaalisen muutoksen tuomat mahdollisuudet toiminnalle, mutta sen hyödyntäminen edellytti irti päästämistä vanhoista tavoista toimia. ICT- ja digiosaaminen kuvattiin kuin voiteena hyvän ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ympärillä. Eräässä haastattelussa todettiin, että kilpailuetua tuottava kokonaisuus syntyi tehokkaasta ja asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista, jonka edellytyksenä olivat kuitenkin henkilöstön

tarkoituksenmukainen osaaminen, esihenkilöiden hyvät johtamistaidot ja toimiva organisaatorakenne.

5.2.5 Pitkät asiakassopimukset

”Ja se pitkäaikainen asiakkaan tuntemus, että me ymmärretään se kun omat taskumme ja kun se puolesta sanasta kipuilee jotakin, niin me heti kun ymmärretään että mitä se tarvitsee vaikka se ei niinku osaa sitä sanoakaan. Siellä on vaan joku ongelma niin osataan tuoda ratkaisuja niin se on tietysti semmoinen kilpailuetu” H5)

Neljä haastateltavaa seitsemästä nosti esille arvokkaana resurssina pitkät sopimukset organisaatioiden omistaja-asiakkaiden kanssa, joissa korostui kilpailuetuna pitkäaikaisen asiakassuhteen mukanaan tuoma asiakkaan toiminnan tuntemus sekä keskinäisen luottamuksen merkitys. Asiakkailla oli jo kertynyt kokemuksia alihankinnan käyttämisestä, mutta luottamus ei ollut syntynyt alihankkijaan samalla tavoin, kun vanhaan tuttuun toimijaan. Hyvinä puolina pitkissä asiakassopimuksissa nähtiin myös se, että ne antoivat toiminnalle jatkuvuutta ja siten erityisesti kiinteiden ja pitkäaikaisten resurssien hankintaa kyettiin suunnittelemaan ja kehittämään pitkäjänteisesti. Tärkeänä tekijänä tässä kohden nähtiin neuvotteluyhteys organisaation omistajien kanssa, jolloin erilaisista asioista pystyttiin joustavasti sopimaan ja keskustelemaan. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi asiakkaan toiminnasta aiheutuvat supistukset ja laajentumiset, sekä esimerkiksi pandemia-aikaiset palvelujen erityisjärjestelyt.

Keskusteltaessa asiakassopimuksista esille nousi eräässä haastattelussa resurssina organisaation johdon osaamisen merkitys sopimusneuvotteluissa. Sopimusten pitkäaikaisuus ei ollut se merkityksellisin tekijä, vaan myös sopimusten kannattavuus, jolla varmistettiin organisaation elinvoimaa ja siten kilpailukykyä. Eräs haastateltava totesi, että kun toimintaympäristö muuttui nyt niin nopeasti, voisivat sopimuskirjaukset erilaisten häiriötilanteiden varalle antaa paremmin jouston varaa palvelujen toteutuksessa. Tällöin se olisi merkittävä toiminnan jatkuvuutta turvaavaa tekijä myös organisaation kannattavuuden näkökulmasta. Esille nostettiin resurssina palvelujen tarjoamiseen liittyen voimavara-alihankinta, jonka avulla kyettiin omaa palveluvalikoimaa täydentämään kumppaniyrityksen palveluvalikoimalla. Tämä mahdollisti joissakin tilanteissa toiminnan tehostamisen lisäksi myös laajentamaan asiakaskuntaa ja vähentämään siten riippuvuutta yksittäisistä asiakassopimuksista.

Yleisesti ottaen haastatteluissa todettiin, että pitkät asiakassopimukset olivat kilpailuetu markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Toisaalta taas niiden hinnoittelumekanismit koettiin jopa organisaation elinvoimaisuutta rajoittavana tekijänä, kun hinnoittelua ei voitu tarkistaa kustannustasoa vastaavaksi samalla tavoin kuin markkinoilla toimivat yritykset tekivät. Myös In house -yhtiöiden parempaa asemaa suhteessa markkinoilla toimiviin yrityksiin kyseenalaistettiin, vaikkakin se yhden haastateltavan mielestä toi paremmin mahdollisuuksia investoida, kun omistaja ei ”kupsahtanut heti ensimmäisessä mäessä”. In house -asema ei kuitenkaan ollut haastateltavien mielestä takuvarma positio organisaation olemassaololle, sillä omistaja-asiakkaat kykenivät päättämään milloin tahansa palvelujensa kilpailuttamisesta, mikäli toiminnassa ei saavutettu sille asetettuja laajoja odotuksia.

5.2.6 Yhteenveto resurssistrategioista

Haastatteluissa tuli ilmi useaan kertaan erilaisten resurssien saatavuuden haasteet, niiden saatavuuskatkoihin varautuminen, sekä millä keinoilla riippuvuutta pyrittiin vähentämään toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi (taulukko 1). Taloudellisten resurssien niukkuuden vuoksi omaa toimintaa arviointiin koko ajan; mitä kannattaa itse tehdä ja mikä olisi järkevä ostaa alihankintana. Eräs haastateltava totesi, että varautumisen rooli kaikenlaisiin häiriöihin yleensäkin oli nyt arkipäiväistynyt. Esimerkiksi viimeaikaiset lakkouhat olivat pakottaneet organisaatioita testaamaan ja tarkentamaan suunnitelmiaan. Varautuminen lyhytaikaisiin häiriötilanteisiin nähtiin yleisesti ottaen helpompana kuin pitkäaikaisten häiriötilanteiden hoitamisen.

”Aikaisemmin tehtiin vuosisuunnittelu hyvissä ajoin seuraavalle vuodelle ja joko lailla budjetit lyötiin kasaan ja suunnitelmat. Mutta nyt ei kyllä semmoista vuotta enää ole, etteikö sieltä tulisi jotain isoa merkittävää muutosta, joka pakottaa priorisoimaan asioita ja miettimään niitä uuteen järjestykseen ja ehkä varautumaan. Meidän täytyy koko ajan tietyllä tavalla olla sillain vähän tuntosarvet herkinä, että mitä tapahtuu ja missä mennään, kuinka tätä tietysti on kunnia asia ja velvollisuus ruokahuollon järjestäminen” (H1)

Suurta huolta aiheutti kaikissa vastaajissa kustannustason nousu toiminnassa tarvittavien resurssien osalta. Rahaa ei ollut julkisessa taloudessa yhtään enempää käytettävissä ja ”asiakkaan lautanen” oli se viimeinen paikka mistä haluttiin säästää. Raha tai rahan puute koettiin resurssina, että toimintaa yleensäkin kyettiin pyörittämään. Ateriahinnat oli sovittu yleisesti vuodeksi kerrallaan ja se toi haasteita niin toiminnan kannattavuudelle kuin organisaatioiden kilpailukyvyille. Yksi haastateltava kuitenkin totesi rahan niukkuudesta, että

kun on riittävästi poliittista tahtoa esimerkiksi kalliimpien raaka-aineiden käyttämisestä, niin rahaa oli löytynyt kaupungissa lisää. Tässä allokoinnissa oli kysymys kaupungin strategisista arvoista, jotka oli päätetty kaupunginvaltuustossa.

Kolme haastateltavaa kertoi hyväksi resurssien tunnistamisen välineeksi toiminnan riskianalyysit. Riskianalyysi auttoi hahmottamaan toimintaan tarvittavia keskeisiä resursseja ja niiden painoarvoa toiminnalle, sekä myös miettimään keinoja, jollei resursseja olisikaan saatavilla. Riskienhallinnan toimenpiteitä oli saatu testata ihan käytännössä viime vuosina, joka taas auttoi osaltaan parantamaan organisaatioiden varautumisen suunnitelmia eteenpäin.

Taulukko 1. Keskeiset resurssit ja resurssistrategiat (n=7)

RESURSSI	RESURSSIN HALLINTA	RESURSSIRIIPPUVUUDEN HÖLLENTÄMINEN
HENKILÖSTÖ	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen - Rekrytointien kohdentaminen uusiin työntekijäryhmiin, hankeyhteistyöt - Omaan varahenkilöstöön panostaminen - Rekrytoinnin kehittäminen ja laajentaminen - Työnantajaviestinnän tehostaminen ja työnantajamaineen hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Ruokien omavalmistustasteen laskeminen - Keittiöverkoston optimointi - Toiminnan jatkuva reflektointi - Alihankinta - Riskienarvioinnit ja varautumissuunnitelmat
RAAKA-AINEET	<ul style="list-style-type: none"> - Elintarvikekilpailutusten hallinta ja tehostaminen - Omavalmistustasteen arviointi - Paikallisten toimijoiden hyödyntäminen - Hävikin vähentäminen - Partneruus 	<ul style="list-style-type: none"> - Sopimustoimittajien laajentaminen - Hankintaosaamisen kasvattaminen - Alihankinta - Palvelusopimuskirjaukset saatavuushäiriöihin - Riskienarvioinnit ja varautumissuunnitelmat
TILAT JA LAITTEET	<ul style="list-style-type: none"> - Keittiöverkoston optimointi - Tilainvestointien arviointi ja mahdollisesti vaikuttaminen - Omavalmistustasteen arviointi - Alihankinta - Vuokrasopimusten hallinta - Neuvottelut sähköyhtiöiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö elintarviketeollisuuden kanssa - Alihankintana - Riskienarvioinnit ja varautumissuunnitelmat - Varavoiman hankinta
TUOTANNON-OHJAUSJÄRJESTELMÄT	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmien optimaalinen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmätoimittajaan vaikuttaminen - Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen verkostojen avulla
OSAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen ja kehittäminen - Osaamisen laajentaminen - Yhteistyö oppilaitosten kanssa - Oppisopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Omavalmistustasteen arviointi - Digitalisaatio, automaatio - Alihankinta - Itse järjestetyt täydennyskoulutukset - Työnantajamaine - Riskienarvioinnit ja varautumissuunnitelmat
PROSESSIT	<ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva kehittäminen - Digitalisaation ja automaation laajempi hyödyntäminen - Liiketoimintamallien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Lean - Avainhenkilöiden tunnistaminen - Digitalisaatio ja automaatio - Osaamisen kasvattaminen

	<ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilöosaamisen ylläpito ja kasvattaminen - Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö elintarviketeollisuuden kanssa - Alihankinta
RAHA	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan jatkuva reflektointi ja kehittäminen - Kannattavien asiakkassopimusten neuvottelemine - Taloustietoisuuden kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvokeskustelut ja poliittiseen kenttään vaikuttaminen - Kumppanuus asiakkaan kanssa kehittämisessä, kokonaistaloudellisten hyötyjen osoittaminen
ALIHANKKIJAT	<ul style="list-style-type: none"> - Oman toiminnan arviointi ja tarvittaessa alihankinnan hyödyntäminen - Alueellisen elinvoiman tukeminen - Kumppanuus voimavara-alihankkijoiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Alihankkijaverkostojen hallinta - Alihankkijakonseptit - Sopimuksien hallinta
ASIAKAS-SOPIMUKSET	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkät ja kannattavat sopimukset - Sopimussisältöjen tarkoituksenmukaisuus - Voimavara-alihankinnan mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Lisäarvon osoittaminen, esim. varautuminen - Asiakkaan arkea tukeva palveluvalikoima ja liiketoimintamallit - Toiminnan dokumentointi ja raportointi - Uudet asiakkuudet (jos mahdollista)
ORGANISAATION JOHTO (sis. hallituksen)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyvykkyys neuvotella - Kyvykkyys tulkita toimintaympäristöä ja reagoida - Hyvä liiketoimintaosaaminen ja strategisen johtamisen kyvyt - Halukkuus vaikuttaa toimintaympäristöön 	<ul style="list-style-type: none"> - Avainhenkilöiden tunnistaminen, varahenkilöjärjestelmät

