

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

KYVYKKYYKSIEN KEHITTÄMISPROSESSI  
YRITYKSEN STARTUP-VAIHEESSA

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2014  
Ohjaajat: Helena Forsman, Katja Karintaus, Malla Mattila

Mikko Mattila

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	MATTILA, MIKKO
Tutkielman nimi:	Kyvykkyyksien kehittämisprosessi yrityksen startup-vaiheessa
Pro gradu -tutkielma:	102 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	Johtaminen, kyvykkyydet, kehittäminen, kyvykkyyksien kehittämisprosessi, resurssit, hoivakyvykkyys

---

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää organisaatiotason kyvykkyyksien kehittämisprosessia, sen vaiheita sekä kyvykkyyksien kehittämisen eri tasoja. Tutkimus toteutettiin pitkittäisenä kolmen kuukauden seuranta-aikavälin tapaustutkimuksena, jossa case-yrityksenä oli vanhusten hoivapalveluja tuottava startup-vaiheen yritys. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa juuri ennen yrityksen toiminnan aloittamista sekä vajaa kolmen kuukauden jälkeen yrityksen toiminnan aloittamisesta.

Kyvykkyydet on usein määritelty resurssien hyödyntämiseksi tai käyttämiseksi, mutta tässä tutkimuksessa kyvykkyydet päädyttiin määrittelemään resurssijoukoksi, jota opitaan hyödyntämään oikeanlaisten prosessien ja rutiinien avulla. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman kyvykkyyksien kehittämisprosessia kuvaavan mallin rakentamisen, jossa kyvykkyyksien kehittämiseen liitetään myös resurssiportfolion rakentaminen, resurssien arvioiminen sekä resurssien yhdistäminen. Malli osoitettiin empiirisessä osiossa testaamisen jälkeen toimivaksi sekä jatkotutkimuksen arvoiseksi toisenlaisissa konteksteissa. Tutkimuksessa luodun kyvykkyyksien kehittämisen tasoja kuvaavan mallin perusteella kyvykkyyksien kehittämisessä korostuu yksilötason ja erityisesti kognition merkitys, kun kyvykkyyksien kehittämisprosessin tasoja havainnollistettiin sijoittamalla sen eri vaiheet kognitiivisille ja toiminnallisille tasoille.

Tutkimuksessa esitellään myös hoivakyvykkyys, joka lienee uusi käsite kyvykkyyksiä käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen hoivakyvykkyyden eräs tavoitteista oli joustavuus, jota tavoiteltiin antamalla hoitajille enemmän vapauksia suunnitella päivärutiineja ja yhdistellä niitä keskenään kuin vanhusten hoidon piirissä on perinteisesti totuttu. Tämän johdosta korostui rekrytoinnin, hoitajien osaamisen kehittämisen sekä yhteisten tavoitteiden merkitys, eli inhimillisten resurssien rooli osana kyvykkyyksiä ja niiden kehittäjinä. Tutkimuksen yhtenä kontribuutiona voidaankin pitää resurssien ja kyvykkyyksien välisen suhteen selventämistä ja siten kyvykkyyksiin usein liitetyn abstraktiuden hälventämistä.

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys.....	5
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	8
1.3	Aiheen rajaus.....	9
1.4	Tutkimusprosessi.....	12
2	KYVYKKYYDET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	14
2.1	Resurssipohjainen näkemys .....	14
2.1.1	Organisaatiotason kyvykkyydet .....	17
2.1.2	Dynaamiset kyvykkyydet .....	18
2.1.3	Kyvykkyyksien mikrotaso.....	20
2.1.4	Kyvykkyyksien jaottelua .....	23
2.2	Kyvykkyyksien kehittämisprosessi .....	24
2.2.1	Kyvykkyyksien elinkaari.....	25
2.2.2	Kyvykkyydet strategian toteuttajina.....	27
2.2.3	Kyvykkyyksien kehittämisen johtaminen .....	28
2.2.4	Kyvykkyydet ja startup-vaihe.....	33
2.3	Yhteenvedo ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta.....	33
2.3.1	Resurssit osaksi kyvykkyyksien määritelmää .....	34
2.3.2	Kyvykkyyksien kehittämisprosessi kirjallisuudessa .....	37
2.3.3	Kyvykkyyksien kehittämisen tasot.....	40
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	45
3.1	Tutkimuksen filosofiset perusoletukset.....	45
3.2	Tutkimusstrategian valinta .....	47
3.3	Tapaustutkimus ja tutkimuskohteen valinta .....	48
3.4	Aineiston hankinta.....	50
3.5	Aineiston analysointi.....	53
3.6	Tutkimuksen luotettavuus .....	55
4	KONTUKODIN KYVYKKYYKSIEN KEHITTÄMINEN .....	57
4.1	Tutkittavan yrityksen perustaminen .....	57
4.2	Kokemuksen tuonti yrityksen käyttöön.....	59
4.3	Kyvykkyyksien tavoitteiden määrittely.....	62
4.4	Resurssiportfolion rakentaminen.....	69
4.5	Resurssien arviointi .....	71
4.6	Kyvykkyyksien tavoite nykyisillä resursseilla .....	73
4.7	Resurssien yhdistäminen kyvykkyyksiksi.....	74
4.8	Rutiinien ja kyvykkyyksien arviointi .....	77
4.9	Tulkinta kyvykkyyden ja ympäristön yhteensopivuudesta .....	81
4.10	Kyvykkyyksien hyödyntäminen ja suorituskyky .....	81
4.11	Yhteenvedo Kontukodin kyvykkyyksien kehittämisestä .....	83
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	89
5.1	Teoreettinen kontribuutio .....	89
5.2	Implikaatiot johtamistyöhön.....	93
5.3	Rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet .....	94
	LÄHTEET .....	97
	LIITTEET.....	103
	LIITE 1 Lisäteemat ja -kysymykset ensimmäiseen haastatteluun.....	103

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen .....	12
Kuvio 2 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi Montealegre (2002, 523) mukailleen.....	27
Kuvio 3 Resurssijohtamisen prosessi Sirmonia ym. (2007) mukailleen.....	29
Kuvio 4 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi Eggersiä ja Kaplania (2013, 320) mukailleen .....	32
Kuvio 5 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi kirjallisuuskatsauksen perusteella.....	38
Kuvio 6 Kyvykkyyksien kehittämisen tasot kirjallisuudessa.....	41
Kuvio 7 Kirjallisuuskatsauksessa luotujen mallien yhdistäminen .....	44
Kuvio 8 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi tutkimuksen perusteella .....	85
Kuvio 9 Kyvykkyyksien kehittämisen tasot tutkimuksen perusteella.....	86

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1 Kirjallisuuskatsauksen pohjalta syntyneet haastatteluteemat.....	52
Taulukko 2 Muuton onnistuminen Kontukotiin.....	82
Taulukko 3 Omaisten halukkuus suositella Kontukotia.....	82
Taulukko 4 Kontukodissa tapahtunut kyvykkyyksien kehittäminen.....	83

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Monien tutkijoiden mielestä pitkäkestoisen kilpailuedun saavuttaminen on nykyisin poikkeuksellista, koska menestyminen edellyttää jatkuvaa uusien mahdollisuuksien etsimistä ja niihin tarttumista (McGrath, 2013). Pitkäkestoisen kilpailuedun saavuttaminen on käynyt vaikeammaksi erityisesti nopeasti muuttuvilla ja paljon kilpailuilla toimialoilla (Wiggins & Ruefli, 2005). Kilpailu nopeasti muuttuvissa olosuhteissa on tuonut yrityksille tarpeen oppia ennakoimaan muutoksia paremmin. Kun yritykset etsivät keinoja selviytymiselle ja uudistumiselle nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä, on ratkaisuksi tarjottu esimerkiksi dynaamisia kyvykkyyksiä, organisatorista oppimista tai joustavaa (ketterää) organisaatiota (Gärtner, 2011). Organisatoriset kyvykkyydet ovat tulleet yhdeksi strategisen johtamisen vallitsevimista ajattelutavoista yritysten suorituskykyjä arvioitaessa, ja niitä on kuvattu organisaation kannalta kriittisiksi menestystekijöiksi (Felin & Foss, 2005, 442; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, 914). Kun ympäristö muuttuu nopeasti, on yrityksen erilaisten kyvykkyyksien kuitenkin mahdollista mukautua muuttuneeseen toimintaympäristöön sopiviksi (Helfat & Peteraf, 2003, 998). Kyvykkyyksien kehittämistarve koskee erityisesti startup-vaiheen yrityksiä, koska niiden kyvykkyydet eivät ole ehtineet vielä kehittyä, mutta niiden tulisi silti pystyä kasvamaan markkina-asemansa vakiinnuttamiseksi (Agarwal & Audretsch, 2001). Startup-vaiheen yrityksiltä vaaditaankin joustavuutta resursseihin ja kyvykkyyksiin liittyen (Sirmon, Hitt, Ireland & Gilbert 2011, 1401).

Yrityksen kyky kehittää ja sopeuttaa kyvykkyyksiä vallitsevaan markkinatilanteeseen sopiviksi voi siis tarjota sille merkittävää kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään kyvykkyyksien kehittämisprosessia sekä kyvykkyyksien rakentumista erityisesti yrityksen startup-vaiheessa. Kyvykkyydet kuuluvat osana resurssiperusteiseen näkemykseen (RBV), jonka mukaan yrityksen menestystekijöiden ajatellaan olevan riippuvaisia yrityksen hallitsemista resursseista ja kyvykkyyksistä. RBV:n mukaan kilpailuetua luovat resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia sekä vaikeasti jäljiteltävissä ja vaikeasti korvattavissa. Kyvykkyydet ovat vaikeimmin määritel-

tävissä olevia resursseja, joiden arvo ilmenee niiden kautta mahdollistuvassa tulevaisuuden toiminnassa (Loasby, 1998). Amit ja Schoemaker (1993) määrittelevät kyvykkyydet organisaation kapasiteetiksi käyttää resurssejaan hyväksi organisaation prosessien avulla, kun organisaatio tavoittelee päämääräänsä. Hansenin, Perryn ja Reesen (2004, 1280) mukaan se, miten yritys käyttää resurssejaan on vähintään yhtä tärkeää kuin se, mitä resursseja sillä on. Kyvykkyydet ovat kietoutuneet organisaation sisäisiin prosesseihin ja ilmenevät organisaation vakiintuneina käytäntöinä (Oiva, 2007, 66). Organisaatorisia kyvykkyyksiä on kuvailtu myös korkeatasoisiksi rutiineiksi, jotka yhdessä panosvirtojen kanssa antavat yrityksen johdolle päätöksentekovaihtoehtoja merkittävien suoritteiden tuottamiseksi (Winter, 2000).

Resurssiperusteisessa näkemyksessä korostui pitkään kiinteän pääoman merkitys (Barney, Ketchen & Wright, 2011), kunnes keskusteluun mukaan tuli resurssipohjaisen ajattelun täydennykseksi dynaamiset kyvykkyydet. Dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa lähdetään ajatuksesta, että yritys ei ainoastaan puolusta staattisesti asemiaan kilpailijoita vastaan Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman mallin mukaisesti tai luota hallitsemiensa resurssien tuovan ratkaisevaa kilpailuetua, vaan pyrkii itse luomaan markkinoita ja kilpailua innovaatioiden ja resurssien luovan käytön avulla (Teece, 2007, 1344). Viimeistään Teecen, Pisanon ja Shuen (1997) merkittävän artikkelin jälkeen dynaamiset kyvykkyydet tulivat osaksi resurssiperusteista näkemystä. Teece (2007) määrittelee dynaamiset kyvykkyydet organisaation kyvyksi aistia uhkia ja mahdollisuuksia, tarttua mahdollisuuksiin ja säilyttää kilpailukyky yhdistämällä, kasvattamalla, suojaamalla ja uudelleen järjestelemällä yrityksen aineellista ja aineetonta pääomaa. Eisenhardt ja Martin (2000) tekevät eron dynaamisten kyvykkyyksien välille riippuen siitä, millaisilla markkinoilla niitä omaavat yritykset toimivat. Kohtalaisen dynaamisilla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet muistuttavat enemmän monimutkaisia, analysoituja ja ennakoitavissa olevia rutiineja, joihin liittyy olemassa oleva tieto, lineaarinen toteutus ja hidas kehittyminen. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla ne ovat sen sijaan yksinkertaisia, kokeellisia ja toistuvia prosesseja perustuen tilannesidonnaiseen tietoon. (Eisenhardt & Martin, 2000, 1113.) Dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatiota kehittymään ja ovat syntyneet täydentämään operationaalisia kyvykkyyksiä, jotka puolestaan auttavat organisaatiota selviytymään nykyhetkessä (Winter, 2003).

Kyvykkyyksien kehittämistä uuden strategian tukemiseksi voidaan aikaisemman tutkimuksen perusteella luonnehtia vaiheittaiseksi, kumulatiiviseksi ja laajenevaksi prosessiksi (Montealegre, 2002). Kyvykkyyksien kehittämistä, johtamista ja käyttämistä strategian tukemiseksi on tutkittu kuitenkin suhteellisen vähän (Montealegre, 2002; Pan Tan, Huang & Poulsen, 2006). Kyvykkyyksien ja ydinosaamisten on Newbertin (2007) mukaan todettu olevan paljon tärkeämpi kilpailukyvyyn selittäjä kuin resurssien, mutta resursseja on tästä huolimatta tutkittu empiirisesti selkeästi enemmän. Tähän on ehdotettu syyksi kyvykkyyksien vaikeampaa mitattavuutta. Esimerkiksi inhimillistä pääomaa resurssina on tutkittu vuosien, sukupuolen tai koulutuksen suhteen, kun taas henkilöstöresurssien hallintaa kyvykkyytenä on tutkittu työntekijöiden soveltuvuuskriteerejä rekrytointiprosesseissa arvioimalla. (Newbert, 2007, 137.) Eggersin ja Kaplanin (2013, 327) mukaan tarvitaan tutkimusta esimerkiksi siitä, miten tavoitteellisen toiminnan seurauksena tapahtuva uusien ja hyödyllisten rutiinien kartuttaminen vaikuttaa kyvykkyyksien rakentamiseen

Resurssiperusteinen näkemys lähtee ajatuksesta, että resurssit ja kyvykkyydet ovat jakaantuneet heterogeenisesti yritysten kesken (Barney, 1991). Helfatin ja Peterafin, (2003) resurssien ja kyvykkyyksien elinkaarimalli etsii syitä niiden heterogeeniselle jakaantumiselle. Resurssien ja kyvykkyyksien välinen suhde sekä niiden kehittäminen tarvitsee empiiristä tutkimusta, jotta kilpailuedun syntymistä voidaan ymmärtää paremmin. (Helfat & Peteraf, 2003, 1009.) Resurssiperusteinen näkemys on syntynyt selittämään yritysten eroja kilpailukyvyyn suhteen, mutta siinä ei ole otettu kantaa kuinka tavoittelemisen arvoisia resursseja pitäisi hankkia ja kehittää tai mikä on johtajien rooli tässä prosessissa (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010, 351–352).

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös mikrotason perusteista tai lähteistä kyvykkyyksien syntymiselle ja toteuttamiselle. Mikrotason perusteilla kyvykkyyksille tarkoitetaan yksilöitä, prosesseja, vuorovaikutussuhteita ja rakenteita, jotka vaikuttavat rutiineihin ja kyvykkyyksiin (Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012, 1353). Kyvykkyyksiä ja rutiineja on alettu ymmärtää paremmin, mutta niiden alkulähteet eli mikrotason tutkiminen on jäänyt paljon vähemmälle huomiolle (Felin ym., 2012; Abell, Felin & Foss, 2008). Esimerkiksi kyvykkyyksien mikrotason komponenttina pidetyn kognition ja kyvykkyyksien välistä vuorovaikutussuhdetta on tutkittu vasta vähän (Laamanen & Wallin, 2009). Kognitiolla tarkoitetaan Gavettin ja Levinthalin (2000, 113) mukaan

eteenpäin suuntautunutta älykkyyden muotoa, joka toimijan uskomuksiin valintojen yhteydestä niitä seuraavien vaikutuksiin.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta keskeisen tärkeitä, ja valtaosa niiden tutkimuksesta on keskittynyt suurten ja vakiintuneen aseman saavuttaneiden yritysten tutkimiseen. Siten startup-vaiheen sekä pienten ja keskisuurten yritysten tutkiminen dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyen on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006, 919.) Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita lähinnä dynaamisten kyvykkyyksien ja suorituskyvyn välisestä yhteydestä eivätkä niinkään niiden kehittämis- tai kehittymisprosessissa (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter 2007; Narayanan, 2009). Joitakin mikrotason alkulähteitä on löydetty dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle (Abell ym., 2008), mutta näitä on alettu vasta viime aikoina tutkia (Gärtner, 2011). Dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu mm. johtajien näkökulmasta, kun on tutkittu dynaamisia johtajien kyvykkyyksiä (Kor & Mesko, 2013; Bititci, Ackermann, Ates, Davies, Gibb, MacBryde, Mackay, Maguire & Shafti, 2011; Martin, 2011). Gilbertin (2006) mukaan johtajien kyky luokitella (freimatta) yrityksen mahdollisuuksia ja uhkia on eräs tärkeistä dynaamisten kyvykkyyksien lähteistä/tekijöistä.

Henkilöstön roolia strategisten kyvykkyyksien rakentumisessa on tutkittu esimerkiksi strategista henkilöstöresurssien johtamista yhteydessä, jonka käsitteellä tarkoitetaan työntekijöiden tietojen, taitojen ja kykyjen tehokasta hyödyntämistä sekä heidän osaa-misensa kehittämistä sellaiseen suuntaan, että se tukee yrityksen strategista linjaa alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Wang, Liang, Zhong, Xue & Xiao 2012, 1132). Sosiologian ja johtamisen piirissä on tutkittu paljon sosiaalisen pääoman rakentumista, mutta sitä ei ole empiirisesti yhdistetty organisatoristen kyvykkyyksien kehittymiseen (Kemper, Schilke & Brettel, 2013). Kaiken kaikkiaan empiirinen tutkimus yritysten kyvykkyyksien kehittämisestä on ollut vähäistä sekä myös se, miksi yritykset päätyvät valitsemaan kyvykkyyksille tietyn kehityspolun (Laamanen & Wallin, 2009).

## **1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset**

Edellisen perusteella voidaan todeta, että kyvykkyyksien kehittämisprosessin tunteminen mahdollisimman tarkasti olisi yritysten kannalta erittäin tärkeää. Kyvykkyyksien tavoitteellisen kehittämisprosessin empiirinen tutkiminen pienissä startup-vaiheen yri-



tyksissä on kuitenkin jäänyt vähälle huomiolle kuten myös kyvykkyyksien suhde resurssien ja yksilötasolla vaikuttavan kognition kanssa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata kyvykkyyksien kehittämisprosessia sekä selvittää, millaisia tasoja kyvykkyyksien kehittämisestä on löydettävissä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millainen on kyvykkyyksien kehittämisprosessi?

- a. *millaisiin erilaisiin vaiheisiin kyvykkyyksien kehittämisprosessi jakaantuu?*
- b. *minkälaisia tasoja kyvykkyyksien kehittämisessä voidaan tunnistaa?*

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda malli kyvykkyyksien kehittämisprosessista sekä siinä ilmenevistä vaiheista. Tutkimuksessa syntyvää mallia voidaan pitää arvokkaana startup-vaiheen yrityksille sekä erityisesti nopeasti muuttuvilla ja strategista ketteryyttä vaativilla toimialoilla, koska nopeat muutokset strategiassa saattavat vaatia myös nopeaa kyvykkyyksien kehittämistä ja tästä syystä mahdollisimman syvällistä kyvykkyyksien kehittämisprosessin tuntemista. Empiirisessä osiossa teoriakatsauksen perusteella luotua mallia testataan startup-vaiheen yrityksen kontekstissa ja muokataan sitä tarvittaessa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, minkälaisia tasoja kyvykkyyksien kehittämisessä voidaan tunnistaa. Tasoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilö- ja organisaatiotasojen erilaisia rooleja kyvykkyyksien kehittämisessä sekä niiden välistä vuorovaikutusta. Kyvykkyyksiä on pidetty vaikeasti määriteltävänä sekä mitattavana ilmiönä (Loasby, 1998; Newbert, 2007), joten tutkimus pyrkii samalla tuomaan selkeyttä kyvykkyyksien määritelmään valottamalla yksilö- ja organisaatiotason välistä suhdetta. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa myös tavoite ymmärtää kyvykkyyksien arvoa luovia ominaisuuksia paremmin.

### **1.3 Aiheen rajaus**

Organisaation kykyä suoriutua erinomaisesti jonkin asian suhteen on kuvattu useilla eri termeillä. Sitä on kutsuttu ydinosaamiseksi, kollektiivisiksi taidoiksi, monimutkaisiksi rutiineiksi, parhaiksi käytännöiksi tai organisatorisiksi kyvykkyyksiksi. (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, 914.) Jotkut tutkijat taas näkevät näissä käsitteissä eroja ja erotta-

vat esimerkiksi kompetenssit ja kyvykkyudet toisistaan (esim. Wang ym., 2012). Tässä tutkimuksessa ei ole tehty eroa näiden käsitteiden välille, mutta koska on päädytty käyttämään kyvykkyys-termiä, pohjautuu teoreettisessa viitekehyksessä käytetty aineisto ”kyvykkyyskäsitteeseen” (capabilities) käsittelevään tutkimukseen.

Tämä tutkimus keskittyy organisaatiotason kyvykkyyskäsitteiden tutkimiseen, joten kyvykkyyskäsitteistä puhuttaessa tarkoitetaan organisaatiotason tai organisatorisia kyvykkyyskäsitteitä, ei yksilötason. Jos tutkimuksessa käsitellään yksilötason kyvykkyyskäsitteitä, yksilötaso mainitaan erikseen. Yksilötason kyvykkyyskäsitteiden vaikutus kyvykkyyskäsitteiden kehittämissäprosessissa tulee olemaan tärkeä tekijä tutkimuksessa, mutta kyvykkyyskäsitteiden kehittämisen suhteen ollaan kiinnostuneita vain organisaatiotason kyvykkyyskäsitteiden kehittämisestä.

Erittäin tärkeää on erottaa kyvykkyyskäsitteiden *kehittäminen* ja *kehittyminen* toisistaan. Aikaisempi erityisesti evolutionääriiseen taloustieteeseen nojaava tutkimus on keskittynyt Gavettin (2005, 599) mukaan ”kvasi-automaattisiin” ja rutiiniperusteisiin kyvykkyyskäsitteiden kehittämisen näkökulmiin jättäen enimmäkseen huomiotta kognition ja organisaatiohierarkian roolin. Tässä tutkimuksessa keskitytään kyvykkyyskäsitteiden aktiiviseen *kehittämiseen*, mikä tarkoittaa ennakoivan suhtautumistavan valitsemista ja tutkimuksen pohjautumista valintateoreettiseen viitekehukseen (choice-theoretic framework). Tutkitaan siis pyrkimyksiä saada aikaan sellaisia lopputuloksia, joihin kyvykkyudet tähtäävät. (ks. Winter, 2000, 984.) Kyvykkyyskäsitteiden kehittämistä tutkitaan johtajien näkökulmasta.

Tutkimukseen on päätetty ottaa mukaan myös dynaamiset kyvykkyudet, jotka on määriteltävä mm. alemman tason operationaalisia kyvykkyyskäsitteitä kehittäviksi kyvykkyyskäsitteiksi (Winter, 2003; Teece, 2007). Joidenkin tutkijoiden mielestä uudella organisaatiolla ei voi vielä olla dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä (Helfat & Peteraf, 2003, 1004), vaikka esimerkiksi Autio, Sapienza ja Almeida (2000) toteavat, että nuoren yrityksen on helpompi oppia uutta, koska sillä on vähemmän vanhoja organisatorisia rutiineja unohdettavana. Koska dynaamiseksi kyvykkyyskäsitteiksi määriteltävissä olevien kyvykkyyskäsitteiden löytymisen mahdollisuutta ei voida sulkea etukäteen pois tutkittavan startup-vaiheen yrityksen kohdalta, otetaan dynaamiset kyvykkyudet mukaan myös teoreettiseen viitekehukseen.

Seuraava rajausta liittyy kyvykkyyskäsitteiden ja kilpailuedun väliseen usein kiinteänä pidettyyn yhteyteen. Kyvykkyyskäsitteitä voidaan Collisin (1994) mukaan tarkastella kahdesta eri lähtökohdasta käsin. Voidaan joko katsoa eteenpäin ja ennakoita organisatorisen kyvyk-

kyvyn mahdollisuutta tuoda yritykselle kilpailukykyä tai taaksepäin katsomalla selittää kyvykkyyttä ja sen lähteitä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan startup-vaiheessa olevan yrityksen kyvykkyyksien kehittämisprosessia, jolloin kilpailuetua ei ole vielä todennettavasti pystytty luomaan ja kyvykkyydet ovat siten vielä tunnistamattomissa. Niinpä tässä tutkimuksessa otetaan eteenpäin katsova ennakoiva näkökulma kyvykkyyksien kehittämistä kohtaan, mikä tarkoittaa esimerkiksi Helfatin ja Peterafin (2003, 999) kyvykkyyden määritelmälle esittämän vaatimuksen hylkäämistä, että kyvykkyyden pitäisi ylittää jollekin suoritusasteelle tai ainakin toimia luotettavasti, jotta sitä voitaisiin kutsua kyvykkyydeksi. Tällainen kyvykkyyksien tutkimuksessa tehty määritelmällinen valinta ei ole poikkeuksellinen, kun esimerkiksi Montealegre (2002) on päätenyt samanlaiseen ratkaisuun luodessaan mallin kyvykkyyksien kehittämisprosessista. Hän tutki ecuadorilaisen pörssiyrityksen Bolsa de Valores de Guayaquilin sähköisen kaupankäynnin strategian luomista ja implementointia mm. havainnoimalla uuden strategian jalkauttamisprosessia.

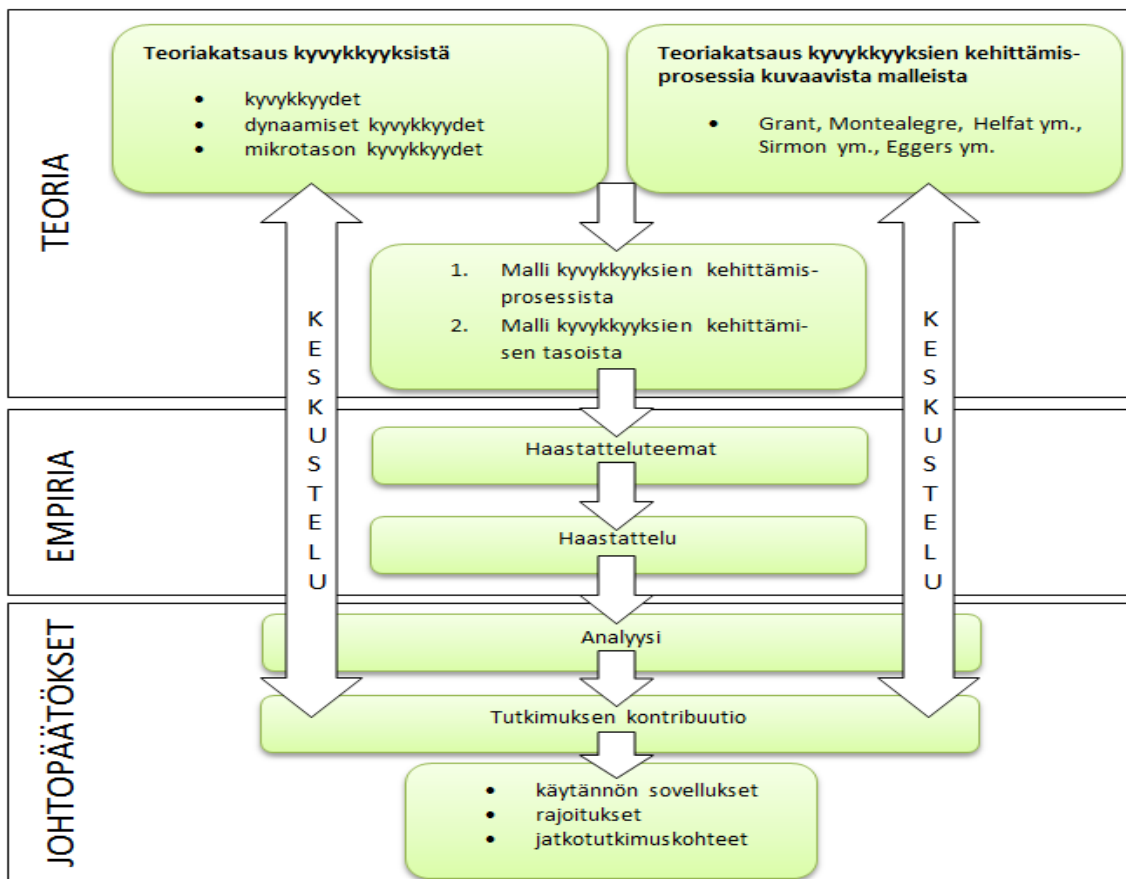
Dynaamiset kyvykkyydet mainitaan usein kilpailuedun lähteeksi. Tämä johtaa startup-vaiheen yritystä tutkittaessa ongelmalliseen tilanteeseen, koska dynaamiset kyvykkyydet olisivat vasta kilpailuedun saavuttamisen jälkeen tunnistettavissa. Silloin niiden olemusta ja vaikutuksia kilpailuetuun ei voida erottaa toisistaan, mikä tuo lisää monitulkintaisuutta kyvykkyyksiin liittyvään keskusteluun. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tehty dynaamisten kyvykkyyksien suhteen sama valinta kuin operationaalistenkin kyvykkyyksien suhteen, eli tutkimuksen lähtöoletuksen mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä pitää voida tutkia ennen kilpailuedun syntymistä. Zahra ym. (2006, 952) antavat tätä valintaa tukevan rinnastuksen: Miekasta on potentiaalisesti hyötyä taistelussa, mutta vaikka taistelussa ei menestyttäisi, määritellään miekka silti miekaksi. Samalla tavalla dynaamiset kyvykkyydet pitäisi olla tunnistettavissa ennen kuin kilpailuetua on voinut syntyä, koska ne ovat jo etukäteen potentiaalisen kilpailuedun lähde.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, joten on määriteltävä tutkimuksen erityinen konteksti. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä rakennettavaa mallia testataan vanhusten hoiva-alalla toimivan startup-vaiheen yhteiskunnallisen yrityksen kyvykkyyksien kehittämisprosessin suhteen, joten tutkimustuloksia on arvioitava tämä konteksti mielessä pitäen.

## 1.4 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi on valittu resurssiperusteinen teoria, jossa resurssit ja kyvykkyydet mielletään yritysten kilpailukyvyn lähteeksi ja siten keskeisen tärkeiksi tutkimuksen kohteiksi. Teoreettista viitekehystä täydentävät dynaamiset kyvykkyydet, kyvykkyyksien mikrotason tutkimus, kyvykkyyksien kehittämistä kuvaavat mallinnukset sekä katsaus startup-vaiheessa tapahtuvaan kyvykkyyksien kehittämiseen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella luodaan yhteenveto-kappaleessa kaksi mallia (ks. Kuvio 1), jotka vastaavat teorian perusteella tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Näiden mallien pohjalta syntyvät empiiriseen osioon vietävät haastatteluteemat, joita tarvitaan aineistonkeruussa teemahaastateltaessa tutkimuksen case-yrityksen toimitusjohtajaa.



Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen empiirisessä osiossa kerätty tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin, minkä jälkeen saatujen tulosten teoreettisesta kontribuutiosta keskustellaan

vertaamalla niitä teoriakatsauksessa selvinneeseen aiempaan tutkimustietoon. Lopuksi käydään läpi tutkimuksesta johdetut käytännön implikaatiot, tutkimuksen rajoitukset sekä tutkimuksen perusteella esille nousseet jatkotutkimuskohteet.

## 2 KYVYKKYYDET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Kyvykkyyksien tutkimus on Kilpisen (2013, 26) mukaan jaettavissa evolutionääriseen, resurssipohjaiseen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa kyvykkyyksiä tutkitaan aktiivisen kehittämisen näkökulmasta, joten kyvykkyyksien evolutionäärinen näkökulma jää tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä vähemmälle huomiolle.

Resurssipohjainen näkemys ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma sopivat sitä vastoin tämän tutkimuksen tarkoitukseen, koska silloin kyvykkyydet on liitettävissä yrityksen strategiaan sekä tietoiseen kehittämiseen tähtäävään toimintaan. Tämän seurauksena tarkastelun alla on myös resurssien johtamisen käsite sekä mikrotason kyvykkyyksiä tutkittaessa erityisesti johtajien kognitiot.

Kirjallisuuskatsauksessa esitellään myös muutama tämän tutkimuksen aiheen kannalta mielenkiintoinen kyvykkyyksien kehittymistä kuvaava malli sekä tarkastellaan kyvykkyyksien kehittämistä startup-vaiheen kontekstissa. Yhteenvedossa luodaan teoriakatsauksen pohjalta synteesiä käsitellyistä teorioista sekä teoreettinen kuvaus kyvykkyyksien kehittämisprosessista ja kyvykkyyksien kehittämisen eri tasoista.

### 2.1 Resurssipohjainen näkemys

Resurssipohjainen näkökulma (resource-based view, RBV) elää vahvana strategiakirjallisuudessa ja sitä voidaan pitää yhtenä laajimmin hyväksytyistä strategisen johtamisen teorioista (Priem & Butler, 2001; Newbert, 2007). RBV alkoi muotoutua 1980-luvulla, kun Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman mallin kaltaisista organisaation ulkoisen toimintaympäristön analysoinneista alettiin siirtyä kohti organisaation sisäistä tarkastelua (Barney & Felin, 2011, 1300). Resurssipohjaisen teorian (RBT) voidaan sanoa pohjautuvan englantilaisen taloustieteilijän David Ricardon (1772–1823) näkemyksiin kilpailukyvyyn luomisesta. Ricardiaanisen ajattelutavan mukaisesti RBV:ssä erot yritysten suorituskyvyssä syntyvät, kun yrityksillä on käytössään tuottavuuksiltaan erilaisia resursseja. (Makadok, 2001, 388; Barney, 1991.)

Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resursseina voidaan pitää mitä tahansa yritykselle vahvuudeksi tai heikkoudeksi laskettavaa asiaa. Aluksi kaikkia tällaisia vahvuuksia ja heikkouksia kutsuttiin resursseiksi, kunnes Amit ja Schoemaker (1993, 35) erottivat kyvykkyydet omaksi käsitteekseen, eli alettiin puhua resursseista ja kyvykkyyksistä (Barney, 2011, 1301). Resurssit ja kyvykkyydet ovat kimppu (bundle) aineellista ja aineetonta pääomaa pitäen sisällään myös johdon osaamisen, organisatoriset prosessit ja rutiinit sekä strategian valinnassa ja toteuttamisessa vaadittavan informaation ja tietämyksen (Barney & Felin, 2011, 1300). Klassikkoartikkelissaan Barney (1991, 101) luokittelee resurssit kolmeen eri kategoriaan: fyysiseen, inhimilliseen (human) ja organisatoriseen pääomaan. Fyysisen pääoman resursseja ovat mm. koneet, laitteet, rakennukset, sijainti ja raakamateriaalit. Inhimilliseen pääomaan kuuluu koulutus, kokemus, arviointikyky, älykkyys, suhteet sekä yksilötason näkemykset yrityksen sisällä. Organisatorisen pääoman resursseiksi ajatellaan yrityksen muodollinen ja epämuodollinen viestintä, suunnittelu, kontrollointi, koordinointi ja ihmissuhteet. (Barney, 1991.)

Tavoittelemisen arvoisia resursseja kutsutaan usein VRIN-resursseiksi, koska ne ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltävissä sekä vaikeasti korvattavissa (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) (Barney, 1991). Resursseja valitessa tulisi huomioida resurssin hinta, odotettu tuottavuus sekä nykyinen tuottavuus (Warnier, Weppe & Lecocq, 2013, 1367). RBV:n mukaan erot yritysten välisissä kilpailueduissa syntyvät, kun resurssit jakaantuvat heterogeenisesti yritysten kesken. (Barney, 1991.) Tästä seuraa, että resurssien valitsemisen taito johtaa menestymiseen kilpailussa. Resurssien valitsemistaidoilla (resource picking skill) tarkoitetaan kykyä olla taitavampi resurssien tulevaisuuden arvon ennustamisessa verrattuna kilpailijoihin. Tämä tarkoittaa myös kykyä olla hankkimatta huonoja resursseja, joten siksi resurssien valitsemistaidot yhdessä välttelmistaitojen kanssa ovat yrityksen kannalta hyvin tärkeitä jo ennen resurssien hankkimista. (Makadok, 2001, 388.)

Erityisesti epävarmoissa ympäristöissä toimivien yritysten olisi pyrittävä hankkimaan joustavuutta tuovia reaaliopioita, mikä tarkoittaa sellaisen älyllisen pääoman hankkimista, joka mahdollistaa vanhojen resurssien kehittämisen tai uusien hankkimisen. Oppiminen kuuluu olennaisena osana resurssien kehittämiseen, koska yritykselle ei ole mahdollista hankkia resursseja aina organisaationsa ulkopuolelta. Yritys voi silloin esimerkiksi kouluttaa omaa henkilöstöään tai muodostaa strategisia alliansseja saadakseen

tietoa organisaatorajojensa ulkopuolelta. Resursseista täytyy luopua, jos ne eivät ole kilpailukyvn kannalta arvokkaita joko itsessään tai kehitysmahdollisuuksiltaan muiden resurssien kanssa. (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007.)

Kaikki resurssit eivät siis ole tavoittelemisen arvoisia VRIN-resursseja, joten esimerkiksi Warnierin ym. (2013) esittämässä resurssien tyypittelyssä on otettu huomioon myös vähempiarvoiset resurssit. Heidän esittämät resurssityypit ovat strategiset, tavalliset ja roskaresurssit (junk resources), joista strategiset resurssit ovat kaikista tavoiteltavimpia harvinaisuutensa ja potentiaalisen tuottoisuutensa vuoksi. Tavalliset resurssit ovat yleisiä markkinoilla, ja niitä tarvitaan kilpailussa mukana pysymiseen sekä esimerkiksi kulujen karsimiseen. Roskaresurssit ovat yritykselle tappiota tuottavia resursseja, kuten vanhentunutta teknologiaa tai osaamatonta työvoimaa. (Warnier ym., 2013.)

Teece ym. (1997, 514) määrittelevät resurssien hallinnointiin liittyviksi toimenpiteiksi (1) oman yrityksen uniikkien resurssien tunnistamisen; (2) näille resursseille tuottoisimpien markkinoiden sekä (3) näillä markkinoilla tuottoisimman arvoketjuun liittyvän aseman valitsemisen. Edelliset toimenpiteet edellyttävät kuitenkin yksilötason tason osaamista, jonka arvon tarkka määritteleminen lienee mahdotonta. Kraaijenbrinkin ym. mukaan (2010) resurssipohjaista näkemystä onkin kritisoitu sen kyvyttömyydestä arvioida johtajien ja yrittäjien ominaisuuksia ja vaikutuksia suhteessa yrityksen kilpailukykyyn. Inhimillisten resurssien, kuten yksilöllisen kyvykkyyden, tyypistäminen ”yrittäjän valppaudeksi” tai ”johtajan muita paremmaksi kyvyksi arvioida resurssien tulevaisuuden arvoa” ei kuvaa onnistuneesti yrittäjien ja johtajien tekemien päätösten arvoa yritykselle. (Kraaijenbrink ym., 2010, 356.)

Resurssiperusteinen näkemys yrityksen omaamista resursseista ja kyvykkyyksistä on kriittikistään huolimatta kehittännyt Porterilaista staattista tapaa sijoittaa yritys toimialaa koskevien kilpailuvoimien kenttään. Kysyntään perustuva näkemys on täydentännyt resurssiperusteista näkemystä yrityksen kilpailutekijöistä, kun huomio suunnataan myös asiakkaiden heterogeenisiin tarpeisiin. (Priem, Butler & Li, 2013, 481.) Kysyntäpuolen tutkimusta on toistaiseksi tehty huomattavasti vähemmän RBV:seen verrattuna, ja näiden kahden näkemyksen yhdistäminen saanee paljon huomiota tulevaisuudessa (Priem ym., 2013, 482).



### 2.1.1 Organisaatiotason kyvykkyudet

Eron resurssien ja niiden käyttämisen välillä on tunnistanut jo esimerkiksi Penrose (1959) (Ethiraj, Kale, Krishnan & Singh, 2005, 44), mutta resurssipohjaisen näkemyksen piirissä Amit ja Schoemaker (1993) erottivat kyvykkyudet omaksi käsitteekseen (Barney, 2011, 1301). Amit ja Schoemaker (1993, 35) määrittelivät kyvykkyudet yrityksen kapasiteetiksi käyttää resurssejaan yleensä resurssikombinaatioissa organisaation prosessien avulla toivotun lopputuleman saavuttamiseksi. Heidän mukaansa kyvykkyudet ovat yrityskohtaisia informaatioon perustuvia aineellisia tai aineettomia prosesseja, jotka kehittyvät ajassa monimutkaisten resurssien välisten vuorovaikutussuhteiden seurauksina. Winter (2000) on määritellyt organisatoriset kyvykkyudet korkeatasoisiksi rutiineiksi, jotka yhdessä panosvirtojen kanssa antavat yrityksen johdolle päätöksentekovaihtoehtoja merkittävien suoritteiden (output) tuottamiseksi. Rutiinit mainitaankin usein kyvykkyyksistä puhuttaessa, ja ne on määritelty toistuviksi ja tunnistettaviksi toisistaan riippuvaisiksi toimintamalleiksi, joita toteuttavat monilukuiset toimijat (Feldman & Pentland, 2003, 95). Joustamattomissa rutiineissa toiminnan pitää tapahtua aina tehokkaasti samalla tavalla, ja ne ovat usein tarkoin suunniteltuja ratkaisuja, jotka ovat syntyneet tehtävien tai ongelmien koordinoimiseksi. Toisessa ääripäässä rutiinit ovat hyvin joustavia, ja niiden toteuttamisessa voidaan käyttää huomattavaa harkintavaltaa. (Felin ym., 2012, 1356.)

Amitin ja Schoemakerin ym. (1993), Winterin (2000) ja muiden resurssit kyvykkyyksistä erottavien tutkijoiden määritelmät ovat kuitenkin ristiriidassa Dosin, Nelsonin ja Winterin (2000, 2) esittämän kanssa, että yritys on kyvykäs (capable), jos se onnistuu toistuvasti jossakin sellaisessa, jossa se tietoisesti toiminnan seurauksena haluaakin onnistua. Kyvykkyys yhdistää siis heidän mukaansa aikeet ja lopputuleman siten, että lopputulos on jotakin toivotunkaltaista. Tällaisen määritelmän mukaan kyvykkyys on yksinkertaisesti yrityksen kykyä olla jossakin asiassa parempi kuin kilpailijansa.

Jos organisaatio on kyvykäs tekemään jotakin, pitäisi tässä pro gradu -tutkimuksessa omaksutun näkemyksen mukaan kaiken kyvykkyyteen johtavan – siis myös resurssien – kuulua osaksi kyvykkyuden määritelmää. Tästä johtuen esimerkiksi Leonard-Bartonin (1992) ja Grantin (1996) määritelmät kyvykkyyksille ovat lähempänä tässä tutkimuksessa omaksuttua käsitystä, koska he painottavat yksilöiden asiantuntijatietämysten yhteen kokoamista ilman, että tietämys pelkistetään vain inhimilliseksi resurssiksi. Leo-

nard-Bartonin (1992) mukaan (ydin-) kyvykkyys on tietojoukko (knowledge set), joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: (1) työntekijöiden tiedoista ja taidoista, jotka on upotettu (2) teknologisiin systeemeihin; sekä (3) johtamisjärjestelmistä ja (4) yrityksen arvoista ja normeista. Grant (1996, 377) määrittelee organisatoriset kyvykkyuden yrityksen kyvyksi tehdä toistuvasti jotain sellaista, joka liittyy suorasti tai epäsuorasti yrityksen kapasiteettiin luoda arvoa vaikuttamalla panosten (input) muuttamiseen tuotoksi (output). Grantin (1996) mukaan organisaatiotason kyvykkyudet rakentuvat, kun yksilötason kyvykkyudet yhdistyvät vaiheittain toistensa kanssa.

Organisatoriset kyvykkyudet ovat jatkuvan uhan alla tulla vanhentuneiksi, korvatuiksi tai syrjäytetyiksi jonkin korkeamman tasoisen kyvykkyuden vuoksi. Organisatorisen kyvykkyuden luoma kilpailukyky voi laskea kolmesta syystä: kyvykkyys heikkenee yrityksen sopeutuessa ulkoihin tai kilpailullisiin muutoksiin, kyvykkyys korvaantuu toisella kyvykkyydellä tai jokin toinen kyvykkyys osoittautuu paremmaksi. (Collis, 1994.) Alemman tasoisia kyvykkyksiä on kuitenkin mahdollista kehittää dynaamisten kyvykkyyksien avulla (Winter, 2003), joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **2.1.2 Dynaamiset kyvykkyudet**

Dynaamisten kyvykkyyksien käsite on täydentänyt resurssipohjaista näkemystä (Wang & Ahmed, 2007, 31) ja mielenkiinto niiden tutkimusta kohtaan alkoi kasvaa merkittävässä määrin Teece ym. (1997) artikkelin jälkeen (Barreto, 2010, 258). Tarve dynaamisten kyvykkyyksien tutkimiselle alkoi syntyä 1990-luvulla, kun resurssipohjainen ajattelu ei kyennyt selittämään tiettyjen yritysten kilpailuetua nopeasti ja ennakoimattomasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (Eisenhardt & Martin, 2000, 1106). RBV:n yhtenä ongelmana on ollut sen staattisuus liittyen yrityksen omaamien resurssien arviointamiseen, kun RBV ei huomioi resurssien arvon jatkuvaa muuttumista toimintaympäristössä olevien mahdollisuuksien ja uhkien perusteella (Priem & Butler, 2001). Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on osaltaan pyrkinyt paikkaamaan tätä puutetta keskittymällä siihen, miten yritykset selviytyvät muuttuvissa toimintaympäristöissä (Barreto, 2010, 259).

Teece ym. (1997, 516) määrittelivät dynaamiset kyvykkyudet yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja koota yhteen sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja, jotta se voi sopeutua nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin. Easterby-Smithin, Lylesin ja Peterafin (2009)

mukaan tämän määritelmän yleisluonteisuus on luultavasti ainakin osasyllinen siihen, että dynaamisten kyvykkyyksien käsite on saanut eri tutkijoilta uudelleentulkintoja ja laajentunut. Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimukseen liittyykin nykyisin käsitteellistä kirjavuutta, kun ne on tutkijasta riippuen määritelty kyvyiksi (ability), kapasiteeteiksi, prosesseiksi tai rutiineiksi (Barreto, 2010, 260).

Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan dynaamiset kyvykkyydet koostuvat strategisista ja organisatorisista prosesseista, kuten tuotekehityksestä, alliansseista ja strategisesta päätöksenteosta, joiden avulla luodaan resursseja käyttämällä arvoa yritykselle dynaamisilla markkinoilla. He kuvaavat dynaamisia kyvykkyyksiä myös organisatorisiksi ja strategisiksi rutiineiksi, joiden avulla yritys saavuttaa uusia resurssikokoonpanoja markkinoiden syntyessä, törmätessä, jakaantuessa, kehittyessä ja lakatessa. (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107.) Teeceen (2007) määritelmän voidaan nähdä korostavan strategisen päätöksenteon merkitystä. Heidän hyvin useasti viitatus määritelmän mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat kapasiteettia 1) aistia ja muodostaa mahdollisuuksia; (2) tarttua niihin sekä (3) säilyttää kilpailukyky kehittämällä, yhdistelemällä, suojelemalla sekä uudelleen järjestelemällä yrityksen aineellista ja aineetonta pääomaa. Zahran ym. (2006) määritelmässä dynaamisiin kyvykkyyksiin vaikuttaa vielä selkeämmin yksilötason kyvykkyydet, kun he määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet kyvyiksi uudelleen järjestellä yrityksen resursseja sekä rutiineita johtajien haluamalla ja visioimalla tavalla.

Zollon ja Winterin (2002, 340) mukaan dynaamiset kyvykkyydet on määriteltävissä strategisen päätöksenteon sijaan pikemmin organisaatiotason oppimisen kautta. Heidän mukaansa dynaaminen kyvykkyys on opittu ja vakiintunut kollektiivinen toimintamalli, jonka avulla organisaation järjestelmällisesti luo ja muuntelee toiminnallisia rutiineja lisääntyneen tehokkuuden saavuttamiseksi. Winterin (2003) dynaamisten kyvykkyyksien määritelmässä on huomion arvoista eron tekeminen jo vakiintuneiden dynaamisten kyvykkyyksien ja tilannesidonnaisemman ad hoc -ongelmanratkaisun välille. Dynaamiset kyvykkyydet hän määrittelee kyvykkyyksiksi, joiden avulla laajennetaan, muunnellaan ja kehitetään kokonaan uusia alemman tasoisia tavallisia kyvykkyyksiä. Ad hoc -ongelmanratkaisulla tarkoitetaan sitä vastoin ei-rutiininomaista tapaa ratkaista ongelma, mikä voi olla kustannussyistä järkevää dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen verrattuna.

Dynaamisiin kyvykkyyksiin on siis liittynyt tarve kyetä selittämään yritysten välisiä eroja menestyä toimintaympäristön muutosten keskellä. Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ilmenevät erilaisina markkinoiden turbulentsuudesta riippuen. Vakiintuneilla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet ovat monimutkaisia, yksityiskohtaisia ja rutiininomaisia analyyttisiä prosesseja, jotka perustuvat olemassa olevaan tietoon ja suoraviivaisen toteutukseen ennakoitujen lopputulosten saavuttamiseksi. Nopeasti muuttuvilla ja toimialamurroksen kourissa olevilla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet ovat puolestaan yksinkertaisia, kokeellisia ja epävakaita prosesseja, jotka pohjautuvat nopeasti muuttuvaan uuteen tietämykseen ja iteratiiviseen toteutukseen. Silloin toiminnan lopputulos mukautuu paremmin markkinoiden mukaan, mutta sisältää enemmän ennakoimattomuutta. (Eisenhardt & Martin, 2000, 1106.)

Erilaiset määritelmät ovat Zahran ym. (2006) mukaan aiheuttaneet hämmennystä sen suhteen, ovatko dynaamiset kyvykkyydet nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittavia kyvykkyyksiä vai toimintaympäristön muutosnopeudesta riippumattomia kyvykkyyksiä, joiden avulla kehitetään alemman tason kyvykkyyksiä. Zahran ym. (2006) tulkinnan mukaan dynaamiset kyvykkyydet voivat olla erityisen tarpeellisia silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti tai arvaamattomasti, mutta tämä ei ole kuitenkin välttämätön määritelmällinen elementti.

Kaikki yritysten omaamista dynaamisista kyvykkyyksistä ovat jollain tavalla erilaisia toisiinsa verrattuna, koska esimerkiksi yritysten tiedonluomis- tai liittoutumiskyvykkyydet alkavat hyvin todennäköisesti kehittyä eri lähtöpisteistä käsin, jolloin niiden kehityspolut muotoutuvat myös erilaisiksi. Tästä huolimatta yritysten dynaamiset kyvykkyydet voivat olla ominaispiirteiltään hyvin samanlaisia keskenään (Eisenhardt & Martin, 2000.)

### **2.1.3 Kyvykkyyksien mikrotaso**

Kyvykkyyksiä on käsitelty tässä tutkimuksessa pääasiassa makrotasolla. Jos lankoja vedetään tässä vaiheessa yhteen, on kyvykkyydet todettu muita parempaan suorituskyykyyn johtaviksi resursseja tehokkaasti hyödyntäviksi prosesseiksi ja rutiineiksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kyvykkyyksien kehittämisprosessia, joten tarvitaan myös tarkempaa mikrotason ymmärrystä rutiinien, prosessien ja muiden kyvykkyyteen kuuluvien ilmiöiden rakentumisesta. Tässä luvussa käsitellään kyvykkyyksiä mik-

rotasolla, ja erityisen mielenkiinnon kohteena ovat ihmiset ja heihin liittyvät ominaisuudet sekä vuorovaikutussuhteet.

Kyvykkyyksien makrotason tai kollektivistinen tutkimus on jättänyt lähes huomiotta kyvykkyyksien mikrotason, ja vasta viime aikoina on alettu tutkia mikrotason alkulähteitä kyvykkyyksien syntymiselle (Abell ym., 2008). Tähän mennessä kiinnostus on kohdistunut enemmän kyvykkyyksien ja suorituskyvyn väliseen yhteyteen (Helfat ym., 2007; Narayanan, Colwell & Douglas, 2009), vaikka Abellin ym. (2008, 490) mukaan ei ole olemassa mitään makrotason mekanismeja, joka selittäisi kyvykkyyksien ja rutiinien välisen yhteyden yrityksen tuloksellisuuden kanssa. Kyvykkyyksistä vain on ollut Abellin ym. näkemyksen mukaan helpompi käsitellä makrotasolla, koska silloin on voitu sivuuttaa hyvin monimutkainen yksilötason toiminta vuorovaikutussuhteineen.

Viimeaikainen johtamistutkimus osoittaa kuitenkin mikrotason ilmiöt, kuten yksilöt, prosessit ja rakenteet vuorovaikutussuhteineen, tärkeäksi lähteeksi rutiinien ja kyvykkyyksien syntymiselle, toiminnalle sekä kehittymiselle. Rutiinien ja kyvykkyyksien mikrotason perusteet voivat olla erilaisia riippuen siitä, onko kyse kyvykkyyksien synty-, säilymis-, muutos-, korvaamis-, tai jostain muusta -prosessista. Myös operationaalisten ja dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasot voivat olla erilaisia. (Felin ym., 2012.)

Felinin ym. (2012) mukaan rutiinien ja kyvykkyyksien mikrotason komponentit ovat (1) yksilöt, (2) prosessit ja (3) rakenne; sekä näiden komponenttien väliset vuorovaikutussuhteet, jotka ovat mukana kollektiivisten rakenteiden synnyssä. Tämän tutkimuksen aiheen kannalta erityisesti yksilötaso on tärkeässä asemassa, koska tutkittavana on kyvykkyyksien kehittäminen johtajan näkökulmasta, mikä on tietoisista yksilötason toimintaa.

Organisaatio on tehty ihmisistä, joita ilman organisaatiota ei ole. Tämä unohtuu usein, kun keskitytään liiaksi rakenteisiin, rutiineihin, kyvykkyyksiin, kulttuuriin, instituutioihin ja muihin kollektiivisiin käsitteisiin. (Felin & Foss, 2005.) Yksilötason Felin ym. (2012) ovat jakaneet behavioraaliseen ja psykologiseen perustaan sekä luonteenpiirteisiin ja kykyihin (ability). Yksilötason komponentteja ovat muun muassa valinnat ja toimijuus, luonteenpiirteet, kyvyt ja kognitio. Adner ja Helfat (2003) ovat esitelleet johtajan dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen, joka koostuu johtajan inhimillisestä ja sosiaalisesta pääomasta sekä kognitiosta. Tässä tutkimuksessa – sen laajuus huomioon otta-

en – ei ole mahdollista ottaa huomioon luonteenpiirteitä, kykyjä tai muita edellä mainittuja yksilötason komponentteja, mutta kognition kohdalla tehdään poikkeus. Tämän tutkimuksen kontekstissa kognitio tarkoittaa johtajan näkemyksiä ja ymmärrystä organisaation resursseista ja kyvykkyyksistä.

Gavettin (2005) artikkeli aloitti kiinnostuksen kyvykkyyksien kognitiivisen mikrotason tutkimista kohtaan (Laamanen & Wallin, 2009). Eggersin ja Kaplanin (2013) näkemyksen mukaan kognitio on mekanismi, jonka avulla rutiinit muutetaan kyvykkyyksiksi. Niin kauan kuin yritys ei tiedä kyvykkyyden käyttötarkoitusta, sillä voi olla käytössään ainoastaan joukko rutiineja, tietoa ja varallisuutta. Tällainen näkemys perustuu ajatukseen, että organisaatioon kertyvä kokemus johtaa kyvykkyyksien luomiseen, minkä jälkeen kyvykkyyksiä käytetään johtajien kognitioista riippuen yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (Eggers & Kaplan, 2013.) Kognition rooli on erilainen riippuen yrityksen kehitysvaiheesta. Laamanen ja Wallin (2009) löysivät eroja kognitiivisista mikrotason kyvykkyyksistä kolmella kyvykkyyksien kehittämisen tasolla, jotka ovat 1) operationaalisten kyvykkyyksien yksilötaso, 2) kyvykkyyksien portfolion taso sekä 3) kyvykkyyksien konstellaatiotaso. Kognitio on tämän lisäksi liitetty myös resurssien yhteyteen, kun Danneels (2011) on kirjoittanut resurssikognitiosta (resource cognition), jolla hän tarkoittaa resurssien tunnistamista ja mahdollisuuksien näkemistä irrallaan niistä tuotteista tai palveluista, joita resurssien avulla voidaan tuottaa.

Prosessit ja vuorovaikutussuhteet ovat toinen Felinin ym. (2012) jaottelemista rutiinien ja kyvykkyyksien mikrotason komponenteista. Yksilöt ovat aina käynnistämässä prosesseja, joten yksilöiden ja prosessien vuorovaikutussuhteet voivat olla tärkeitä rutiinien ja kyvykkyyksien syntymisen ymmärtämisen kannalta. On myös huomioitava historialliset ja kontekstuaaliset tekijät, kun keskinäisesti riippuvaiset jaksoittaiset tapahtumat vaikuttavat prosesseihin. (Felin ym., 2012.) Organisaation elinkaaren alkuvaiheessa tehdyillä valinnoilla on kauaskantoisia seuraamuksia liittyen sille tarjoutuviin mahdollisuuksiin, hyötyihin ja haittoihin (Barney & Felin, 2013, 143). Felin ym. (2012) ovat jakaneet prosessit ja vuorovaikutussuhteet kahteen ryhmään: koordinaatio- ja integraatiomenetelmiin sekä teknologiaan ja ympäristöön. Ensimmäisessä ryhmässä on kyse esimerkiksi formaaleista ja epäformaaleista toimintatavoista ja niiden vaikutuksesta prosesseihin. Toinen ryhmä sisältää teknologisia ja ympäristöön liittyviä tekijöitä, joiden on todettu olevan osatekijöinä ihmisten ja prosessien välisessä vuorovaikutussuh-

teessa. Kolmas komponentti on rakenne, jonka tutkimuksen Felin ym. (2012) ovat jakaneeet kolmeen alueeseen. Nämä ovat päätöksenteon järjestäminen, organisaatorakenteet ja olosuhteet yritystä perustettaessa. Näillä kaikilla on eri tutkimuksissa todettu olevan vaikutusta rutiineihin ja kyvykkyyksiin. (Felin ym., 2012.)

Kyvykkyyksien mikrotaso ei siis tarkoita vain yksilöitä, koska silloin jäisi huomiotta heidän muodostamat vuorovaikutussuhteensa sekä organisaation erityispiirteet. Barney ym. (2013) kuitenkin toteavat, että mikäli organisaation yksilöiden keskinäinen vuorovaikutus on vähäistä, voidaan menestystä arvioida suoraan yksilöiden osaamisen perusteella. (Barney ym., 2013, 141.)

#### **2.1.4 Kyvykkyyksien jaottelua**

Kyvykkyydet ovat saaneet useita määritelmiä vuosien varrella, jotka Collis (1994) on jakanut kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäiseen kuuluvat sellaiset määritelmät, jotka viittaavat yrityksen kykyyn suorittaa jokin toiminto paremmin kuin kilpailijansa. Toisen kategorian muodostavat yrityksen toiminnan dynaamisen parantamisen näkökulman jakavat määritelmät. Kolmas ryhmä, joka on hyvin samankaltainen edellisen kategorian kanssa, koostuu Collisin mukaan enemmän metafysisistä strategisista näkemyksistä, jotka mahdollistavat yritykselle kilpailijoihin nähden paremman resurssien arvon tunnistamisen tai uusien strategioiden suunnittelun. (Collis, 1994, 145.)

Edellä esitetyn luokittelun toisen ja kolmannen kategorian määritelmien kaltaisia kyvykkyyksiä on Collisin (1994) artikkelin julkaisun jälkeen kutsuttu dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Dynaamiset kyvykkyydet on erotettu operationaalisista kyvykkyyksistä (Winter, 2003), jotka auttavat yritystä olemaan hyviä jossakin riippumatta siitä, miten yritys menestyy. Dynaamiset kyvykkyydet taas mahdollistavat organisaation kehittymisen, menestymisen ja mahdollisuuksiin tarttumisen. (Teece, 2007.) Winter (2003) on kirjoittanut tavallisista tai nollatason kyvykkyyksistä, jotka ovat yrityksen lyhyen aikavälin toimeentuloa tuottavia kyvykkyyksiä dynaamisten kyvykkyyksien ollessa nollatason kyvykkyyksiä luovia, kehittäviä ja laajentavia kyvykkyyksiä.

Eräs tapa jaotella ja hahmottaa kyvykkyyksiä on Amitin ja Schoemakerin (1993) jako toimialakohtaisiin peruskyvykkyyksiin (Strategic Industry Factors, SIF) ja organisaatiokohtaisiin strategisiin kyvykkyyksiin (Strategic Assets, SAS) (ks. Oiva, 2007, 69). Strategisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan kyvykkyyksiä, jotka ovat välttämättömiä yri-

tyksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Strategiset tavoitteet eivät kuitenkaan voi toteutua, jos organisaation kyvykkyudet eivät ole kehittyneet organisaation strategisten tavoitteiden tasolle (Oiva, 2007, 5.) Leonard-Barton (1992) käsittelemät ydinkyvykkyudet on määritelty suunnilleen samankaltaisesti kuin edellä kuvatut strategiset kyvykkyudet.

Viimeisenä esitellään Dayn (1994) tekemä jaottelu, jossa kyvykkyudet luokitellaan asiakasarvoa luoviksi, kustannustehokkuutta mahdollistaviksi tai näiden välimaastoon sijoittuviksi kyvykkyyksiksi. Outside-in -kyvykkyyksien tarkoitus on yhdistää muita organisatorisia kyvykkyyskäsitteitä toimintaympäristön kanssa siten, että yritys kykenee ennakoidaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia kilpailijoitaan paremmin. Inside-out -kyvykkyudet taas vaikuttavat enemmän organisaation sisällä käsin liittyen tuotantoon, logistiikkaan, henkilöstön johtamiseen tai muuhun vastaavaan. Näiden kahden ääripään välille sijoittuvat näitä yhdistävät (spanning) kyvykkyudet, jotka integroivat inside-out- ja out-side -kyvykkyyskäsitteitä esimerkiksi strategiakehityksen tai hinnan asetannan keinoin. (Day, 1994.)

## **2.2 Kyvykkyuksien kehittämisprosessi**

Tässä luvussa esitellään viisi erilaista mallia, jotka kaikki kuvaavat kyvykkyuksien kehittämisprosessia hieman eri näkökulmista käsin. Tämän jälkeen luodaan katsaus kyvykkyuksien kehittämiseen startup-vaiheen kontekstissa. Luku on keskeinen osa tutkimusta, koska kyvykkyuksien kehittämistä kuvaavien mallien pohjalta luodaan tässä tutkimuksessa käytetty kuvaus kyvykkyuksien kehittämisprosessista, jota sitten verrataan empiirisessä osiossa tutkittavan yrityksen kyvykkyuksien kehittämisen eri vaiheisiin. Mallien näkökulmat kyvykkyuksiin eroavat toisistaan merkittävästi, joten ne kannattaa käsitellä yksi kerrallaan. Grantin (1996) artikkelissa kyvykkyudet nähdään yksilötason kyvykkyuksien integroitumisena organisaatiotason kyvykkyyksiksi, kun taas Helfatin ja Peterafin (2003) tarkastelussa tutkitaan kyvykkyuksien elinkaaria eli liikutaan enemmän helikopteriperspektiivissä ja evolutionäärisestä katsannosta käsin. Montealegren (2002) näkökulmassa kyvykkyudet nähdään yhdessä strategisten tavoitteiden ja strategian kehittämisen kanssa, mikä eroaa Sirmonin ym. (2007) resurssien johtamisen näkökulmasta tutkia kyvykkyyskäsitteitä resurssijoukkoina. Eggersin ja Kaplanin (2013) mallissa ei oteta huomioon resurssinäkökulmaa, mutta siinä korostetaan sen sijaan kognitiivisia vaiheita kyvykkyuksien kehittämisen yhteydessä.



Tietoperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen ensisijainen rooli on toimia tiedon integroijana. Jokaisen yksilön ei ole mahdollista tietää kaikkea kaikkea, joten organisaatiossa pyritään integroimaan yksilöiden erityisosaamiset yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. (Grant, 1996, 377.) Tiedon integroimisen käsittely toimii hyvänä alustuksena tälle luvulle ja siinä esitetyille muille kyvykkyyksien kehittämis- tai kehittymisprosessia kuvaavalle mallille, koska kaikissa malleissa tiedon integroitumista voidaan pitää keskeisenä edellytyksenä kyvykkyyksien kehittymiselle. Tiedon integroituminen on siis eräänlainen mekanismi, joka on läsnä kaikissa esiteltävissä kehittämisprosessin kuvauksissa. Grantin (1996, 378) laatima kyvykkyyksien hierarkia havainnollistaa yksilö- ja organisaatiotason kyvykkyyksien välistä yhteyttä. Tässä mallissa yksilötason kyvykkyydet integroituvat keskenään ja muodostavat taso kerrallaan yhä laajempia kyvykkyykokonaisuuksia. Ylimmällä tasolla olevat kyvykkyydet ovat yrityksen eri toimintoja yhdistäviä kyvykkyyksiä, kuten tuotekehitys-, asiakastuki- ja laatujohtamiskyvykkyydet. Tällaisten kyvykkyyksien kehittäminen on hyvin vaikeaa, koska on pystyttävä onnistuneesti integroimaan erilaista yksilötason tietoa.

Tietoa voidaan integroida Grantin (1996, 379) mukaan sekä ohjeistamalla että organisatoristen rutiinien avulla. Ohjeistaminen (direction) tarkoittaa tiedon kodifointia eksplisiittiseen muotoon erilaisiksi säännöiksi ja ohjeiksi. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan voida kodifoida eksplisiittiseen muotoon ja tiedon integroiminen organisatoristen rutiinien avulla liittyykin enemmän hiljaiseen tietoon tarkoittaen yksilöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa tapahtuvaa tiedon integroitumista ilman eksplisiittistä tiedon siirtämistä. (Grant, 1996, 379.) Grantin (1996) artikkelin yksilötason kyvykkyydet ovat määriteltävissä myös osaksi inhimillisiä resursseja, joten hänen ajattelussaan resurssit tulkitaan osaksi kyvykkyyksiä, eikä kyvykkyyksiä nähdä siten vain resurssien käyttämisinä.

### **2.2.1 Kyvykkyyksien elinkaari**

Helfatin ja Peterafin (2003) kyvykkyyksien elinkaarimalli sisältää vaikutteita tuotteen elinkaarimallista, ja sen tarkoituksena onkin samalla tavalla tarjota lähtökohdat tulevaisuuden tutkimukselle. Elinkaarimallin ensimmäiset vaiheet ovat perustamis-, kehittämis- ja kypsyyssvaihe. Tämän jälkeen kyvykkyyden elinkaari voi haarautua useaan suuntaan, kuten lakkautus- hiipumis- (retrenchment), uudistamis- (renewal), replikaatio-, uudelleenhyödyntämis- tai uudelleenyhdistämisvaiheeseen. (Helfat & Peteraf, 2003.) Vaiheet käydään tiivistetysti seuraavassa läpi, jotta empiirisessä osiossa tutkimuksen

kohteena olevan startup-vaiheen yrityksen kyvykkyyksien kehittyminen voidaan nähdä myös elinkaariajattelun valossa.