5.3 Dynaaminen kyvykkyys

”Mutta kyllä se niin vaan on että, näillä tuotannon tekijöillä, näillä resursseilla tätä bisnestä pyöritetään, mutta sitten tosissaan se joka hoksaa ja kykenee muuttumaan, niin se voittaa tän skaban” (H4)

Resurssien muutosjoustavuus, tai niiden joustamattomuus, koettiin keskeisenä ruokapalveluorganisaatioiden kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Kaikki haastateltavat totesivat käydyn resurssikeskustelun päätteeksi, että erityisesti pitkäaikaisiksi tunnistettavien resurssien oli oltava dynaamisesti muokattavissa, että organisaation kilpailukyky voitaisiin ylläpitää tulevaisuudessa. Edellytyksiä dynaamiselle kyvykkyydelle rakennettiin henkilöstön monipuolisella osaamisella, hyvällä esihenkilötyöllä ja toimivilla organisaatiokäytänteillä. Ilman kokeilemisen ja uuden oppimisen rakentuvaa johtamiskulttuuria ei toiminnan muutoksia itsestään tapahtunut. Ruokapalveluhenkilöstö ammattiryhmänä kuitenkin koettiin haastattelussa hyvin muutoksia sietävinä ja niin sanottuina ”toiminnan ihmisinä”. Tuotantotilojen monipuolisen hyödynnettävyyden suhteen taas tuli pohtia jo innovatiivisiakin ratkaisuja.

”Ehkä tän alan ihmiset on kumminkin semmoisia toiminnan ihmisiä. Ei ne jää tuleen makaamaan. Silloin pannaan vähän kaasua lisää, kun jotakin tapahtuu ja tuntuu joskus, että ne on parhaimmillaan että jes nyt on jotakin ja tuntee itsensä tarpeelliseksi” (H5)

Todisteena muutoskyvykkyydestä usea haastateltavaa toi esille viime vuosien pandemia -ajan, sekä myös useiden haastatteluissa olleiden organisaatioiden juridisessa asemassa tapahtuneet muutokset. Vaikka pandemia -aikana toiminta ruokapalveluissa oli etäkoulujen tullessa supistunut, oli henkilöstöä kyetty siirtämään organisaatioissa muihin palveluihin, joissa kysyntä oli taas vastaavasti kasvanut. Samoin viime vuosien aikana hyvin onnistuneet yhtiöittämiset, liikkeenluovutukset ja uudelleen organisoitumiset koettiin osoituksena muuntojoustavuudesta, kun muutokset oli kyetty toteuttamaan ilman että asiakas koki häiriöitä palvelujen saatavuudessa.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on kerätty haastatteluista esiin nousseita tekijöitä, jotka edistivät haastateltavien mielestä ruokapalveluorganisaation dynaamista kyvykkyyttä.

Taulukko 2. Dynaamista kyvykkyyttä edistäviä tekijöitä (n=7)

DYNAAMISTA KYVYKKYYTTÄ EDISTÄVIÄ TEKIJÖITÄ	MÄÄRÄ (N=7)
Palvelujen monipuolistaminen	7
Organisaation toimintakulttuuriin vaikuttaminen, kehitysmyönteisyys, hoksaamisen taso	6
Henkilöstön monipuolinen osaaminen	5
Alihankinnan hyödyntäminen	5
Omistajaohjauspolitiikka, kumppanuus palvelujen järjestämisessä	4
Jatkuva tuotekehitys tai konseptikehitys	4
Benchmarking	3
Toimialariippumaton koulutus- ja perehdytysosaaminen	3
Vuokrasopimusten hallinta	2
Kriittisen osaamisen rekrytointi	1

5.3.1 Monipuolistaminen

Haastateltavien mielestä organisaation henkilöstöressurssin joustavaa käyttöä edistivät henkilöstön monipuolinen osaaminen ja toiminnan muutoksia hyvin sietävät tehtäväkuvat. Näkemys oli, että osaamista laajentamalla henkilöstöä voitiin käyttää joustavammin organisaation eri palveluissa ja kohteissa, mikäli toiminta jossakin kohteessa supistui nykyisestä. Yleinen toteamus myös oli, että osaamisen ja työ sopimusten kapea-alaisuus heikensi työntekijöiden käytettävyyttä, kun oma työrooli miellettiin tämän vuoksi liian suppeasti. Henkilöstöressurssien mahdollisia sopeuttamisen mahdollisuuksia koettiin taas heikentävän omistajien henkilöstöpolitiikan, joka osalle organisaatioista saneli, miten henkilöstön työsuhteisiin voitiin reagoida palvelujen kysynnän laskiessa.

”Niin jos sulla ei ole innovatiivista ratkaisua mihinkään, tai yleensä hän kauppa käy niin että asiakas ei tiedä vielä tarvitsevat sakaan tuotetta, niin se pitäisi jo myydä hänelle ja sitä kautta saada se hyöty siitä. Tämmöistä pitäisi täällä julkisessa ruokapalvelussa olla enemmän ja siitä pitäisi pystyä myös puhumaan paljon enemmän ja rehellisemmin kuin tässä hetkessä tehdään” (H2)

Palveluvalikoiman monipuolistamiseen liittyvässä keskustelussa ruokapalvelujen rinnalle miellettiin kaikissa haastatteluissa puhtauspalvelut, jotka voisivat tuoda lisäarvoa asiakkaan toiminnalle ja joustavuutta ruokapalveluorganisaatioiden resurssien käyttämiselle. Tämän lisäksi mainintoja nousi myös kiinteistöpalvelujen, logistiikkapalvelujen, vahtimestaripalvelujen ja erilaisia kohteiden hoivatyötä tukevien palvelujen osalta. Asiakkaan näkökulmasta hyödyksi koettiin, että useamman toimialan palvelutarjonnalla kyettäisiin tarjoamaan palvelukohteissa kokonaisvaltaisempaa palvelua asiakkaille.

”Niin jos me ollaan vaan tehostamiskierroksessa, niin se ei ikinä onnistu vaan sitten se on kutistamiskierre samalla. Pitää tietysti tehokkuutta parantaa, mutta myös se, että tulee kasvua niin kyllä siinä skaalaedut ja volyyymi hyödyt sitten rupeaa auttamaan elämässä eteenpäin” (H5)

Henkilöstönäkökulmasta katsottuna useat toimialat tarvitsivat palvelujen toteuttamisessa työntekijöitä, jolloin ne kykenivät tukemaan resurssinäkökulmasta toisiaan tarpeen vaatiessa. Vaikka ammatillinen osaaminen ei aina eri toimialojen välillä täysin kohdannut, niin toisen työparina ollessa ja pienellä lisäkoulutuksella saatiin henkilöstöressurit hyödynnettyä muutostilanteissa optimaalisemmin. Yhdessä haastattelussa esimerkkinä useamman palvelun tarjoamisessa nostettiin esille palvelujen kokonaisketjun hallinta tehokkuutta tuovana

toimintamallina. Tässä organisaatiossa oli kyetty toimintamalleja kehittämällä siirtymään ruoan valmistuksesta ruoan kuumennukseen, ja samalla yhdistelemään henkilöstön työtä eri palvelujen välillä asiakaskohteissa järkevämmiin.

”Se on ihmisille mahdollisuus tehdä erilaisia töitä, vaikka vähän nyt kiristää tämä tilanne tällaista sisäistä keskustelua ja sillä johtamispuolella, että joo vähän mieluummin pidettäisiin betonissa henkilöstöä, kun annettaisiin liikkua organisaatiossa”(H5)

Eräs haastateltava nosti esille, että työtehtävien laajentaminen ja työnkierto palveli usein myös työntekijöiden omaa elämäntilannetta, kun henkilöt olivat löytäneet itselleen uusia uramahdollisuuksia ja joustoja työelämäänsä organisaation sisällä. Työvoiman heikon satavuuden vuoksi esihenkilöt kuitenkin saattoivat mielellään pitää osaajat itsellään, vaikka organisaation näkökulmasta vain henkilöstön kokonaisuusvyydydellä oli todellista merkitystä.

Useassa haastattelussa käytiin keskustelua myös alihankinnan ja organisaation muutoskyvykkyyden yhteydestä. Osaltaan nähtiin, että alihankkijat olivat voimavarana silloin, kun toiminnassa tapahtui nopeita muutoksia. Toisaalta taas luotettavat alihankkijat koettiin olevan myös strategisia kumppaneita juuri niissä tilanteissa, kun itse ei ollut järkevää investoida laajasti erilaisiin resursseihin ja toiminta piti hioa kustannuksiltaan ja konseptiltaan mahdollisimman optimaaliseksi.

5.3.2 Kyky muuttua

”Kun maailma meidän ympärillä muuttuu, me ei voida enää tehdä niinku on aina tehty, vaan meidän on pakko muuttua sen maailman mukana. Ja vielä jos pystyttäisi etukäteen pikkuisen oleen askel edellä, niin olisi tietysti vielä parempi niin”(H7)

Viisi haastateltavaa seitsemästä nosti esille koko organisaation kilpailukykyä edistävänä resurssina ominaisuuden miettiä asioita luovasti uudella tavalla ja kyvykkyydeksi muuttaa, muuttua ja kehittyä. Tähän kyvykkyyteen tarvittiin haastateltavien mielestä organisaatiossa asuvaa kokeilemisen kulttuuria, mutta erityisesti esihenkilöiden osaamista ja työvuosien mukanaan tuomaa kokemusta muutoksen läpiviejinä. Muutoksessa tärkeää myös oli, että kyettiin arvioimaan kehittämisessä niitä asioita, jotka tuottivat asiakkaalle oikeasti lisäarvoa ja mitä taas voitaisiin vaikka automatisoida tai ostaa alihankintana. Eräs haastateltava totesikin, että jos ei ole kykyä viedä muutoksia eteenpäin, ei ne siellä kentällä itsestään syntyneet. Tarvitaan askelmerkkejä ja useita laduntekijöitä, että muutosta saadaan aikaiseksi.

”Muutosjohtaminen, se on ollut termi vuosikymmeniä, mutta ihmiset, jotka oikeasti osaa paaluttaa sitä polkua muille ihmisille, että katso tähän suuntaan ja näillä askelmerkeillä me päästään tuonne maaliin, niin sitä kyvykkyyttä tarvitaan kanssa paljon enemmän” (H4)

Eräänä keinoina kehitysmuotoiseen ja kokeilevaan yrityskulttuurin kannustamisessa koettiin olevan prosessien määrämuotoinen kehittäminen erilaisten hankkeiden tai toimintaohjelmien avulla. Yhdessä haastattelussa esille nostettiin jo vuosia toteutetun Lean -toiminnan muutoskyvykkyyttä edistävänä toimintamallina. Tavoitteena oli viedä aina tietyn verran Lean -hankkeita läpi vuodessa ja ne kohdistuivat kaikille toimialoille koskien myös hallinnon palveluja. Prosessien hallinta ja niiden jatkuva parantaminen olivat tulleet tutuiksi jo vuosien saatossa, mutta toimintamallin ylläpitäminen vaati jatkuvaa sparraamista ja muistuttamista.