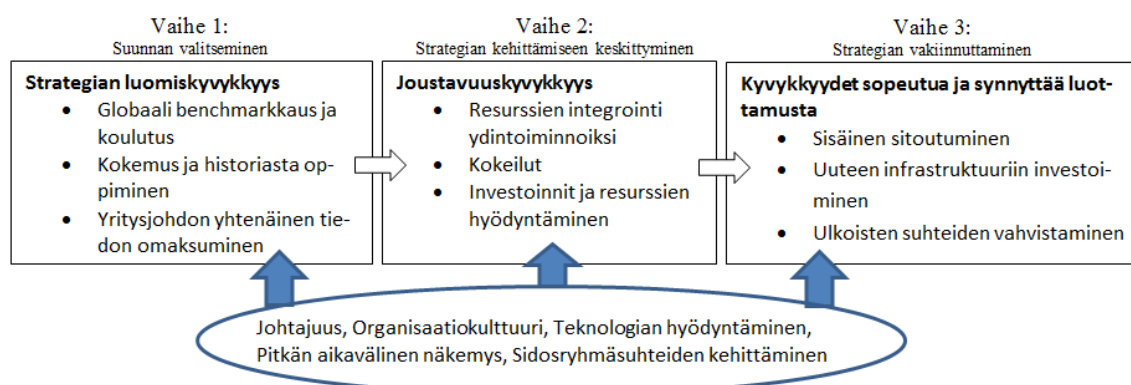
**Perustamisvaihe** alkaa yksilöiden yhteenjärjestäytymisellä jonkin yhteisen tavoitteen äärelle. Tässä vaiheessa organisaatiolla tarvitaan Helfatin ja Peterafin (2003) kuvailun mukaan lähinnä johtajuutta ja muita inhimillisiä resursseja, joiden avulla voidaan pyrkiä hankkimaan muita resursseja, kuten rahoitusta ja teknologiaa. Perustamisvaihe toimii Helfatin ja Peterafin (2003) tarkastelussa edellytyksenä kyvykkyyden rakentumiselle, ja sen aikana aikana kyvykkyydet alkavat heterogeenistyä yksilöiden, tiimien, johtajuuden ja muiden resurssien ominaisuuksien seurauksena. Kyvykkyyksien **kehittämisen** vaiheen toimenpiteet ovat riippuvaisia perustamisvaiheesta, kun samaan tavoitteeseen voidaan pyrkiä eri keinoin riippuen erilaisista yhdistelmistä inhimillistä ja sosiaalista pääomaa sekä kognitiota. Kyvykkyydet kehittyvät, kun yksilöt ja tiimit oppivat tekemisen kautta, prosesseja kehitetään tietoisesti ja ongelmia opitaan ratkaisemaan sekä erilaisten sijoitusten avulla. (Helfat & Peteraf, 2003.) Kyvykkyyden elinkaaren perustamis- ja kehittämisen vaiheet ovat tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat vaiheet, koska tutkittavana on uusi yritys, joka vasta rakentaa omia kyvykkyyksiään.

Kyvykkyyden **kypsyysvaihe** alkaa, kun kyvykkyyden kehittymisen rajat tulevat vastaan joko teknologian, panosten, työntekijöiden tai johtamiskäytäntöjen hyödyntämisen suhteen. Yritys voi myös kokea, että kyvykkyys on riittävällä tasolla ja lopettaa siksi sen kehittämisen. Jos kyvykkyyttä käytetään säännöllisesti, iskostuu se syvemmälle organisaation muistirakenteisiin. Silloin rutiinit tulevat tavoiksi ja vaativat vähemmän tietoista ajattelua. Kyvykkyyksien elinkaarimalli koskee sekä operationaalisia että dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka molemman käyvät läpi samanlaisen elinkaaren eri vaiheineen. Dynaamiset kyvykkyydet voivat kuitenkin nopeuttaa seuraavia elinkaaren vaiheita, jotka ovat riippuvaisia ulkopuolisista tekijöistä, kuten kysynnästä tai teknologian kehityksestä. Kyvykkyys voidaan **lakkauttaa (tai hylätä)**, jos sille ei ole enää tarvetta. **Hiipumisvaiheeksi** taas voidaan kuvata sellaista elinkaaren vaihetta, kun kyvykkyyden arvo laskee koko ajan, mutta sitä voidaan kuitenkin vielä jonkin aikaa hyödyntää. Jos kyvykkyyden kehittämisen vaihe koetaan tarpeelliseksi aloittaa uudelleen toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten seurauksena, päädytään **uudistamisvaiheeseen**. **Kopioimisvaiheessa** kyvykkyydellä nähdään hyödyntämismahdollisuuksia jollakin toisella maantieteellisellä alueella, jolloin kyvykkyys voidaan yrittää kopioida sinne. **Uudelleen-**

**hyödyntämävaiheesta** on vaihtoehtoisesti kysymys silloin, kun kyvykkyyttä pyritään hyödyntämään ja kehittämään eri tuotemarkkinoilla. Viimeisenä vaihtoehtona kypsyyssivaiheen jälkeisistä vaihtoehdoista on **uudelleenyhdistämävaihe**, jossa yhdistetään kyvykkyyteen jokin toinen kyvykkyys – esimerkiksi hyödyntämällä teknologista kyvykkyyttä tuotannollisen kyvykkyyden yhteydessä. (Helfat & Peteraf, 2003.)

## 2.2.2 Kyvykkyydet strategian toteuttajina

Montealegren (2002) luomassa kyvykkyyksien kehittämisprosessia kuvaavassa mallissa (Kuvio 2) kuvataan kyvykkyyksiä edellä esiteltyyn Helfatin ja Peterafin (2003) malliin verrattuna enemmän aktiivisen kehittämisen näkökulmasta, ja sen vaiheet ovat suunnan valitseminen, strategian kehittämiseen keskittyminen ja strategian vakiinnuttaminen. Montealegren mukaan kyvykkyyksien kehittämisprosessi tulisi nähdä samassa valossa strategian suunnittelun ja toteuttamisen kanssa ja on paljolti riippuvainen vaikeasti jäljiteltävien resurssien ja toiminnan kombinaatioista.



Kuvio 2 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi Montealegre (2002, 523) mukailen

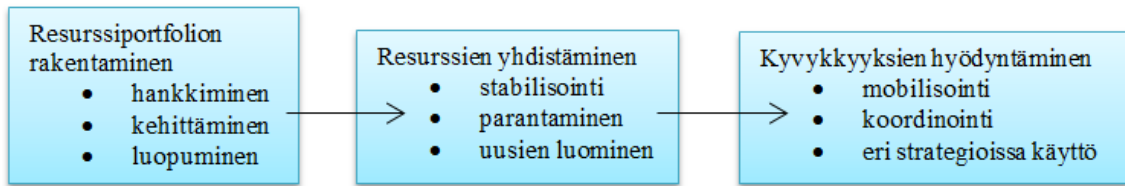
Montealegren (2002) tapaustutkimuksessa osoitettiin, että uuden strategian muotoilu ja toteuttaminen oli hyvin riippuvaista siitä, kuinka resursseja ja kyvykkyyksiä koottiin, koordinoitiin ja kehitettiin. Kyvykkyyksien kehittäminen osoittautui asteittaiseksi prosessiksi. Prosessissa oli tunnistettavissa kolme erillistä vaihetta, joihin kaikkiin liittyi tiettyjä ulkoisia, organisatorisia ja teknologisia resursseja. Nämä resurssit olivat yhdistettävissä sellaisiin päätöksiin, jotka edistivät tiettyjen kyvykkyyksien kehittymistä. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu vähintään yksi avainresurssi, joka muovaa juuri tietyn kyvykkyyden kehittämistä. Montealegren tutkimuksessa avainresurssit olivat johtajuus, organisaatiokulttuuri, teknologian hyödyntäminen, pitkän aikavälinen näkemys sekä sidosryhmäsuhteiden kehittäminen. (Montealegre, 2002.)

Kyvykkyysprosessin ensimmäisessä vaiheessa strategian luomiskyvykkyys kehittyi benchmarkkaamalla muita yrityksiä ja kouluttautumalla (training), menneistä kokemuksista ja historiasta oppimalla sekä yritysjohton yhtenäisellä tiedon omaksumisella. Toisessa vaiheessa joustavuuskyvykkyys tarvitsi kehittyäkseen resurssien integroimista, kokeiluja, investointeja sekä omien ja toisten resurssien hyödyntämistä. Kolmannen vaiheen kyvykkyyttä Montealegre kutsuu ”kyvykkyyksiksi sopeutua ja synnyttää luottamusta”. Tässä vaiheessa tarvittiin organisaation sisäistä sitoutumista, uuteen infrastruktuuriin investoimista sekä ulkoisten suhteiden vahvistamista. (Montealegre, 2002.)

Montealegren (2002, 522) mukaan on tärkeä korostaa, että uuden strategiansa tueksi kyvykkyyskseen kehittänyt yritys ei ole vielä välttämättä saavuttanut kilpailuetua. Uusi strategia voidaan nähdä pikemminkin potentiaalisena kilpailuetuna, joka uusien kyvykkyyskseen myötä mahdollistaa sellaisten asioiden tekemisen, joihin ei aikaisemmin kyety. Hänen tutkimuksensa tarjoaa oivan lähtökohdan myös käsillä olevalle tutkimukselle, koska siinä kyvykkyyskseen kehittäminen asetetaan vaiheittain samaan kontekstiin strategisten tavoitteiden sekä suoritettujen toimenpiteiden kanssa. Vaikka Montealegren käsitys resurssien ja kyvykkyyskseen määritelmästä on jonkin verran eroavainen tässä pro gradu -tutkimuksessa omaksutun määritelmän kanssa, on hänen luomastaan mallista saatavissa paljon elementtejä teoriaosion yhteenvedossa rakennettavaan malliin.

### **2.2.3 Kyvykkyyskseen kehittämisen johtaminen**

Sirmon ym., (2007) ovat mallintama resurssien johtamisen prosessi (Kuvio 3) on merkittävä tämän tutkimuksen kannalta, koska siinä kyvykkyyskseen syntyvät resurssien yhdistymisen seurauksena, mikä vastaa tässä tutkimuksessa omaksuttua määritelmää nähdä kyvykkyyskseen resurssijoukkona. Sirmonin ym. (2007) malli on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat: resurssiportfolion rakentaminen, resurssien yhdistäminen ja kyvykkyyskseen hyödyntäminen. Ensimmäinen resurssiportfolion rakentamisen vaihe pitää sisällään resurssien hankkimisen, kehittämisen ja niistä luopumisen osaprosessit, joihin vaikuttavat esimerkiksi toimintaympäristön epävarmuus tai kysynnässä tapahtuvat muutokset. Resurssien hankkimista on käsitelty kattavammin resurssipohjaista näkemystä käsittelevässä luvussa, joten seuraavassa luodaan tarkempi katsaus vain resurssien yhdistämisen ja hyödyntämisen vaiheisiin.



*Kuvio 3 Resurssijohtamisen prosessi Sirmonia ym. (2007) mukailleen*

Resurssien yhdistäminen kyvykkyyksien rakentamiseksi tarkoittaa kyvykkyyksien stabilisointia, parantamista ja kokonaan uusien luomista. Tässä vaiheessa muodostuvat siis kyvykkyydet, jotka ovat ainutkertaisia yhdistelmiä erilaisia resursseja ja mahdollistavat erilaisia toimintoja, kuten markkinoinnin tai tuotekehityksen. Sirmon ym. (2007) jakanvat siis esimerkiksi Makadokin (2001) sekä Eggersin ja Kaplanin (2013) käsityksen kyvykkyyksien ainutkertaisuudesta, eli että kyvykkyydet katoavat, jos yritys lakkauteaan. Resurssit ovat luonteeltaan erilaisia, koska ne voivat jatkaa arvon tuottamista uuden omistajan hallussa (Makadok, 2001). Sirmon ym. (2007) tulkitsevat kuitenkin kyvykkyyksien rakentuvan resurssien yhdistämisen seurauksena, mikä vastaa tähän tutkimukseen valittua näkökulmaa resurssien ja kyvykkyyksien välisestä suhteesta.

Resurssien yhdistämisen stabilisoinnin alaprosessilla Sirmon ym. (2007) tarkoittavat resurssien vähittäistä kehittämistä, kuten henkilöstön kouluttamista kilpailukykyyn säilyttämiseksi. Stabilointi on tavallisempaa vakaassa markkinatilanteessa, kun yritys ei pyri radikaaliin muutokseen. Kyvykkyyksien parantamisen tavoitteena on sitä vastoin kehittää selkeämmin nykyisiä kyvykkyyksiä opettelemalla uusia taitoja tai ottamaan käyttöön jokin aikaisemmin hyödyntämättä jäänyt resurssi. Uusien kyvykkyyksien luomiseen Sirmon ym. (2007) liittävät Marchiin (1991) viitaten eksploratiivisen oppimisen käsitteen. Tämä tarkoittaa uusien kyvykkyyksien luomista innovatiivisesti riskejä ottaen ja kokeilemalla. Tässä alaprosessissa luovuus ja syvälinen tietämys edesauttavat uudenlaisten kyvykkyyksien luomista sekä kasvattavat johtajan todennäköisyyttä tunnistaa ainutkertaisia tapoja luoda arvoa ja yhdistää yksilötason kyvykkyyksiä. Kun kyvykkyyksien stabilointi soveltuu Sirmonin ym. (2007) käsityksen mukaan paremmin vakaaseen markkinatilanteeseen, on kyvykkyyksien parantaminen ja luominen suositeltavaa epävakaassa ympäristössä.

Resurssien johtamisen kolmannessa vaiheessa resurssijoukoista muodostuneita kyvykkyyksiä hyödynnetään arvon luomiseksi käyttämällä hyväksi toimintaympäristössä piileviä mahdollisuuksia. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaisesti Sirmonin ym.

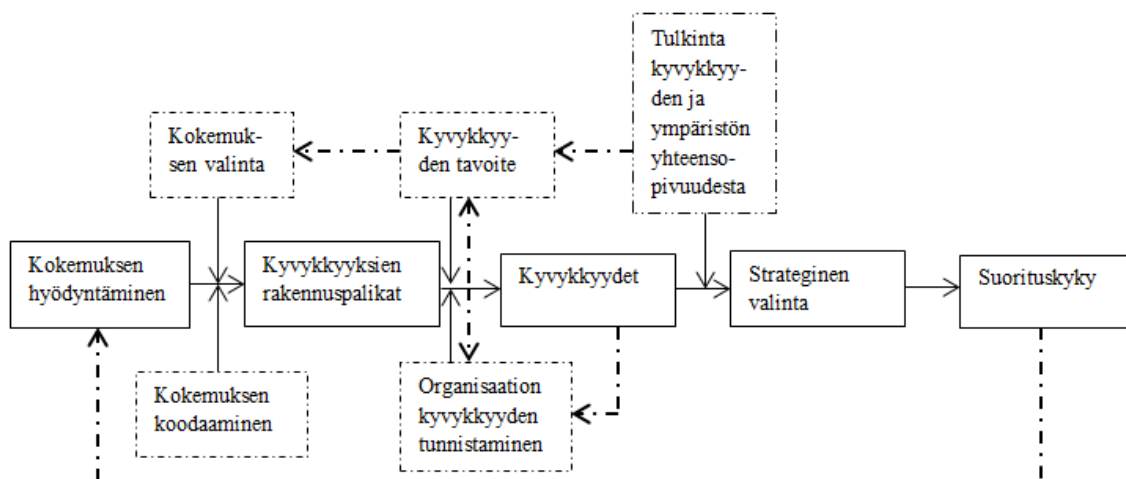
(2007) mallissa kyvykkyyksiä hyödynnetään sellaisilla markkinoilla, joilla yrityksen kyvykkyyksiä voidaan tehokkaimmin hyödyntää ja tuottaa mahdollisimman paljon asiakasarvoa. Mobilisoinnilla tarkoitetaan kyvykkyyksien käyttöönottoa ja konfiguraatioiden (kokoonpanojen) tunnistamista toimintaympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Toinen alaprosessi kyvykkyyksien hyödyntämisessä on koordinointi. Kun kyvykkyydet on mobilisoitu muodostamalla niistä kyvykkyykokoonpanoja, on niitä koordinoitava, jotta kokoonpanot toimisivat tehokkaasti. Tämä tapahtuu mm. jakamalla eksplisiittistä ja implisiittistä tietoa. Kyvykkyyksien käyttämisprosessissa kyvykkyyksiä käytetään valitun hyödyntämisstrategian toteuttamiseksi. Yrityksen kyvykkyyksien kyky tuottaa asiakasarvoa ymmärretään vasta kun kyvykkyyksiä on käytetty tehokkaasti. Yrityksen tulee pyrkiä muuttamaan sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa mahdollisimman suuressa määrin rutiineiksi, jotta kyvykkyyksien käyttämiseen liittyvä epävarmuus ja kompleksisuus pienenisivät. Johtajan hiljainen tieto ja taidot ovat kriittisessä roolissa kyvykkyyksien hyödyntämisessä. (Sirmon ym., 2007.)

Sirmon ym. (2007) ehdottavat kolmea strategiaa kyvykkyyksien hyödyntämiseksi, jotka kaikki vaativat erilaisia kyvykkyyksien kokoonpanoja. Ensimmäinen näistä on ”resurssietu-strategia”, jossa yritys hyödyntää kilpailijoihinsa nähden parempia resurssejaan. Toisessa ”markkinamahdollisuus-strategiassa” yritys etsii aktiivisesti uusia markkinoita hyödyntää kyvykkyyksiään, mikä saattaa vaatia myös joidenkin kyvykkyyksien parantamista tai luomista (synnyttämistä?). Kolmatta strategiaa kutsutaan ”yrittäjähenkiseksi strategiaksi”, jossa luodaan kyvykkyyssyhdistelmiä uusien markkinoiden tarpeisiin kokonaan uusien tuotteiden/palvelujen valmistamiseksi. Tällainen strategia pyrkii häiriyttämään vanhoja toimialoja luomalla mahdollisesti samalla uusia. (Sirmon ym., 2007.) Sirmon ym. (2007) mukaan kyvykkyyksien hyödyntämisstrategioista resurssietustrategia tuottaa todennäköisesti epävakaisissa olosuhteissa vain lyhytkestoista kilpailuetua. Niinpä tässä mallissa parhaiden resurssien ei nähdä tuottavan kestävästä kilpailuetua, vaan resursseja ja kyvykkyyksiä on koko ajan pystyttävä kehittämään ja uudistamaan siten, että resurssien muodostamien kyvykkyyksien sekä niiden kokoonpanojen arvo arvioidaan asiakkaille luotavan arvon perusteella. (Sirmon ym., 2007.)

Kraaijenbrink ym. (2010, 356) mukaan kilpailuetua luodakseen yritys tarvitsee sekä resurssien niputtamista sekä johtajan kyvykkyyksiä tunnistaa ja hyödyntää resurssien

tarjoamat mahdollisuudet. Eggersin ja Kaplanin (2013) kyvykkyyksien kehittämistä kuvaavassa mallissa vastataan tähän haasteeseen ja pyritään yhdistämään kyvykkyyksien mikro- sekä makrotason tutkimukset painottamalla johtajien tulkinnan merkitystä. Eggers ja Kaplan (2013, 325) kritisoivat edellä kuvattua Sirmonin ym. (2007; 2011) mallia siitä, että se jättää huomiotta kyvykkyyksien kehittämisessä tärkeässä roolissa olevan kognitiivisen dynamiikan. Vaikka Sirmon ym. (Sirmon ym., 2007; Sirmon ym., 2011) eivät käsittele resurssien johtamisen tai orkestroinnin teoreettisessa viitekehyksessä kognitiota, pohjautuu heidän mallinsa kuitenkin johtajien rooliin kyvykkyyksien kehittämisessä. Johtajien ominaisuuksiin Sirmon ym. (2007) ottavat jonkin verran kantaa kuvatessaan todennäköisimmin asiakasarvoa luoviksi johtajiksi sellaisia, jotka pystyvät rakentamaan ja käyttämään organisaation suhdettä omaa hyväkseen ja osaavat hyödyntää organisatorisia rutiineja ja niissä olevaa hiljaista tietoa. Sirmon ym. (2007) eivät kuitenkaan etsi perusteita johtajien ominaisuuksille tai valinnoille, vaan keskittyvät määrittelemään johtajien tehtäviä kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvissä prosesseissa.

Eggersin ja Kaplanin (2013) (Kuvio 4) mallissa on sitä vastoin keskeistä johtajien ymmärrys kyvykkyyksien rakentamisesta sekä näkemys siitä, mikä on kyvykkyyksien suhde yrityksen toimintaympäristöön. Mallissa rutiinit kootaan kyvykkyyksiksi, jotka sovitetaan yhteen liiketoimintamahdollisuuksien kanssa. Eggersin ja Kaplanin (2013) mukaan ei ole realistista ajatella, että kehitettävien kyvykkyyden mahdollisuudet olisivat etukäteen aina tunnistettavissa, koska silloin kyvykkyyksien esiasteena toimivat rutiinit ja niissä piilevä potentiaali pitäisi tuntea ennen niiden kokeilemistä. Siten kyvykkyydet muokkaavat kognitiota yhtä lailla, kuten kognitio muokkaa kyvykkyyksiä. (Eggers & Kaplan, 2013.)



Kuvio 4 Kyvykkyysien kehittämisprosessi Eggersiä ja Kaplania (2013, 320) mukailten

Eggersin ja Kaplanin (2013) mallissa kokemus eli etukäteen hankittu näkemys on ensimmäinen elementti kyvykkyysien kehittämisprosessissa. Useiden tutkijoiden mukaan yrittäjien aiempi kokemus ja muut taustat vaikuttavat yritykseen, vaikkakaan ei tarkasti tiedetä, miten aiempi kokemus muuttuu kyvykkyyksiksi (Eggers & Kaplan, 2013, 301–302). Aikaisemmat myönteiset kokemukset saavat johtajat kokeilemaan uudelleen hyväksi havaittuja menestysreseptejä, kun taas muistissa olevia epäonnistumisiin johtaneita toimenpiteitä saatetaan pyrkiä välttelemään. Kokemus kasvaa koko ajan, koska johtajat voivat arvioida yrityksen suorituskyvyn ja olemassa olevien kyvykkyysien välistä suhdetta. Eggers ja Kaplan (2013) mainitsevat myös keskenään samankaltaisten kokemusten sekä useamman kerran toistuneiden kokemusten olevan myönteisten kokemusten lisäksi sellaisia, joita hyödynnetään todennäköisemmin kyvykkyysiksi kehitettäessä. (Eggers & Kaplan, 2013.)

Kokemukset koodataan osaksi mallin seuraavaa vaihetta, joka on nimetty kyvykkyysien rakennuspalikoiksi. Tämä vaihe pitää sisällään toistuvia rutiinien rakentamisen prosesseja, joissa rutiinit kootaan yhteen muodostaen uusia kyvykkyysiksi. Johtajien kognitiot vaikuttavat Eggersin ja Kaplanin (2013) mallissa kokemusten koodaamisen lisäksi eri vaiheiden väleihin sijoitetuissa palautesilmukoissa. Johtajat voivat huomata puutteita kyvykkyysiksi luovissa rakennuspalikoissa tai epäsovivuutta yrityksen olemassa olevien kyvykkyysien ja toimintaympäristön välillä. Silloin yrityksen pitää kasvattaa tietopääomaansa uusien kyvykkyysien luovien rutiinien kehittämiseksi tai päätyä kehittämään paremmin toimintaympäristön mahdollisuuksia hyödyntäviä kyvykkyysiksi. (Eggers & Kaplan, 2013.)



## 2.2.4 Kyvykkyydet ja startup-vaihe

Tässä tutkimuksessa tutkittava yritys on startup-vaiheen yritys, mikä tuo omat erityispiirteensä sen kyvykkyyksien kehittämisprosessiin. Tutkittava yritys täyttää siis Lugerin ja Koon (2005) startup-vaiheen yritykselle esittämät kriteerit, joiden mukaan sen täytyy olla uusi, itsenäinen ja aktiivisessa toiminnassa. Laamasen ja Wallinin (2009) tutkimukset kokivat kaikki startup-vaiheen, kasvun vaiheen sekä yhtäkkisen hiipumisen vaiheen. Helfatin ja Peterafin (2003) kyvykkyyksien elinkaarimallissa perustamis- ja kehittämisvaiheet liittyvät startup-vaiheisen yrityksen kyvykkyyksien kehittämiseen. Sirmonin ym. (2011) jaottelussa startup-vaihetta seuraavat kasvun, kypsyyden ja hiipumisen vaiheet.

Kyvykkyyksien perustamisvaiheessa yksilöt yhteenjärjestäytyvät ja luovat yhteisen tavoitteen. Johtajuus ja muut inhimilliset resurssit ovat tärkeässä asemassa, koska niiden avulla hankitaan muita resursseja. (Helfat & Peteraf, 2003.) Startup-vaiheessa yrittäjien tehtävänä on tunnistaa, hankkia ja koota yhteen organisaation liiketoiminnan kannalta tärkeitä resursseja (Sirmon ym., 2011), missä yrityksen hallitus voi olla johtajille tärkeä apu (Zahra, Filatotchev & Wright, 2009). Kyvykkyyksien perustamisen jälkeisessä kyvykkyyksien kehittämisvaiheessa opitaan tekemisen kautta kehitettäessä esimerkiksi erilaisia prosesseja (Helfat & Peteraf, 2003). Jokaisen työntekijän panos on startup-vaiheessa korostuneen tärkeä, koska organisaatio on yleensä pieni ja työntekijöitä on vähän (Sirmon ym., 2011). Laamasen ja Wallinin (2009) mukaan kognitio on keskeisessä roolissa sen suhteen, miten kyvykkyyttä kehitetään. Sirmonin ym. (2011, 1401) mielestä on esimerkiksi tärkeää, että johtajat eivät sitoudu liiaksi nykyiseen resurssiportfolioon ja valittuun strategiaan, vaan pyrkivät joustavuuteen toimintaympäristön mahdollisuuksia tarkkaillen. Vallitsevat oletukset ohjaavat kuitenkin Laamasen ja Wallinin (2009) tutkimusten perusteella kyvykkyyksien kehittämistä, ja kokemuksen kautta oletuksista saattaa kehittyä sääntöjä ja rutiineja.

## 2.3 Yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta

Teoreettisen viitekehyksen lopuksi kootaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät näkökulmat yhteen. Ensiksi kerrataan aikaisemmassa tutkimuksessa kyvykkyyksille annettuja määritelmiä, joiden pohjalta muodostetaan tätä tutkimusta varten omaksuttu kyvykkyyksien määritelmä. Tämän jälkeen rakennetaan kyvykkyyksien kehittämistä käsittele-

viin artikkeleihin perustuen malli kyvykkyyksien kehittämisprosessista, jossa pyritään yhdistämään erilaiset elementit ja näkökulmat aiheeseen liittyen. Samalla alkavat tarkentua myös empiriseen osioon vietävät haastatteluteemat, joiden avulla tutkimuksen kohteena olevalta yritykseltä pyritään keräämään mahdollisimman kattavasti tietoa kyvykkyyksien kehittämisprosessin kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi.

### **2.3.1 Resurssit osaksi kyvykkyyksien määritelmää**

Kyvykkyyksiä on tarkasteltu osana resurssipohjaista teoriaa, jonka piirissä Amit ja Schoemaker (1993) erottivat kyvykkyydet muiden resurssien joukosta omaksi käsitteekseen. Myöhemmin dynaamisten kyvykkyyksien käsite täydensi resurssipohjaista näkemystä erityisesti Teeceen ym. (1997) kirjoittaman artikkelin seurauksena. Resurssipohjainen näkemys pohjautuu ajatukseen, että erot yritysten suorituskyvyissä johtuvat resurssien heterogeenisestä jakaantumisesta yritysten kesken (Barney, 1991). Resurssit on määritelty yrityksen käytössä oleviksi panoksiksi (Winter, 2000; Montealegre, 2002) tai tarkemmin ilmaistuna fyysiseksi, inhimilliseksi ja organisatoriseksi pääomaksi (Barney, 1991). Kyvykkyydet taas ovat kapasiteettia hyödyntää resursseja (Amit & Schoemaker, 1993), ja niiden kuvattu ilmenevän korkeatasoisina rutiineina (Winter, 2000) tai prosesseina (Eisenhardt & Martin, 2000).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat korkeamman tasoisia kyvykkyyksiä, jotka kehittävät perinteisiä kyvykkyyksiä (Winter, 2003) tai – vielä abstraktimmin määriteltynä – ovat kapasiteettia aistia ja tarttua toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin (Teece, 2007). Myös toimintaympäristön muutosnopeus on liitetty erääksi elementiksi osaksi dynaamisista kyvykkyyksistä käytävää keskustelua (Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra ym., 2006). Eisenhardtin ja Martinin (2000, 1114) mukaan toistuvat käytännöt ovat tärkeä oppimismekanismi dynaamisten kyvykkyyksien kannalta, koska toistot auttavat ihmisiä ymmärtämään prosesseja paremmin ja kehittämään tehokkaampia rutiineja. Tässä tutkimuksessa dynaamisten kyvykkyyksien ymmärretään eroavan alemman tasoisista operationaalisista kyvykkyyksistä niiden sisältämien *inhimillisten resurssien laadun* suhteen. Mitä enemmän organisaatiossa on siis yksilötason osaamista kehittää operationaalisia kyvykkyyksiä (ks. Winter, 2003) tai näkemystä hyödyntää toimintaympäristön mahdollisuuksia (ks. Teece, 2007), sitä todennäköisemmin sillä voidaan sanoa olevan myös dynaamisia kyvykkyyksiä.

Kyvykkyyksiä on kuvattu hyvin vaikeasti määriteltäviksi ilmiöiksi (Loasby, 1998), joiden viime vuosien mikrotason tutkimuksen piiristä on esitetty kritiikkiä yksilötason sivuuttamisen johdosta (Felin & Foss, 2005; Abell ym., 2008, Felin ym., 2012). Tämä ei tarkoita sitä, että tulisi keskittyä ainoastaan henkilöstöresursseihin tai yksilöihin, koska silloin unohdettaisiin ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden vaikutus organisaation toimintaan (Barney ym., 2013). Tätä tutkimusta tehdessä on päädytty sisällyttämään kyvykkyyksien määritelmään myös resurssit, eli että kyvykkyydet eivät ole vain resurssien käyttämistä. Syynä tähän on se, että yksilöt, heidän ominaisuutensa ja vuorovaikutussuhteensa tuntuvat olevan kyvykkyyksien rakentumisen keskiössä (Felin ym., 2012). Tästä huolimatta suuri joukko tutkijoita ei pidä resursseja – mukaan lukien kaiken yksilötason osaamisen sisältäviä inhimillisiä resursseja – osana kyvykkyyden määritelmää. Kyvykkyyksiin sisältyvä osaaminen määritellään siis jonkinlaisena resursseja hyödynnettävänä kollektiivisena ja yksilötasoon kuulumattomana osaamisena. Vaikka kyvykkyydet ovat määritelty esimerkiksi Winterin (2000) mukaan resurssien käyttämiseksi, sisältyy hänen ajatteluunsa kyvykkyyksien kehittämiseen liittyen selvästi resurssien johtamiseen tai orkestrointiin (Sirmon ym., 2007; Sirmon ym., 2011) kuuluvia toimenpiteitä. Winter (2000, 984) esimerkiksi kirjoittaa, että jos yritys haluaa luoda merkittävän uuden kyvykkyyden, pitää sen tyypillisesti tehdä joukko tarkoin määriteltyjä investointipäätöksiä koskien kiinteää pääomaa, prosessien kehittämistä sekä suhdepääomaa. Lisäksi hän pitää oppimisnäkökulmaa erityisen merkityksellisenä prosessien kehittämisessä, mikä on selkeä viittaus yksilötason osaamiseen eli inhimillisiin resursseihin.

Tässä tutkimuksessa kyvykkyydet määritellään resurssijoukoksi, jota opitaan hyödyntämään oikeanlaisten prosessien ja rutiinien avulla. Määritelmän tavoitteena on kattaa kaikki kyvykkyyteen johtavat tekijät, joten esimerkiksi yritykseen palkattavan huippuluokan osaamisen tai teknologian uusimisen voidaan sanoa olevan myös kyvykkyyksien kehittämistä, ei ainoastaan resurssien hankkimista. Resurssien määrittelemisen osaksi kyvykkyyksiä vastaa enemmän esimerkiksi Dosin ym. (2000) näkemystä kyvykkyyksistä, jonka mukaan onnistutaan toistuvasti jossakin sellaisessa, jossa tietoisien toiminnan seurauksena halutaankin onnistua. Tästä päästään resurssijoukon ja kyvykkyyden määritelmälliseen eroon: resurssijoukko ei välttämättä kykene olemaan hyödyksi yritykselle, mutta samoista resursseista koostuva kyvykkyys kykenee. Tämän voidaan ajatella johtuvan esimerkiksi tehottomammista prosesseista tai työntekijöiden näkemysten sivuuttamisesta – eli siis vähäisestä resurssien yhdistymisestä ja vuorovaikutuksen puutteesta

resurssien välillä. Resurssit pysyvät siis samoina, mutta niitä ei osata hyödyntää siten, että resurssijoukon sijaan voitaisiin alkaa puhua kyvykkyydestä.

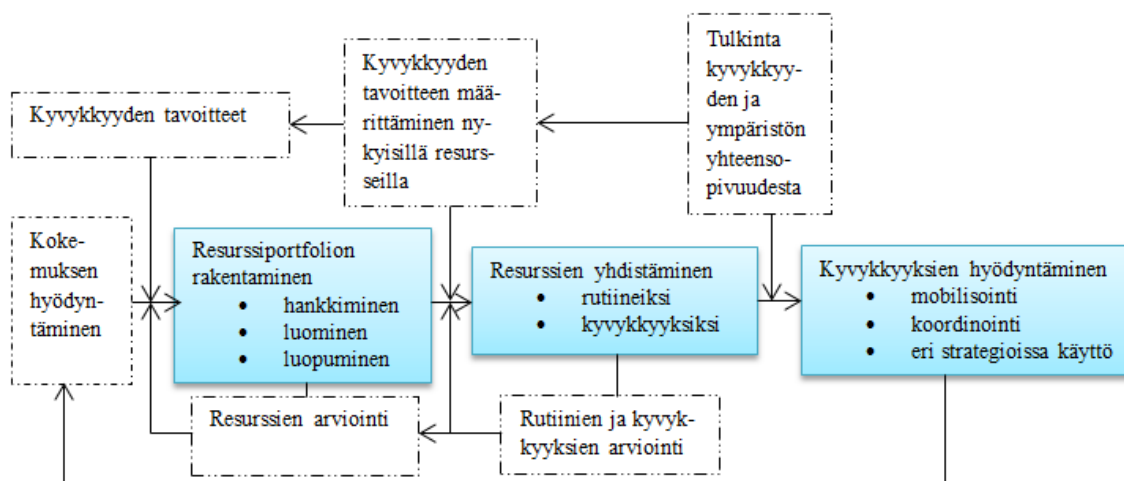
Edellinen tulkintaero resurssijoukon ja kyvykkyyden välillä korostaa inhimillisten resurssien merkitystä sekä erityisesti johtajan asemaa, koska hänellä on mahdollisuus vaikuttaa resurssien välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Yrittäjien ja johtajien tekemien päätösten arvoa yritykselle ei ole kuitenkaan osattu arvioida kovinkaan tarkasti (Kraaijenbrink ym., 2010), ja voidaankin sanoa kyseessä olevan äärimmäisen haastava tehtävä. Tässäkään pro gradu -tutkielmassa ei ole mahdollista tutkia johtajien yksilötasoa kokonaisvaltaisesti ja ottaa huomioon kaikkia esimerkiksi Felinin ym. (2012) esille nostamia yksilötason ilmiöitä, kuten alitajuisen ajattelun tai tunteiden merkitystä suhteessa johtajien päätöksiin ja organisaation suorituskykyyn tai yksilön kykyä olla toisten kanssa vuorovaikutuksessa ja integroida tietoa suhteessa kyvykkyyksien kehittämiseen. Johtajien kognitio voidaan sitä vastoin ottaa huomioon, kun sillä ymmärretään tarkoitettavan eteenpäin suuntautunutta älykkyyden muotoa, joka perustuu toimijan uskomuksiin valintojen yhteydestä niitä seuraavien vaikutuksiin (Gavetti & Levinthal, 2000, 113). Tässä tutkimuksessa kyvykkyyksien kehittämisen kannalta mielenkiintoisia rakennuspalikoita ovat siis johtajan ajatukset organisaation strategiasta sekä sen toimeenpanosta, koska näin saadaan tietoa tavoiteltavien kyvykkyyksien ominaisuuksista, niiden rakentamiseksi toteutettavista toimenpiteistä sekä johtajan roolista tässä prosessissa.

Monet tutkijat ovat tuntuneet omaksuneen Amitin ja Schoemakerin ym. (1993) määritelmän kyvykkyyksistä resurssien käyttämisenä ja tehneet siten selvän erottelun resurssien ja kyvykkyyksien välille. Löytyy kuitenkin myös tutkijoita, jotka lukevat ainakin osan resursseista kyvykkyyksien määritelmään sisältyviksi. Esimerkiksi Leonard-Barton (1992) pitää kyvykkyyttä tietojoukkona, johon kuuluu yhtenä ulottuvuutena työntekijöiden tiedot ja taidot, joten hän laskee ainakin inhimilliset resurssit osaksi kyvykkyyttä. Myös Oivan (2007, 66) väitöskirja perustuu ajatukselle, että ”kyvykkyys on sekä aineettomien että aineellisten resurssien integroitumisprosessin tuloksena syntynyt yhteenliittymä”. Niinpä tässä tutkimuksessa tehty kyvykkyyksien määritelmä ei ole poikkeuksellinen, ja tutkimuksen tulosten kannalta sillä ei ole merkitystä. Erityisesti inhimillisistä resursseista on jo aikaisemmin kirjoitettu osana kyvykkyyksiä, vaikka kyvykkyyksille annetuissa määritelmässä tämä on jäänyt usein huomiotta.

### 2.3.2 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi kirjallisuudessa

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoite on kyvykkyyksien kehittämisprosessin ja sen vaiheiden kuvaaminen ja ymmärtäminen. Tässä luvussa vastataan kirjallisuuskatsauksen perusteella tähän kysymykseen ottaen huomioon edellisessä luvussa esitelty tutkimuksessa omaksuttu kyvykkyyksien määritelmä. Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi viisi kyvykkyyksien kehittämis- tai kehittymisprosessia kuvaavaa mallia, joiden tekijöinä olivat Grant (1996), Montealegre (2002), Helfat ja Peteraf (2003), Sirmon ym. (2007) sekä Eggers ja Kaplan (2013). Seuraavaksi rakennetaan näihin perustuen kyvykkyyksien kehittämisprosessia kuvaava malli (Kuvio 5), jonka pohjalta syntyy empiirisessä osion teemahaastattelun teemat. Sirmonin ym. (2007) sekä Eggersin ja Kaplanin (2013) mallit olivat luontevimmin yhdistettävissä prosessia kuvaavaksi malliksi, ja tätä täydennettiin pääasiassa Montealegren (2002) mallin vaiheilla. Helfatin ja Peterafin (2003) kyvykkyyksien elinkaarimallin ei evolutionääriseen näkökulmansa vuoksi kuvaa kehittämisprosessin eri vaiheiden kehittämistoimenpiteitä, joten sitä ei voida käyttää nyt rakennettavassa mallissa.

Joidenkin elementtien sijoittamiseksi joudutaan tekemään tulkintoja, koska artikkeleiden kyvykkyyksikäsitteet ovat hieman eroavaisia toisistaan. Sirmon ym. (2007, 281) näkevät kyvykkyyden ”uniikkina resurssikombinaationa”, kun taas Eggersin ja Kaplanin (2013) mallissa kyvykkyys on määritelty resurssien käyttämisenä, minkä vuoksi resursseja ei ole otettu mukaan heidän malliinsa. Montealegren (2002) malli sijoittuu kyvykkyyksien määritelmänsä osalta jonnekin näiden kahden mallin välimaastoon, kun siinä esitetään esimerkiksi erilaisiin resursseihin investoinnit tai henkilöstöresurssien kehittämiseksi tulkittava koulutus eräänä kyvykkyyksien kehittämisprosessin vaiheina.



Kuvio 5 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi kirjallisuuskatsauksen perusteella

Eggersin ja Kaplanin (2013) mallissa ensimmäinen vaihe on johtajien kognitioon vaikuttavat aikaisemmat **kokemukset** sekä niiden koodaaminen osaksi kyvykkyyksien kehittämistä. Montealegren (2002) mallin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu myös menneistä kokemuksista ja historiasta oppiminen. Montealegre pitää erityisesti prosessin alkuvaiheessa tärkeänä yritysjohton yhtenäistä tiedon omaksumista, mikä voidaan nähdä liittyväksi mihin tahansa malliin katkoviivalla merkittyyn laatikkoon, joissa johtajien kognitiot ovat keskeisessä roolissa kyvykkyyksien kehittymistä ohjaavana tekijänä. Kokemus ja sen hyödyntäminen on sijoitettu ensimmäiseksi myös nyt luotavaan malliin ennen Eggersin ja Kaplanin (2013) mallista puuttuvaa Sirmonin ym. (2007) mallin resurssiportfolion rakentamista, koska kokemuksen voidaan ajatella auttavan myös esimerkiksi yksittäisiä resursseja hankittaessa.

Seuraavaksi elementiksi sijoitetaan **kyvykkyyden tavoitteiden määrittäminen**, koska jonkinlaiset tavoitteet kyvykkyyksille on tiedettävä ennen kuin kyvykkyyksiksi myöhemmässä vaiheessa yhdistettäviä resursseja aletaan hankkia. RBV perustuu VRIN-resurssien tavoittelemiseen, joten tavoitteet tällaisten resurssien suhteen täytyy olla olemassa ennen resurssien hankkimista. Niinpä tavoitteiden määrittäminen kuvaava vaihe sijoitetaan ennen resurssiportfolion rakentamista. Montealegren (2002) malli perustuu kyvykkyyksien rakentamiseen strategisten tavoitteiden pohjalta, joten tavoitetta kuvaavalla vaiheella voidaan nähdä yhteys yritysstrategiaan. Myös Montealegren mallin benchmarkkauksen vaihe liittyy tavoitteiden määrittämiseen, koska muiden yritysten toiminta vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin kyvykkyyksiensä kehittämisen suhteen. Koska

benchmarkkaus suomennetaan myös tavoitekehittämiseksi, se voidaan siitäkin syystä rinnastaa tavoitteiden asettamisen kanssa.

Sirmonin ym. (2007) **resurssiportfolion rakentaminen** on sijoitettu seuraavaksi vaiheeksi. Montealegren (2002) mallissa resurssiportfolion rakentamiseen liittyvät muun muassa investoinnit. Koska Sirmonin ym. (2007) mallissa jätetään kognitiivinen dynamiikka huomiotta (ks. Eggers & Kaplan, 2013), se ei korosta johtajan kognitioita resursseja arvioitaessa. Danneels (2011) sitä vastoin nostaa painokkaammin esille resurssien ymmärtämisen ja käsitteellistämisen vaiheen osana kyvykkyyksien kehittämistä, kun hän käsittelee resurssikognitiota. Sirmon ym. (2007) kirjoittavat myös resurssien arvioimisesta, mutta sitä ei kuitenkaan korosteta Danneelsin tapaan. Luotavaan malliin sijoitetaan tämän johdosta **resurssien arvioimista** ja ymmärtämistä kuvaavaa kognitiivinen vaihe, joka on resurssien osalta vastaava myöhemmin käsiteltävän kyvykkyyksien ymmärtämisen vaiheen kanssa.

Eggersin ja Kaplanin (2013, 308) mallissa kyvykkyyksien tavoitteiden määrittely on sijoitettu rutiinien rakennuspalikoiden jälkeen, koska heidän mukaansa kokemus voidaan koodata yksittäisiin rutiineihin ilman selkeitä päämääriä, mutta rutiineita yhteen koottaessa tarvitaan ennalta määritelty tavoite. Siksi malliin sijoitetaan toiseksi tavoitevaiheeksi **kyvykkyyksien tavoitteiden määrittäminen nykyisillä resursseilla**, mikä jättää mahdollisuuden resurssiportfolion ja rutiinien rakentamisen jälkeisille uusille näkemyksille kehitettävien kyvykkyyksien tavoitteiden suhteen.

Sirmonin ym. (2007) **resurssien yhdistämisen** alaprosesseissa tai Montealegren (2002) resurssien integroinnissa ja kokeiluissa syntyvät varsinaiset kyvykkyydet, joten tämä vaihe sijoittuu luontevasti Eggersin ja Kaplanin (2013) kyvykkyyksivaiheen eli rutiinien yhteen kokoamisen rinnalle. Montealegren (2002) mallista on tämän lisäksi löydettävissä Sirmonin ym. (2007) mallin resurssien yhdistämisen alaprosesseja: henkilöstön koulutus on tulkittavissa (inhimillisten) resurssien kehittämiseksi ja ulkoisten suhteiden vahvistaminen sekä organisaation sisäisen sitoutumisen parantaminen on Barney'n (1991) resurssikategoriat mielessä pitäen tulkittavissa organisatorisen pääoman resurssien kehittämiseksi. Myös Eggersin ja Kaplanin (2013) mallin kyvykkyyksien rakennuspalikat on päädytty sijoittamaan samaan yhteyteen, koska yksittäisten rutiinien kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi rutiininomaiseen työtehtävään liittyvän osaamisen ke-

hittämistä, mikä Sirmonin ym. (2007) artikkelissa tulkittaisiin resurssien yhdistämiseen kuuluvaksi kyvykkyyksien stabilisoinniksi tai parantamiseksi.

Tämän vaiheen alapuolelle sijoitetaan Eggersin ja Kaplanin (2013) mallin tapaan **kyvykkyyksien arvioimista** kuvaavaa palautesilmukkaa, jossa johtajat arvioivat ja pyrkivät ymmärtämään uutta kyvykkyyttä sekä voivat tarpeen vaatiessa palata prosessissa joko resurssiportfolion rakentamisvaiheeseen tai kyvykkyyden tavoitteen uudelleen määrittelyyn. Seuraavaksi malliin otetaan Eggersin ja Kaplanin (2013) mallista johtajien kognitioihin liittyvä **kyvykkyyden ja toimintaympäristön välisen yhteensopivuuden tulkitseminen**, mikä jättää mahdollisuuden Eggersin ja Kaplanin (2013) näkemyksen mukaisesti ennakoimattoman kyvykkyyden syntymiselle. Tästä on mahdollista palata jälleen prosessin alkuun, mikäli uusi kyvykkyys ei soviikaan hyödynnettäväksi vallitsevassa toimintaympäristössä. Tähän vaiheeseen liittyy osittain myös Montealegren (2002) mallissa oleva muiden yritysten benchmarkkaus, koska toimintaympäristöä analysoitaessa arvioidaan myös muiden yritysten kyvykkyyksiä.

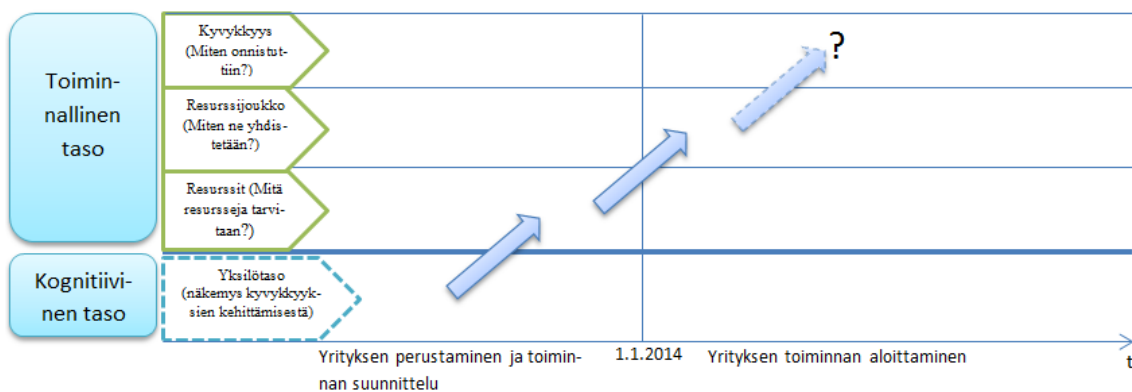
Viimeiseksi vaiheeksi sijoitetaan Sirmonin ym. (2007) mallin **kyvykkyyksien hyödyntäminen** yhdessä Eggersin ja Kaplanin (2013) mallin strategian valinnan ja suorituskyvyn (performance) kanssa, koska molemmissa malleissa nämä vaiheet pitävät sisällään kyvykkyyksien kokeilemisen ja hyödyntämisen erilaisissa strategioissa. Myös Montealegren (2002) mallissa on resurssien hyödyntämiseen liittyvä vaihe sekä uuteen infrastruktuuriin investoiminen, jonka Sirmon ym. (2007, 285) mainitsevat kyvykkyyksien koordinointiin liittyväksi toiminnaksi. Kyvykkyyksien laadusta saadaan palautetta niiden kokeilemisen jälkeen yrityksen suorituskyvyn kautta, joten viimeisestä vaiheesta piirretään vielä palautenuoli Eggersin ja Kaplanin (2013) mallin tapaan kohti kehittämisprosessia kuvaavan mallin toisen pään kokemuksen hyödyntämistä.

### 2.3.3 Kyvykkyyksien kehittämisen tasot

Kuviossa 6 esitetään kirjallisuuskatsauksen perusteella luotu toinen malli kyvykkyyksien kehittämisprosessista, jossa ajatuksena on edellistä mallia selvemmin kuvata kyvykkyyksien kehittämiseen ja rakentamiseen liittyviä tasoja. Malli on rakennettu Grantin (1996) mallin tapaan hierarkkisiksi kerroksiksi, joissa alimmalta yksilötasolta siirrytään kohti organisaatiotason kyvykkyyttä. Lähtökohtana on rakentaa kaksiulotteinen malli, jossa vaaka-akseli edustaa aikaa (t) ja pystyakseli kirjallisuudesta valittuja kyvykkyyk-



sien kehittämiseen liittyviä komponentteja. Näin rakentuneeseen malliin on mahdollista sijoittaa tutkittavan yrityksen kyvykkyysien kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä tai muita vaikuttimia, eli selvittää toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti kyvykkyysien kehittämiseen liittyvien yksilö- ja organisaatiotason elementtien välistä vuorovaikutusta. Aikaa kuvaavalle vaaka-akselille on sijoitettu tutkittavan yrityksen toiminnan aloittamispäivä eli vuoden 2014 alku. Malli on pystysuunnassa jaettu neljään tasoon, jotka alhaalta päin lueteltuina ovat yksilötaso, resurssitaso, resurssijoukkotasoo ja kyvykkyys-taso. Seuraavaksi malli esitellään tarkemmin sekä annetaan perustelut mallin rakentamiseksi tehdyille valinnoille.



Kuvio 6 Kyvykkyysien kehittämisen tasot kirjallisuudessa

**Yksilötason** tarkoituksena kuviossa on korostaa kyvykkyysien mikrotason merkitystä ja erityisesti yksilöiden tärkeyttä kyvykkyysien kehittämisessä (Felin ym., 2012). Aikaisemmin on jo todettu kyvykkyysien kehittämisen olevan pyrkimyksiä saada aikaan sellaisia lopputuloksia, joihin kyvykkyudet tähtäävät (ks. Winter, 2000). Kyvykkyys syntyy tietoisien toiminnan seurauksena, kun onnistutaan toistuvasti pääsemään ennalta sovittuun tavoitteeseen (Dosi ym., 2000, 2). Helfat ja Peteraf (2003) ovat todenneet kyvykkyysien rakentamisen alkavan yksilöiden yhteenjärjestäytymisellä jonkin yhteisen tavoitteen äärelle, minkä jälkeen tarvitaan erityisesti johtajuutta ja muita inhimillisiä resursseja. Kyvykkyysien käyttötarkoituksen määrittely jossain vaiheessa kyvykkyysien kehittämistä tärkeää, koska muuten yrityksellä voi Eggersin ja Kaplanin (2013, 300) mukaan olla käytössään ainoastaan joukko rutiineja, tietoa ja varallisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin kognition olevan se mekanismi, jonka avulla rutiinit muutetaan kyvykkyyksiksi (Eggers & Kaplan, 2013, 300). Koska kaikkia yksilötason komponentteja, kuten luonteenpiirteitä, ei voida ottaa mukaan tämän tutkimuksen tarkastelun alle, kutsutaan yksilötasoa tässä mallissa niin ikään kognitiiviseksi tasoksi. Myös

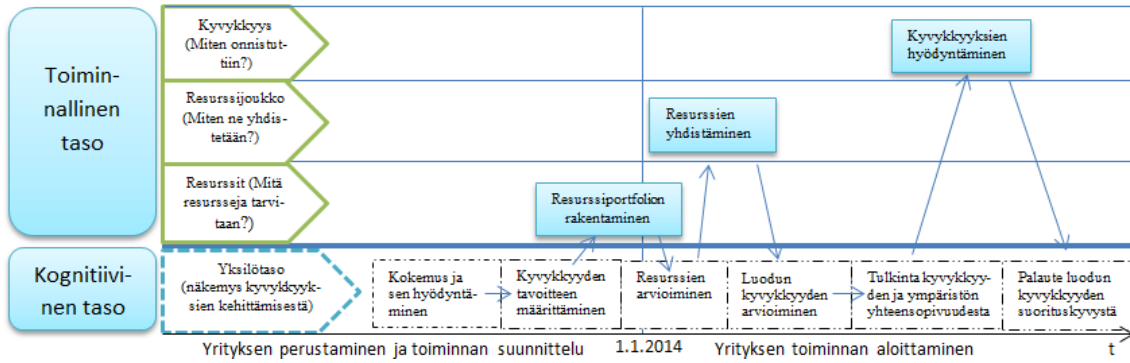
Grantin (1996) näkemyksen mukaan kyvykkyyden kehittyminen alkaa yksilötasolta kasvaen kohti organisaatiotason kyvykkyyttä. Yksilötasolla alkaa hahmottua näkemys (kognitio) kyvykkyyden tavoitteesta sekä sen kehittämiseksi vaadittavista toimenpiteistä. Kyvykkyyksiin on aiemmin mallinnettu siirtyvän aikaisempaa kokemusta (Eggers & Kaplan, 2013, 299), mikä ilmenee tässä mallissa vaakatason aikaulottuvuuden kautta. Kun kokemus kyvykkyyksien rakentumisesta karttuu, tarkoittaa se tässä mallissa kyvykkyyksien kehittämisestä vastaavien yksilöiden näkemysten muuttumista eli kognitiivisella tasolla tapahtuvia muutoksia kyvykkyyksien kehittämistarpeista.

Kyvykkyydet ovat usein määritelty resurssien käyttämisenä (Amit & Schoemaker, 1993). Jos resursseja ei siis ole olemassa, ei voi kyvykkyyttäkään syntyä. Siksi luotavaan malliin tarvitaan **resurssitaso**, jotta kyvykkyyden syntyminen olisi ylipäättään mahdollista. Yksilötason näkemyksen muodostumisen jälkeen yritys alkaa kerätä resursseja tavoitteeseensa pääsemiseksi. Tämä Sirmonin ym. (2007) resurssiportfolion rakentamisen vaiheeksi kutsuma taso pitää sisällään resurssien hankkimista, kehittämistä ja niistä luopumista. Tässä yhteydessä on syytä huomauttaa, että nämä toimenpiteet syntyvät yksilötasolla tehtyjen valintojen seurauksina, kuten tutkimuksen valittu valintateoreettinen viitekehys antaa olettaa (ks. Winter, 2000, 984). Niinpä mallissa risteillään yksilötason ja muiden tasojen välillä siten, että kun yksilötasolla näkemys kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden suhteen muuttuu, voi se esimerkiksi resurssitasolla tarkoittaa uusien resurssien hankkimista. Eggersin ja Kaplanin (2013) mallissa yksilötason kognitiot vaikuttavat palautesilmukoiden kautta, joita on sijoitettu pitkin kehittämisprosessia. Montealegre (2002) on rakentanut tässä suhteessa samaan tapaan kyvykkyyksien kehittämisprosessia kuvaavan mallinsa, kun hän nimeää esimerkiksi johtajuuden ja pitkän aikavälin näkemyksen sellaisiksi avainresursseiksi, jotka muovavat kyvykkyyksien kehittämistä läpi koko prosessin. Yksilötason syntyvän näkemyksen vaikutusta resurssitasoon kuvataan kuviossa 6 aikaan ennen yrityksen perustamista sijoitetulla nuolella, koska tutkittava yritys oletettavasti hankkii resursseja ennen kuin aloittaa toimintansa vuoden 2014 alusta.

**Resurssijoukkotasolla** tapahtuu resurssien käyttämisen opettelu. Tällä tasolla voi resurssijoukosta parhaassa tapauksessa alkaa muodostua kyvykkyys, kun resursseista syntyy ainutkertaisia yhdistelmiä ja siten erilaisia toimintoja mahdollistavia kyvykkyyksiä. Sirmonin ym. (2007) resurssien johtamista kuvaavassa konseptissa tätä vaihetta kutsu-

taan resurssien yhdistämiseksi ja sen alaprosesseja ovat kyvykkyyksien stabilisointi, parantaminen ja kokonaan uusien luominen. Resurssijoukkotasolla resurssien käyttämistä on kuvailtu rutiineiksi, prosesseiksi tai esimerkiksi parhaiksi käytännöiksi (Winter, 2000; Eisenhardt & Martin, 2000; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Tällä tasolla täytyy varata mahdollisuus sille, että kyvykkyys kehittyy ei-aktiivisen toiminnan seurauksena, koska ainutkertaiset resurssijoukot sisältävät niin paljon erilaisia vuorovaikutussuhteita, ettei niiden hallitseminen liene mahdollista. Tällainen enemmän hiljaiseen tietoon liittyvä organisatoristen rutiinien avulla tapahtuva tiedon integroituminen tapahtuu Grantin (1996, 379) mukaan yksilöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa ilman eksplisiittistä tiedon siirtämistä. Johtajalla on kuitenkin kriittinen rooli resurssien yhdistämisessä, kun kyse on eksplisiittisestä tiedosta (Sirmon ym., 2007). Tietoa voidaan esimerkiksi kodifioida eksplisiittiseen muotoon erilaisiksi säännöiksi tai ohjeiksi ja näin integroida opittua tietoa resurssien käyttämisestä (Grant, 1996). Nuoli resurssitasolta resurssijoukkotasolle kuviossa 6 on sijoitettu yrityksen toiminnan aloittamisen kohdalle, koska silloin tutkittava yritys pääsee ensi kerran kokeilemaan ja kehittämään hankkimaansa resurssijoukkoa.

Mallin ylin taso kuvaa **kyvykkyystasoa**. Tarkoituksena on korostaa eroa resurssijoukon ja kyvykkyuden välillä, kun kyvykkyystasolla resursseja on opittu käyttämään (Amitt & Schoemaker, 1993). Tässä tutkimuksessa tehtiin valinta, että kyvykkyyksien kehittämistä voidaan tutkia myös ennen kuin kyvykkyyttä on todettu olevan olemassa. Niinpä ylintä tasoa eli kyvykkyystasoa ei välttämättä koskaan saavuteta, joten sinne resurssijoukkotasolta johtava nuoli on piirretty katkoviivalla. Tätä tasoa kuvaavat kaikki kyvykkyyksien määritelmät, joita on jo käyty edellä läpi. Tärkeää on verrata myös tätä tasoa yksilötason näkemykseen, koska kyvykkyuden erään ominaisuuden todettiin olevan toistuvasti pääsemisen ennalta sovittuun tavoitteeseen (Dosi ym., 2000, 2; Helfat & Winter, 2011, 1244), joka asetetaan kognitiivisella yksilötasolla.



Kuvio 7 Kirjallisuuskatsauksessa luotujen mallien yhdistäminen

Lopuksi on mahdollista yhdistää edellä luodut mallit siten, että ensimmäisen mallin (kuvio 5) kyvykkyysien kehittämisprosessin vaiheet sijoitetaan toisen mallin (kuvio 6) kyvykkyysien kehittämistä kuvaaville tasoille. Näin syntyneessä kuviossa (kuvio 7) ilmenee kyvykkyysien kehittämiseen liittyvien vaiheiden luonne ja erityisesti yksilötason vahva merkitys. Todellisuudessa mallien yhdistäminen ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista, koska kyvykkyysien kehittämisen vaiheet (kuvio 5) eivät tapahdu tietyssä järjestyksessä, vaan esimerkiksi kokemus sekä resurssien ja kyvykkyysien arviointi on koko ajan läsnä alimmalla kognitiivisella yksilötasolla eikä vain tiettyyn ajalliseen hetkeen sidottuna. Malli antaa kuitenkin osviittaa siitä, miten kyvykkyudet rakentuvat, ja havainnollistaa erilaisten kyvykkyysien kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden ja muiden vaikuttimien luonnetta sekä keskinäistä vuorovaikutusta.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata kyvykkyyksien kehittämisprosessia sekä siihen kuuluvia vaiheita. Tässä luvussa pohditaan erilaisia menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseksi ja valitaan tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittavat menetelmät siten, että ne soveltuvat tutkimusongelman selvittämiseksi tarvittavan tiedon luonteeseen mahdollistaen tarvittavan tiedon keräämisen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 13).

#### 3.1 Tutkimuksen filosofiset perusoletukset

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla tutkimuksessa kerätään havaintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 178). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus mielletään sosiaalisesti rakentuneena konstruktiona, jota tulkitaan kulttuuristen merkitysten lävitse. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vertaileminen keskenään on helpompaa kuin niiden määrittely: kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään todellisuutta, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa etsitään selityksiä, testataan hypoteeseja ja tehdään tilastollisia analyyseja. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 4–5.) Monet johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvät ilmiöt vaativat kvalitatiivista eli laadullista lähestymistä, koska tutkittavana ovat ihmisten toiminta ja sosiaaliset prosessit (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 15). Tässäkin tutkimuksessa liikutaan kvalitatiivisessa maailmassa, koska tarkoituksena on kartuttaa ymmärrystä kyvykkyyksien kehittämisestä ja rakentumisesta ja tarjota näin ollen kyvykkyyksien ”jäsentämistä ja hallintaa auttava tulkinnallinen viitekehys”, kuten Koskinen ym. (2005, 17) kvalitatiivista tutkimusotetta kuvailevat.

Ontologiassa esitetään kysymyksiä todellisuuden luonteesta. Tutkimuksessa tämä tarkoittaa ratkaisua siitä, minkälaiseksi tutkimuskohde käsitetään (Hirsjärvi ym., 2007, 126). Organisaatioita tutkittaessa voidaan asiaa lähestyä kahdesta eri ontologisesta oletuksesta käsin: objektivismissa organisaation todellisuutta voidaan kuvata suoravii- vaisesti luotettavien ja validien mittarien avulla ja subjektivismissa organisaation todellisuuden kuvaus on aina epätäydellistä ja kiistanalaista (Newton, Deetz & Reed, 2011, 7; Eriksson & Kovalainen, 2008, 13). Subjektiivisen ontologisen oletuksen sijaan puhutaan myös konstruktionismista, kun halutaan kuvata todellisuuden sosiaalista luon-

netta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13). Kuten on jo todettu, kyvykkyydet ovat vaikeimmin määriteltävissä olevia organisaation resursseja (Loasby, 1998), joten tässäkin tutkimuksessa niihin ei oleteta liittyvän absoluuttisia totuuksia. Tutkimuksessa pyritään sitä vastoin kuvaamaan ja ymmärtämään kyvykkyyksien kehittämiseen liittyviä vaiheita subjektiivisesta näkökulmasta käsin, joten siksi konstruktionismin mukainen käsitys, jonka mukaan todellisuudesta voidaan konstruoida erilaisia versioita, soveltuu tämän tutkimuksen filosofiseksi perusoletukseksi.

Epistemologia eli tieto-oppi käsitellään tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia, kuten millä metodisella otteella voidaan parhaiten lähestyä tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym., 2007, 126). Positivistisen näkemyksen mukaan on löydettävissä totuuksia vailla vaihtoehtoja, kun taas interpretivistisessä näkemyksessä on tavoitteena totuuksien löytämisen sijaan ymmärryksen kartuttaminen tutkimuskohteesta (Jankowicz, 2005, 111). Kyvykkyydet rakentuvat mm. ihmisten osaamisista ja vuorovaikutussuhteista, joiden mittaaminen on joko mahdotonta tai hyvin haastavaa. Niinpä tässä tutkimuksessa kyvykkyyksiä tutkittaessa tähdätään lopullisten totuuksien sijaan interpretivismille ominaiseen tulkintaan ja perusteltujen näkemysten esittämiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa teoria voi olla apuväline tulkintojen tekemiseen tai päämäärä, mikäli tavoitteena on uuden teorian luominen tai vanhan kehittäminen ”paremmaksi”. Jos tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, puhutaan teorialähtöisestä tutkimuksesta tai deduktiivisesta analyysistä. Jos taas tutkimuksen pääpaino on aineistossa eikä tutkimuksen analyysiyksiköitä ole ennalta määritelty, tehdään aineistolähtöistä tutkimusta rakentaen teoriaa induktiivisesti yksittäisistä havainnoista kohti yleisempiä väitteitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 15.) Koska kyvykkyyksiä on tutkittu paljon, kannattaa tutkimuksen tekeminen aloittaa teorialähtöisesti. Aikaisempi tutkimus on ollut kuitenkin voittopuoleisesti kvantitatiivista ja kyvykkyyksien mikrotason ymmärrystä ei voida pitää vielä syvällisenä (ks. Barney ym., 2013; Felin & Foss, 2005). Tästä syystä tämä tutkimus sisältää myös aineistolähtöisyyttä, kun olemassa olevan teorian ja aineiston välillä tehdään vertailua sekä etsitään empirian avulla vastaamattomuutta aiempaan tutkimukseen verrattuna. Tämä tutkimus sijoittuu siis teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon, jolloin sitä kutsutaan teoriaohjaavaksi tutkimukseksi ja sen lähestymistapaa aineistoon abduktiiviseksi päättelyksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 15).

### 3.2 Tutkimusstrategian valinta

Tutkimusstrategia tarkoittaa ”tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta” (Hirsjärvi ym., 2007, 128). Tätä suppeampi käsite on tutkimusmetodi, jolla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, joilla aineistoa kerätään ja analysoidaan (Jankowicz, 2005, 220). Metodien valintaan vaikuttavat valitut tutkimuskysymykset, tutkijan vaikuttamismahdollisuudet tutkimuskohteeseen sekä se, onko tutkittava ilmiö tässä ajassa tapahtuva vai historiaan sijoittuva. (Yin, 2009, 2). Tutkimuksen aiheen kannalta kaikista sopivimman tutkimusstrategian valinta vaatii ymmärrystä eri tutkimusmenetelmien vahvuuksista ja rajoituksista (Eriksson & Kovalainen, 2008, 6–7). Tässä luvussa perustellaan tämän tutkimuksen tutkimusstrategian valintaa sekä käydään läpi muita laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategioita lähinnä pois sulkemiseen johtaneiden perusteiden kautta.

Fenomenografisen tutkimusotteen avulla tutkitaan ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on, että ihmisillä on erilaisia ja toisistaan poikkeavia käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 36.) Fenomenografia ei sovellu siis itse ilmiön – eli tässä tutkimuksessa kyvykkyyksien – tutkimiseen, vaan erilaisten käsitysten valaisemiseen tutkittavasta ilmiöstä. Grounded theory -menetelmä (ankkuroitu menetelmä) sopisi tilanteisiin, joissa halutaan tutkia jotakin vähän tutkittua ilmiötä ja luoda uutta tätä koskevaa teoriaa. Tämä menetelmä on niin kiinteästi empiirisen dataan ankkuroitu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 38), että paljon tutkittuja kyvykkyyksiä tarkasteltaessa teorialle on jätettävä suurempi rooli. Narratiivisessa tutkimuksessa analysoidaan kertomuksia, koska kertomusten ajatellaan olevan tapa ymmärtää omaa elämää ja merkityksellistää sitä (Hirsjärvi ym., 2007, 213). Narratiivisessa tutkimuksessa ei haastateltaessa käytetä ennalta laadittuja kysymyksiä, jotta haastateltavan tarinat säilyisivät mahdollisimman spontaaneina (Eriksson & Kovalainen, 2008, 216). Narratiivinen tutkimusote valittaessa kirjallisuuskatsauksen perusteella syntyvää kuvausta kyvykkyyksien kehittämisprosessista ei päästäisi täysimittaisesti hyödyntämään, koska haastateltaessa ei voitaisi esittää tiettyihin kehittämisprosessin vaiheisiin liittyviä kysymyksiä. Toimintatutkimuksessa pyritään tutkimisen lisäksi muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 194) mukaan on tärkeä ymmärtää, että tutkija ja tutkittava organisaatio ovat yhtä toimintatutkimuksessa, eli tutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan. Tämä ei kuitenkaan ole tässä tutkimukses-

sa mahdollista, koska tutkijalla ei ole pääsyä tämän tutkimuksen puitteissa työskentelemään tutkittavaan organisaatioon.