”Mä uskon että me tarvitaan tulevaisuudessa sitä teknistä kyvykkyyttä ja toisaalta sitten taas sen tyyppistä inhimillistä kyvykkyyttä joka osaa niinku hahmottaa sen teknillisen mahdollisuuden ja niinku tuoda niitä organisaatioon ja hakemaan niitä ratkaisuja” (H1)

Eräs haastateltava nosti esille, että organisaation kehittymistä joskus edesauttoivat myös henkilövaihdokset, kun uudet osaajat toivat omaa kertynyttä kokemustaan ja uusia näkökulmia organisaation kehittämistyöhön. Kokemuksena kerrottiin, että oli ollut oikein hedelmällistä yhdistää organisaation johdossa erilaista osaamista ja kokemusta, koska keskinäinen sparraaminen toi esille erilaisia vaihtoehtoja toimia, ja joka lopulta paransi myös organisaation päätöksentekoa.

Ruokapalvelujen toimialaan liittyen nähtiin merkittävänä muutoksia edistävänä ominaisuutena panostaminen tuotekehitykseen, joka oli edellytys tuotantoprosessien muuttamiselle ja kehittämiselle. Elintarvikkeiden elinkaari tunnistettiin tänä päivänä lyhyemmäksi kuin aiemmin, jonka vuoksi jatkuva kehittäminen ja organisaation sisällä tapahtuva ammatillinen kouluttaminen oli välttämätöntä organisaatiossa ylläpidettävää osaamista. Tässä yhteydessä esille nousi kolmessa haastattelussa myös toimialasta riippumaton koulutusosaaminen erityisen arvokkaana osaamisena organisaation kehittämisessä. Esimerkkinä nostettiin henkilöitä, joilla oli syvää käytännön osaamista ja kokemusta ruokapalveluista, mutta myös organisaation yleisistä käytänteistä. Näillä henkilöillä oli kyvykkyyttä kouluttaa henkilöstöä ruokapalvelujen toimialaan liittyvissä asioissa ja samalla opastaa kertyneen kokemuksensa vuoksi myös organisaation muissa käytännöissä.

5.3.3 Omistajayhteistyön syventäminen

”Että kaikki sellainen, että vedetään niin kun niin sanotusti taskusta toiseen tai köydenveto kaupungin sisällä, niin se on vähän turhaa” (H1)

Poliittiset ja omistajalähtöiset päätökset toiminnan monipuolistamisesta tai palvelujen kilpailuttamisesta katsottiin heikentävän ruokapalveluorganisaatioiden resurssien järkevää käyttämistä ja suunnitelmallista kehittämistä. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille näkökulma, että antamalla enemmän vastuuta ruokapalveluorganisaatiolle kaupunkitasolla kokonaispalvelujen tuottamisesta, voitaisiin resurssitehokkuutta kokonaisvaltaisesti parantaa ja säästää kaupungin kustannuksissa. Näkemys oli, että kun vastuita jaetaan ruokapalveluille keskeisten resurssien hallinnassa toiseen organisatoriseen yksikköön kaupungissa, ei kokonaisuutta välttämättä kyetty optimoimaan toimintaympäristön muutosten ja mahdollisuuksien vaatimalla tavalla. Myös vahva Tilaaaja-tuottajamalli koettiin olevan esteenä kokonaiskannattavuudelle, jos yhteistyö muodostuisi vastakkainasetteluksi.

”Me ei missään tapauksessa lähdetä osaoptimoitimaan. Me tuodaan aina kyllä se esille, että mikä on se edullisin ratkaisu kaikille osapuolille. Se pitää vaan niinku sanoittaa ja dokumentoida, ettei sitä aleta yhtäkkiä miettimään, että miksi me toimitaan jonkun näkökulmasta epätarkoituksenmukaisesti.” (H6)

Eräässä haastattelussa todettiin, että lisäarvoa kaupungin taloudellisissa paineissa voitaisiin tuoda myös oman spesifin osaamisen kautta arvioimalla sitä, mitkä olivat omat vahvuudet palvelujen tuottamisessa ja mikä taas voisi olla järkevää ulkoistaa markkinoiden vahvuuksia hyödyntäen. Mahdollisessa palvelujen kilpailuttamistilanteissa taloudellista lisäarvoa saataisiin ruokapalveluorganisaatioista ammatillisen osaamisen kautta, kun tarjouspyyntöjen sisältöjen vertailtavuus täsmentyisi ja vastaisi todellisuutta. Palvelujen ulkoistamisessa ja toiminnan kilpailutustilanteissa syvempi yhteistyö omistajan kanssa koettiin myös arvokkaana oman toiminnan sparraamisena, kun toiminnan kilpailukykyisyyttä kyettiin vertaamaan markkinoilla toimivien tarjouspyyntöjen avulla.

”Toisaalta se yksityinen puoli vaikkapa voi olla niin paljon muutosketterämpi, että pystyy sitten vaikka jättämään jotain hullun hauskoja tarjouksia tai muita sellaisia, jossa halutaan ehkä vaan päästä markkinoille, eikä välttämättä sitä kannattavuutta ihan vielä siinä vaiheessa niin paljon. Sitten se meidän palvelu saattaa näyttää hyvinkin kalliimmalta tai jotenkin tehottomalta, mutta sitten taas tavallaan se meidän etu on se pitkäkestoinen kehittäminen ja niin kun kaupunki omistajana, niin se saa muokata juuri semmoiselta arvopohjalta ja vaikkapa olisi tukityöhön pistettäviä tai mitä tahansa tällaisia asioita eli

meiltä tulee sellaista hyötyä kaupungille, joka ei välttämättä sitten ole, kun me laitetaan vaikka meitä vaakakuppiin yksityisten toimijoiden kanssa ” (H1)

Maakunnan elinvoimaisuuden tukemisessa mahdollisuudet lisäarvon tuottoon omistajalle nähtiin suurtaapahtumien ja massaruokailujen järjestämisessä. Kun keittiöiden tuotantokapasiteetti oli hyvä ja kokemusta oli jo kertynyt tuhansien ihmisten ruokailujen järjestämisestä, oli kaupunkien helppo luvata tukipalveluja tapahtumajärjestäjille. Suurten ruokailijamäärien hallinta korostui myös yhteiskunnalliseen varautumiseen liittyen ja useassa haastattelussa nostettiin esille kertyneet tiedot ja taidot erilaisten häiriötilanteiden hoitamisessa muonituksien osalta. Näistä uhkakuvista esimerkkeinä haastatteluissa nostettiin hallitsemattomat maahanmuutot, valtakunnalliset pakolaisten vastaanotot, tai tarvittaessa kaikkia kansalaisia palvelevat evakuointikeskusten palvelujen järjestämiset.

”Selkeästi toi varautuminen, eli kaupungin varautumista helpottaa suuresti se, että ne tietää meidän niin kun tiedot ja taidot ja asenteen tuohon varautumiseen ja evakuointeihin ja tällaisiin asioihin” (H6)

5.4 Organisaatioiden strategiatyö

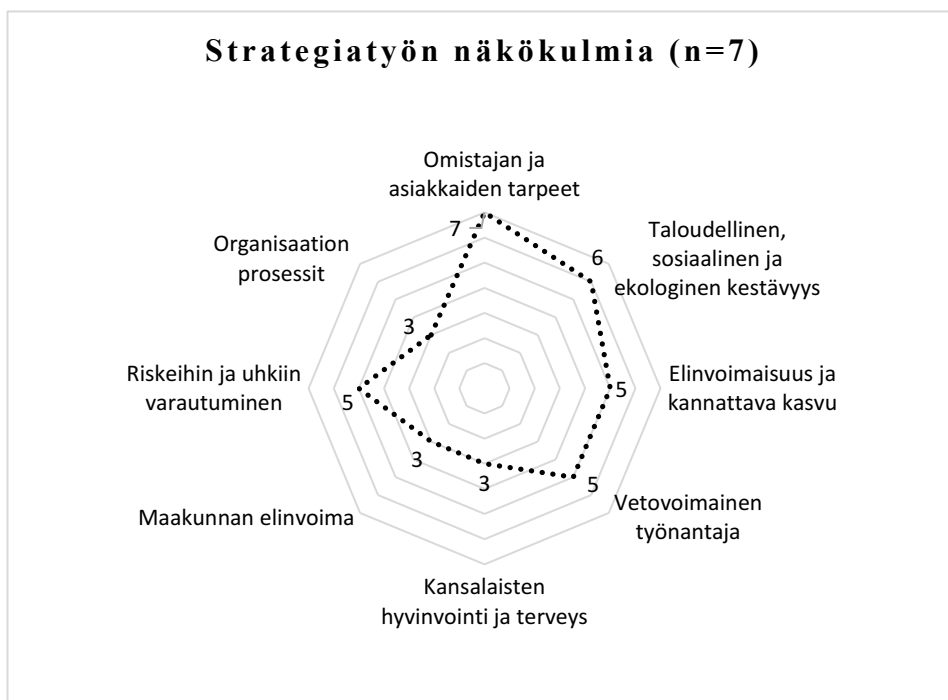
Haastateltavilta kysyttiin millaiset tekijät ohjaavat organisaation strategiatyötä ja strategisia valintoja. Neljä haastateltavaa seitsemästä kertoi, että ensisijaisesti organisaation strategisen suunnan määrittävät omistajat. Kaksi haastateltavaa kertoi strategiatyön käynnistyvän ensin toimintaympäristön analyysillä ja yksi haastateltava kertoi, että strategiatyön lähtökohtana oli organisaation elinvoimaisuuden varmistaminen.

Kaikissa organisaatioissa taustalla kuitenkin vaikuttivat tärkeimpään asiakkaaseen, eli julkisomistajaan kohdistuvat toimintaympäristön muutokset, jotka jollain aikavälillä tulisivat heijastumaan myös omaan toimintaan. Tämän vuoksi ruokapalveluorganisaatioiden keskeinen johtajatus strategiatyössä oli, miten omilla strategisilla linjauksilla kyettiin tukemaan omistaja-asiakkaan onnistumista ja helpottamaan heidän arkeaan, mutta säilymään itse samalla elinvoimaisena? Sitoutuminen omistajastrategioihin nähtiin erityisen vahvana, ja tämän koettiin olevan keskeinen ero vastaaviin yksityisillä markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden.

”Mutta tässä tapauksessa, kun ollaankin julkinen organisaatio, niin mikä se meidän yhteiskuntavastuu on, että ei me voida niin kun vaan sanoa, että no ei me sitten pystytä siihen

ja tämä on meille kannattamatonta, niin sanotaan sopimus irti. Joo elikkä tuommoinen kun järjestämisvelvoite ajaa kaiken kannattavuuden ohi” (H6)

Muita toimintaympäristöstä nousevia ja organisaatioiden strategiatyöhön vaikuttavia ajureita nimettiin toiminnan taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys, elinvoimaisuus ja kannattava kasvu, työnantajavetovoiman kehittäminen, kansalaisten hyvinvointi ja terveys, maakunnan elinvoiman tukeminen, globaaleihin, mutta myös paikallisiin riskeihin ja uhkiin varautuminen sekä organisaation prosessien suorituskyvyn ja kehittämisen näkökulmat (kuviot 7).



Kuvio 6. Strategiatyön näkökulmia (n=7)

5.4.1 Strategioiden tarkastusvälit

Semmoinen ei ole mun mielestä enää mahdollista, että nyt tehdään viiden vuoden strategia ja sitten viiden vuoden päästä katsotaan miten on onnistuttu. Se on jatkuvaa tarkkailua ja analysointia ja kriittisesti tarkkailtava sitten omaa toimintaa sen mukaan” (H2)

Strategioiden suurempi tarkastusväli tai uudistus vaihteli haastateltavien mukaan 4–5 vuoden välein. Tämä tarkastusväli oli yleensä organisaatioissa sidoksissa kaupunkien valtuustokausiin, joka taas määritteli organisaatioiden omistajaohjauksesta tulevia tavoitteita. Usealla organisaatiolla oli strategian uudistus juuri meneillään, kun Suomen hyvinvointialueet olivat nyt syntyneet ja omistajaorganisaatiot uudistivat omia strategioitaan muutoksen vuoksi.

Neljä haasteltavaa kertoi organisaatioiden käytäntönä olevan, että strategiakauden eri vuosille asetettiin kärkihankkeiden tai strategisten tavoitteiden osalta konkreettisia mittareita tavoitteiden toteutumisen seurantaan varten. Nämä mittarit auttoivat paitsi terävöittämään tekemisen suuntaa, mutta myös huomioimaan toimintaympäristön muutoksia emergentimmin. Kolme haasteltavaa kertoi tarkennuksia tehtävän kerran vuodessa ja yksi kertoi, että niitä tehdään aina tarvittaessa tai vähintään kvartaaleittain. Kvartaaleihin perustuva strategian tarkastelu auttoi erilaisten signaalien huomioimista nopeammin, ja tarvittaessa vaikka pohtimaan suunnan muutoksia, mikäli tilanne niin vaati. Yksi haastateltava kertoi kauden tilinpäätöksen olevan yksi lisävälitappi strategisten linjausten tarkastelussa; miten seuraavan vuoden talousarvio tulisi tekemään, että se huomioisi toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia paremmin.

”Se vieään niinku johtamisen kautta sitten sinne arkeen, että se on aina se selkänöja siinä vaiheessa, kun me mietitään, että mihin käytetään työaika ja mitä pitää priorisoida. Se strategia ja strategiassa olevat tavoitteet ja sinne kirjatut kehittämistavoitteet antaa sen selkänöjan” (H7)

Eräs haasteltava kertoi uudistuneista käytännöistä juuri alkaneen strategiatyön tekemisessä. Uuden strategian valmistelutyö oli alkanut organisaation ulkopuolisen valmentajan avulla siten, että strategiatyöskentelyssä hyödynnettiin aiempaa laajemmin organisaation eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä. Strategiatyöhön osallistui organisaation omistajan edustusta, organisaation hallitus ja johtoryhmä, sekä organisaatiossa työskentelevä moniammatillinen kehitysryhmä. Haasteltavan mielestä aiempaa laajempi osallistuminen auttoi tuomaan strategiatyöhön uusia näkökulmia, joita ei välttämättä suppealla kokoonpanolla olisi tullut huomioitua yhtä hyvin. Erityisesti organisaation prosessit, henkilöstön tarpeet ja odotukset, sekä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat nousivat kehitysryhmän näkökulmasta ydinasiaina organisaation strategisiin näkökulmiin.

5.4.2 Resurssien merkitys strategiatyössä

”No kun se on musta se strategiatyön ydin, että mikä strategia se sitten on, jos ei näitä tunnisteta, se on mun mielestä se strategisen ajattelun lähtökohta, että mitä sä väännät ja hiot jotakin asiaa, jolla ei ole mitään merkitystä” (H5)

Resurssien merkitys organisaatioiden strategiatyössä tunnistettiin keskeiseksi tekijäksi, mutta niiden merkitys itse strategian muotoilussa oli ollut vaihtelevaa eri organisaatioissa. Neljä

haastateltavaa seitsemästä kertoi organisaation resurssien nousseen yhdeksi tarkastelukohteeksi, kun organisaatiolle oli mietitty kilpailukykyä edistäviä toimintamalleja. Yhdessä haastattelussa todettiin, että resurssien tunnistaminen strategiatyössä auttoi paitsi tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet, niin myös arvioimaan sitä, mikä on merkityksellistä organisaation sidosryhmille ja mitä on välttämätöntä tulevaisuudessa kehittää. Erityisesti organisaation aineettomat resurssit nähtiin kuin ”kirsikkana kakun päällä”. Toinen haastateltava pohti, että resurssien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisella kykenee tekemään organisaatiolle realistisempia strategioita, joita värittää vahva tulevaisuuden ajattelu.

Eräs haastateltava totesi, että resursseja ja organisaation strategiatyötä ei voi erottaa toisistaan. Suuria investointihankkeita pohdittiin aina huolellisesti, mutta niissä korostuivat enemmän taloudellisten resurssien vaikutus, kuin resurssit organisaation voimavarana. Toinen haastateltava kertoi, että helposti strategiatyössä ja arjen keskusteluissa korostuivat oman toiminnan puutteet sen sijaan että nostettaisiin rohkeammin omia vahvuuksia esille. Strategisesti omistajien kanssa käytävän jatkuvan talouskeskustelun rinnalle tulisi kyetä nostamaan enemmän lisäarvokeskustelua ja korostamaan oman toiminnan arvoa omistajille.

”Tietysti se asia, mikä aina nousee enemmän esille, kun ollaan hyvin tämmöisen operatiivisen toiminnan äärellä, niin se kaikki suunnitelmallisuus on kuitenkin avainasemassa, että se on sitä itsensä toteutettavaa ennustetta. Se on semmoinen asia mitä aina pitää pysähtyä vähän niinku miettii” (H3)

Haastateltavien yhdenmukainen näkemys oli, että tulevaisuudessa strategiakeskusteluissa on välttämätöntä nostaa resurssien merkitystä organisaation kilpailukykyyn näkökulmasta entistä painokkaammin esille. Resurssipohjainen näkökulma auttoi paitsi tekemään erilaisia skenaarioita tulevaisuudesta, mutta myös hahmottamaan paremmin strategista polkua eteenpäin, joka taas voisi edesauttaa organisaatioiden kilpailukykyä. Strategisen johtamisen näkökulmasta keskeistä oli myös se, mitä organisaatiot ja niiden omistajat olivat valmiita tekemään tulevaisuudessa julkisen toiminnan elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Esimerkkinä nostettiin tukipalvelujen osalta kaupungin omaksi toiminnaksi palauttamista, osakeyhtiön markkinoille viemistä tai liiketoimintojen pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin. Resurssipohjaisen ajattelutavan organisaatioista katsottiin näissäkin tilanteissa auttavan hahmottamaan todellisuutta paremmin. Se auttoi myös viestimään siitä, mihin organisatoriseen asemaan organisaatioilla oli oikeasti valmiuksia edetä, ja millaisia vaikutuksia tällaisilla päätöksillä tulisi tukipalveluorganisaation sekä sen omistajan näkökulmasta olemaan.

5.4.3 Paradigman muutos?

”Mä itse uskon sellaiseen niin kun tiettyyn struktuuriin ja tiettyyn viitekehukseen siis teoreettiseen viitekehukseen ja uskon tosiaan semmoiseen tiettyyn rakenteeseen, että yksi asia johtaa toiseen, mutta ei sattumalta” (H4)

Viimeiseksi haastateltavilta tiedusteltiin sitä, oliko käyty tutkimushaastattelu muuttanut heidän ajattelutapaansa resurssien merkityksestä organisaation kilpailukykyä edistävänä strategisena näkökulmana. Eräs haastateltava tunnusti, että hän oli jotenkin juuttunut organisaation resurssien osalta vallitsevaan työvoimapulaan ja henkilöstön osaamiseen, jolloin tämä resurssitarkastelu henkilöstön näkökulmasta ei sinällään tuonut hänelle uutta pohdittavaa, mutta kuitenkin laajensi ajattelua muiden resurssien osalta. Kaksi haastateltavaa oli myös samaa mieltä siitä, että tällainen kattavampi ja monesta eri näkökulmasta tehty organisaation resurssien tarkastelu pakotti laajentamaan omaa ymmärrystä ja pohtimaan sitä millaisia merkityksiä erilaisilla resursseilla oli organisaation kilpailukykyille.

Eräässä haastattelussa lopputulema oli, että suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys organisaation resurssistrategioissa oli avainasemassa, vaikkakin strategiatyössä lähtökohtaisesti tarvitaan rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta tehdä ratkaisuja, eikä jäädä ”tuleen makaamaan”. Piti olla kyvykkyyttä tunnistaa toimintaympäristöstä nousevia hiljaisia signaaleja, ennen kuin ne olivat muodostuneet ongelmaksi. Myös se huomio, että toimintaympäristön epätasapaino voi tuottaa resurssien hyödyntämisen näkökulmasta myös uusia mahdollisuuksia, oli erään haastateltavan havainto keskustelun päätteeksi.

Kaksi haastateltavaa pohti vielä organisaation hallituksen osaamista ja roolia organisaation strategiatyössä. Hallituksenkin ollessa organisaation resurssi, tuli myös sitä sitouttaa ja sen osaamista hyödyntää, kun se sparrasi organisaation johtoa strategiatyöskentelyssä. Erityisesti hallitusammattilaisten rooli ulkopuolisen näkemyksen tuojina oli yhden haastateltavan mielestä keskeinen organisaation kilpailukykyyn vaikuttava resurssi. Haastateltavan mielestä oli tärkeää, että hallituksesta löytyi sellaista normaalia liike-elämän kokemusta ja ymmärrystä, jossa ansaintalogiikka oli erilainen kuin julkisissa organisaatioissa. Tämä auttoi osaltaan näkemään myös julkisen ruokapalvelutoiminnan liiketoimintana ja kehittämään siten organisaatiota kilpailukykyisemmäksi tulevaisuutta varten.

”He viittaa kintaalla kaiken maailman jollekin ohjesäännöille ja tällaisille, koska ne ei niistä mitään ymmärrä. Ja eihän tarvitsekaan. Niin ihan äärettömän tärkeä resurssi, että taas kerran avataan vähän ikkunaa, että hei, näin muualla maailmassa tehdään ja nää hallitusammattilaiset tuo sitä kautta sitä omaa ammatillista osaamista myöskin sitten omasta ammatillisesta kokemuksestaan, että näin muissa yrityksissä juuri nyt tänä päivänä käsitellään tästä näkökulmasta näitä asioita” (H4)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman johtopäätöksissä analysoidaan seuraavaksi tutkimustuloksia tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä muodostettua resurssipohjaista strategian muotoilumallia hyödyntäen (kuvio 4). Näkökulmina ovat organisaation resurssit, toimintakyvyn ja resurssien hyödyntämispotentiaalin tunnistaminen, toimintaympäristön riskien ja mahdollisuuksien havainnointi, organisaation kilpailukyvyn arviointi, sekä organisaatioiden strategia ja reagointi.