Erikssonin ja Koistisen (2005, 4–5) mukaan tapaustutkimus soveltuu tutkimuksen lähestymistavaksi, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- (1) 'Mitä-', 'miten-' ja 'miksi-'kysymykset ovat keskeisellä sijalla.
- (2) Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
- (3) Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
- (4) Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

Tähän tutkimukseen tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi, koska kyvykkyydet ovat varsinkin mikrotasolla empiirisesti suhteellisen vähän tutkittuja sekä yrityksen kannalta aina kriittisiä eli ajankohtaisia. Lisäksi kyvykkyyksien kehittämistä pyritään tässä tutkimuksessa kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ilman että tutkija kontrolloi mitenkään tapahtumia. Näihin syihin perustuen tutkimusstrategiaksi on lopulta valittu tapaustutkimus, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **3.3 Tapaustutkimus ja tutkimuskohteen valinta**

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista (Hirsjärvi ym., 2007, 130). Tapauksena voi olla yksilö, ryhmä, ohjelma, prosessi tai jokin ilmiö, joka on rajattavissa erilleen muusta kontekstista (Eriksson & Koistinen, 2005). Tapauksen konteksti muodostuu esimerkiksi tapauksen historiallisesta taustasta, ympäristöstä, toimialasta, toimintaympäristöstä tai poliittisesta tilanteesta. Konteksti muovaa tapausta ja päinvastoin. (Eriksson & Koistinen, 2005, 7.)

Tapaustutkimusta tehtäessä tutkimuskohteeksi voidaan valita joko yksittäinen tapaus tai pieni joukko tapauksia. Yinin (2009, 47–48) mukaan yksittäisen tapauksen valinta soveltuu esimerkiksi sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkitaan mahdollisimman tyypillistä oman kontekstinsa edustajaa. Useamman tapauksen valinta vaatii paljon aikaa ja resursseja yksittäiseltä tutkijalta, joten tämän vaihtoehdon valintaa pitää harkita tarkkaan (Yin, 2009, 53). Tässä tutkimuksessa on päädytty keskittymään vain yhteen tapaukseen, koska pro gradu -tutkielman laajuus huomioiden tutkimuksessa ei ole mahdollista keskittyä useamman yrityksen kyvykkyyksien kehittämisprosessin tutkimiseen.



Eriksson ja Koistinen (2005, 9–10) esittelevät Staken (1995) tekemän jaottelun tapaus- tutkimusten välillä riippuen tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista. *Itsessään arvokkaassa* tapaus- tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu tiettyyn ainutlaatuiseen tapaukseen, jota halutaan ymmärtää yksityiskohtaisesti. Toinen vaihtoehto on tehdä tutkimus *välineellisenä tapaus- tutkimuksena*, jossa kiinnostus ei suoranaisesti kohdistu case-yritykseen, vaan tapaus (case-yritys) on kiinnostava ”yleisten teemojen ja teoreettisten kehittelyiden vuoksi”. Välineellisessä tapaus- tutkimuksessa kontekstin rooli ei ole niin tärkeä kuin *itsessään arvokkaassa* tapaus- tutkimuksessa. Huomio kiinnittyy kontekstin sijaan teoreettisten ideoiden ja käsitteiden havainnollistamiseen, testaamiseen ja kehittämiseen tapauksen avulla. (Eriksson & Koistinen, 2005, 9–10.) Välineellistä tapaus- tutkimusta voitaisiin laajentaa useampaa tapaus- käsitteleväksi *kollektiiviseksi tapaus- tutkimukseksi*, jossa tutkitaan useampaa toisiinsa rinnastettavaa tapaus- tapausta.

Välineellinen tapaus- tutkimus on valittu tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska tutkimuksessa halutaan tietoa mahdollisimman syvällisesti yhden tapauksen kautta kyvykkyyksien kehittämistä. *Itsessään arvokas* tapaus- tutkimus ei sovellu tutkimusstrategiaksi, koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita startup-vaiheen yrityksen kyvykkyyksien kehittämistä ilmiönä, ei itse tutkittavasta yrityksestä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luodussa kyvykkyyksien kehittämistä kuvaavassa mallissa (Kuvio 5) on mukana myös esimerkiksi resurssiportfolion rakentamisen vaihe, joten resurssien hankkimisen ja kyvykkyyksien kehittämisen näkökulmien yhdistämiseen kuuluvat vaiheet voidaan todennäköisimmin havaita tutkittaessa startup-vaiheen yritystä, joka joutuu sisällyttämään kyvykkyyksiensä kehittämiseen myös resurssiportfolion rakentamisen vaiheen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa on päädytty valitsemaan case-yritykseksi startup-vaiheen yritys.

Pitkittäisessä tapaus- tutkimuksessa tutkitaan ilmiön kehittymistä tai muuttumista pidemmän ajanjakson kuluessa (Eriksson ym., 2005, 22). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittämisprosessin kuvaaminen ja ymmärtäminen, joten pitkittäistutkimuksen tekeminen on tästä syystä järkevää. Tutkimuksessa on päädytty tekemään lyhyen seuranta-aikavälin pitkittäinen tapaus- tutkimus, jossa tutkittavan yrityksen kyvykkyyksien kehittämisprosessia seurataan noin kolmen kuukauden ajanjakson aikana. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006, 48) muistuttavat, että ensimmäisenä opinnäytetyönä ei

kannata tehdä vuosia kestävä ja kallista pitkittäistutkimusta, joten kolmen kuukauden seurantavälin katsotaan olevan pro gradu -tutkielman aikataulu huomioiden riittävän pitkä.

Case-yritykseksi valittiin yritys nimeltään kaksi.nolla, joka tuottaa Tampereen Koukkuniemessä Kontu- tai Kontukoti-nimisellä palvelukonseptilla vanhustenhoivapalveluja. Tutkittava yritys valittiin tutkimuksen case-yritykseksi, koska yrityksen perustaminen tapahtui tutkimuksen tekemisen kannalta oikeaan aikaan sen ollen siis startup-yritys, ja yrityksen toimitusjohtaja suostui haastateltavaksi mahdollistaen siten johtajan näkemyksien tutkimisen kyvykkyyksien kehittämisen suhteen startup-yrityksen toiminnan ensimmäisinä kuukausina.

### **3.4 Aineiston hankinta**

Aineiston hankinnassa lähtökohtana on tutkimusongelma ja tutkimustehtävä, joita voidaan lähestyä monin eri tavoin. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tutkimusaineiston tarvitse olla välttämättä kovin suuri. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 48–49.)

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006, 47) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä perinteisimpiä ovat havainnointi ja haastattelu. Havainnointi sopii tilanteisiin, joissa halutaan selvittää, toimivatko ihmiset todella niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi sopii menetelmänä erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Saaranen-Kauppisen ym., 2006, 56.) Tämän tutkimuksen kannalta havainnoinnin haittana on sen aikaavievuus. Pro gradu -tutkielmaa tekevä ei voi käyttää sellaista aikaa kyvykkyyksien kehittämisprosessin havainnointiin, joka olisi välttämättömyyttä ilmiön ymmärtämiseksi. Siksi aineistoa ei tässä tutkimuksessa kerätä havainnoimalla.

Haastattelu on eräs käytetyimmistä tiedonkeruutavoista. Haastattelun avulla voidaan parhaimmillaan saada syvällistä ja monipuolista tietoa ja yleistää haastateltavan puhe osaksi teoreettista kontekstia. Haastattelutyypin valinta riippuu siitä, kuinka kiinteä ja jäsenneily haastattelu on haastattelukysymysten ja haastateltavan liikkumatilan suhteen. Haastattelut jakaantuvat karkeasti ottaen valmiiksi muotoilluista ja järjestelmällisistä kysymyksistä koostuviin lomake- eli strukturoituihin haastatteluihin sekä vapaammin muotoiltuihin puolistrukturoituihin ja kokonaan strukturoimattomiin eli avoimiin haas-

tatteluihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 52–53.) Avoimessa haastattelussa keskustelun etenemistä ei ole suunniteltu muuta kuin aiheen osalta ja haastattelu etenee paljolti haastateltavan ehdoilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 54). Tämä haastattelutyyppi ei kuitenkaan sovellu käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska ennen haastatteluiden aloittamista on luotu teorian pohjalta käsitys kyvykkyyksien kehittämisen prosessista, ja tämän prosessin eri vaiheista on voitava esittää haastattelua ohjaavia kysymyksiä. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tapahtuu nimensä mukaisesti lomaketta apuna käyttäen, jossa kysymysten ja väitteiden muoto ja järjestys on ennalta määrätty (Hirsjärvi ym., 2007, 203). Tämä haastattelutyyppi ei mahdollistaisi kyvykkyyksien tutkimista abstraktina ja vaikeasti määriteltävissä olevana ilmiönä, joten aineiston keruu lomakehaastatteluun ei ole järkevää.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on kahden edellisen haastattelutyyppin välimuoto. Haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta niiden tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym., 2007, 203.) Tutkijalla on mukana apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ylläpitämiseksi. Teemahaastattelu soveltuu sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa joistain vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkimusaihe ja -kysymykset onnistutaan operationalisoimaan eli muuttamaan tutkittavaan muotoon ja että onnistutaan saamaan haastateltaviksi sellaisia ihmisiä, joilta oletetaan saavan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 56.) Teemahaastattelu soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tarkoituksiin, koska haastattelutilanteessa voidaan nostaa esille eri vaiheita kyvykkyyksien kehittämisen prosessista siten, että haastateltava voi edelleen puhua vapaasti kyvykkyyksien kehittämisestä.

Tämän case-tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kaksi.nollan toimitusjohtajaa (TJ). Haastattelut tehtiin 18.12.2013 sekä 14.3.2014, joten ensimmäinen haastattelukerta tapahtui ennen yrityksen varsinaisen toiminnan alkamista. Ensimmäiseen haastatteluun tullaan viittaamaan tekstiviitteellä ”TJ, 2013” ja jälkimmäiseen haastatteluun tekstiviitteellä ”TJ, 2014”. Haastattelut tehtiin kahdessa vaiheessa, koska haluttiin taltioida haastateltavan näkemykset yrityksen kyvykkyyksien kehittämisen suunnittelusta sellaisina kuin ne olivat ennen yrityksen toiminnan alkamista ja siten myös ennen varsinaista kyvykkyyksien kehittämistä. Ensimmäinen haastattelu tehtiin tutkittavan yrityksen toimitiloissa Koukkuniemessä Jukola-talossa ja toinen tutkijan kotona. Haastattelu-

paikat ja -ajankohdat valittiin rauhallisissa ympäristöissä tapahtuviksi sekä haastateltavan toiveiden mukaisesti. Haastattelut taltioitiin haastateltavan luvalla kännykän saneluohjelman avulla. Ensimmäinen haastattelu kesti reilu tunnin ja toinen puolitoista tuntia. Molemmat haastattelut litteroitiin niiden tekemisen jälkeen, ja ensimmäisen haastattelun aineistoon tutustuttiin heti sen keräämisen jälkeen, jotta siinä esille nousseita teemoja voitiin hyödyntää toista haastattelua tehdessä. Tutkijalle jäi aineiston hankinnasta kokemus, että kaikki oleellinen tutkimuskohteena olevan yrityksen kyvykkyyksien kehittämisestä oli saatu keskustelun alle ja aineistoa oli kertynyt riittävästi tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tässä tutkimuksessa on tehty kirjallisuuskatsauksen perusteella johtopäätökset kyvykkyyksien tutkimuksesta sekä luotu kaksi mallia (kuviot 5 ja 6) kyvykkyyksien kehittämismisprosessiin liittyen. Näistä ensimmäiseen perustuen muodostettiin tutkimusteemat, jotka ovat taulukon 1 vasemman sarakkeen ilmoittamat kirjallisuuskatsauksen perusteella löydetty kyvykkyyksien kehittämismisprosessin vaiheet. Näiden teemojen tueksi operationalisoitiin apukysymyksiä haastatteluissa käytävän keskustelun tueksi, jotka ovat sijoitettu taulukon 1 oikeaan sarakkeeseen.

*Taulukko 1 Kirjallisuuskatsauksen pohjalta syntyneet haastattelu-teemat*

HAASTATTELU-TEEMA	TEEMAN OPERATIONALISOINTI
Kokemus ja sen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Haastateltavan taustat (koulutus, työhistoria, osaaminen, kiinnostukset)</li> <li>➤ Signaalit, jotka kertovat kyvykkyyden kehittämisessä onnistumisesta → reagoitiin näihin signaaleihin</li> </ul>
Kyvykkyyden tavoitteen määrittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitä kyvykkyyttä yritys tavoittelee ja mitkä ovat syyt tavoitteen muodostumiselle</li> <li>➤ Missä suhteessa halutaan kyvykkyyksien suhteen erottautua kilpailijoista</li> <li>➤ Muun toimintaympäristön vaikutus tavoitteen muodostamiselle</li> </ul>
Resurssiportfolion rakentaminen ja arviointi <ul style="list-style-type: none"> <li>• hankkiminen</li> <li>• kehittäminen</li> <li>• luopuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitä resursseja yritys on hankkinut ja miksi</li> <li>➤ Mitä resursseja yritys on kehittänyt ja miten</li> <li>➤ Mistä resursseista yritys on luopunut ja miksi</li> <li>➤ Miten yritys arvioi omia resurssejaan</li> </ul>
Resurssien yhdistäminen kyvykkyyksiksi <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilisointi</li> <li>• parantaminen</li> <li>• uusien luominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Miten luotuja kyvykkyyksiä (resurssijoukkoja) on kehitetty</li> <li>➤ Millaisia uusia kyvykkyyksiä on onnistuttu luomaan ja miten</li> <li>➤ Millaisia rutiineja ja prosesseja yritys on alkanut kehittää</li> </ul>
Luodun kyvykkyyden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Millaisia näkemyksiä/arvioita on syntynyt luoduista kyvykkyyksistä</li> </ul>
Tulkinta kyvykkyyden ja ympäristön yhteensopivuudesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Miten asiakkaat tai muut toimintaympäristön toimijat ovat reagoineet yrityksen kyvykkyyksiin tai toimintaan</li> </ul>
Kyvykkyyksien hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilisointi</li> <li>• koordinointi</li> <li>• eri strategioissa käyttö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Miten luotuja kyvykkyyksiä päätetään tai aiotaan hyödyntää ja millaisessa strategiassa</li> <li>➤ Miten valittua strategiaa koordinoidaan</li> <li>➤ Miten kyvykkyyssyhdistelmiä on käytetty valitussa strategiassa</li> </ul>

Ensimmäisessä teemahaastattelussa nostettiin haastatteluteemoiksi taulukosta 1 niitä, joista oli mahdollista keskustella ottaen huomioon, että yrityksen toiminta tuli alkamaan vasta reilu kahden viikon päästä. Haastatteluteemoista korostuivat siksi yrityksen kyvykkyyksien tavoitteet sekä siihen mennessä hankitut resurssit. Tämän lisäksi ensimmäisessä haastattelussa keskusteltiin yrityksen perustamiseen liittyvistä teemoista (Liite 1), kuten yrityksen strategiasta tai yrityksen taustalla olevasta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja sen vaikutuksista yrityksen toimintaan ja kyvykkyyksiin. Toisessa haastattelussa käytiin läpi kaikki taulukon 1 haastatteluteemat sekä jatkettiin ensimmäisessä haastattelussa ilmi tulleista teemoista. Kun toinen haastattelu oli litteroitu heti haastattelun tekemisen jälkeen, aloitettiin aineiston analysointi.

### **3.5 Aineiston analysointi**

Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein vaihe. Analyysivaiheessa selvitetään vastaukset tutkimusongelmiin. Empiirisen tutkimuksen analyysillä tarkoitetaan ”aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista.” Kun kerättyä aineistoa aletaan analyysivaiheessa luokitella eri aiheiden ja teemojen perusteella, kannattaa nauhoitetuista haastatteluista koostuva aineisto muuttaa ensin kirjalliseen muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 73.) Tallennetun laadullisen aineiston sanasanaista tallentamista nimitetään litteroinniksi (Hirsjärvi, 2007, 219). Aineisto litteroidussa muodossa helpottaa aineiston analysointia ja hallitsemista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 78). Myös tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut litteroitiin haastattelujen tekemisen jälkeen, kun haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa.

Kun aineisto on litteroitu, se pitää analysoida. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä perustuvat sisällönanalyysiin, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan käyttää perusanalyysimenetelmänä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi voi olla joko induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyn logiikkaan perustuvaa. Sisällönanalyysia on kuvattu myös joko aineistolähtöiseksi, teorialähtöiseksi tai teoriaohjaavaksi riippuen analysoinnissa käytetyn päättelyn logiikasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108.) Tässä tutkimuksessa tulee kyseeseen joko teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska kyvykkyyksien aikaisempaa tut-

kimusta halutaan pikemminkin syventää kuin pyrkiä luomaan kokonaan uusi kuva kyvykkyyksien kehittämisprosessista.

Deduktiiviseen päättelyyn perustuvaa sisällönanalyysia kutsutaan myös *teorialähtöiseksi sisällönanalyysiksi*. Aineiston analyysin luokittelu perustuu silloin aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Teoriaohjaava tai teoriasidonnainen sisällönanalyysi sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen analyysin väliin siten, että analyysillä havaittavissa olevia kytkentöjä olemassa olevaan teoriaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 15). Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen, jonka jälkeen ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan induktiivisen sisällönanalyysin kautta erilaisia luokituksia ja kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Analyysirunko muodostetaan koodaamalla, mikä tarkoittaa alleviivausten tai muiden merkintöjen tekemistä litteroituihin haastatteluihin jäsentäen siten aineistoa. Koodausyksikkönä voivat olla rivit tai pidemmät tekstinkappalet riippuen siitä, mikä tuntuu tutkijasta tarkoituksenmukaiselta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tässä tutkimuksessa luotiin teoriakatsauksen pohjalta malli kyvykkyyksien kehittämisprosessista, jota testattiin ja muokattiin empiirisen osion aineiston perusteella. Niinpä kyvykkyyksien kehittämisprosessiin liittyvät vaiheet ja muut käsitteet olivat tiedossa ennen aineiston analysoinnin aloittamista, ja teoriaa muokattiin empiirisen osion perusteella uutta teoriaa luoden. Tutkimus analysoitiin siis teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin siten, että analyysissä painottui enemmän teoria- kuin aineistolähtöisyys. Litteroidut haastattelut koodattiin ensin kyvykkyyksien kehittämisprosessin vaiheiden mukaisesti, minkä jälkeen koodeja tarkennettiin induktiivisen analyysin keinoin, kun huomattiin esimerkiksi kyvykkyyksille asetettaneen tavoitteita useammalla eri tasolla. Tämän jälkeen aineisto järjesteltiin koodien mukaiseen järjestykseen, jotta haastatteluissa ilmi tulleet asiat saatiin ryhmiteltyä yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Näin tutkimuskohteenä olleen yrityksen kyvykkyyksien kehittämisen vaiheet saatiin vertailtaviksi teoriakatsauksessa löydetyn kanssa, minkä pohjalta tehtiin tutkimuksen lopulliset johtopäätökset.

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliiabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2007, 226). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimusprosessi on dokumentoitava niin tarkasti, että jollakin muulla tutkijalla on mahdollisuus suorittaa sama tutkimus uudelleen ja päätyä samoihin tuloksiin (Yin, 2009, 45). Validius tarkoittaa puolestaan tutkimuksen mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. On esimerkiksi varmistettava, että kyselylomakkeeseen vastaaja käsittää kysymykset samalla tavalla tutkijan kanssa. (Hirsjärvi, 2007, 226–227.)

Molemmat tutkimuksen luotettavuutta arvioivat mittaustavat ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta parannetaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttaminen. On kerrottava tarkasti aineiston keruuseen liittyvät olosuhteet ja paikat, haastatteluihin käytetty aika, haastatteluiden häiriötekijät ja itsearviointi tilanteista. On myös kerrottava perusteet aineiston analysoinnissa käytetyille luokitteluille ja tulosten tulkinnasta seuranneille johtopäätöksille. (Hirsjärvi ym., 2007, 227–228.) Edellisissä luvuissa on pyritty kertomaan tarkasti aineiston keruuseen liittyvistä seikoista, joten tutkimusta voidaan pitää tässä suhteessa luotettavana.

Empiirisessä yhteiskuntatieteiden tutkimuksessa on käytetty neljää mittaria tutkimuksen laadun varmistamisessa, joita Yin (2009, 40–44) suosittelee myös osaksi tapaustutkimusta. Näitä ovat rakenteen validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti sekä reliabiliteetti. Rakenteen validiteettia voidaan parantaa keskittämällä huomio eri arviointi- tai mitta-asteikkojen käytettävyyteen ja soveltuvuuteen suhteessa tutkimusongelmaan. On siis määriteltävä ja perusteltava valittava mitta- tai arviointiasteikko ilmiön tutkimiseksi sekä myös käytävä keskustelu valitun asteikon puutteista. Tässä piilee tapaustutkimuksen ehkä suurin kritiikin kohde: miten hankkia aineisto ilman, että sorruutaan subjektiivisten arvioiden tekemiseen? (Yin, 2009, 41–42.) Subjektiivisten arvioiden tekemistä vältettiin tässä tutkimuksessa käyttämällä empiirisessä osiossa suorita lainauksia haastateltavan sanomisina sekä antamalla runsaasti esimerkkejä haastattelujen aikana ilmitulleista seikoista, jotta tutkijan tekemien tulkintojen subjektiivisuutta voitaisiin arvioida läpinäkyvästi. Tutkimuksessa rakenteen validiteettia parannettiin myös määrittelemällä kyvykkyydet mahdollisimman tarkasti kirjallisuuskatsauksessa, jotta haasta-

teltavan kanssa oli mahdollista keskustella kyvykkyyksistä niiden helpommin ymmärrettävien komponenttien kautta eikä abstraktimmin mielletävinä resurssien käyttämisinä. Tämä oli tärkeää, koska tutkijan aikaisemman kokemuksen perusteella kyvykkyyksien määrittelemisessä epäselvyyttä saattaa aiheuttaa esimerkiksi resurssien ja kyvykkyyksien välinen suhde tai yksilötason ja organisaatiotason kyvykkyyksien sekaantuminen keskenään. Haastateltu henkilö sai myös tarkistaa litteroidun haastatteluaineiston sekä sen pohjalta tehdyt johtopäätökset, jotta väärinkäsityksiltä ja -ymmärryksiltä vältyttiin.

Sisäinen validiteetti korostuu useamman tapauksen tutkimuksissa, joissa on perusteltava eri muuttujien välisiä kausaalisuussuhteita. On pystyttävä todistamaan, että syy-seuraus-suhteen syy ei olekaan jokin tämän oletetun suhteen ulkopuolinen tekijä. (Yin, 2009, 42–43.) Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Kun kyselytutkimukset perustuvat tilastolliseen yleistämiseen, tapaustutkimuksessa käytetään puolestaan analyttistä yleistämistä. Tapaustutkimuksessa yleistämisen kautta johdettua uutta teoriaa on kuitenkin vielä testattava useamman tapauksen suhteen, jotta uusi teoria saa vahvemman painoarvon. (Yin, 2009, 43–44.) Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin huolellisesti sekä läpinäkyvästi, ja aineiston tulkinnan kautta syntyvät johtopäätökset arvioitiin avoimesti ja kriittisesti. Yinin (2009, 45) neljäntenä testinä oleva reliabiliteetti eli toistettavuus varmistettiin tässä tutkimuksessa tarkalla tutkimusprosessin eri vaiheiden dokumentoinnilla.



## 4 KONTUKODIN KYVYKKYYKSIEN KEHITTÄMINEN

Empiirisessä osiossa testataan kirjallisuuskatsauksessa rakennettuja malleja ja pyritään siten ymmärtämään kyvykkyyksien kehittämisprosessia paremmin. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuskohteena oleva yritys tarkemmin ja raportoidaan tutkimustulokset kirjallisuuskatsauksen perusteella luodun kyvykkyyksien kehittämisprosessia kuvaavan mallin (Kuvio 5) vaiheiden mukaisesti.

### 4.1 Tutkittavan yrityksen perustaminen

Tampereen kaupungin vaikutus tutkittavaan yritykseen ja myös siltä vaadittaviin kyvykkyyksiin on merkittävä, joten Tampereen kaupungin ja yrityksen välistä suhdetta käsitellään aluksi hieman tarkemmin. Samalla selvitetään tutkittavan yrityksen toimitusjohtajan näkemyksiä tarvittavista kyvykkyyksistä sekä esitellään myös tutkittavan yrityksen syntyhistoriaa.

Tampereen kaupungilla on ollut käytössään vuoden 2007 alusta tilaaja–tuottaja-malli (Tampereen kaupunki, 2014). Tilaja–tuottaja-mallilla tarkoitetaan konseptia, jossa tilaaja tilaa tuottajalta kuntalaisten tai kunnan oman yksikön käyttämiä tuotteita sopimuksen mukaan (Mielityinen, 2011, 13). Tampereen kaupungin tavoitteena on myös monituottajamalli, jossa ”kaupungin oman tuotannon lisäksi on runsaasti yhteisöjen ja yritysten palvelutuotantoa” (Nieminen, 2007). Tutkittavan yrityksen perustaminen linkittyy osaksi Tampereen kaupungin Koukkuniemi 2020-hanketta, jonka aikana kaupungin palvelujärjestelmää uudistetaan kohti monituottajamallia. Hankkeen kolme tavoitetta ovat: (1) yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen, (2) johtamisen, toiminnan ja organisaation kehittäminen sekä (3) vaikuttavuuden kehittäminen palveluiden hankinnassa (Tampereen kaupunki, 2013a). Tutkittavan yrityksen syntyminen liittyy suoraan ensimmäiseen näistä tavoitteista, kun Koukkuniemi 2020 -hankkeessa oli tarkoitus ”selvitää kokeilun kautta yhteiskunnallisen yrityksen soveltuvuutta kunnallisten palvelujen uudistajana” sekä ”löytää hoitoalan ammattilaisista ryhmä, joka haluaa tuottaa palveluja uudella tavalla Koukkuniemen Jukola-talossa” (Tampereen kaupunki, 2013c). Tutkimuskohteena olevan yrityksen toimitusjohtaja (TJ) oli tässä vaiheessa töissä Tampereen

kaupungilla projektikoordinaattorina tehtävänäään valmistella osakassopimusta ja yhtiöjärjestyksestä sekä tuottaa koostettua tietoa yhteiskunnallisista yrityksistä.

*”Joskus 2010 on lähdetty suunnittelemaan tämän yrityksen perustamista. Se on ollut aika vaikea prosessi, koska kaupungilla ei ole ollut hirveästi halukkaita hoitajia, jotka lähtisivät yrittäjiksi ja se on ollut sellainen vajaa 10 hengen porukka, jota tässä on yritetty tukea vajaan kolmen vuoden aikana. Sitten tässä kesäkuussa [2013] tämä porukka ilmoitti, että ne eivät tätä yritystä perusta ja mulle heitettiin sitten sitä palloa siinä vaiheessa ja mää sain yhtiökumppanin mukaan ja sitten ollaan perustettu tämä yritys [heinäkuussa 2013].” (TJ, 2013.)*

TJ päätyi perustamaan yrityksen nimeltään kaksi.nolla, joka tuottaa Koukkuniemessä Kontu- tai Kontukoti-nimisellä palvelukonseptilla vanhustenhoivapalveluja. Yritys on perustettu yhteiskunnalliseksi yritykseksi, mikä tuo tiettyjä reunaehtoja yrityksen kyvykkyyksien tavoitteille.

*”Yhteiskunnalliset yritykset ovat usein hyvin asiakaslähtöisiä ja perustettu jonkin yhteiskunnallisen haasteen ympärille. Yksityisen yrityksen on perustettava toimintansa – ehkä julkista toimijaa enemmän – asiakaslähtöisyyden varaan. Yksityinen yritys ei ole julkisen sektorin ja vanhojen toimintamallien orja, vaan pystyy laatua ja vaikuttavuutta parantaakseen kehittämään uusia toimintamalleja sekä toimimaan joustavammin.” (TJ, 2013.)*

Yhteiskunnalliseksi yritykseksi syntyemisellä on oma vaikutuksensa perustetun yrityksen kyvykkyyksien tavoitteisiin, koska yhtiöjärjestykseen merkityt yhteiskunnallisen yrityksen vaatimukset vaikuttavat kognitiivisella yksilötasolla syntyviin tavoitteisiin kyvykkyyksille. Yrityksen kyvykkyyksien pitäisi tuottaa siis yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä mahdollistaa julkisen sektorin vanhusten hoitoa asiakaslähtöisempiä palveluja.

Koukkuniemi 2020 -hankkeen kolmanteen tavoitteeseen, eli vaikuttavuuden kehittämiseen palveluiden hankinnassa, liittyy bonus-sanktio-sopimusmalli, johon perustuen Tampereen kaupunki voi joko palkita sovitun tavoitetason ylittämisestä tai rangaista sen alittamisesta. Malli mahdollistaa palveluntuottajalle enimmillään +5 % bonuksen vuotuisten hoitopäivämaksujen summasta tai vaihtoehtoisesti pahimmillaan -5 % sanktion

riippuen siitä, miten palvelu täyttää sille asetetut kriteerit ja tavoitetason. (Tampereen kaupunki, 2013b; TJ, 2013.)

*”Osalla ulkoisista palveluntuottajista se on jo käytössä, mutta me hiotaan sitä edelleen kaupungin kanssa. Ne ovat tehneet siihen sellaisia muutoksia, että rahallista bonusta on leikattu 5 %:sta meille ehdotettuun 1,1 %:iin.” (TJ, 2014.)*

*”Bonus-sanktio-sopimusmallissa on sellaisia elementtejä kuin perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelujen käyttö, eli jos niitä on käyttänyt alle keskiarvon, niin siitä palkitaan.” (TJ, 2014.)*

*”Kriteerit eivät kuitenkaan ole kokonaan ennalta määritellyt, jotta palveluntuottajien omalle konseptille ja innovatiivisuudelle jäisi tilaa” (TJ, 2013).*

Edellä käsiteltiin yrityksen perustamista sekä selvennettiin Tampereen kaupungin mahdollista vaikutusta Kontukodissa tapahtuvaan kyvykkyyksien kehittämiseen. Seuraavassa luvussa aloitetaan teoriakatsauksessa luodun mallin (kuvio 5) vaiheiden etsiminen tutkittavan yrityksen toiminnasta.

## **4.2 Kokemuksen tuonti yrityksen käyttöön**

Ensimmäiset kyvykkyyksiin vaikuttavat tekijät todettiin teoriakatsauksen perusteella syntyvän kognitiivisella yksilötasolla, kun yrityksen johtajien aikaisempi kokemus koodataan osaksi kyvykkyyksien rakentumista. On siis selvittävää sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkittavan yrityksen perustajien näkemukseen kehitettävistä kyvykkyyksistä ja niiden tavoitteista. TJ:n tuoma kokemus perustettavaan yritykseen tulee lähihoitajana työskentelystä, kiinnostuksesta yhteiskunnallista yrittäjyyttä kohtaan ja sen tutkimisesta (kauppätieteiden kandi) sekä johtamisopinnoista.

*”Olin kandissa tutkinut yhteiskunnallista yritystä ja yrittänyt etsiä sellaisia kohtia, joissa pystyisi toimimaan erilailla kuin joku toinen tämän alan yritys. Oli ehkä halu lähteä testaamaan tätä käytännössä. Vanha työkokemus [lähihoitajana] ja myös se, että sai yhtiökumppanin mukaan, niin se on sellainen, josta on siihen. Se on iso tekijä. Eli nähdä Koukkuniemen alueen aukeavan ulkoisille palveluntuottajille, luoda jotain omaa, työllistää itsensä, testata käytännössä kandi ja onhan tässä useamman vuoden opiskellut johtamista, niin on mielenkiintoista päästä testaamaan käytännössä.” (TJ, 2014.)*

TJ:n yhtiökumppanin aikaisempaa kokemusta TJ kuvailee seuraavanlaisesti:

*”Yhtiökumppani on aikaisemmin toiminut yksityisellä puolella yksikön esimiehenä ja käynnistänyt isolla firmalle kolme tuollaista yksikköä muutaman viime vuoden aikana. Hänellä on sairaanhoitaja ylempi amk-tutkinto, sosionomi ja mitä kaikkee; paljon opiskellut ja pyörittänyt tuollaisia yksiköitä ja ollut käynnistämässä, mikä on iso plussa tässä.” (TJ, 2013.)*

*”Yhtiökumppanilla on oikeasti sydämenasiana vanhusten hoivan kehittäminen ja hoivatyö. Itselle on mielenkiintoista yrityksen pyörittäminen ja ehkä markkinointi/strategia” (TJ, 2014).*

TJ:n yhtiökumppanilla on siis paljon vanhusten hoitoon liittyvää kokemusta ja koulutusta, jota hän tuo mukanaan perustettavaan yritykseen ja sen kyvykkyyksien kehittämiseen. Eräs haastatteluissa ilmi tullut yhtiökumppanin osaaminen oli kinestetiiikka.

*”Yhtiökumppani on sitä [kinestetiiikkaa] opiskellut ja meillä on hallituksessa sellainen ihminen, joka on tuonut sen toimintatavan Suomeen. Ja yhtiökumppani on kokenut sen omassa työssään tosi hyvänä ja siinä oikeasti otetaan ihmisen omat voimavarat käyttöön.” (TJ, 2014.)*

Kinestetiiikkaa ja muita yrityksen toimintaan liittyviä tavoitteita tullaan käsittelemään jatkossa enemmän, joten tässä vaiheessa on syytä ainoastaan tiedostaa aikaisemman kokemuksen potentiaalinen vaikutus yrityksen tuleviin kyvykkyyksiin. TJ:lla on aikaisemman kokemuksensa ansiosta myös selkeä näkemys perinteisen hoivatyön puutteista, mistä annetaan seuraavassa muutamia esimerkkejä.