Tämän jälkeen seuraavassa luvussa vastataan tutkimuskysymykseen, miten resurssipohjaista strategianmuotoilua voidaan tämän tutkielman perusteella toteuttaa julkisomisteisissa organisaatioissa ja pohditaan myös sitä, voiko tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden julkinen asema vaikuttaa tällaisen teoreettisen mallin käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimustulosten analysointia

Haastatteluissa tuotiin esille, että lähes kaikkien toiminnassa välttämättömien resurssien osalta tunnistettu resurssien niukkuutta, joilla taas oli vaikutusta niiden hallittavuuteen. Pfeffer & Salancik (2003) esittävät, että erityisesti tarjonnaltaan niukkojen resurssien osalta on keskeistä pohtia sitä, millaisilla keinoilla organisaatioille välttämättömien resurssien saatavuus varmistetaan ja miten resurssien tarjoajat saadaan strategisesti kytkettyä organisaation toimintaan oman harkintavallan säilyttämiseksi. Elintarvikkeiden osalta resurssistrategiana käytettiin erilaisia sopimuksellisia ja strategisia partneruuden malleja, joilla tunnistettiin olevan lisäarvoa resursseista kauppaa käyville molemmille osapuolille. Paikallisten yrittäjien hyödyntäminen julkisten palvelujen toteuttamisessa tuki niin hankintalain velvoitteita julkiselle toiminnalle, kuin myös julkisomistajien tahtotilaa maakunnan elinvoiman tukemisessa jolloin tämän toimintamallin katsottiin tuovan strategista lisäarvoa kaikille osapuolille. Työvoiman saatavuutta turvaamaan oli myös tehty erilaisia toimia tehostamalla ja laajentamalla rekrytointia uusiin potentiaalsiin kohderyhmiin ja tekemällä hankeyhteistyötä kumppaniverkoston avulla (vrt. Henkens; Remery; & Schippers, 2008). Muita henkilöstöön saatavuuteen liittyviä resurssistrategioita olivat henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen, oman varahenkilöstöpoolin kehittäminen, sekä erilaiset työntajavetovoimaa kehittävät toimenpiteet.

Haastattelussa tunnistettiin keskeisimpänä toiminnan resurssina organisaation henkilöstö ja heidän osaamisensa. Erityisesti henkilöstön osaamista resurssina kyettiin tarkastelemaan organisaation monelta eri tasolta ja se nostettiin keskeiseksi tekijäksi organisaation kilpailukykyisen toiminnan näkökulmasta. Operatiivisesta näkökulmasta korostuivat henkilöstön tuotannolliset taidot kuten ruoanvalmistusosaaminen, palveluosaaminen ja erityisruokavalio-osaaminen. Toimialariippumattomaksi osaamiseksi henkilöstön osalta tunnistettiin kyvykkyys toteuttaa palveluja tehokkaasti mutta asiakaslähtöisesti. Myös kyvykkyys kouluttaa ja perehdyttää uutta henkilöstöä organisaatiossa vallitseviin toimintamalleihin koettiin olevan sellaista arvokasta osaamista, jolla oli hyödynnettävyyttä monialaisesti koko organisaatiossa toimialasta riippumatta. Esihenkilöiden osaamisen osalta merkittäväksi tekijäksi nostettiin organisaation toimintamallien syvä tuntemus ja henkilöstön johtamistaidot, joiden avulla kyettiin reagoimaan nopeasti niin toimintaympäristön muutoksiin kuin uusiin havaittuihin asiakatarpeisiin. Organisaation muutoskyvykkyys ja erityisesti esihenkilöiden muutosjohtamisen taidot nostettiin keskeisesti esille myös organisaatioiden tulevaisuuden kilpailukykyä varmistavana tekijänä. Organisaatioissa tunnistettiin myös avainhenkilöitä, joiden osaaminen oli ”*enemmän kuin kohtuudella voisi odottaa*”. Näiden henkilöiden osalta hiljainen kokemukseen perustuva tieto sekä asiakasorganisaatioiden syvä tuntemus oli osoittautunut erityisen arvokkaaksi osaamisalueeksi.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että henkilöstön ollessa organisaation strateginen resurssi voi resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta tilapäinen ja vähemmän krittistä osaamista vaativa työvoiman tarve olla järkevää täyttää juuri alihankintaa hyödyntämällä (vrt. Barney & Delwyn, 2007). Mikäli tilapäiseltä henkilöstöltä taas odotetaan työtehtävissään sellaista osaamista, joka on organisaatiolle tunnistettua strategista ydinosaa, voi oman varahenkilöjärjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen olla jo organisaatiolle optimaalisempi ja kilpailukykyä ylläpitävämpi resurssistrategia (vrt. Prahalad & Hamel, 1990; Hall, 1992), sekä myös resurssien jäljiteltävyyden ja arvokkuuden näkökulmasta organisaation resurssien VRIN -ominaisuuksia lisäävä tekijä (vrt. Barney, 2001).

Organisaation johdon osalta ydinkyvykkyyksiksi nostettiin hyvät yhteistyötaidot omistajien kanssa sekä kyvykkyys neuvotella kannattavia ja ajallisesti pitkiä asiakassopimuksia. Sopimuksien pitkäaikaisuuden katsottiin tuovan organisaatioille kaivattuja taloudellisia edellytyksiä kehittää toimintaa ja tehdä investointeja, mutta ne mahdollistivat myös luomaan

syvempiä asiakassuhteita ja kehittämään palveluja pitkäjänteisesti yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä tukee resurssipohjaisen teorian näkemystä aikaa vaativan ja polkuriippuvuuteen perustuvan kehitystyön kilpailueduista, jota kilpailijoiden on vaikeampaa kopioida sen kausaalisen epäselvyyden vuoksi (ks. Barney & Delwyn, 2007; Lippman & Rumelt, 1982). Pitkän aikavälin kehitystyöhön sitoutuminen ja organisaatioon luodut kehittämiskäytännöt voivat myös osaltaan vahvistaa organisaatiossa olevaa oppimisen ja kehittämisen kulttuuria, jolla taas voi olla vaikutusta organisaation dynaamisen kyvykkyyden myönteiseen kehittymiseen. Muita organisaation johdon välttämättömiä kyvykkyyksiä tunnistettiin strategiset taidot tulkita toimintaympäristön muutoksia, muokata organisaation rakenteita kilpailukyisellä tavalla sekä kyvykkyys hyödyntää, muokata ja yhdistellä organisaatiossa olevia resursseja uusilla tavoilla (myös Kor ym. 2013; Beck ym. 2013).

Organisaation nykytilaa ja tulevaisuuden toimintakykyä arvioitaessa haastateltavat nostivat yhdeksi keskeiseksi ja kilpailukykyistä toimintaa edistäväksi resurssiksi tehokkaasti toimivat tuotantotilat, joiden koettiin tuovan helpotusta paitsi vallitsevaan työvoimapulaan, mutta olevan lisäksi myös merkittävä toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta tuova resurssi. Hyvät tilat mainittiin joissakin haastatteluissa tuovan jopa kilpailuetua, varsinkin jos muilla toimijoilla ei ollut pitkiä asiakassopimuksia, tai muutoin mahdollisuuksia investoida vastaavanlaisiin tuotantotiloihin (ks. Aaker, 1989; Galbreath, 2005). Toimivien tilojen tunnistettiin mahdollistavan toiminnan keskittämistä, mutta tarvittaessa myös laajentamisen uusiin asiakasryhmiin, mikäli organisaation omistajapohja näin sallisi. Erään organisaation asiakaskuntaa oli yhtiöjärjestelyjen myötä jo laajennettu koskemaan alueellista varautumista erilaisiin häiriötilanteisiin, kun organisaation johdossa oli tunnistettu tuotantoresurssia, jota voitiin hyödyntää nykyistä laajemmin.

Resurssien optimointia ja organisaation kilpailukykyistä toimintaa tarkasteltaessa eräässä haastattelussa tuotiin kuitenkin esille, että Suomen hyvinvointialueiden tulemisen vuoksi keittiötiloja oli siirretty kaupungin toimesta ruokapalveluorganisaation hallintaan ja näkemys oli, että tämä saattaisi tuoda tulevaisuudessa merkittäviä haasteita kannattavalle toiminnalle (vrt. Sillasto, 2019). Keittiöiden vuokrasopimukset olivat pitkiä ja neliöhinnat kalliita, ja näistä sopimuksista ei päästy eroon, vaikka organisaation ruokapalvelutoimintaa olisi ollut mahdollista keskittää jo olemassa oleviin keittiötiloihin.

Osakeyhtiöiden osalta haastatteluissa nostettiin esille keskeiseksi resurssiksi organisaation hallitus kilpailukykyisen liiketoiminnan edistäjänä ja organisaation toimitusjohtajan sparraajana. Hallitus omassa roolissaan edusti niin organisaation omistajien, kuin myös kaupungin poliittisten ryhmien tahtotiloja toiminnalle. Osassa organisaatioissa toimi hallituksessa myös hallitusammattilaisia, jotka koettiin tärkeäksi organisaation toimintakykyä lisääväksi voimavaraksi strategisessa päätöksenteossa ja organisaation kehittämisessä kohti liiketalouden ansaintalogiikoita. Vastaavanlaista strategista tukiresurssia ei nostettu esille tutkimuksessa olleiden liikelaitosten haastatteluissa, joka voi olla merkittävä tuen puute organisaation elinvoimaa varmistavan strategisen johtamisen näkökulmasta. Huomattava myös on, että tällaiset duaaliroolit organisaatioiden ylimmässä johdossa voivat antaa osakeyhtiömuodossa toimiville julkisorganisaatioille enemmän poliittista vaikutusvaltaa toimintaympäristönsä, jos nämä henkilöt käyttävät koko potentiaalinsa organisaation hyväksi ja vaikuttavat omissa verkostoissaan toimintaympäristöön organisaatiolle suotuisalla tavalla (ks. Hillman; Withers; & Collins, 2009).

Toimintaympäristön analysoinnin osalta haastateltavat kertoivat, että viime vuosina toimintaa kohtaan oli kohdistunut laaja-alaisesti erilaisia muutoksia. Tämän vuoksi toimintaa oli ollut välttämätöntä tarkastella uudella tavalla niin toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi, kuin tulevaisuuden toimintakyvyn säilyttämiseksi. Toiminnan jatkuvuudelle välttämättömien resurssien painoarvon ja merkityksen tunnistamisen keinoiksi haastatteluissa todettiin erilaiset raportointijärjestelmistä tai tuloskorttipohjista nousevat mittarit, jotka kuvasivat keskeisten resurssien kulutusta tai niiden käytettävyyttä. Hyväksi avuksi resurssien tunnistamisessa haastateltavat nostivat myös toiminnan riskianalyysit, joiden avulla kyettiin myös ennakoimaan keskeisten resurssien merkitystä toiminnalle, sekä myös miettimään keinoja palvelujen jatkuvuuden varmistamiseksi, jos kriittisten resurssien saatavuudessa oli tunnistettavissa häiriötekijöitä. Organisaatioiden erilaisia resurssistrategioita (taulukko 1) tarkasteltaessa korostuikin toimintaympäristön epävarmuudesta johtuva toiminnan nykytilan varmistaminen ja jatkuvuuden hallinta, mutta myös organisaatioiden tulevaisuuden kilpailukykyä turvaava strategisempi näkökulma resurssien optimaalisesta hyödyntämisestä erityisesti tuotantotilojen ja henkilöstöresurssien hyödyntämispotentiaaliin liittyen.