*”Perinteinen hoivatyö on vähän sellaista tehdasmaista, että ihmiset tulevat seitsemään aamuvuoroon” (TJ, 2013).*

*”Kun palvelua ei suoraan myydä asiakkaalle vaan julkiselle sektorille, asiakkaat eivät osaa riittävästi vaatia palvelun tuottajalta palvelun laatua. Eli kun julkinen sektori tilaa palvelun, se myös määrittää vaadittavan laatutason.” (TJ, 2013.)*

*”Kahdeksan aikaan – riippumatta siitä miten ihmiset haluaisivat nukkua – niin ihmisiä lähdetään nostamaan sängystä tietyllä rytmillä. Jos on suihkupäivä,*

*ihmiset viedään suihkulistan mukaan pesulle. Muut ihmiset avustetaan vessaan tai jos ovat sängyssä, niin heidät pestään siellä.” (TJ, 2013.)*

*”Kun tämä aamurypistys on tehty, niin sen jälkeen hoitajat istuvat pitkään kahvilla, jonka jälkeen ne todennäköisesti syö, ja sen jälkeen alkaa asukkaiden syöttäminen ja avustaminen ruokailussa” (TJ, 2013).*

*”Siinä todennäköisesti istutaan toista tuntia työkavereiden kanssa ja raportoidaan sille iltavuorolle, jonka jälkeen iltavuoro tulee ja kahvittaa vanhukset” (TJ, 2013).*

*”Kun päivällinen on hoidettu, ehkä jo kuuden aikaan aletaan laittaa ihmisiä iltapuvulle. Siinä menee ehkä pari tuntia. Todennäköisesti ensimmäiset on kuuden jälkeen jo valmiita nukkumaan. Viimeiset ovat jo joskus kahdeksan aikaan valmiita nukkumaan.” (TJ, 2013.)*

*Virikkeellisyyttä on aika vähän, riippuu tietysti paikasta, mutta ei edes joka päivä. Joku ulkopuolinen virikeohjaaja voi tulla tekemään jotain, mutta sekin on lähtöisin virikeohjaajan mielenkiinnonkohteista ja siitä mitä on aikaisemmin tehty, eikä että tehtäis oikeesti jotain, mitä ne asukkaat haluaa.” (TJ, 2013.)*

TJ:n kokemuksen perusteella perinteisessä hoivatyössä suurena ongelmana on laitospainaus, mikä tarkoittaa myös vanhuksen eli asiakkaan tarpeiden huomiotta jättämistä. Päivä vanhainkodissa rakentuu silloin hoitajien työaikojen perusteella, ei asiakaslähtöisesti vanhusten omien toiveiden mukaan. TJ puhuu erilaista ”rypistyksistä” tai ”spurteista”, jotka tarkoittavat lähinnä heräämisen, ruokailujen ja nukkumaan menojen aiheuttamia kiireellisiä hetkiä hoitajien päivässä. ”Spurttien” väleihin hoitajille jää sen sijaan paljon oleskeluaikaa.

*”Jos ajatellaan, että meillä on esim. aamuvuorossa vähintään viis ihmistä ja ne kaikki istuu tunnin tekemättä mitään, niin se on lähes yhden ihmisen työpanos, mikä hukkuu siihen hetkeen päivässä. Jos taukoja tulee kaks tai kolme päivässä, niin se on yli kahden tai lähes kolmen ihmisen työpanos, mikä jää päivässä käyttämättä, kun hoitajat tekee työnsä sellaisissa spurteissa ja istuu sitten tekemättä mitään.” (TJ, 2013.)*

Tällaisilla kokemuksilla on oma vaikutuksensa, kun yritys asettaa kyvykkyyksilleen tavoitteita. Seuraavassa luvussa luodaan katsaus tutkittavan yrityksen kyvykkyyksien tavoitteiden määrittelyyn.

### 4.3 Kyvykkyyksien tavoitteiden määrittely

Kuten kirjallisuuskatsauksessa on todettu, määritelmällisesti kyvykkyyteen täytyy sisältyä jokin tavoite, joka onnistuneesti kyetään saavuttamaan. Tampereen kaupungin kanssa solmittu palvelusopimus sekä yksityiskohdiltaan vielä tarkentumatta oleva bonus-sanktio-sopimusmalli voidaan nähdä osaltaan vaikuttamassa yrityksen kyvykkyyksien kehittämisprosessiin, koska erilaisten mittarien avulla on määriteltävissä tavoitetasot asiakaslähtöisyydelle, elämänlaadulle, hoivan vaikuttavuudelle ja siten myös yrityksen kyvykkyyksien suorituskyvylle.

Yhteiskunnallisuudesta vaikuttavuudesta johdetut tavoitteet yrityksen kyvykkyyksille noudattelivat kuitenkin myös perustetun yrityksen toimitusjohtajan sekä hänen yhtiökumppaninsa henkilökohtaisia näkemyksiä.

*”Tavattiin [yhtiökumppanin kanssa] ja mietittiin, onko meillä yhteinen näkemys siitä, mitä pitäisi alkaa tekemään. Se löytyi aika nopeasti.” (TJ, 2013.)*

*”Visiona olisi luoda korostetun vastuullinen vaihtoehto isoille hoivaketjuille, joiden toimintatavat eivät ehkä ole sellaisia kuin niiden pitäisi olla – varsinkin kun toimialaa pyöritetään käytännössä kokonaan veronmaksajien rahoilla” (TJ, 2013).*

TJ korostaa siis vastuullisia toimintatapoja kyvykkyyksien rakennuselementteinä ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden kautta saatavaa kilpailuetua vanhustenhoitoa tuottaviin yksityissektorin kilpailijoihin nähden. Benchmarkkaus eli tavoitekehittäminen vaikuttaa olevan tärkeä osa tavoitteiden asettamista, kun useissa yrityksen kyvykkyyksien tavoitteita sivuavissa kommentteissa TJ vertaa yritystä muihin yrityksiin.

*”Yritetään asemoida itsemme erille niistä, sitten mitä on suhteessa kolmanteen sektoriin, niin näkisin että siellä tällaiset isommat yhdistykset eivät ole yritysmuotoisia ja ovat isoja ja kankeita. Monet niistä ovat käynnistyneet lahjoituksella eikä siten ole sellaista yrittäjäasennetta, kuin meillä on. Ja haluttaisiin, että jos tämä tästä lähtee laajenemaan, niin ne olisivat sellaisia yksittäisiä yk-*

*siköitä, jotka olisivat yrittäjävetoisia ja joissa olisi yrittäjähenkä, koska se on yksi keskeisimmistä asioista mielestäni, josta sitä vaikuttavuutta tulee, kun ne ihmiset tekee omaa juttuaan.” (TJ, 2013.)*

*”Luovutaan joistain sellaisista rakenteista, joita tällä alalla on ollut ja yritetään luoda siitä [Konnusta] sellainen koti” (TJ, 2013).*

Yhteiskunnalliset yritykset ovat kuitenkin yhtäläillä yrityksillä, ja TJ kokee juuri yritysvetoisuuden tuovan toimintaan joustavuutta, sitoutuneisuutta ja dynaamisuutta kolmannen sektorin toimijoihin verrattuna.

*”Ei tehdä varsinaista strategia-asiakirjaa, vaan pidetään pari tavoitetta kirkaana ja tehdään yksittäisiä ratkaisuja sillä tavalla, että ne tukevat tavoitteita. Niihinkin voidaan päästä montaa eri reittiä, joten ei haluta tehdä sellaista asiakirjaa, joka liikaa sitoisi.” (TJ, 2013.)*

*”Ei yritetä istuttaa asiakkaita valmiiseen systeemiin, vaan pyritään olemaan joustavia ja ketteriä ja rakentaa jokaiselle omista mielenkiinnonkohteista ja vanhasta elämästä lähtevä tuki siten, että he pystyisivät mahdollisimman normaalia elämää elämään jatkossakin täällä, vaikka siihen tuodaan myös arjessa selviämistä tukevia palveluja. Että toiminta ei olisi organisaation tarpeista lähtevää, ja että ihmisten ei tarvitse tehdä viriketoimintaa siksi, koska hoitajat määrittävät, että pitää jotain helmiä pujottaa tai muuta.” (TJ, 2013.)*

Asiakaslähtöisyys ja joustavuus ovat yrityksen toiminnan kulmakiviä, eli hoito toteutetaan vanhuksen tarpeiden mukaisesti. Helmien pujottamisella viitataan siihen, että perinteisesti vanhainkodeissa vanhuksia on virikkeellistetty tämän kaltaisilla tehtävillä, kun taas Kontukodissa tavoitteena on tarjota virikkeitä arkielämän lomassa. Arkielämää kuvaa myös yrityksen visio, joka on: ”Koti, jossa väki viihtyy”.

*”Kuntoutus on keskeisessä asemassa, että pyritään toimintakykyä mahdollisimman pitkään ylläpitämään eikä passivoida sillä, että tehdään puolesta, vaan että kaikki toimintakyky mitä on, pyritään käyttämään hyväksi” (TJ, 2013).*

*”Lähtökohtaisesti ei haluttaisi stereotyyppien pohjalta lähteä määrittelemään, että koska vanhuksset haluavat pelata Bingoa, niin täälläkin sitten pelataan.*

*Meillä on pikemminkin yksilöitä ja resurssien mukaan pyritään tuottamaan sel-  
laista, mistä he ovat oikeasti kiinnostuneita.” (TJ, 2013.)*

Asiakaslähtöisyys ilmenee esimerkiksi tavoitteena pitää vanhukset aktiivisina kuntou-  
tuksen avulla ja tarjoamalla heille viriketoimintaa heidän omien mieltymystensä mu-  
kaan. Tässä vaiheessa on alkanut selvitä strategisesti tärkein kyvykkyys, jota tutkittava  
yritys tavoittelee. Kutsuttakoon sitä jatkossa *hoivakyvykkyudeksi*, jonka suhteen yritys  
pyrkii olemaan kilpailijoitaan parempi. Tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti valittu mitään  
tiettyä kyvykkyyttä, johon keskityttäisiin. Näyttää kuitenkin siltä, että hoivakyvykkyys  
on selkeästi sitä ydinosaamista, jonka avulla yritys haluaa erottautua kilpailijoistaan.

Haastatteluissa ilmeni, että tavoitteita asetetaan monella eri tasolla. Kirjallisuuskatsauk-  
sen perusteella luotuun malliin otettu tavoitevaihe on koskenut vai kyvykkyyskäsitteiden  
resursseihin liittyvät tavoitteet pois tarkastelun alta. Seuraavaksi käymme läpi haas-  
tatteluissa ilmenneitä resursseihin liittyviä tavoitteita, jotka tähtäävät kyvykkyysien  
rakentamiseen.

Yritys halusi henkilöstöresursseja valitessaan palkata sellaisia työntekijöitä, jotka ym-  
märtävät Konnun tavoitteet ja lähestymistavan vanhustenhoivaa kohtaan.

*”Me oikeastaan kerrottiin [työntekijöitä rekrytoidessa] Konnun taustaa ja ta-  
rinaa ja haettiin tietyn tyyppistä asennetta, että ne ymmärtää mitä yritämme  
tehdä erilailla suhteessa vanhaan” (TJ, 2013).*

Yrityksen henkilöstöresurssien hankkimiseen liittyvänä tavoitteena oli myös laaja-  
alaisen osaamisen hankkiminen sekä kokemuksen ja nuoruuden yhdistäminen.

*”Meillä oli ajatus, että haluamme mahdollisimman laaja-alaisesti osaamista.  
Noin puolelle, jotka otettiin, on jokin toinenkin tutkinto ennen kuin ovat siirty-  
neet hoiva-alalle ja osittain haluttiin sitä että olisi vanhaa kokemusta sekä tosi  
nuoria ihmisiä.” (TJ, 2013.)*

Sitoutumishalu oli eräs henkilöstöresursseille asetettu tavoite.

*”Ei ollut tarjolla sellaisia [mieshoitajia], joilla olisi ollut oikea asenne ja jotka  
olisivat halunneet sitoutua meidän toimintaan. Monelle, joka meille haki, niin  
me olisimme olleet välietappi ja halusivat mielenterveys- ja päihdepuolelle ja*



*se tavoite olis ollut siellä. – ei haluttu ottaa sellaisia, jotka ei halunneet sitoutua meidän toimintaan.” (TJ, 2014.)*

Yritys tavoitteli edellä kuvailluin tavoittein VRIN-henkilöstöresursseja (Barney, 1991), kun osaavaa, sitoutunutta ja ajatusmaailmaltaan yrityksen tarpeisiin sopivaa työvoimaa voidaan pitää arvokkaana resurssina. Yritykselle valittavaa inhimillisiin resursseihin henkilöstön ohella kuuluvaa hallitusta koottaessa tavoiteltiin kuntoutukseen, hoivatyöhön sekä laajenemiseen liittyvän osaamisen saamista yrityksen käyttöön.

*”Ollaan pyritty rakentamaan hallitus osittain sen kuntoutuksen ja hoivatyön kehittämisen näkökulmasta ja myös silmällä pitäen se, että pystyttäisi lähemmään laajentumaan, että olisi sellaista osaamista, joka pystyisi tätä hommaa viemään eteenpäin” (TJ, 2013).*

Hallituksen merkitys yritykselle sen startup-vaiheessa oli erityisesti laajenemiseen liittyvän osaamisen suhteen odotettavissa (ks. Zahra ym., 2009). Myös omaiset ja vapaaehtoiset lukeutuvat inhimillisiin resursseihin, ja heidän mukaan saaminen oli eräs yrityksen resurssien hankkimiseen liittyvä tavoite.

*”Yks tosi tärkeä resurssi meille on omaiset ja vapaaehtoiset. Monessa paikassa omaiset suljetaan yhteisön ulkopuolelle sillä tavalla, että ne laitostetaan ulkopuolelle. Yritettäis saada omaiset aktiivisesti osallistumaan ja ymmärtämään, että se on koti, eli heillä on jopa suurempi oikeus olla äidin tai isän kodissa kuin meillä ja osallistua toimintaan.” (TJ, 2013.)*

*”Varsinkin vapaaehtoiset on ilmainen resurssi, jota pitää opetella hyödyntämään ja parantamaan sitä, koska on paljon ihmisiä, jotka haluaisivat tehdä ja olla mukana. Monia sellaisia hyväkuntoisia vanhuksia, jotka saisivat elämänsäsiältyä siitä, että olisivat mukana.” (TJ, 2013.)*

Yrityksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet koskevat myös sen tekemiä hankintoja eli resursseja. Resurssiportfolion rakentamiseen syventyvässä luvussa käsitellään tarkemmin, millaisia hankintoja yritys on tehnyt.

*”Koska ollaan yhteiskunnallinen yritys, niin koitetaan tehdä hankintojakin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta” (TJ, 2013).*

Yrityksellä oli havaittavissa olevan ennen toimintansa aloittamista inhimillisten resurssien yhdistämiseen liittyviä tavoitteita. Rekrytoidessaan työntekijöitä yrityksen tavoitteena oli valita toisiensa kanssa hyvin toimeentulevia hoitajia, jotta työilmapiirin olisi mahdollista olla hyvä.

*”Mietittiin myös sitä, miten ne ihmiset mätsäis toistensa kanssa. Itse näkisin tosi tärkeänä, että työkaverit löytäis toisensa ja että niistä nuorista muodostuis yhtenäinen porukka, joka voisi tulla toimeen työpaikan ulkopuolella ja että myös vanhemmat hoitajat tulisivat toimeen toistensa kanssa.” (TJ, 2013.)*

Henkilöstöressurssista on tarkoitus tehdä yhtenäisempi myös kielen avulla ja rakentaa samalla kokonaisvaltaisempaa ihmiskäsitystä osaksi yrityskulttuuria.

*”Meillä on esimerkiksi ajatus se, että kaikki sairaanhoitajat, fysioterapeutit ja lähihoitajat ovat ohjaajia. Eli kielellä tehdään se, että meillä ei ole hoitajia, jotka hoitavat jotain sairautta, vaan että sairaus- ja toimenpidekeskeisyydestä päästäisiin siihen, että ohjaaja tukee ihmistä elämässä kokonaisvaltaisesti ja kulkee rinnalla siten, että ihminen pärjää mahdollisimman hyvin.” (TJ, 2013.)*

Sirmonin ym. (2007) mallissa työntekijöiden osaamisen kehittäminen kuuluu resurssien yhdistämisen alaprosesseihin. Tutkittavan yrityksen pitää järjestää henkilökunnalleen varsinkin ensimmäisen toimintavuotensa aikana pakollista koulutusta, mikä tarkoittaa tavoitetta kyvykkyyksien stabilisoinnista (ks. Sirmon ym., 2007). Osa koulutuksesta on jo järjestetty, ja näihin koulutuksiin palataan resurssien yhdistämistä käsittelevässä luvussa.

*”Oikastaan ensimmäinen vuosi menee siihen, että pitää kouluttaa sellaiset pakolliset, mitkä meidän sopimuksessa vaaditaan, niin ne koulutukset hoidetaan ensimmäisenä vuotena” (TJ, 2014).*

*”Meiltä vaaditaan RAI-arviointijärjestelmä käyttöönottoa, eli siihen pitää kouluttaa meidän porukka” (TJ, 2014).*

Yritys tavoittelee myös kilpailijoistaan erottautuvaa osaamista, minkä tarkoituksena on resurssien yhdistämiseen liittyvä hoivakyvykkyyden parantaminen (ks. Sirmon ym., 2007).

*”Eli on ajateltu, että koulutetaan koko meidän porukka kinestetiikkaan ja haetaan kinestetiikan malliyrityksen statusta. Sitten yhtiökumppani ja molempien sairaanhoitajat ovat lähdössä TAMKiin sellaiseen saattohoitokoulutukseen, eli pyritään sille puolelle profiloitumaan, että meillä on sitä saattohoito-osaamista, mikä on tosi tärkeä, kun sitä ei kuitenkaan kauhean monessa tehostetun palveluasumisen yksikössä ole.” (TJ, 2014.)*

Henkilöstöresursseja kehitettäessä tarkoituksena on antaa henkilöstölle vapauksia valita itse koulutuksensa. Tällä tavoitellaan työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia, mikä juontaa juurensa yrityksen hoivakäytännöille asettamasta työhyvinvoinnin tavoitteesta.

*”Toisena näkökulmana, kun nää meidän ohjaajat valitsee itselleen henkilökohtaisia vastuualueita, niin sen oman mielenkiinnon perusteella lähdetään niille tarjoamaan niitä koulutuksia. Eli kaksi näkökulmaa: meidän tavoitetta hyödyttävää ja sitten sitä henkilökohtaista hyvinvointia, että saisi kouluttautua niissä asioissa mitkä kiinnostaa.” (TJ, 2014.)*

Yrityksellä on suunnitelmia, että työntekijät muodostaisivat itse tiedon integroimisen mahdollistavia toimintatapoja ja rutiineja (ks. Grant, 1996).

*”Esim. kun meidän sairaanhoitajat käy AMK:ssa lisäkoulutuksen siihen saattohoitoon, niin ne loisi osana sitä koulutusta sellaisen toimintamallin, jonka pohjalta sitä saattohoitoa aletaan toteuttaa ja kouluttaa näitä työntekijöitä” (TJ, 2014).*

Erilaiset suunnitelmat määrittelevät tavoitteen myös rutiineille, joissa erilaiset resurssit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Keittiön siivous ja muut TJ:n seuraavassa mainitsemat ohjeistusten kohteet ovat rutiininomaisia tehtäviä, joita on siksi mahdollista ohjeistaa. Yksittäisille rutiineillekin on siis luotu tutkittavassa yrityksessä tavoitteita erilaisin ohjeistuksin.

*”Melkein kaikki asiat pitää ohjeistaa: keittiön siivous, hygienia, yleisten tilojen siivous, lääkehuolto, pelastussuunnitelma. Erilaisia suunnitelmia on hirveä määrä, mitä pitää tehdä.” (TJ, 2013.)*

Suunnitteilla on ottaa mahdollisuuksien mukaan vanhuksia mukaan osaksi arkirutiineja siten, että kyvykkyydelle asetettu asiakaslähtöisyyden ja sitä täydentävä vanhusten toimintakyvyn kehittämisen tavoite täyttyy.

*”Se toiminta, mitä järjestetään, lähtisi asukkaiden tarpeista. Tutustuttaisiin tosi tarkkaan asukkaisiin, mitä he ovat harrastaneet, mistä ovat olleet kiinnostuneita, ja sitten yritetään niitten pohjalta räätälöidä, mitä se toiminta päivisin on.” (TJ, 2013.)*

*”Niillä [vanhuksilla] on hirveesti voimavaroja – ainakin meidän asukkailla – kun niille annetaan mahdollisuus tehdä.” (TJ, 2014.)*

Yritys suunnitteli ennen yrityksen toiminnan aloittamista myös yksittäisten rutiinien, prosessien ja resurssien yhdistämistä. TJ kuvaa seuraavassa karkealla tasolla tavoitetta erilaisten päivärutiinien, kuten aamu- ja iltarutiinien, suihkukäyntien, ruokailujen ja saunotusten, yhdistämisestä asiakaslähtöiseksi ja joustavaksi kokonaisuudeksi, missä onnistumisessa voitaisiin alkaa nähdä jo hoivakyvykkyyden piirteitä. Näiden yhdistämistä on vaikea suunnitella vielä tarkemmalla tasolla, koska kyse on palvelutapahtumasta, jossa ihmisten väliset ennakoimattomissa olevat vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä roolissa.

*”Me yritetään tehdä ensinnäkin sillä tavalla, että aamulla töihintulo ajoitetaan sen mukaan, minkälaisia asukkaita meillä on. Meillä ei ketään herätetä, vaan kaikki saavat herätä oman rytminsä mukaisesti. Ja meidän aamuvuoroihin töihintulo rytmitetään asukkaiden heräämisrytmin mukaan. Ei ole mitään suihkulistoja tai rutiininomaisia listoja, vaan pesut, suihkussa käymisiä ja saunotuksia tehdään osana arkea, ei minkään listan mukaan. Ruokailu esimerkiksi voidaan jakaa useammalle tunnille, mikä mahdollistuu meille, kun tulee isoissa yksiköissä se ruoka. Kaikkien ei tarvitse syödä samaan aikaan vaan ruokailua voidaan jakaa. Pyritään pääsemään eroon sellaisista tyhjästä hetkistä, että se ois lepposampaa ja hitaampaa se työnteko.” (TJ, 2013.)*

*”Ja myös se, että yritetään rytmiä siirtää enemmän iltapäinotteiseksi, että ihmiset eivät olisi kuudelta siellä sängyssä, vaan että se siirtyisi muutaman tunnin eteenpäin se aktiviteetin määrä. Ja kun nukkumaanmeno siirtyisi myöhemmäks, niin se yö myös sitten rauhoittuisi.” (TJ, 2013.)*

Näiden pitkälti henkilöstöressurssien ja vanhusten väliseen vuorovaikutukseen perustuvien, joustavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen tähtäävien rutiinien tueksi suunniteltiin myös muiden resurssien kuten hoivateknologian hyödyntämistä.

*”Kun hoivarannekkeesta näkee sen ihmisen päivärytmin, että niiden pohjalta voisi muodostaa sellaisen, että montako tarvitaan mihinkä aikaan töihin.” (TJ, 2013.)*

#### **4.4 Resurssiportfolion rakentaminen**

Seuraavaksi käydään läpi yrityksen kyvykkyyksien perustana olevien resurssiportfolion sekä yksittäisten rutiinien rakentamista. Yritykselle erityisen tärkeä resurssi on henkilöstö.

*”Tämä on työvoimavaltainen ala, joten henkilöstö on suurin resurssi” (TJ, 2013).*

*”Meille tulee kaksi fysioterapeuttia ja kaks tai kolme sellaista ihmistä, joilla on kuntoutuksesta jotain lisäopintoja, eli kuntoutus on sellainen, johon halutaan satsata. Eli kaks sairaanhoitajaa, kaks fysioterapeuttia ja muut ovat lähihoitajia.” (TJ, 2013.)*

Konnun ajattelutavan ymmärryksen lisäksi yrityksen tavoitteena oli saada laaja-alaista osaamista käyttöönsä, ja se päätyi palkkaamaan erityisesti sellaisia työntekijöitä, joilla on kuntoutukseen liittyvää osaamista. Noin puolentoista kuukauden toiminnan jälkeen yritys pääsi tavoitteeseensa henkilöstöressurssien määrän suhteen.

*”Oikeastaan vasta helmikuun puolesta välistä meillä on ollut se vakituinen porukka, joka me haluttiin. Meillä on nyt 19 vakituista, yksi on puolen vuoden sopimuksella. Meillä on ollut sijaisia, jotka ovat tehneet joitain yksittäisiä vuoroja. Meillä on tammi-helmikuussa [2014] ollut listalla yhteensä 27 työntekijää, eli sellaiset parikymmentä omaa ja sijaisia lisäksi.” (TJ, 2014.)*

Yrityksen henkilöstöressurssija ovat täydentäneet myös opiskelijat, työkokeilijat sekä resurssien tavoitteita käsitelleessä luvussa mainitut vapaaehtoiset työntekijät.

*”Meillä on ollut yksi lähihoitajaopiskelija ja meille on tulossa kaksi geronomiopiskelijaa eli AMK-opiskelijaa. Meillä taitaa olla pari omaista vapaa-*

*ehtoisena ja Mummon kammarin kautta ehkä neljä vapaaehtoista. Sen lisäksi meillä on vapaaehtoisena yksi fysioterapiaopettaja, joka opiskeli kinestetikkaa, sellaista voimavara- ja lähtöistä toimintatapaa, johon meillä on tarkoitus kouluttaa koko porukka ja hakea sellaista malliyrityksen statusta” (TJ, 2014.)*

*”Yksi maahanmuuttajatyökokeilija on ollut meillä ja toinen työkokeilija on tulossa. – – Mummon kammarista useampi on halunnut meille, kun olemme uusi toimija.” (TJ, 2014.)*

Henkilöstöresurssien lisäksi tärkeä osa inhimillisiä resursseja on yrityksen hallitus, joka koottiin syksyn 2013 aikana. Hallitukseen saatiin tavoitteiden mukaisesti laajenemiseen ja kuntoutukseen liittyvää osaamista.

*”Meillä on hallituksessa minä ja yhtiökumppani, sitten lisäksi henkilö, joka on ollut Suomen kolmanneksi isoimmassa hoivaketjussa aluepäällikkönä. Sen lisäksi meillä on henkilö, joka Sveitsissä yliopistossa tutkii ja kehittää sellaista kuntoutusmetodia ja Suomessa myös kouluttaa siinä ja on tosi arvostettu siinä. Sitten meillä on henkilö, jolla on kiinnostusta ja kokemusta yksityisen ja julkisen yhdistämisestä ja sitten vähän enemmän strategiapuolelta.” (TJ, 2013.)*

Inhimillisten resurssien lisäksi yrityksellä on käytössään kiinteää pääomaa eli fyysisiä resursseja, kuten sen käyttämät toimitilat Jukola-talossa Koukkuniemen alueella.

*”Tampereen kaupungin tilakeskus omistaa tilat, ja asukkaat ovat vuokrasuhteessa sinne ja me tuotetaan palvelu, eli palvelutuotanto voidaan kilpailuttaa ensimmäisen sopimuskauden jälkeen.” (TJ, 2013.)*

Yrityksen käytössä olevissa tiloihin liittyy erilaisia hoivateknologisia ratkaisuja, jotka yritys on saanut resursseina käyttöönsä ja hyödynnettäväksi Tampereen kaupungin kanssa tehdyn palvelusopimuksen myötä.

*”Täällä rakennuksessa on valmiina liiketunnistukseen perustuva kameravalvonta. – – Ihmisillä on sellainen hyvinvointiranneke, joka voidaan liittää osaksi lukkoja. Ovi voi olla auki, mutta jos joku sellainen ihminen, jonka ei haluta menevän ovesta, lähestyy sitä ovea, se ovi menee lukkoon. Hyvinvointirannekkeessa on aika paljon kaikkia juttuja; se esim opiskelee ihmisen päivittäisen rytmin ja jos siinä tai hyvinvoinnissa tapahtuu muutoksia, se hälyttää. Lisäksi*

*se kertoo yöaikaan, onko ihminen valveilla vai nukkuuko; mittaa kehonlämpöä; sen kautta saa puheyhteyden hoitajaan. Ranneke hälyttää automaattisesti, jos se havaitsee erikoista liikkumattomuutta.” (TJ, 2013.)*

Yritys hankki myös muuta kiinteää omaisuutta ennen toimintansa aloittamista sekä solmi sopimuksia erilaisten palvelujentuottajien kanssa hankkien siis suhdetähtämiä käyttönsä.

*”Ollaan hankittu esimerkiksi hoivavälineitä, tietotekniikkaa ja viihde-elektroniikkaa” (TJ, 2013).*

*”Sitten hankitaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta siivouspalveluita ja ruokaa. Tällaisten kanssa ollaan neuvoteltu sopimuksia ja kilpailutettu.” (TJ, 2013.)*

Yrityksen tekemissä sopimuksissa näkyy vahvasti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoite, joka on lähtökohtana yrityksen toiminnalle ja kyvykkyyksille.

*”Ruoka on neuvoteltu Tampereen aterian kanssa. Pesulapalvelut on neuvoteltu Sopimusvuoren kanavan pesulanassa; he työllistävät pesulassa mielenterveyskuntoutujia eli halutaan sitä kautta tukea sellaista toimintaa.” (TJ, 2013.)*

*”Pesulapalvelut hommataan Sopimusvuoren Kanavan pesulasta, vaikka se on meille vähän kalliimpi kuin joku toinen pesula, mutta me halutaan maksaa siitä, että palvelu on tuotettu meidän arvojen mukaisesti.” (TJ, 2014.)*

*”Työvaatteet on porukalle hankittu Titrystä, joka on sellainen Tampereen alueen järjestöjen monialayritys ja tietokoneet/viihde-elektroniikka on hankittu pienestä paikallisesta yrityksestä. Apteekkipalvelut tulevat Keskustorin apteekista, mikä on kanssa kauppiasvetoinen pieni yritys. Hankinnoissa on pyritty tukemaan paikallisia pieniä yrittäjiä.” (TJ, 2013.)*

#### **4.5 Resurssien arviointi**

Kun yritys oli alkanut hankkia tarvitsemiaan resursseja, alkoi heti myös resurssien arviointi sekä niissä piilevien mahdollisuuksien tunnistaminen. Yrityksen johto esimerkiksi koki, että sen henkilöstöresursseihin ei sisälly riittävästi sairaanhoidollista osaamista, joten se päätti palkata uuden sairaanhoitajan. Seuraava esimerkki sisältää siis myös rek-

rytointia eli resurssienportfolion rakentamista, mutta resurssien arvioimisen vuoksi se käsitellään nyt tässä yhteydessä.

*”Sitten palkattiin yläkertaan sairaanhoitaja, kun sieltä puuttui ehkä sellaista sairaanhoidollista osaamista, kun me ajateltiin että pärjättäis yhdellä sairaanhoitajalla niissä kahdessa kerroksessa. Mutta oli vähän niinku pakko palkata sinne yläkertaan sairaanhoitaja, kun on tiettyjä asioita kuitenkin, mitä lähihoitajakoulutuksessa ei sillä tavalla painoteta.” (TJ, 2014.)*

TJ on päätenyt henkilöstöresursseja benchmarkkaamalla tulkintaan, että riittävä määrä työntekijöitä ja/tai hyvä työilmapiiri ovat mahdollisia syitä vähäisille sairauspoissaoloille, mikä saattaa kertoa myös onnistumisesta työhyvinvoinnin tavoitteessa.

*”Alan keskiarvo sairauslomien määrän suhteen on lähempänä 10 %:a toteutuneista työtunneista, niin meillä on ollut lyhytaikaisia sairauslomia 2,5 kuukauden aikana keskimäärin jotain 3 prosenttia, että ainakin toistaiseksi se on mennyt hyvin ja ollaan onnistuttu siinä, mitä ollaan tavoiteltu.” (TJ, 2014.)*

Omaiset on yksi resurssi, joita toivottiin voitavan hyödyntää. Yrityksen toiminnan aloittamisen jälkeen on kuitenkin käynyt ilmi, että omaisten aktivoiminen on ehkä luultua vaikeampaa. Tätä resurssia ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksia on siis pyritty ymmärtämään ja sovittamaan yrityksen tavoittelemaan toimintatapaan.

*”Hirveesti emme ole vielä saaneet omaisia kehittämään toimintaa siten, miten oltais ehkä haluttu.” (TJ, 2014.)*

*”Ja ne toiveet, jota sieltä tulee, ehkä vähän sotii sitä omaa toimintaperiaatetta vastaan, että kun halutaan jotain viestivihkoa, johon voitaisiin kirjoittaa asukkaiden elämästä ja omaiset voisivat laittaa jotain palautetta, mutta sitten taas enemmän me haluttais, että oltaisiin henkilökohtaisessa kanssakäymisessä esim. omaohjaajan kanssa ennemminkin kuin jonkun vihkon välityksellä.” (TJ, 2014.)*

Aineellisia resursseja arvioitaessa on löytynyt kehitettävää. Kun yritys aloitti toimintansa, ilmeni yrityksen käytössä olevissa tiloissa (ovet, lukot, hissit, kamerat) eli kiinteän pääoman resurssissa useita suunnitteluvirheitä. Myöskään hoivaranneketta ei oltu haastatteluihin mennessä pystytty hyödyntämään.



*”Isoimmat haasteet, mitä meillä on ollut, on liittynyt siihen taloon ja suunnitteluvirheisiin, mitä siinä talossa on ollut” (TJ, 2014).*

*”Siellä oli sellaisia ongelmia, että esim. meidän hissi ei lähtenyt ilman timecon-lätkää liikkeelle, mutta se hissin ovi aukes ilman sitä lätkää ja pääsit sinne hissiin.” (TJ, 2014.)*

*”Ja yks ongelma, mikä meillä on edelleen, on että ne ovet menee niin hitaasti kiinni, että kun siellä käy omaisia tai vierailijoita, niin ne ei tajua jäädä odottamaan ennen kuin se ovi menee kiinni; niistä on päässyt livahtamaan ihmisiä ulos.” (TJ, 2014.)*

*”Kameravalvonta, joka meillä on ollut, sitä ei vielä olla saatu toimintaan. – – Sitten se Vivaco-järjestelmä, mikä meillä on ollut, (hoivaranneke) ei toimi sillä tavalla kuin sen pitäis.” (TJ, 2014.)*

Ongelmat resurssien kanssa ovat johtaneet siihen, että ainakaan vielä ole voitu onnistua joissakin inhimillisten resurssien käyttöön liittyvissä tavoitteissa.

*Se meidän alkuperäinen ajatus, että me yhdellä yöhoitajalla sitä pyöritettäisiin sen kameravalvonnan ja Vivacon tiimoilta, niin se ei ois mitenkään ollut mahdollista.” (TJ, 2014.)*

Resurssien arvioimista on tapahtunut myös strategisella tasolla, kun TJ on tiedostanut yrityksen käytössä oleviin tiloihin eli Tampereen kaupungin omistamaan resurssiin sisältyvän riskiä.

*”Ja onhan tässä periaatteessa poliittinenkin riski, että voihan kaupunki linjata, että ottavat tilat omalle tuotannolleen” (TJ, 2013).*

#### **4.6 Kyvykkyyksien tavoite nykyisillä resursseilla**

Tutkimuksessa ei tehty sellaisia havaintoja, että tutkittava yrityksen näkemys kyvykkyyksien tavoitteista olisi muuttunut hankkimiensa resurssiensa ymmärryksen seurauksena. Tämä on ymmärrettävää, koska haastatteluhetkellä yritys oli ehtinyt toimia alle kolme kuukautta. Kinestetiikkaan liittyvät yrityksen tavoitteet ovat kuitenkin selkeytyneet entisestään, kun yritys on onnistunut saamaan käyttöönsä arvokkaina pitamiään inhimillisiä resursseja.

*”On se [kintestetiikka] ollut yhtiökumppanin ajattelussa ja sitä kautta luo pohjan Konnun visiolle, mutta se on vahvistunut koko ajan ja myös sitä kautta että saatiin hallitukseen Kinestetiikan huippuosaamista” (TJ, 2014).*

Vapaaehtoiseksi fysioterapeutiksi tullut henkilö eli suunnittelematta käyttöön saatu henkilöstöresurssin edustaja on myös osaltaan vahvistanut yrityksen tavoitetta ottaa käyttöön voimavaralähtöinen toimintatapa kinestetiikka.

*”Sen lisäksi meillä on vapaaehtoisena yksi fysioterapiaopettaja, joka opiskeli kinestetiikkaa – – fysioterapian opettaja oli meillä suorittamassa kinestetiikkaan liittyvää opintojaksoa, ja innostui meidän toiminnasta niin, että tulee nyt vapaaehtoisena ja teki muutamille asukkaille kuntoutusohjelmia ja tulee opiskelijoidensa kanssa ilmaiseksi osana työtään meille.” (TJ, 2014.)*

#### **4.7 Resurssien yhdistäminen kyvykkyyksiksi**

Kyvykkyydet ovat usein tulleet määritellyiksi resurssien käyttämisenä. Tutkittava yritys on pyrkinyt käyttämään henkilöstöresurssejaan siten, että sen tavoite työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta toteutuu.

*”Aluehallintoviraston lupa meillä on sillä tavalla, että meillä pitää olla 0,6 miehitys eli 15,6 hoitajaa 26 henkilöä varten. Mutta olemme lähteneet ennakkoivasti toimimaan siten, että olemme vähän nostaneet isommaksi sen mitoituksen, jota meiltä vaaditaan.” (TJ, 2014.)*

*”Meillä on siis miehitys lähempänä 0,7:ää, vaikka lupa on 0,6:lla. 0,1 tarkoittaa periaatteessa kahta ja puolta hoitajaa enemmän.” (TJ, 2014.)*

Sirmonin ym. (2007) malliin kuuluvan resurssien yhdistämisen stabiloinnin alaprosessi tarkoittaa resurssien vähäistä kehittämistä, kuten osaamisen ylläpitämistä vaaditulla tasolla. Parantamisen alaprosessissa tapahtuu sen sijaan radikaalimpaa osaamisen kehittämistä, mikä kehittää samalla myös yrityksen kyvykkyyksiä. Tutkittavan yrityksen pyrkimykset muuttaa henkilöstönsä osaamis pohjaa tai näkemyksiä tulkitaan tästä syystä resurssien yhdistämiseksi eli kyvykkyyksien kehittämiseksi. Yritys haluaa kehittää henkilöstön asennetta sellaiseksi, että se tukisi yrityksen hoivakyvykkyyden tavoitetta asiakaslähtöisestä vanhusten hoivasta sekä yrityksen visiota kodista, ”jossa väki viihtyy”.

*”Meillä ruokailut on aika tärkeitä tapahtumia, elikkä sen kanssa me ollaan vähän jouduttu työntekijöiden kanssa väentään siitä, että kaikki söis yhdessä tilassa – myös ohjaajat.” (TJ, 2014.)*

*”On ollut osa [hoitajista] sitä mieltä [että syövät keskenään erillään vanhukista]– ja tokihan heillä on oikeus mennä syömään muualle, kun siinä työehtosopimuksessa on se 20 minuutin ruokatauko, joka kuuluu työaikaan. Mutta me ollaan sillä tavalla sovittu, että jos haluaa vetäytyä omiin oloihin, niin sit me nee sosiaalituloihin, jotka sijaitsee talon alakerrassa.” (TJ, 2014.)*

Resurssien yhdistämisen tavoitteissa käytiin läpi jo niitä osaamisia, joita yritys haluaa henkilökunnassaan kehittää. Osa henkilöstön perusosaamiseen liittyvästä pakollisesta koulutuksesta on jo ehditty järjestää.

*”Meidän ohjaajilla pitää olla ensiapukoulutus ajan tasalla, se oli viime viikolla. Niillä pitää olla lääkehoidon koulutusta. Sitten on ollut tietoturvakoulutusta. Sitten sellainen e-kanta-järjestelmä tulee maanlaajuisesti käyttöön; sitä koulutusta on ollut jo.” (TJ, 2014.)*

Kun yrityksen toiminta alkoi tammikuun alussa vuonna 2014, sen hankkimat resurssit pääsivät ensimmäistä kertaa hyödynnettäviksi, mikä tarkoittaa resurssien yhdistämisen aloittamista. Suurimpana haasteena TJ koki hoivakäykykyydelle asetetusta joustavuuden tavoitteesta johtuvat toimintamallit, jotka jättävät työntekijöiden harkinnalle perinteisesti totuttua enemmän tilaa.

*”Pyritään antaa sitä tilaa, että ei anneta valmiita toimintamalleja, vaan että työntekijät alkaisivat luomaan niitä itse. Haastetaan ja keskustellaan niistä, että visio ja arvot toteutuisivat. Mutta musta tuntuu, että osa työntekijöistä oli vähän ihmeissään siitä, että annettiin niin paljon tilaa ja kehoitettiin etsimään sitä parasta tapaa tehdä sitä työtä.” (TJ, 2014.)*

Yrityksen aamu- ja iltarutiinit on pyritty rakentamaan joustaviksi, jotta asiakaslähtöisyyden tavoite toteutuisi paremmin.

*”Heräämisaikoja ei varsinaisesti ole, ihmiset saavat herätä omaa tahtia. Kuitenkin pyritään, että kymmeneen mennessä käytäs auttamassa, ja kyllä kaikki oikeastaan herääkin siihen mennessä omatoimisesti.” (TJ, 2014.)*

*”Siinä kello 8 ja 10 välissä kaikki asukkaat käy syömässä aamupalan. Se tapahtuu sillä tavalla portaittain sitä mukaan, kun niitä ihmisiä avustetaan niissä aamurutiineissa, niin tulevat siihen päiväsaliiin ja siinä on sellainen reilu parin tunnin aikaikkuna, jonka aika ihmiset käyvät aamupalan syömässä.” (TJ, 2014.)*

*”Siinä kello 19 jälkeen on iltapalaa tarjolla, ja ihmiset siitä yleensä oman rytminsä mukaan iltapalan jälkeen menee nukkuun. Osa saattaa jäädä katteleen päiväsaliiin telkkaria, ja periaatteessa ihmiset saavat mennä oman rytminsä mukaan nukkumaan. – – kaiken ei tarvi olla valmiina ja kaikkien nukkumassa, kun yöhoitaja tulee.” (TJ, 2014.)*

Asiakaslähtöisyyden tavoite näkyy myös päivärytmin lomassa tapahtuvassa viriketoiminnassa, kun vanhuksien päivään on kuulunut esimerkiksi lehdenlukua, siivoamista, askartelua, laulamista, leipomista ja bingoa.

*”Asukkaat ovat yleensä sen jälkeen päiväsalissa – joku lukee omatoimisesti lehteä ja usein niille ihmiselle luetaan siellä päiväsalissa lehteä. Sitten siinä aamupäivästä saattaa olla sellasta puuhastelua, ja niissä huoneissa ohjaajat avustaa asukkaita ja siistii vaikka paikkoja ja sitten saattaa askarrella tai järjestää jonkun laulutaukion tai jotain.” (TJ, 2014.)*

*”Mutta siinä lounaan ja kahvin välissä voi olla jotain muuta, bingoa tai yhteislaulua. – – Askarrellaan tai istutetaan kukkia tai leivotaan. Joku asukas saattaa jotain puolivalmistepullia vaikka voidella ja laittaa raesokeria päälle tms.” (TJ, 2014.)*

Yritys tavoitteli henkilöstöresursseja valitessaan mahdollisimman laaja-alaisen osaamisen saamista yrityksen käyttöön. Nyt näitä resursseja eli työntekijöiden osaamista on päästy hyödyntämään, kun vanhuksille on tarjottu mahdollisuuksia erilaisiin aktiviteetteihin.

*”Yks meidän työntekijä on aika paljon leikannut meidän asukkaiden hiuksia, että on kyllä ollut tosi aktiivinen siinä. – – Sitten yhdellä miestyöntekijällä on tekniseltä puolelta osaamista, niin se on siellä sitten huoltanut jotain laitteita ja laittanut tauluja ja kelloja ja muuta seinään. Sitten yksi kuvajournalismin*

*opiskelija, joka on meidän hallituksessakin, on valokuvannut meidän asukkaiden kanssa. Yhdellä meidän työntekijöistä on aika paljon kokemusta perinteisistä virikeohjaamisesta, niin se on aika paljon maalannut ja tehnyt kaikkea taidetta ja askarrellut ja muuta meidän asukkaiden kanssa.” (TJ, 2014.)*

#### **4.8 Rutiinien ja kyvykkyyksien arviointi**

Seuraavassa esitettävät haastattelun pätkät kertovat yksittäisten resurssien arvioimisen lisäksi myös resurssien yhdistymisen arvioimisesta, jota tapahtui jo ennen yrityksen toiminnan aloittamista. Yrityksen tavoitteena oli henkilöstöä palkatessaan valita toisien kanssa hyvin toimeen tulevia hoitajia. Arviointia on tehty tässä suhteessa sekä ennen että jälkeen toiminnan aloittamisen, ja TJ:n kokemuksen perusteella henkilöstöresurssien valinnassa on onnistuttu.

*”Ensinnäkin, ne ketkä me haastattelimme siinä, mielestämme ymmärsivät sen meidän ajattelutavan. – – mun mielestä aika hyvin onnistuttiin siinä, miten ne tulee toistensa kanssa toimeen. – – Saatiin pikkujoulujen jälkeen paljon hyvää palautetta, että tosi hyvä porukka ja odotetaan innolla päästä töihin.” (TJ, 2013.)*

*”Ohjaajia palkatessa mietittiin myös, kun meillä on kaksi kerrosta, että miten ne jakaantuvat niihin ja myös sitä, miten eri ihmiset tulisivat toimeen toistensa kanssa. Minusta tuntuu, että siitä on syntynyt jotain, että niillä on kivaa yhdessä.” (TJ, 2014.)*

Vanhusten voimavarojen hyödyntäminen päivärutiineissa ja sitä kautta tapahtuva toimintakyvyn parantaminen oli yksi yrityksen rutiineilleen asettamista tavoitteista. TJ arvioi, että tässä tavoitteessa on onnistuttu tai ollaan ainakin oikealla tiellä.

*”Asukkaat täyttää astianpesukonetta, pyyhkii pöytiä, lakaisee lattioita. Tarjotaan sitä mahdollisuutta ja monesti he ovat tosi ylpeitä siitä työtä ja tekevät sen tosi huolella. Meilläkin pari asukasta, kun annat heille rätin käteen ruokailun jälkeen, niin he hinkkaa niitä pöytiä tosi pitkään ja tekevät paljon parempaa työtä kuin kukaan siivooja ikinä, ja se on sellaista merkityksellistä aikuisten ihmisten tekemistä, mikä periaatteessa kuuluu sinne kotiin – – tietysti jokaisen voimavarojen mukaan.” (TJ, 2014.)*

Rutiinien suhteen tavoiteltiin myös joustavuutta siten, että erilaisista listoista päästäisiin eroon. Esimerkiksi suihkulistoja on kuitenkin täytynt ottaa käyttöön, kun rutiineja on arvioitu yrityksen toiminnan alettua.

*”Ei kyllä ihan [olla päästy tavoitteiden mukaisesti suihkulistoista eroon] täysin, että sitä yritettiin aluks ettei sitä tehtäis, mutta jonkinlainen lista pitää olla siitä, ketkä on käyny saunassa ja suihkussa.” (TJ, 2014.)*

Uusia rutiineja on myös kehitetty ja luotu, kun yrityksen kokemus on karttunut esimerkiksi vanhuksilta saadun palautteen perusteella. Yritys on tästä syystä arvioinut aikaisempia rutiinejaan, mistä saunominen on eräs esimerkki. Saunapäiviä on lisätty ja henkilöstöresurssien käyttöä on muutettu saunottamisrutiinin kehittämiseksi.

*”Mutta me ollaan osittain asukkaiden toivomuksesta tehty sellanen, että meillä on kaksi saunapäivää. – – niihin on lisätty henkilökuntaa, että on enemmän ihmisiä töissä ja aikaa saunomiseen.” (TJ, 2014.)*

Yrityksen tulevaisuuden haasteena on hoivakäykykyiden siinä määrin syvällinen ymmärtäminen, että olisi mahdollista osoittaa vakuuttavasti myös sen mahdollistaman laadukkaamman vanhustenhoivan vaikutuksia.

*”Elikkä jos me pystytään näyttämään se, että meidän erilainen lähestymistapa hoivaan; ihmisten omien voimavarojen tukeminen; merkityksen luominen arkeen ja mielekäs tekeminen motivoi ihmisiä käyttämään omia voimavarojaan ja niitten oma toimintakyky paranee, niin mitä se sitten tarkoittaa kaupungin mitataavassa, että joku tehostetusta palveluasumisesta muuttaa takaisin kotiin, niin sille voidaan laskea jonkinlainen rahallinen arvo.” (TJ, 2014.)*

Kuten on jo tullut todettua, tärkeä hoivakäykykyteen liittyvä elementti on TJ:n ymmärryksen mukaan arkirutiineissa tapahtuva vanhusten voimavarojen hyödyntäminen, mikä mahdollistaa vanhusten toimintakyvyn kehittymisen tai säilymisen. Tämän paikkaansa pitävyydestä on saatu jonkinlaisia signaaleja, joita TJ kuvailee seuraavassa.

*”Just se, että ihmisille annetaan mahdollisuus ottaa itse ruokaa, että se ruoka laitetaan tarjolle pöytiin ja ihmiset saa itse ottaa sen ruoan; itse kaataa juomat; itse tehdä leivät – vaikka se osalla on vähän sotkusta. Mutta että heillä on*

*se hallinnan tunne siihen omaan elämään ja just siihen, että käyttää niitä omia voimavarojaan.” (TJ, 2014.)*

*”Monessa paikassa virikeohjaaja hakee sillä, että ääriesimerkkinä pujotetaan jotain helmiä naruun, että tulee sitä silmän ja käden yhteistyötä.” (TJ, 2014.)*

Jotkut Kontukodissa asuvista vanhuksista ovat alkaneet pyörätuolin lisäksi käyttää rollaattoria eli hyödyntämään enemmän omia voimavarojaan. Tämä on antanut yritykselle viitteitä, että hoivakäytön kehittämisessä on saatettu onnistua ja jonkinlaista ymmärrystä sen johtuvan esimerkiksi arjen tarjoamien haasteiden hyödyntämisestä. Vanhusten motivaation lähdettä nousta pyörätuolista seisomaan ei kuitenkaan vielä ymmärretä. Yritys pyrkii siis ymmärtämään luomansa kyvykkyyden rakennetta ja syitä hoivakäytön rakentamisessa mahdollisesti onnistumiselle.

*”On vaikea sanoa, mistä se motivaatio on sille yhtäkkiä tullut nousta pystyyn ja alkaa käyttämään omia voimavarojaan, mutta tällä hetkellä tämä asukas on esim. siinä kunnossa, että he harkitsevat omaisten kanssa, että muuttaisiko hän takaisin kotiin”. (TJ, 2014.)*

*”Meillä esim. yksi asukas, joka on istunut pari vuotta pyörätuolissa ja ollut laitoshoidossa, niin se on nyt motivoitunut nousemaan pystyyn ja kävelemään rollaattorin kanssa. Hän on aikaisemminkin pystynyt siihen ohjattuna, mutta ei ole ollut motivoitunut tekemään sitä itse, niin nyt sitä on kannustettu siihen.” (TJ, 2014.)*

*”Meillä on useampia, sanoisinko että viisi sellaista ihmistä, jotka ovat tulleet periaatteessa pyörätuolissa, mutta nykyään kulkee rollaattorin kanssa. Muutamia sellaisia on, joita on syötetty aikaisemmin, niin nykyisin syö ite. – – Mitä palautetta on tullut asukkailta ja mitä ihmiset ovat sanoneet, että kokevat mielialan kohonneen. Elämä on parempaa ja tulevaisuus näyttää valoisammalta kuin aikaisemmin.” (TJ, 2014.)*

Resurssien arvioimisen yhteydessä todettiin, että hoitajat vaikuttavat tulevan hyvin toimeen keskenään ja että sairauspoissaolot ovat toistaiseksi olleet alan keskiarvoa vähäisempiä. Isompi miehitys eli henkilöstöresurssien käyttäminen saattaisi olla merkityksel-

lisen ja omien voimavarojen käyttöä tukevan arjen lisäksi eräs tekijä kyvykkyyden kehittämisesä mahdollisesti onnistumissa.

*”Me ollaan lisätty sinne toiseen kerrokseen iltavuoroon kolmas työntekijä, mistä on tullut tosi hyvää palautetta, että se on helpottanut sitä. Siinä me ollaan vähän lähdetty sairauslomiin budjetoitua rahaa käyttämään ennakoivasti, että ihmiset jaksaisivat.” (TJ, 2014.)*

*”Meillä ei ole sellaista perinteistä työntekijä-työnantaja-vastakkainasettelua, vaan lähtökohtana on, että työntekijät on meidän tärkein ja isoin resurssi, ja että saadaan ne antamaan itsestään paras mahdollinen, niin totta kai se on ihan keskeinen asia, että ne ihmiset voi hyvin” (TJ, 2014).*

Seuraavassa kuvattu näkemys kuvastaa myös kyvykkyyden ymmärtämistä, kun TJ pohdii syitä toisen kerroksen haasteellisemmalle päivärutiinien löytymiselle. TJ:n mukaan ero johtunee kerroksissa työskentelevästä henkilöstöstä, niissä asuvista vanhuksista ja/tai edellisten välisistä vuorovaikutussuhteista.

*”Meillä on kaksi eri kerrosta. Toisessa se [päivärytmi] solahti uomiinsa tosi helposti, mutta toisessa on ollut vähän enemmän hakemista. Sitä on vaikea analysoida, mistä se johtuu, mutta ehkä siellä kerroksessa, missä on ollut haasteita, on nuorempaa porukkaa, ja ne ei ole kyenneet sitä omaa työtään organisoimaan sillä tavalla kuin toisessa kerroksessa. Ja siellä on ollut ehkä muutamia vähän haastavampia asukkaitakin siinä toisessa kerroksessa.” (TJ, 2014.)*

Koska molempien kerroksien työntekijät ovat saaneet vapaasti kehittää päivärytmiä rakentavia rutiineja, voidaan ainakin inhimillisten resursseihin liittyvien ominaisuuksien sanoa olevan tärkeässä roolissa kerrosten välisessä kyvykkyyserossa järjestää hoivaa. Tämä antaa tukea tutkimuksessa tehdyille valinnalle määritellä kyvykkyys resurssijoukoksi, eikä vain resurssien käyttämiseksi. Inhimilliset resurssit ovat siis niitä, jotka käyttävät muita resursseja ja rakentavat resurssijoukon sisällä ilmeneviä prosesseja ja rutiineja.

TJ kiteyttää arvionsa yrityksen hoivakyvykkyyden rakennusaineiksista seuraavanlaisesti.

*”Ollaan nyt toteutettu paljon sellaisia asioita, joista monessa paikassa puhutaan. Eli annetaan niille työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia omaan työ-*



*hön; ollaan toimittu ennakoivasti jaksamisen kanssa lisäämällä resursseja; tehdään sitä oikeesti asukas- ja ihmislähtöisesti sitä työtä; ollaan saatu hyvää palautetta.” (TJ, 2014.)*

Yrityksen arvion mukaan päivittäiset rutiinit ovat alkaneet löytyä ja yhdistyä toistensa kanssa, mikä tarkoittaa kyvykkyyden kehittymistä.

*”Toiminta on aika hyvin asettunut uomiin ja sellaiset struktuurit päivään ovat alkaneet löytyä. On tutustuttu ihmisiin ja pystyy työtä järjestämään sen mukaan, minkälaisia asukkaat ovat.” (TJ, 2014.)*

#### **4.9 Tulkinta kyvykkyyden ja ympäristön yhteensopivuudesta**

Tutkittava yritys kävi esittelemässä toimintaansa Julkisten ja hyvinvointialojen liiton (JHL) sotepäivillä ja sai siellä viitteitä, että sen luomat kyvykkyydet sopivat yrityksen toimintaympäristön tarpeisiin. Tapahtuman taustalla oli yrityksen osalta myös pelkojen lievittäminen liittyen julkisen sektorin yksityistämiskokeiluihin.

*”Toki noi työntekijäjärjestöt kokevat palvelujen ulkoistamisen ehkä uhkana. –  
– Mut ne oli ihan fiiliksissään siitä, mitä me kerrottiin.” (TJ, 2014.)*

Tähän kyvykkyyksien kehittämisen vaiheeseen on hankala liittää kohdeyrityksen kohdalta muita havaintoja, koska yrityksen toiminta oli aineistoa kerätessä niin alussa. Edellä oleva esimerkki kuvaa kuitenkin tilannetta, jossa yritys peilaa omien kyvykkyyksiensä kehittämisprosessia toimintaympäristönsä odotuksiin ja vaatimuksiin.

#### **4.10 Kyvykkyyksien hyödyntäminen ja suorituskyky**

Yritys hyödyntää päivittäisessä toiminnassaan jatkuvasti kehittämiään kyvykkyyksiä ja niille on arvioitavissa jonkinlainen suorituskyky. Yritys suoritti omaisille kyselyn siitä, miten he kokivat Kontukotiin muuton onnistuneen, ja kyselyn tulokset olivat TJ:n mukaan rohkaisevia. Myös edellisessä luvussa kerrotut myönteiset merkit vanhusten toimintakyvyn kohentumisesta viittaavat kyvykkyyden kehittyvään suorituskykyyn (performance). Alla olevat taulukot (Taulukko 2; Taulukko 3) on saatu käyttöön yrityksen luvalla ja niihin on koottu omaisille tehdyn kyselyn tulokset, joista ilmenee omaisten olleen tyytyväisiä Kontukotiin muuton suhteen.

Taulukko 2 Muuton onnistuminen Kontukotiin (Kontukoti, 2014)

	Erinomaisesti	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti
Omaismme muutto onnistui:	43 %	52 %	5 %	0 %	0 %
Saimme tietoa muuton käytännön asioista:	10 %	76 %	10 %	5 %	0 %
Saimme tietoa Kontukodin toiminnasta:	24 %	62 %	14 %	0 %	0 %
Omaismme henkilökohtaiset tarpeet huomioitiin:	24 %	57 %	19 %	0 %	0 %
Meidän toiveet ja tarpeet huomioitiin:	19 %	62 %	14 %	5 %	0 %

Taulukko 3 Omaisten halukkuus suositella Kontukotia (Kontukoti, 2014)

	Erittäin todennäköisesti	Todennäköisesti	Melko todennäköisesti	En kovin todennäköisesti	En lainkaan todennäköisesti
Kuinka todennäköisesti suosittelet Kontukotia:	70 %	20 %	10 %	0 %	0 %

Myös taloudellisten mittarien valossa näyttää siltä, että yrityksen suorituskyky on hyvällä tolalla. Se on alittanut budjettinsa ainakin sairauslomien, palkka- ja ruokakustannuksien määrien suhteen.

*”Ehkä yllätyksenä on ollut, että palkka- ja ruokakustannuksissa ollaan päästy alle budjetoidun, eli positiivisia yllätyksiä. Esim. käyttöaste ollaan laskettu 98 %:iin niin meillä on ollut nyt vajaa kolme kuukautta 100 %:n käyttöaste. Ja sairauslomat on menneet reippaasti alle budjetoidun.” (TJ, 2014.)*

*”Ei ole oikeastaan mitään yllätyksiä tullut, ennemminkin ollaan pystytty lisäämään hoitajien määrää, ja kaiken budjetoidun alle ollaan menty tähän asti, et-tä sikäli näyttää ihan hyvältä.” (TJ, 2014.)*

Edellä olevien luvut voitaisiin nähdä myös kyvykkyyksien arvioimisena, mutta koska ne mahdollistavat jonkinlaisen käsityksen saamisen yrityksen hoivakyvykkyyden suorituskyvystä, ne on sijoitettu tähän yhteyteen. Tällaiset mittarit antavat mahdollisuuden oppia kyvykkyyksien kehittämisestä ja hyödyntää opittua kokemuksen kautta jatkossa. Yrityksellä jo olevasta kokemuksesta kertoo TJ:n yhtiökumppanin näkemys yrityksen toiminnan alkutaipaleesta.

*”Yhtiökumppanin kanssa ollaan puhuttu, kun sillä on kokemusta useammista tällaisista starteista, niin hänestä tämä on mennyt paremmin kuin mikään sen aikaisempi.” (TJ, 2014.)*

Kun yritys hyödyntää hankkimiaan resursseja ja yhdistää niitä toimivaksi resurssijoukoksi, se tarvitsee myös viestintää ja koordinointia, eli organisatorisen pääoman resursseja (Barney, 1991) toimintansa tueksi. Tällainen resurssien kehittäminen on tässä yhteydessä tulkittu Sirmonin ym. (2007) tapaan resurssiportfolion rakentamisen sijaan resurssien hyödyntämisen koordinoimiseksi tähtääväksi toiminnaksi. Yritys on siis alkanut rakentaa viestinnän parantamiseen tähtäävää infrastruktuuria eli luomaan itse suhderesursseja, mikä auttaisi myös kyvykkyyksien kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa.

*”Me ollaan nyt työntekijöille luotu sellainen foorumi, jossa me käydään keskustelua toiminnan kehittämisestä yleisellä tasolla.” (TJ, 2014.)*

#### 4.11 Yhteenveto Kontukodin kyvykkyyksien kehittämisestä

Yrityksen havaittiin kehittäneen kyvykkyyksien niiden vaiheiden mukaisesti, joita teoriakatsauksen perusteella rakennettu malli ennakoikin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) esitetään vielä tiivistetysti tutkitun yrityksen kyvykkyyksien kehittämisprosessiin liitetyt vaiheet. Vasen sarake kertoo kirjallisuuskatsauksen perusteella löydetyn vaiheen ja oikea sarake siihen liittyvän havainnon tutkittavan yrityksen kontekstissa.

*Taulukko 4 Kontukodissa tapahtunut kyvykkyyksien kehittäminen*

Kyvykkyyksien kehittämisprosessin vaihe	→Kontukodissa tapahtunut kyvykkyyksien kehittäminen
Kokemuksen tuominen yritykseen	<b>Koulutus</b> lähihoitajuus, johtamisopinnot, kinestetiikka <b>Työkokemus</b> vanhusten hoiva (perinteisen hoivan benchmarkkaus) <b>Muu osaaminen</b> kiinnostus yhteiskunnallista yrittäjyyttä kohtaan
Kyvykkyyden tavoitteen määrittäminen	<b>Kyvykkyyden suorituskyvyn tavoitteita</b> (performance) yhteiskunnallinen vaikuttavuus (toimittajavalinnat), asiakasläh- töisyys (kuntoutus), työhyvinvointi (työntekijöiden sitoutuneis- uus), joustavuus
Resurssiportfolion tavoitteet	<b>Resurssiportfolion rakentamisen tavoitteita</b> työntekijät (laaja-alainen osaaminen, oikea asenne, sitoutuneis- uus, ikärakenne), hallitus (laajenemis- ja kuntoutusosaaminen), omaisten ja vapaaehtoisten aktivointi, yhteiskunnallisesti vai- kuttavat hankinnat, hoivateknologia osana rutiineja (hoivaranne- ke)
Resurssien yhdistämisen tavoitteet	<b>Resurssien yhdistämisen tavoitteita</b> työntekijöiden yhteensopivuus, koulutus (perus- ja erityisosa-

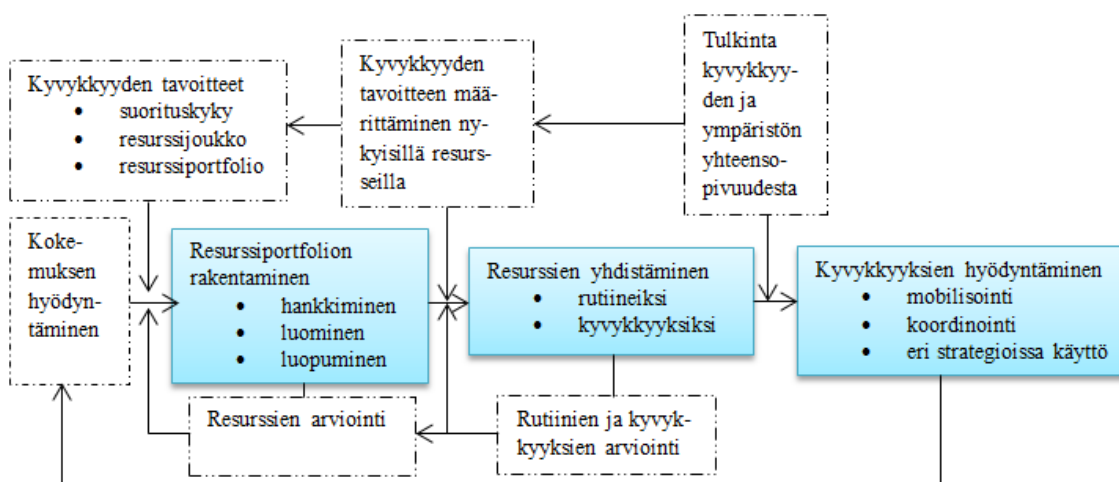
	misen kehittäminen), rutiinit (eri ohjeistukset), joustava rutiinien yhdistäminen (sis. mm. vanhusten aktiivisuuden)
Resurssiportfolion rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• hankkiminen</li> <li>• kehittäminen (luominen)</li> <li>• luopuminen</li> </ul>	<b>VRIN-resurssien hankkiminen</b> inhimillisten resurssien hankkiminen (hoitajat, hallitus, opiskelijat, työkokeilijat, vapaaehtoiset), kiinteän pääoman hankkiminen (toimitilat, hoivateknologia, irtain omaisuus), suhdet pääoman hankkiminen (sopimukset)
Resurssien arviointi	<b>Resurssien arviointi</b> inhimillisten resurssien arviointi (osaaminen, työhyvinvointi, omaisten aktiivointi), kiinteän pääoman arviointi (tilat, hoivateknologia),
Kyvykkyyksien tavoite olemassa olevilla resursseilla	<b>Nykyisten tavoitteiden vahvistuminen</b> Kinestetiikan tavoitteen vahvistuminen
Resurssien yhdistäminen kyvykkyyksiksi <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilisointi</li> <li>• parantaminen</li> <li>• uusien luominen</li> </ul>	<b>Hoivakyvykkyyden stabilisointi</b> inhimillisten resurssien käyttö (miehityksen lisääminen, laaja-alaisen osaamisen hyödyntäminen), kehittäminen (yhteinen kieli, hoitajien kouluttaminen ja asenteiden muokkaaminen), <b>Hoivakyvykkyyden luonti</b> resurssien yhdistäminen rutiineiksi (päivärutiinien luonti ja toisiinsa yhdistäminen)
Rutiinien ja kyvykkyyksien arviointi	<b>Rutiinien ja kyvykkyyksien arviointi</b> inhimillisten resurssien yhdistymisen arviointi (miten työntekijät tulevat keskenään toimeen), päivärutiinien arviointi (vanhusten aktiivointi, rutiinien joustavuus), hoivakyvykkyyden ymmärtäminen (vanhusten parantuneen toimintakyvyn/motivaation selittäminen; hoitajien vähäisten sairauslomien selittäminen? kerrosten välisten erojen selittäminen pyörittää arkea?)
Tulkinta kyvykkyyden ja ympäristön yhteensopivuudesta	<b>Toimintaympäristön vastaanotto</b> hoivakyvykkyyden vastaanotto toimintaympäristössä (JHL:n soite-päivillä kohdattu innostus)
Kyvykkyyksien hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilisointi</li> <li>• koordinointi</li> <li>• eri strategioissa käyttö</li> </ul> Strategian valinta + Suorituskyky	<b>Hoivakyvykkyyden käyttö arjessa</b> infrastruktuurin luominen viestinnän ja koordinoinnin kehittämiseksi hoivakyvykkyyden suorituskyvystä oppiminen ja kokemuksen kartuttaminen (kysely omaisille, taloudelliset mittarit)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella luotua kyvykkyyksien kehittämisprosessin mallia testattiin empiirisen osion aineiston avulla. Tutkimuksen empiirisessä osiossa löydettiin jokaiseen kyvykkyyksien kehittämisen vaiheeseen sijoitettavissa olevia kehittämistapahtumia tai muita kyvykkyyksien kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Huomionarvoista oli yksilötasolla tapahtuvan suunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin korostuminen. Kyvykkyyksien tavoitteita havaittiin asetettavan yksittäisten resurssien eli resurssiportfolion, resurssien yhdistämisen sekä kyvykkyyden suorituskyvyn tavoitteiden tasolla. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksessa syntynyt mallia (Kuvio 5) tarkennettiin siten, että myös resursseihin liittyvät tavoitteet otetaan huomioon kyvykkyyksien tavoitteita asetettaessa.