Organisaation kilpailuedun, mutta myös resurssien optimaalisen hyödyntämisen näkökulmasta haastatteluissa tunnistettiin keskeiseksi tekijäksi organisaation kyvykkyys hyödyntää resursseja

monipuolisesti. Muutosjoustavuutta ja tehokkuutta lisäävänä keinona tunnistettiin palveluvalikoiman monipuolistamisen (vrt. Connor, 2002; Wan ym., 2011), jolloin erityisesti organisaation henkilöstöresurssia oli mahdollista hyödyntää asiakastarpeiden mukaan joustavammin. Joustavuuden edellytyksenä olivat kuitenkin henkilöstön monipuoliset osaamisprofiilit, mutta myös organisaatiossa oleva kehitysmuotoinen toimintakulttuuri, joka viimekädessä mahdollisti toimintamallien nopean kehittämisen ja muuttamisen (myös Rinne, 2019). Kuten monipuolistamiseen liittyvässä teoriakeskustelussa onkin todettu (esim. Wang ym. 2011; Ray ym., 2004; Adner ym., 2003), monipuolistamisessa resurssitehokkuus edellyttää kyvykkyyttä hallita resursseja ja optimoida niitä organisaation eri liiketoimintoihin suorituskyvyn parantamiseksi. Mikäli tätä hallintaa ei kyetä johtamisella tekemään, ei monipuolistamisstrategioista ole todennäköisesti ainakaan organisaation suorituskyyä parantavia ominaisuuksia.

Valtaosa haastateltavista totesi, että ollakseen kilpailukyinen tulevaisuudessa on välttämätöntä osata ajatella asioita luovasti ja olla kyvykäs muuttumaan ja kehittymään. Tähän tarvittiin organisaatiossa asuvaa kokeilemisen kulttuuria, jonka mahdollisti organisaatiossa olevat ja kehittymistä tukevat rakenteet sekä erityisesti esihenkilöiden kyvykkyys johtaa muutoksia (ks. Wang ym. 2007; Eisenhardt ym. 2000). Toimintaympäristön muuttuessa nyt niin hektisesti tarvittiin myös kokemuksen mukanaan tuomaa kykyä arvioida sitä, mitä kannattaa kehittää ja muuttaa asiakkaan kokemuseron kasvattamiseksi, ja mitkä asiat taas voitaisiin jättää vähemmälle huomiolle. Eräässä haastattelussa todettiinkin, että *jos ei ole kykyä viedä muutoksia eteenpäin, ei ne siellä kentällä itsestään syntyneet. Tarvitaan askelmerkkejä ja useita laduntekijöitä, että muutosta saadaan aikaiseksi.*

Strategiatyön yhtenä tärkeimmistä lähtökohdista nostettiin kaikissa haastatteluissa esille asiakkaiden tarpeet monella eri tasolla. Julkisomistajien haasteet tulivat aina jollain aikavälillä heijastumaan tukipalveluorganisaatioiden toimintaan, jonka vuoksi oli välttämätöntä ottaa nämä näkökulmat jo omassa strategiatyössä huomioon. Liikelaitosten osalta organisaatioiden strategiat olivat konkreettisesti osa kaupunkien strategiaa, kun taas osakeyhtiöt tekivät itsenäiset strategiansa, jotka kuitenkin huomioivat myös omistajien määrittämät konsernitavoitteet. Vaikka strategiatyön lähtökohtina oli voimakkaasti olleet omistajien ”tahdonilmaisut”, kokivat organisaatiot kuitenkin, että resurssit olivat jollain tapaa aina olleet läsnä organisaatioiden strategian muotoilussa. Kuitenkaan erityisiä resurssianalyseja, kuten niiden painottamiseen tai

kehittämiseen liittyviä analyysimenetelmiä, ei haastatteluissa nostettu esille organisaatioiden strategisen johtamisen osalta (vrt. Agarwal ym. 2012; Priem ym. 2001).

Tarkasteltaessa julkisorganisaatioiden reagointikykyä strategisen suunnittelun näkökulmasta, vaihtelivat suuremmat strategiauudistukset 4–5 vuoden välein. Tämä aikajänne oli looginen tarkastusväli kaupunkien valtuustokausien kanssa, jolloin julkisorganisaatioiden strategiset tavoitteet saattoivat muuttua kaupunkien poliittisen päätöksenteon vuoksi. Kuitenkin toimintaympäristön muutosten nopeus oli muokannut organisaatioiden omia strategiatyön käytänteitä nopeammiksi. Haastateltavat kertoivat, että strategioita tarkennettiin vähintään vuosittain, osassa organisaatioita emergenttimmin kvartaaleittain, tai aina kun toimintaympäristön muutokset niin vaativat.

Haastatteluissa nostettiin useaan kertaan esille, että toiminnan dynaaminen kehittyminen strategiakausien sisällä edellytti sitä, että organisaatioissa ylläpidettiin tuotekehitysrutiineja ja myös olemassa olevat organisaatorakenteet ja -kulttuuri tukivat jatkuvaa parantamista ja mahdollistivat uusien toiminatamallien ideointia. Toiminnan dynaaminen muuttuminen ja jatkuva kehitys yhä tuottavampaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan nostettiin yhdeksi tärkeimmistä strategisista näkökulmista, vaikkakin kaiken keskiössä olivat aina organisaatioiden julkisomistajat ja sen asiakkaat. Muita organisaation dynaamista kyvykkyyttä edistäviä toimintamalleja tunnistettiin erilaiset laatujärjestelmät, poikkihallinnolliset ja moniammatilliset kehitysryhmät, sekä myös esihenkilöiden ja johdon monipuolinen osaaminen, joka nostettiin erityisen kriittiseksi tekijäksi organisaation muutoskyvykkyyden osalta (myös. Österman, 2022). Edellä olevat tulokset vahvistavat sitä teoreettista näkemystä, että pelkät aineelliset resurssit tai organisaatorakenteet eivät tuo kilpailukykyä ilman että organisaatioissa olisi kyvykkyyttä hyödyntää resursseja parhaalla mahdollisella tavalla (esim. Aaker, 1989; Eisenhardt & Martin, 2000; Henri, 2006).

6.2 Resurssipohjainen strategian muotoilu julkisorganisaatioissa

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen miten resurssipohjaista strategian muotoilua voidaan toteuttaa julkisomisteisissa organisaatioissa ja pohditaan myös sitä, onko julkisorganisaatioiden asemalla vaikutusta tällaisen teoreettisen mallin hyödyntämisessä.

Tutkimustulosten perusteella toimintaympäristön nopeissa muutoksissa on myös julkisorganisaatioiden keskeistä tunnistaa toiminnassaan tarvittavat kriittiset resurssit ja varmistaa niiden saatavuus toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Julkisorganisaatioiden kontekstissa on jopa välttämätöntä hallita toiminnalle kriittisten resurssien saatavuutta, että julkisia palveluja kyetään toteuttamaan säädösten edellyttämällä tavoilla, vaikka resurssien saatavuudessa esiintyisikin häiriötilanteita. Resurssistrategioiden osalta keskeistä teoreettista ristiriitaisuutta nousi kuitenkin esille siinä, miten julkisorganisaatiot kykenevät toimintaympäristön muutoksissa reagoimaan niin resurssiensa supistamistarpeisiin, kuin myös niiden optimaaliseen hyödyntämiseen. Julkisorganisaatioiden ulkoisen hallinnan vuoksi omistajien päätökset esimerkiksi keittiötilojen hallinnasta tai kaupungin henkilöstöpoliittisista linjauksista voivat rajoittaa organisaation kannattavuutta lisäävää reagointivalmiutta ja kasvattaa siten kustannuksia ja resurssien vajaakäyttöä. Toisaalta taas resurssien täysimääräinen hyödyntäminen ei ole julkisorganisaatioille mahdollista hankintalain puitteissa, mikäli organisaatioiden omistajapohja tai muut yhtiöjärjestelyt eivät tukeneet toiminnan laajentumista.

Palveluvalikoiman monipuolistamiseen liittyen haastateltavat kokivat, että ruokapalvelujen ja puhtauspalvelujen yhdistäminen samaan organisaatioon tuo resurssitehokkuutta erityisesti henkilöstön käytettävyyden suhteen. Henkilöstökulujen ollessa palveluorganisaatioiden merkittävin kustannustekijä, on henkilöstön monipuolisella käytettävyydellä merkitystä erityisesti toiminnasta aiheutuviin välittömiin kustannuksiin ja siten toiminnan kannattavuuteen. Myös nämä monipuolistamiseen liittyvät päätökset ovat organisaatioiden omistajien tai omistajia edustavien instituutioiden käsissä, jolloin keskeistä on havaita se, että organisaatioilla ei ole itsenäistä päätäntävaltaa toimintansa laajuudesta. Koko kaupungin mittakaavasta tarkasteltuna paradoksaalista on myös se, että yhtäältä rinnakkaisissa palveluissa saatetaan kilpailla samoista henkilöstöresursseista ja toisaalta taas resurssien yhteiskäyttö voi parantaa paitsi kaupungin kokonaiskannattavuutta, mutta tuoda samalla myös palveluja käyttäville asiakkaille parempaa kokemusta kokonaispalveluista (vrt. Oladimeji & Udosen, 2019). *Totuus resurssien hallinnassa ja taloudellisessa tekemisessä on kuitenkin skaalaeduissa ja volyyymihyödyissä*, kuten eräässä haastattelussa todettiin (s. 65).

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että resurssit huomioiva strategiatyö auttoi paitsi tunnistamaan organisaation omat vahvuudet ja heikkoudet, mutta antamaan samalla myös organisaation strategisille valinnoille realistisempia lähtökohtia ja konkreettisia tulevaisuuteen

tähtäviä toimenpiteitä. Tämä voi paitsi parantaa julkisorganisaatioiden niukkojen resurssien allokoointia, mutta myös havaitsemaan organisaatioiden menestymisen edellytyksenä olevia kriittisiä resurssivarantoja täsmällisemmin. Resurssien ja organisaation toiminnalle kriittisten kyvykkyyksien painoarvojen tunnistamisella katsottiin myös olevan kilpailukyisen toiminnan ylläpitämisen lisäksi informatiivista lisäarvoa, kun haluttiin keskustella organisaatioiden omistajien kanssa niin palveluvalikoiman laajentamismahdollisuuksista kuin myös pitkäaikaisresurssien aiheuttamista kustannuksista palvelujen hinnoittelussa.

Tutkimuksessa esiin nousseet havainnot vahvistavat myös sitä näkemystä, että organisaatioiden strategiatyön kannattaisi perustua moniulotteisiin analyysimalleihin, jolloin toimintaympäristön analyysien rinnalle kyetään hahmottamaan organisaation resurssien merkitys toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa. Kuitenkin julkisorganisaatioiden kontekstissa voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että yksinomaan organisaatioiden omiin resursseihin pohjautuva strategianmuotoilu ei kaikilta osin ole realistinen lähtökohta julkisorganisaatioiden rajoitteiden ja toiminnan hybridisen luonteen vuoksi. Näistä näkökulmista katsottuna, ei tällainen resurssien optimointiin ja hyödyntämiseen pohjautuva strategian muotoilu ole yksiselitteisesti menestystä takaava strategiantyön malli julkisorganisaatioille, vaan lähtökohtina on jatkossakin välttämätöntä huomioida erityisesti yhteiskunnalliset, organisaatioiden omistajien sekä kuntalaisten odotukset julkiselle toiminnalle.

Tämän tutkielman kontribuutio hallintotieteelliseen tutkimukseen on kuitenkin tutkielmassa hyödynnetyssä teoreettisessa viitekehyksessä ja mallissa, jota on sovellettu uudella tavalla julkisorganisaatioiden kontekstiin. Tutkielman empiirinen aineisto täydentää myös julkisorganisaatioiden toiminnan luonteesta ja organisaatioiden elinvoimaa varmistavasta strategisesta johtamisesta käytävää keskustelua tuomalla lisäymmärrystä vähän tutkittujen julkisten ruokapalveluorganisaatioiden toiminnasta. Tutkimuksen perusteella on löydettävissä käytetyn teoreettisen mallin vahvuuksia, mutta myös heikkouksia, kun sitä sovellettiin julkisorganisaatioiden toimintaympäristöön. Kuten tutkimushaastatteluisissa todettiin, julkisorganisaatioiden tutkiminen ja kehittäminen myös resursseihin pohjautuvien teorioiden avulla on kuitenkin hyödyllistä tässä ajassa. Se voi avata uusia näkökulmia kehittää julkisorganisaatioiden toimintaa ja edesauttaa siten niiden toiminnan edellytyksiä myös tulevaisuudessa.

6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Julkisen talouden niukkuus koettelee lähitulevaisuudessa suomalaista yhteiskuntaa useasta eri näkökulmasta. Kansalaisten näkökulmasta keskustelua käydään siitä, mistä julkisista palveluista voidaan tehdä karsintaa, kun taas julkisorganisaatioiden näkökulmasta pohdintaa voi herättää se, miten päätöksiä julkisten palvelujen toteuttamistavoista tehdään ja voivatko hybridiset julkisorganisaatiot olla jatkossakin osana palvelujen tuottajaverkostoa. Toimintaympäristön epävarmuudesta huolimatta näillä julkisorganisaatioilla oli halukkuutta osallistua julkisen talouden säästötalkoisiin, ja siihen esitettiin useita konkreettisia keinoja (s. 68–70) miten tätä työtä voitaisiin yhdessä julkisomistajien kanssa tehdä. Keskeinen näkemys oli, että apua kyettiin antamaan julkisomistajille erityisesti syvempien kumppanuuksien ja yhteisen kehittämisen kautta, jota kuitenkin varjosti joissakin kaupungeissa 1980 – luvun johtamisopeista peritty tilaaja-tuottajamalli. Tämä malli keskittyi enemmänkin ruokapalvelutoiminnan tuottavuuden, tehokkuuden ja kustannusten mittaamiseen, kuin julkisten palvelujen arvonluontiin. Tämän aikakauden julkisen sektorin haasteet tulevat kuitenkin olemaan jo niin vaativia ratkaista, ettei niistä tulla selviytymään ilman nykyaikaisempia verkostojohtamisen ja hybridihallinnan taitoja. Useat tutkimustulokset vahvistavat sitä, että erilaisia toimijaverkostoja yhdistämällä on mahdollista parantaa niin julkisorganisaatioiden reagoitukykyä kuin taloudellisuuttakin, kuin myös demokraattista vastuuvollisuuden kantamista. (ks. Reiter & Klenk, 2019).

Pitkät asiakassopimukset nähtiin tässä tutkimuksessa jopa kilpailuetua tuovana resurssina, vaikkakin riskinä ja organisaatioiden elinvoimaa heikentävänä tekijänä koettiin sopimushintojen joustamattomuus globaaleissa taloushaasteissa. Sopimuksellisista epäkohdista huolimatta haastateltavat kuitenkin kokivat tuovansa omistajilleen perustoiminnan lisäksi sellaista lisäarvoa ja sitoutuneisuutta julkisten palvelujen toteuttamisessa (vrt. Joldersma & Winter, 2002) jota voi olla haastavaa löytää yksityisiltä markkinoilta ilman että syntyisi lisäkustannusvaikutuksia. Hintavertailuja tehtiin yksityisiin toimijoihin nähden usein vain taloudellisesta näkökulmasta, vaikkakin samassa vertailussa painoarvoa olisi voitu lisätä esimerkiksi keskinäiseen kumppanuuteen, häiriötilanteisiin varautumiseen tai muihin omistajien arvoja tukevaan toimintaan (vrt. George; Monster; & Walker, 2019, s.813). Kuten tämänkin tutkimuksen tuloksista on tulkittavissa, julkisten palvelujen arvontuoton osin ristiriitaisetkin odotukset ja vaatimukset voivat mahdollistaa vääristyneen tulkinnan

julkisorganisaatioiden kannattavuudesta ja kilpailukykyisestä toiminnasta, kun vertailut eri toimijoista perustuvat pelkkiin taloudellisiin mittareihin.

Julkisten ruokapalveluorganisaatioiden hybridisyys ja strateginen arvontuotto suomalaisessa yhteiskunnassa voisikin jatkossa olla tärkeää nostaa laajemmalle agendalle esimerkiksi jatkotutkimuksien avulla, koska taloudellisten resurssien niukkuuden on katsottu politisoivan tulevaisuudessa julkisten palvelujen tarjoamista laaja-alaisesti (ks. Reiter & Klenk, 2019). Syvät taloushaasteet ja toimintaympäristön ennakoimattomuus haastavat erityisesti julkisorganisaatioiden omistajien ja poliittisen kentän päätöksentekokykyä johtaa tätä epävarmuuden tilaa ja tehdä viisaita ratkaisuja julkisten palvelujen toteuttamistavoista. Tämä olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe siitä näkökulmasta, millä tavoin päätöksiä on jo nyt tehty ja mitä indikaattoreita ulkoistamispäätösten valmistelutyössä on käytetty.

Julkisorganisaatioiden suorituskyvyn mittaamisessa ei kuitenkaan valitettavasti ole vielä olemassa yhtäläisiä mittareita tai indikaattoreita (Pollit & Bouckaert, 2004, ss. 16-17), jonka vuoksi julkissektorin suorituskykyä koskevissa tutkimuksissa on jo lähdetty New Public Managementille tyypillisiä tehokkuuden indikaattoreita yhdistämään sellaisiin arvoihin kuten julkisen toiminnan vastuullisuus ja tilivelvollisuus (Reiter & Klenk, 2019, s. 21). Tämän tutkimuksen perusteella tällaisten painotusten löytäminen ja hyödyntäminen voisi olla paitsi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe tuleville opinnäytteille, mutta antaa samalla myös julkisille ruokapalveluorganisaatioille ja heidän omistajilleen uusia pätevämpiä mittareita toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi, raportoimiseksi ja vertailemiseksi. Kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta löytyy jo ruokapalvelujen kestävyysindikaattoreista ympäristön, talouden ja yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna (ks. esim. Maynard da Costa ym., 2020). Kuitenkin tällaisten indikaattoreiden sopivuus suomalaisessa yhteiskunnassa olisi tarkasteltava huolellisesti suomalaisen julkisen ruokajärjestelmän ainutlaatuisuuden vuoksi.

Huolimatta tässä tutkielmassa käytetystä teoreettisesta painotuksesta organisaatioiden resurssitehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamisessa, on kuitenkin edelleen muistettava se, että ilman kriittisimmäksi resurssiksi tunnistettua henkilöstöä eivät julkiset palvelut tule tulevaisuudessakaan toteutumaan. Tämä todettiin tämän tutkimuksen kaikissa haastatteluisissa (ks. 51) ja tämä kontribuoi myös strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta (SHRM) käytävää resurssipohjaista teoriakeskustelua (Wright;Dunford;& Snell, 2001, s. 702). Osaavan

työvoiman saatavuus on noussut jo kansantaloudelliseksi ongelmaksi toimialasta riippumatta ja siksi erilaisten julkisorganisaatioiden olisi tärkeää kiinnittää huomiota ydinresursseihinsa ja niiden saatavuuden varmistamiseen. Ydinresursseja voivat toki olla ne ruokapalveluorganisaatioillekin välttämättömät kovat tuotantotilat, mutta tärkeimmäksi toiminnan resurssiksi nostettiin kuitenkin tässä tutkimuksessa organisaatioiden henkilöstö. Kun huomioidaan palveluorganisaatioiden toimialan luonne, tulevat ihmiset olemaan jatkossakin strategisesti tärkeimpiä resursseja organisaatioiden menestymisen näkökulmasta. Tästä syystä kaikki organisaatioiden vetovoimaisuutta, rekrytointikäytäntöjä sekä työnantajabrändiä kehittävät opinnäytteet voivat lisätä mielenkiintoa ensinnäkin julkisten ruokapalvelujen toimialaa kohtaan ja parantaa samalla myös potentiaalisten työntekijöiden ymmärrystä ja kiinnostusta näiden julkisorganisaatioiden toimintaa kohtaan.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California management review*, Vol.31 (2), pp. 91-106.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal* 24 , pp. 1011-1025.
- Agarwal, R., Barney, J. B., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2009). Heterogeneous resources and the financial crisis: implications of strategic management theory. *Strategic Organization* Vol 7 (4), pp. 467–484.
- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*. Vol 33. No. 2, pp. 12-21.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. London: Harvard University Press.
- Barney (a, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. January 1, 41-56.
- Barney (b, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, pp. 99-120.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2008). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman , & J. S. Harris, *The Blackwell handbook of strategic management* 3rd edn. Malden. MA: Blackwell.
- Barney, J. B., & Delwyn, N. C. (2007). *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Ketchen, D. j. (2021). Bold Voices and New Opportunities: An Expanded Research Agenda for the Resource-Based View. (pp. 1677 –1683). *Journal of Management*. Vol. 47 No. 7, September 2021.
- Beck, J. B., & Wiersema, M. F. (2013, November). Executive Decision Making: Linking Dynamic Managerial Capabilities to the Resource Portfolio and Strategic Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Volume 20, Issue 4 , pp. 408-419.
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: a Broad-Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics* 23 , pp. 157-169 .
- Connor, T. (2002, June 25). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change* 11, pp. 307 - 316.

- D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The Evolution of Resource-Based Inquiry: A Review and Meta-Analytic Integration of the Strategic Resources–Actions–Performance Pathway. (pp. 1383-1429). *Journal Of Management*. Volume 47, Issue 6.
- Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York: West.
- Dean JR, J. W., & Sharfman, M. P. (1993, July 4). Procedural Rationality in the Strategic Decisionmaking Process. *Journal of Management Studies* 30:4, pp. 577-610.
- Delery, J. E., Roumpi, D., & Walton, S. M. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, Vol 27, no 1 .
- Dufva, M., & Rekola, S. (2023, Tammikuu 1). Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Retrieved from SITRA. Sitran selvityksiä 224: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 17-37.
- Elomaa, J. (2022). *Henkilöstöfunktion uudenlainen rooli liiketoiminnan kumppanina – tapaustutkimus sisäisestä kumppanuudesta*. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation* 25, pp. 979-987.
- George, B., Monster, J., & Walker, R. M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. Vol. 79, iss. 6, pp. 810-819.
- Graneheim, U. H., Lingren, B.-M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today* 56, pp. 29-34.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California management review*, Vol.33 (3), 114-135.

- Haapanen , A., & Jalava, T. (2014). Ruokapalvelukartoitus 2014. Kuntien ruokapalvelujen nykytila, toiminnan haasteet ja kehitysnäkymät. Retrieved from Kuntaliitto: <https://docplayer.fi/27869755-Ruokapalvelukartoitus-2014.html>
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of intangible Resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135 - 144.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*. 24, 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009, February). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*. Volume 7. Issue 1. SAGE Publications.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2008). Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.19, No.7, 1314 - 1329.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Organizations and Society* 31, pp. 529–558.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35(6) , pp. 1404 –1427.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Porvoo: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management* 41, 77-94.
- Hofer , C. W., & Schendel , D. (1978). *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. ST Paul: MN: west.
- Holopainen, V. (2017). *Ruokapalvelut osana päivittäistavara huoltoa*. Varautumisopas kunnille. Tampere: Huoltovarmuuskeskus. Juvenes Print.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.
- Joldersma , C., & Winter, V. (2002). Strategic Management in Hybrid Organizations. *Public Management Review* Vol. 4 Issue 1, pp. 83-99.

- Kaljonen, M., Karttunen, K., & Kortetmäki, T. (. (2022). Reilu ruokamurros. Polkuja kestävään ja oikeudenmukaiseen ruokajärjestelmään. Retrieved from Suomen ympäristökeskus, Helsinki. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 38/2022: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-5518-5>
- Karkulehto, S., Hytönen, J., Baumeister, S., Lindsted-Kareksela, C., Salo, M., & (toim.). (2023). Täsmäratkaisuja kestävään tulevaisuuteen. Suosituksia planetaarisen hyvinvoinnin tukemiseen poliittisessa ohjelmatyössä. Retrieved from JYU School of Resource Wisdom jyu.fi/en/research/wisdom:
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/85769/2/wisdom_letters_1_2023.pdf
- Khanra, S., Kaur, P., Josep, R. P., Malik, A., & Dhir, A. (2021). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd.: Business Strategy and The Environment.
- King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal* 22, pp. 75-99.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. In R. Valli, Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Kor , Y. Y., & Mesko, A. (2013). Research Notes and Commentaries. Dynamic Managerial Capabilities: configuration and Orchestration Of Top Executives' Capabilities And The Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal* 34, pp. 233-244.
- Koskela, E.-N. (2022). Lisää kilpailua julkisiin hankintoihin. Palveluntarjoajan kyvykkyydet julkisissa hankinnoissa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010, January). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, Vol. 36 No.1, pp. 349-372.
- Kukkonen, H. (2023). Tietopääoma organisaation menestystekijänä: Tapaustutkimus koulutusorganisaatioiden tietopääomasta. Lappeenranta: Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT. Kauppatieteet.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. (2016, Joulukuu 29). Helsinki: Oikeusministeriö. Retrieved from Finlex: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell journal of economics*, Vol.13 (2) , pp. 418-438.
- Maa- ja metsätalousministeriö. (2021). Vastuullisten ruokapalveluiden hankintaopas. Retrieved from Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/>

10024/163640/Vastuullisten_ruokapalveluiden_hankintaopas_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Maa- ja metsätalousministeriö. (2023, Helmikuu 8). Luomu 2.0 –ohjelman toimeenpanosuunnitelma. Retrieved from Maa- ja metsätalousministeriön julkaisut 2023:1: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-855-3>
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based view within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363 - 380.
- Maijanen, P. (2020). Approaches from strategic management: Resource-based view, knowledge-based view, and dynamic capability view. In M. Bjørn von Rimscha, & S. Kienzler, *Management and Economics of Communication*. De Gruyter Mouton.
- Maynard da Costa , D., Daré Vidigal , M., Farage, P., Zandonadi , R. P., Nakano, E. Y., & Botelho, R. B. (2020, February 28.). *Environmental, Social and Economic Sustainability Indicators Applied to Food Services: A Systematic Review*. *Sustainability* 2020, 12 , 1804.
- Mikkola, A. (2023). *Maatilayrityksen strateginen johtaminen resurssipohjaisen teorian viitekehysessä – naisviljelijöiden näkökulma*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalousmetsätieteellinen tiedekunta.
- Mintzberg, Raisinghani, H. D., & Théorèt, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. s. 246-275.
- Oladimeji, M. S., & Udosen , I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness* 11 (4), pp. 120-131.
- Orenius, M. (2022). *Maturiteettiarviointi kyvykkyyksien kehittämisen välineenä digitaalisessa transformaatioissa*. Lappeenranta: Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT. Kauppatieteet.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. (2006). Retrieved from FINLEX. Edita Publishing Oy: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O1L1P5>
- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 , pp. 179-191.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond management and the worker: The institutional function of management. *Academy of Management Review*, 1, pp. 36-46.
- Pfeffer, J., & Salancik , G. R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford. California: Stanford University.
- Pihlaja, A. (2020, Maaliskuu 20). *Kuntien ruokahuollon varautuminen - säädökset ja ohjeistukset*. Retrieved from Kuntaliitto. Muistio: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/>

media/file/Kuntien%20ruokahuollon%20varautuminen%20-%20s%C3%A4%C3%A4d%C3%B6kset%20ja%20ohjeistukset_muistio_20032020.pdf

- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2004). *New Public Management Reform. A Comparative Analysis* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1979, March 1). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* Mar/Apr79, Vol. 57 Issue 2,, pp. 137-145.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May 1). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001, January). Tautology In The Resource-Based View And The Implications Of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 , pp. 57-66.
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013, October). Toward Reimagining Strategy Research: Retrospection and Prospection on The 2011 AMR Decade Award Article. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 471–489.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen tutkimuksen analysointiin. In A. Puusa, & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (pp. 141-151). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. In A. Puusa, & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (pp. 73-83). Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 25, pp. 25-37.
- Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ –a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85(1) , pp. 11-27.
- Rinne, T. (2019, September 10). *Strategic human resource management in small service firms*. Aalto Universitys publication series Doctoral Dissertations 143/2019. Helsinki: Aalto University.
- Risku-Norja, H., Kurppa, S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A., & Skinnari, J. (2010). *Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon*. Jokioinen: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb, *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs.

- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic management Journal*, Vol. 12, pp. 5-29.
- Seddon, P. B. (2014). Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: A reflection. *Journal of Strategic Information Systems* 23, 257-269.
- Sillasto, E. (2019, August 14). Essays on Resources Exploitation under Fixed Costs. Aalto University publication series Doctoral Dissertations 127/2019. Helsinki: Aalto University.
- Tall, J. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, Incorporated.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7):, pp. 509–533.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2021, Huhtikuu 29). Ruokapalvelut. Retrieved from *Elintavat ja Ravitseminen*: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitseminen/ravitseminen/ruokapalvelut>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos*. Tampere ja Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. (2014, 23 1). Terveyttä ruoasta. Retrieved from *Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014*: https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/kuluttaja-ja-ammattilaismateriaali/julkaisut/ravitsemussuositukset_2014_fi_web_versio_5.pdf
- Valtionvarainministeriö. (2022). Ministeriöiden tulevaisuuskatsaus 2022 -Yhteiskunnan tila ja päätöksiä vaativat kysymykset. Retrieved from *Valtioneuvoston julkaisuja 2022-58*: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/132743490/7-VM.pdf/72a448ad-44fd-b2d1-294f-901cf41dbb9a?version=1.0&t=1662702868894>
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities. *Journal of Management*, Vol. 37 No. 5, September, 1335-1368.
- Wang, C. L., & Pervaiz, K. A. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Volume 9 Issue 1, pp. 31–51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol 5, 171-181.
- Wernerfelt, B. (2014). On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academic Marketing Science*. Vol. 42, pp. 22–23.

- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017, July). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management* Vol. 43 No. 6, pp. 1754-1788.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001, September 20). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 , pp. 701-721.
- Österman, R. (2022, August 18). Resource mobilization in capabilities for strategic change. Aalto University publication series. Doctoral Theses 110/2022. Helsinki: Aalto University.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

VASTAAJAN JA ORGANISAATION TAUSTATIETOJA

Vastajaan rooli organisaatiossa (useampi valittavissa)

- johtoryhmän jäsen
- organisaation strategiatyöhön osallistuva henkilö
- johtaja, operatiivinen päällikkö, kehittämispäällikkö tms.
- operatiivinen lähiesihenkilö
- muu

Tuotetaanko organisaatiossanne myös muita kuin ruokapalveluja?

- ei
- Kyllä, 1–2 muuta
- Kyllä, 3–5 muuta
- Kyllä 6 -

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

1. Jos pohditaan julkisten ruokapalvelujen toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia viimeisen 1–5 vuoden aikana. Millaisia muutoksia tunnistatte tapahtuneen, jotka ovat vaikuttaneet ruokapalvelujenne suunnitteluun ja toteuttamiseen?

Näkökulmina esimerkiksi:

- Asiakkaiden tarpeet ja odotukset
- Henkilöstön tarpeet ja odotukset
- Toiminnalliset ja prosesseihin liittyvät tarpeet ja odotukset
- Taloudelliset tarpeet ja odotukset

ORGANISAATION RESURSSIT

Resursseilla tarkoitetaan kaikkia organisaatiossa olevia aineettomia ja aineellisia tuotannontekijöitä ja toimintaa, joilla on vaikutusta tuotteiden ja palvelujen toteuttamisessa, organisoinnissa, kehittämisessä jne.

2. Mitkä ovat keskeiset tuotannontekijät (resurssit), joita ruokapalvelujenne toteuttamisessa käytetään?
3. Ovatko resurssit mielestänne muuttuneet tai painottuneet aiemmista vuosista?
4. Millaisilla keinoilla tunnistatte erilaisten resurssien merkityksen tai osuuden ruokapalvelujen toteuttamisessa?
5. Millaisia riskejä näette toiminnallenne keskeisten resurssien saatavuuden häiriöissä?

Oletteko reagoineet näihin riskeihin jollakin tavoin?

6. Tunnistatteko organisaatiossanne sellaista teknistä kyvykkyyttä tai inhimillistä osaamista, joka on teille kilpailukyvyyn näkökulmasta välttämätöntä?
7. Tunnistatteko organisaatiossanne ajallisesti pitkäaikaisia resurssisitoumuksia?
8. Ovatko nämä sitoumukset mielestänne keskeisiä kilpailutekijöitänne tulevaisuudessa?

DYNAAMINEN KYVYKKYYS

Dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että organisaatio kykenee toimintaympäristön muuttuessa joustavasti ja nopeasti muokkaamaan ja hyödyntämään resurssejaan siten, että sen kilpailukyky säilyisi. Organisaation resurssitoumukset ovat hyödynnettävissä organisaatiossa tällöin myös toisaalla, jos niiden alkuperäinen käyttötarkoitus on vähentymässä.

Dynaamista kyvykkyyttä voi edistää mm. organisaation panostus johtamis-, innovaatio- ja kehittämistoimintaan, joustavat ja muutoskykyä tukevat organisaatorakenteet sekä henkilöstön osaamisen monipuolisuus.

9. Miten koette organisaationne nykyisten resurssien muutosjoustavuuden toimintaympäristön muuttuessa?
10. Oletteko lisänneet tai edistäneet organisaatiossanne muutoskyvykkyyttä edistävää toimintaa?
11. Voisitteko nykyistä laajemmalla palveluvalikoimalla hyödyntää monipuolisemmin organisaationne resursseja?
12. Miten tärkeänä näette erilaisten resurssien muutosjoustavuuden tulevaisuudessa?

RESURSSIPOHJAINEN STRATEGIAN MUOTOILU

13. Millaiset näkökulmat ohjaavat strategiatyötänne?
14. Kuinka usein tarkastatte strategisia linjauksianne?
15. Oletteko tunnistaneet ja ottaneet huomioon strategiatyössänne organisaatiossanne olevat ja kilpailukykyä edistävät resurssit?
16. Toisiko mielestänne (tai onko tuonut) organisaation resurssipohjainen tarkastelu lisäarvoa organisaation strategiaan valintoihin?
17. Onko tämä haastattelu muuttanut ajattelutapaanne resurssien merkityksestä kilpailukykyä edistävänä strategisena näkökulmana?

- Jäikö jotain vielä sanomatta ja voinko olla myöhemmin sähköpostitse yhteydessä, mikäli on tarve täydentää jotain vastausta?
- Mikäli lähipäivinä herää ajatuksia, kommentteja ja kritiikkiä tämän haastattelun näkökulmiin liittyen, otan niitä erittäin mielelläni vastaan.