Kyvykkyyden tavoitteiden määrittäminen nykyisillä resursseilla oli vähemmille havainnoille jäänyt vaihe tutkittavan yrityksen kohdalla, mikä lienee selitettävissä yrityksen nuorella iällä. Tähänkin vaiheeseen liittyväksi voisi olla tulkittavissa kinestetiikan tavoitteen vahvistuminen resurssien hankkimisen jälkeen. Vaihetta tulkinnan tekemisestä

kyvykkyyksien ja ympäristön yhteensopivuudesta oli myös haastattelujen perusteella vaikea havaita, mutta JHL:n sote-päivillä saatu palaute katsottiin tähän vaiheeseen liittyväksi tapahtumaksi.

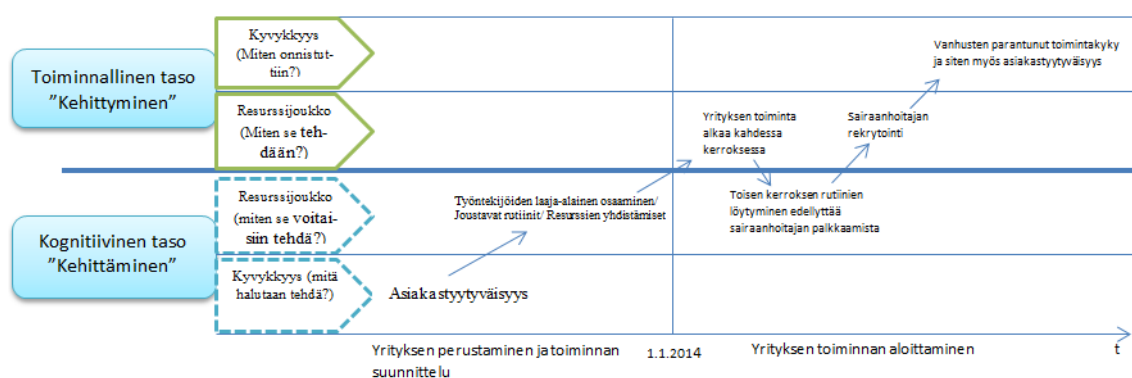
Kyvykkyyksien hyödyntämisen vaihe jäi luonnollisesti myös vähille havainnoille varsinkin kyvykkyyksien käytön erilaisissa strategioissa ja kyvykkyyksien koordinoinnin osalta, koska tutkittava yritys oli vasta alkanut kehittää kyvykkyyksiään. Yritys ehti jo hyödyntämään kyvykkyyksiään ja sai viitteitä hoivakyvykkyyden luomisesta, mutta tämän enempää ei kyvykkyyksien hyödyntämisestä ollut mahdollista saada havaintoja tämän tutkimuksen puitteissa.



Kuvio 8 Kyvykkyyksien kehittämisprosessi tutkimuksen perusteella

Kyvykkyyksien kehittämisen vaiheet tutkittavassa yrityksessä – eli taulukon 4 oikeanpuolisessa sarakkeessa listatut asiat – eivät näytä etenevän tiettyssä tapahtumajärjestyksessä, kuten ei rakennetun mallin perusteella odotettukaan. Esimerkiksi resursseja, rutiineja ja kyvykkyyksiä tunnuttiin arvioitavan tutkitussa yrityksessä jatkuvasti. Mallin (Kuvio 8) kaikkien vaiheiden voidaan ajatella olevan käynnissä yhtä aikaa, vaikka painotukset niiden väleillä vaihtelevatkin. Yritys ei tietenkään voi arvioida hankittua resurssia ennen kuin sitä on päästy kokeilemaan yrityksen toiminnassa, mutta samaan aikaan on käynnissä jo käytössä olevien resurssien arviointi. Näistä syistä johtuen kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodun mallin (Kuvio 5) voidaan sanoa toimivan tutkittavan yrityksen tapauksessa havainnollistaen ja kuvaten kyvykkyyksien kehittämisprosessissa käynnissä olevia vaiheita.

Taulukon 4 käytännön tason toimenpiteet tai muut vaikuttimet on mahdollista sijoittaa kuvion 9 esittämän mallin eri tasoille, minkä johdosta voidaan erottaa kognitiivisen tason tapahtumat toiminnallisesta tasosta ja siten havainnollistaa yksilö- ja mikrotason merkitystä kyvykkyyskehittämisessä. Malliin on päädytty lisäämään kirjallisuuskatsauksen perusteella vielä tunnistamattomissa ollut kognitiivinen resurssijoukon taso, koska – kuten äsken todettiin – resurssien hankkimista ja yhdistämistä suunniteltiin ennakoitua enemmän. Mallin selkeyttämiseksi kuvion 6 resurssi- ja resurssijoukkotasot yhdistettiin keskenään kuviossa 9, joten resursseja kuvataan toiminnallisella tasolla kognitiivisen tason tapaan vain yhden tason kautta.



Kuvio 9 Kyvykkyyskehittämisen tasot tutkimuksen perusteella

Kaikkien havaintojen sijoittaminen malliin ei olisi visuaalisesti havainnollista, joten esimerkin vuoksi on päädytty sijoittamaan vain asiakastyytyväisyyteen liittyviä havaintoja. Alimmalla kognitiivisella kyvykkyystasolla tavoitteeksi on otettu asiakastyytyväisyys, jota johtajien näkemysten mukaan halutaan tavoitella kognitiivisen resurssijoukon tasolle merkityllä työntekijöiden laaja-alaisella osaamisella sekä joustavalla rutiinien yhdistämisellä. Yrityksen toiminnan alettua toiminnallisella resurssijoukkotasolla tehtiin kognitiivisella resurssijoukkotasolla arvio, että Jukola-talon toisen kerroksen rutiinit eivät ala sujua johtuen sairaanhoidollisen osaamisen puutteesta. Tätä seurasi sairaanhoitajan rekrytointi, mikä tapahtuu kuviossa toiminnallisella resurssijoukkotasolla. Tämän on lopuksi tulkittu parantavan vanhusten toimintakykyä ja johtaneen siten myös asiakastyytyväisyyteen, mitä voidaan pitää kyvykkyuden merkinä ja siten myös toiminnallisen kyvykkyystason tapahtumana.

Mallissa risteillään siis jatkuvasti kognitiivisen ja toiminnallisen tasojen välillä, kun tehdyissä valinnoissa onnistumisia arvioidaan eri tasoilla – joko resurssien tai niiden

mahdollistamien kyvykkyyksien väleillä. Malli on peilikuvan kaltainen, kun kognitiivisen ja toiminnallisen tasojen resurssijoukkotasoja verrataan keskenään kuten myös mallin uloimmaisista kyvykkyyksitasoja. Kognitiivisella tasolla syntyvät näkemykset kyvykkyyksien kehittämistä, joita sitten toteutetaan toiminnallisella tasolla. Mallin avulla voidaan ymmärtää kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvää tapahtumaketjua sekä nähdä kognitiivisen yksilötason merkitys kyvykkyyksien kehittämiseen johtavien impulssien alullepanijoina.

Kuvioon 9 voidaan lisätä kolmanneksi dikotomiaksi kehittämisen ja kehittymisen tasot. Tämän pro gradun rajauksissa käytiin jo keskustelua näiden käsitteiden välisestä erosta, ja kuvion 9 avulla voidaan havainnollistaa myös tätä tarkemmin. Aiemmin on keskusteltu yksilö- ja organisaatiotasosta, joiden pohjalta kyvykkyyksiä voidaan tutkia esimerkiksi osaamisen integroitumiseen liittyvästä näkökulmasta käsin. Tässä tutkimuksessa käytössä ollut kognitiivisen ja toiminnallisen tason erottaminen korostaa enemmän näkemyksen merkitystä, jolla vaikutetaan toiminnallisella tasolla toteutettaviin toimenpiteisiin kognitiivisen tason jälleen arvioidessa tässä onnistumista. Kehittämisen taso on lähellä kognitiivista tasoa ja siinä korostuu aktiivinen toimijuus. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kehittämiseen kehittymisen sijaan, mitä voidaan kuviossa 9 havainnollistaa rinnastamalla kyvykkyyksien kehittämisen kognitiivisen tason kanssa. Molemmat perustuvat näkemykseen siitä, miten kyvykkyyksiä pitäisi kehittää. Kehittyminen tapahtuu sen sijaan toiminnallisella tasolla, jossa kehittämiseen liittyviä näkemyksiä toteutetaan. Voidaan jopa sanoa, että tässä tutkimuksessa ei tutkittu, miten kyvykkyydet rakentuvat Kontukodissa, koska tutkimuksessa ei havainnointu esimerkiksi hoitajien tapaa kehittää rutiineja tai yhdistellä niitä keskenään osana erilaisia resurssijoukkoja. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten yrityksen johtaja tulkitsee tilanteen, arvioi rutiineja ja mitä hän päättää tehdä rutiinien kehittämiseksi. Tutkittiin siis kyvykkyyksien kehittämistä eikä mahdollista kyvykkyyksien rakentumista, johon organisaatio toivoo johtajan voivan näkemyksiensä ja päätöksiensä kautta vaikuttaa.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa perusteella saatettiin olettaa, kyvykkyyksien kehittämisen prosessi vaikutti olevan Kontukodissa hyvin monimutkainen ja monien eri resurssien sekä niiden välisten vuorovaikutussuhteiden yhdistelmä. Yritys hankki ennen toimintansa aloittamista erilaisia resursseja etukäteisten suunnitelmien mukaisesti ja alkoi toimintansa alettua opetella niiden hyödyntämistä. Tässä rutiinien ja erilaisten prosessien käyt-

tämään opettelussa vaikutti inhimillisten resurssien rooli olevan keskeinen, kun henkilöstöresurssit pyrkivät johtajien näkemysten avustuksella kehittämään sellaisia arkiruutiineja, joita yhdistelemällä rakentuisi lopulta kyvykkyyksiksi kutsuttavia ilmiöitä.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää kyvykkyyksien kehittämisprosessia, sen eri vaiheita ja tasoja. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla kahden otteeseen case-yritykseksi valitun vanhusten hoivapalveluja tuottavan startup-yrityksen toimitusjohtajaa kolmen kuukauden seuranta-aikavälin aikana. Tutkimuksessa rakennettiin prosessimalli, joka perustuu pääpiirteissään Sirmonin ym. (2007) resurssien johtamisprosessia (Kuvio 3) sekä Eggersin ja Kaplanin (2013) kyvykkyyksien kehittämisprosessia (Kuvio 4) kuvaaviin malleihin. Luotua mallia täydensivät erityisesti Montealegren (2002) (Kuvio 2) sekä Danneelsin (2011) ajatukset kyvykkyyksien ja resurssien kehittämisestä.

Tutkimus valottaa myös kyvykkyyksien kehittämisen eri tasoja, kun tutkimuksessa selvitettiin tutkittavan yrityksen tavoitteleman hoivakyvykkyyden kehittämisen taustalla olleiden toimenpiteiden ja muiden vaikuttimien olemusta sekä sijoitettiin niitä kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettuun kyvykkyyksien kognitiivisia ja toiminnallisia tasoja kuvaavaan malliin. Kehittämisprosessia sekä kyvykkyyksien tasoja kuvaavat mallit hälventävät lisäksi kyvykkyyksiin usein liitettyä määritelmällistä vaikeaselkoisuutta tai abstraktiutta sekä korostavat kyvykkyyksien mikrotasontutkimuksen tavoin yksilön roolin merkitystä kyvykkyyksien rakentajina.

### 5.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen ehkä merkittävimpana kontribuutiona on kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennetun kyvykkyyksien kehittämisprosessia kuvaavan mallin (kuvio 5) rakentaminen ja sen empiirinen testaaminen. Luodun mallin lähtökohtana on määritellä kyvykkyydet resurssien käyttämisen (mm. Amit & Schoemaker, 1993) sijaan resurssijoukoksi, jota opitaan hyödyntämään oikeanlaisten prosessien ja rutiinien avulla. Määritelmä mahdollistaa resurssien johtamisprosessin (Sirmon ym., 2007) ja kyvykkyyksien kehittämisprosessin (Eggers & Kaplan, 2013) näkökulmien yhdistämisen kokonaisvaltaisemmaksi malliksi, joka alkaa startup-yrityksen tapauksessa kyvykkyyksien tavoitteiden asettamisesta sekä niiden toteuttamiseksi vaadittavien resurssien hankkimisesta ja jat-

kuu resurssien yhdistymisen seurauksena uusien rutiinien ja kyvykkyyksien rakentumiseen sekä hyödyntämiseen.

Kyvykkyyksien kehittäjien kokemuksen havaittiin vaikuttavan kyvykkyyksien kehittämisprosessissa ainakin luotavien kyvykkyyksien tavoitteisiin, kun johtajalla oli aikaisemman tietonsa, osaamisensa ja koulutuksensa pohjalta selkeä käsitys tavoiteltavan kyvykkyyden tavoitteesta sekä siitä, miten muut organisaatiot ovat pyrkineet rakentamaan vastaavanlaista kyvykkyyttä. Kokemuksen merkitykseen liittyvät löydökset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen (Eggers & Kaplan, 2013; Montealegre, 2002) kanssa.

Kyvykkyyksien määritelmään kuuluu useampien tutkijoiden mukaan tavoitteellisuus (Dosi ym., 2000, 2; Helfat & Winter, 2011, 1244). Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että kyvykkyyksille asetettiin tavoitteita useammalla eri tasolla. Kyvykkyydelle asetettiin ensinnäkin suorituskyvyn tavoite, eli määriteltiin se tarkoitus, jota varten kyvykkyyttä on alettu kehittää. Kyvykkyyteen liittyville resursseille asetettiin tavoitteet sekä yksittäisten resurssien että niiden yhdistämisen osalta. Aikaisemmat kyvykkyyksien kehittämisprosessia käsittelevät tutkimukset ovat huomioineet kyvykkyyden tarkoituksen määrittämisen (Eggers & Kaplan 2013; Montealegre, 2002) mutta jättäneet kuitenkin resursseihin liittyvät tavoitteet, kuten VRIN-ominaisuudet (Barney, 1991), käsittelemättä. Niinpä tässä tutkimuksessa laajennetaan tavoitteiden asettamiseen liittyvää vaihetta koskemaan myös resursseille asetettavia tavoitteita. Eggersin ja Kaplanin (2013) tutkimusten perusteella kyvykkyyksien kehittämisprosessi on niin arvaamaton, että myös ennakoimattomissa olevia kyvykkyyksiä saattaa syntyä. Tässä tutkimuksessa ei tehty havaintoja tällaisesta kyvykkyyksien kehittämisestä, mitä voidaan pitää odotettuna, kun kyseessä oli startup-vaiheen yritys.

Resurssiportfolion rakentamista seuraava resurssien ymmärtämisen ja arvioimisen vaihe osoittautui tärkeäksi osaksi kyvykkyyksien kehittämistä. Työtekijät olivat tärkeä resurssi tutkittavan yrityksen tavoitteleman hoivakyvykkyyden kannalta, joten työtekijöiden arviointi ja heidän potentiaalinsa ymmärtäminen näytti olevan merkittävä osa kyvykkyyksien kehittämistä. Tämä alleviivaa resurssien merkitystä kyvykkyyksien kehittämisessä sekä antaa perusteita resurssien määrittämiselle osaksi kyvykkyyksiä. Resurssien arviointi ja ymmärtäminen vastaa Danneelsin (2011) resurssikognition käsitettä, jota hän pitää puuttuvana elementtinä dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa.

Sirmonin ym. (2007) mukaan kyvykkyydet syntyvät resurssien ja Eggersin ja Kaplanin (2013) mukaan rutiinien yhdistämisen seurauksena, mitkä molemmat näkökannat saivat tutkimuksessa tukea. Luodun kyvykkyyden arvioiminen osoittautui paljon havaintoja saaneeksi kyvykkyyksien kehittämisen vaiheeksi, mikä on linjassa Eggersin ja Kaplanin (2013) mallin, mikrotason kyvykkyyksiä käsittelevän (Felin ym., 2012; Felin & Foss, 2005) sekä yksilön rooleista erityisesti kognition merkitystä korostavan tutkimuksen kanssa (Gavetti ym., 2005; Tripsas & Gavetti, 2000). Kyvykkyyksien hyödyntäminen ja käyttö erilaisissa strategioissa (Sirmon ym., 2007, Eggers & Kaplan, 2013) jäi tutkimuksessa vähille havainnoille, koska tutkittavan yrityksen kyvykkyyksien kehittäminen oli vasta alkanut.

Kyvykkyyksien kehittämisprosessimallin rakentamisen ja testaamisen lisäksi tutkimuksen kontribuutiona aikaisemmalle tutkimukselle on kyvykkyyksien käytännön kehittämistyön sekä siinä ilmenevien tasojen valaiseminen. Kyvykkyyksien kehittämisessä yksilöiden kognitiot olivat näkyvässä roolissa, mitä ilmentää kuvion 9 kognitiivinen taso. Kognitiivisella tasolla tapahtuu tutkimuksen perusteella resurssien ja kyvykkyyksien tavoitteiden asettaminen; resurssien ja kyvykkyyksien arviointi; kyvykkyyden ja toimintaympäristön välinen vertailu sekä osaksi näitä kaikkia vaiheita koodattava aikaisempi kokemus. Kognitiivisen tason esiin nouseminen oli odotettavissa aikaisemman kyvykkyyksien mikrotason tutkimuksen perusteella (Felin ym., 2012; Gavetti ym., 2005; Danneels, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000), mutta tutkimuksessa tarkentuivat ne kyvykkyyksien kehittämisprosessin vaiheet, joihin kognitio on liitettävissä (ks. kuvio 7). Tutkimuksessa syntynyt kognitiivisen ja toiminnallisen tason erottaminen eroaa yksilötason ja organisaatiotason erottamisesta siinä, että toiminnallisella tasolla kyvykkyyksien kehittäminen voi edelleen tapahtua yksilön toimesta. Ajatuksena on erottaa näkemys siihen reagoinnista eli erottaa kognitio toiminnasta.

Tutkimuksessa päädyttiin nimeämään tutkittavan yrityksen kehittämä kyvykkyys ”hoivakyvykkyudeksi”, joka on uusi käsite kyvykkyyksiä käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkitun yrityksen kehittämälle hoivakyvykkyydelle vaikutti olevan tärkeitä inhimilliset resurssit ja näistä erityisesti henkilöstöresurssit, jotka saivat yrityksessä paljon vapautta luoda joustavia rutiineja sekä yhdistellä niitä asiakaslähtöisen hoivan mahdollistamiseksi. Aikaisemmassa tutkimuksessa kyvykkyyksien on sanottu olevan monimutkaisten resurssien välisten vuorovaikutussuhteiden seurauksina kehittyviä aineellisia tai aineet-

tomia prosesseja (Amit & Schoemaker, 1993, 35) ja mikrotason tutkimus on liittänyt yksilöt merkittäväksi tekijäksi osaksi näitä resurssien välisiä vuorovaikutussuhteita (Abell ym., 2008; Felin ym., 2012). Hoivakyvykkyyden kehittämissä ilmennyt yksilöiden merkittävä rooli antoi tukea mikrotason tutkimuksen havainnoille vahvistaen samalla inhimillisten resurssien roolia osana kyvykkyyksiä.

Kyvykkyyksiä on pidetty abstraktina ja vaikeasti lähestyttävissä olevana käsitteenä (Loasby, 1998; Newbert, 2007). Myös dynaamiset kyvykkyydet ovat saaneet useita erilaisia tulkintoja (Easterby-Smith ym., 2009). Koska kyvykkyyksien mikrotason tutkimus on korostanut yksilötason merkitystä kyvykkyyksien rakentamisessa, päädyttiin tässä tutkimuksessa määrittelemään resurssit – siis myös inhimilliset resurssit – osaksi kyvykkyyksiä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa osoittautuivat johtajien näkemykset ja henkilöstöresurssien osaaminen keskeisiksi tekijöiksi kyvykkyyksien kehittämisessä onnistumisessa, mikä antoi vahvistusta kirjallisuuskatsauksen perusteella tehdyille kyvykkyyksien määritelmälle ja vastaa esimerkiksi Laamasen ja Wallinin (2009) havaintoja kognition tärkeydestä startup-yrityksen kyvykkyyksien kehittämisessä. Useampien tutkijoiden määritelmässä resurssit on mahdollista tulkita osaksi kyvykkyyksiä (ks. Dosi ym., 2000; Grant, 1996; Leonard-Barton, 1992), vaikka he eivät resursseja omissa määritelmässään nostakaan esille. Tutkimuksen eräänä kontribuutiona voidaankin pitää kyvykkyyksien määritelmän selkeyttämistä ja siten siihen liittyvän abstraktiuden hälventämistä. Tutkimuksessa ehdotetaan siis organisatorisen kyvykkyyden määrittelemistä ”resurssijoukoksi, jota opitaan hyödyntämään oikeanlaisten prosessien ja rutiinien avulla”.

Kyvykkyyksien määrittelemisen resurssijoukoksi sisältää dynaamisten kyvykkyyksien määritelmällisiä elementtejä, koska esimerkiksi Teecen (2007) mukaan dynaamisiin kyvykkyyksiin kuuluu yrityksen aineellisen ja aineettoman pääoman kehittäminen, yhdisteleminen, suojeleminen sekä uudelleen järjesteleminen. Teece (2007) nostaa siis esiin johtajien ja muiden inhimillisiin resursseihin luettavien yksilöiden roolin dynaamisten kyvykkyyksien toimeenpanijoina, kun yksilöt muokkaavat yrityksen resurssiportfoliota. Sama tulkinta voidaan tehdä esimerkiksi Zahran ym. (2006) dynaamisille kyvykkyyksille antaman määritelmän perusteella, kun he pitävät dynaamisia kyvykkyyksiä kykyinä järjestellä uudelleen yrityksen resursseja sekä rutiineita johtajien haluamalla ja visioimalla tavalla. Edellisten dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien

perusteella tässä tutkimuksessa luotu malli kyvykkyyksien kehittämisprosessista voidaan nähdä myös dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisprosessina, mikä tarkoittaa tutkimuksessa tehdyn määritelmän hämärtävän operationaalisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välistä käsitteellistä eroa. Tutkimuksessa syntynyt määritelmä kyvykkyyksille antaakin ymmärtää, että ero operationaalisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä näkyy inhimillisten resurssien laadussa eli siinä, kuinka arvokkaita organisaatiossa toimivat yksilöt itse ovat kyvykkyyden komponentteina (Felin ym., 2012) ja kuinka he pystyvät hyödyntämään yrityksen muita resursseja. Mitä osaavampia, luovempia ja keskenään yhteensopivampia yksilöitä organisaation jäsenet ovat, sitä korkeamman tasoisiksi (Winter, 2003) voivat yrityksen kyvykkyydet kehittyä.

## **5.2 Implikaatiot johtamistyöhön**

Kyvykkyyden todettiin olevan resurssijoukko, jonka resurssit muodostavat erilaisia rutiineja ja prosesseja. Tästä on johdettavissa johtajalle kaksi eri näkökulmaa kyvykkyyksien kehittämisen suhteen: miten rakennetaan ne rutiinit ja prosessit, jotka tuottavat yritykselle mahdollisimman paljon arvoa ja millaisia resursseja näiden toteuttamiseksi tarvitaan. Resursseja valitessa ei voi keskittyä pelkästään mahdollisimman arvokkaiden VRIN-resurssien hankkimiseen, vaan resurssien keskinäinen yhteensopivuus on myös tärkeää. Tämä on ajankohtaista erityisesti yrityksen startup-vaiheessa, koska yrityksen pitää hankkia resurssit toimintansa aloittamiseksi.

Johtajien on tärkeää ymmärtää kyvykkyyksien kompleksisuus, kun yrityksen eri resurssien väleillä on valtava määrä erilaisia vaikeasti ennakoitavissa olevia vuorovaikutussuhteita. Tämän tutkimuksen tulokset puhuvat sellaista tehokkuusajattelua vastaan, että yrityksen kyvykkyyksiä pitäisi rakentaa suunnittelemalla kellontarkasti toimivia rutiineja sekä niiden yhdistelmiä. Kyvykkyyksien kehittämisessä on oleellisempaa tavoitteen asettaminen sekä sellaisten työskentelyolosuhteiden järjestäminen, että organisaatiossa olevat ihmiset ovat itse valmiita kehittämään käytännön työssään kyvykkyyksiä rakentavia rutiineja. Tutkimuksessa ilmi tulleita esimerkkejä työhyvinvoinnin parantamisesta olivat joustavuus työtehtävien suunnittelussa, kohtuullinen työtaakka sekä organisaation tavoitteita tukevan organisaatiokulttuurin kehittäminen.

Tämän lisäksi korostui henkilöstön osaamisen merkitys, kun heille annettiin vapaat kädet luoda rutiineja joustavuuden tavoitteen mukaisesti. Tutkimuksen perusteella voidaan

sanoa, että resurssien valitseminen, kuten henkilöstön rekrytointi, on erittäin tärkeä vaihe kyvykkyyksien kehittämisessä, koska henkilöstön rooli rutiinien löytymisessä oli tutkittavan yrityksen tapauksessa keskeinen. Kyvykkyyksiä rakennettaessa tulisi työntekijöiden osaamisen lisäksi huomioida kaikki sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon tarjota osaamisensa organisaation hyödynnettäväksi.

### **5.3 Rajoitukset ja jatkotutkimuskohteet**

Tutkimuksen kohteena oli kyvykkyyksien aktiiviseen kehittämiseen tähtäävä toiminta, joten sellaisissa eri resurssien välisissä vuorovaikutussuhteissa tapahtuva kyvykkyyksien kehittyminen, joissa kyvykkyyttä ei pyritä tietoisesti kehittämään, jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkittavan yrityksen erityispiirteistä voidaan mainita esimerkiksi nuori ikä, pieni koko, henkilöstö- ja palveluintensiivisyys sekä yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaate. Koska tutkittava yritys oli startup-vaiheen yritys, korostui sen kyvykkyyksien kehittämisessä ainakin resurssiportfolion rakentamisen vaihe, koska resurssien hyödyntämisen aloittamiseksi täytyy ensin hankkia resurssit. Kyvykkyyksien hyödyntämistä ei ollut mahdollista tutkia, koska kohdeyritys oli vasta aloittanut toimintansa.

Tutkittavan yrityksen nuori ikä vaikutti myös siihen, että resurssien ja kyvykkyyksien tavoitteita ei ollut ehditty uudelleen arvioida, mikäli yritys olisi huomannut kehittäneensä jonkin yllättävän kyvykkyyden tai jos yrityksen toimintaympäristössä olisi tapahtunut kyvykkyyksien tavoitteisiin vaikuttavia muutoksia. Vanhemmat yritykset ovat tämän lisäksi hioneet kyvykkyyksiään pidemmän aikaa, joten niiden luomat rutiinit ja prosessit ovat pitkän aikavälin kehittymisen tai kehittämisen tulosta ja voivat sisältää siten enemmän organisaatorakenteisiin koodattua tietoa sekä kokemusta. Siten niiden kyvykkyyksien kehittäminen saattaa olla luonteeltaan erilaista verrattuna nyt tutkimuksen kohteena olleeseen startup-vaiheen yritykseen. Yrityksen suurempi koko toisi sen sijaan tutkimukseen mukaan monimutkaisemmat organisaatorakenteet ja sitä kautta omat haasteensa toiminnan koordinointiin ja tiedon integrointiin liittyen.

Näin ollen kyvykkyyksien kehittämisprosessia tutkittaessa tarvitaan lisää kvalitatiivisia tutkimuksia erikokoisista, -ikäisistä ja eri toimialoilla operoivista yrityksistä, jotta tässä tutkimuksessa luotua mallia voitaisiin verrata erityispiirteiltään erilaisten yritysten kyvykkyyksien kehittämisprosesseihin. Kvalitatiivisille tutkimuksille on erityinen tarve, koska kyvykkyyksien komponentteina olevia yksilöitä tai heidän välisiä vuorovaikutus-

suhteita toisiinsa tai yrityksen muihin resursseihin on vaikea muuttaa numeeriseen muotoon.

Tämä tutkimus keskittyi johtajien näkökulmaan kyvykkyyksien kehittämisessä, joten jatkossa tarvitaan kokonaisvaltaisemmin koko yritystä käsitteleviä tutkimuksia, joissa tutkimukseen otetaan mukaan myös työntekijäpuolen yksilötason kognitiot. Tutkimuksessa syntynyt malli, jossa kyvykkyys jaettiin kognitiiviseen ja toiminnalliseen tasoon, ei siis tarkoita kyvykkyyksien kehittämiseen liittyvien kognitioiden syntyvän vain johtajistossa, vaan johtajien kognitioihin keskittyminen johtui aiheen rajauksesta. Tutkimuksessa päädyttiin huomioimaan yksilötason ominaisuuksista ainoastaan aiempi kokemus sekä kognitiot, joten esimerkiksi yksilöiden luonteenpiirteet, lahjakkuus tai kyvyt jäivät tutkimusalueen ulkopuolelle. Tämän lisäksi tutkimuksessa ei tutkittu tarkemmin kyvykkyyksien mikrotason komponenteista organisaation prosesseja tai rakennetta (Felin ym., 2012) vaan huomio oli lähinnä yksilötason kognitioissa.

Tutkittava yritys keskittyi hoivakyvykkyyden kehittämiseen, mikä saattoi tuoda kyvykkyyksien kehittämisprosessiin omat erityispiirteensä. Se aloitti kyvykkyyksien kehittämisen alusta eli keskittyi kyvykkyyksien ”syntyprosessiin”, jonka mikrotason perusteet voivat Felin ym. (2012) mukaan olla erilaisia kyvykkyyksien säilymis-, muutos-, korvaamis-, tai johonkin muuhun prosessiin verrattuna. Tutkittava yritys oli yhteiskunnallinen yritys, millä saattaa olla myös oma vaikutuksensa tutkimustuloksiin. Yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia hyvinkin erilaisilla toimialoilla, joten siksi tutkimuksessa pidettiin merkittävämpänä ja huomionarvoisempana kontekstina tutkittavan yrityksen startup-vaihetta.

Edellisten jatkotutkimusaihioiden lisäksi kannattaisi tulevaisuudessa tehtävissä tutkimuksissa kiinnittää erityistä huomiota resurssien ja kyvykkyyksien väliseen määrittelylliseen suhteeseen. Jos kyvykkyydet määritellään edelleen ”resurssien käyttämiseksi” ja toteutetaan kvantitatiivinen tutkimus kyvykkyyksien suorituskyykyyn liittyen, tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten tutkittavan yrityksen omaama kyvykkyys selvitetään. Jos yritykseltä kysytään esimerkiksi: ”missä he ovat hyviä”, saatetaan päätyä selvittämään, missä suhteessa yritys kokee omaavansa paljon yksilötason osaamista eli tutkimaan yrityksen inhimillisten resurssien suorituskyykyä. Tällöin kyvykkyydet tulisi määrittellä – kuten tässä tutkimuksessa – resurssijoukoksi, jotta yksilötason osaaminen sekä

muiden resurssien mahdollistamat hyödyt eivät tule sekoitetuksi organisaation kollektiivisen kyvyn kanssa käyttää yrityksen resursseja – mitä sillä sitten tarkoitetaan.



## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial & Decision Economics*, 29(6), 489–502. doi:10.1002/mde.1413
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Agarwal, R., & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? the impact of the life cycle and technology on firm survival. *Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21–43.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. doi:10.1177/0149206310391805
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy Of Management Perspectives*, 27(2), 138–155. doi:10.5465/amp.2012.0107
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J. D., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van, d.M. & Shafti, F. (2011). Managerial processes: An operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control*, 22(2), 157–173. doi:10.1080/09537281003738860
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. doi:10.1002/smj.863
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, 1–8. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295–340. doi:10.1080/19416520.2013.769318
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. [http://www.ncrc.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf) Viitattu 16.5.2014.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? a study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25–45. doi:10. 1002/smj.433
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. doi: 10.1177/1476127005055796.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599–617.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. A. (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113–137.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames co-exist? *Organization Science*, 17(1), 150–167. doi:10.1287/orsc.1050.0160
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Gärtner, C. (2011). Putting new wine into old bottles – Mindfulness as a micro-foundation of dynamic capabilities. *Management Decision*, 49(2), 253–269. doi:10.1108/00251741111109142

- Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279–1295.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- 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*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. (13. uudistettu painos). Helsinki: Tammi.
- Jankowicz, A. D. (2005). *Business research projects* (4. ed.). London: Thomson.
- Kemper, J., Schilke, O., & Brettel, M. (2013). Social capital as a microlevel origin of organizational capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 589–603. doi:10.1111/jpim.12004
- Kilpinen, P. (2013). *Capability development within the multinational corporation*. Väitöskirja. Espoo: Aalto University.  
[http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2013\\_013.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_013.pdf) Viitattu 16.5.2014.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244. doi:10.1002/smj.2000
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive Dynamics of Capability Development Paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950–981. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00823.x
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Loasby, B.J. (1998). The organization of capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 139–160.
- Luger, M., & Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17–28. doi:10.1007/s11187-005-8598-1
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401. doi:10.1002/smj.158

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118–140. doi:10.1287/orsc.1090.0515
- McGrath, R. G. (2013). Transient Advantage. *Harvard business review*, 91(6), 62–70.
- Montealegre, R. (2002). A process model of capability development: Lessons from the electronic commerce strategy at bolsa de valores de guayaquil. *Organization Science*, 13(5), 514–531.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, 25–40. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00611.x
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Newton, T., Deetz, S., & Reed, M. (2011). Responses to social constructionism and critical realism in organization studies. *Organization Studies*, 32(1), 7–26. doi:10.1177/0170840610394289
- Oiva, A. (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyiden johtaminen ja organisaation strategien valmius. Kahden johtamismallin testaus*. Väitöskirja. Oulun yliopisto
- Pan, S., Pan, G., & Hsieh, M. H. (2006). A dual-level analysis of the capability development process: A case study of TT&T. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 57(13), 1814–1829. doi:10.1002/asi.20384
- Pan, S. L., Tan, B. C. C., Huang, J., & Poulsen, B. (2007). The development paths of non-strategic capabilities. *European Management Journal*, 25(5), 344–358.
- Penrose E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: New York.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. doi:10.5465/AMR.2001.4011928
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013). Toward reimagining strategy research: Retrospection and prospection on the 2011 amr decade award article. *Academy of Management Review*, 38(4), 471–489. doi:10.5465/amr.2013.0097
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen Tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [yläpitäjä ja tuottaja]. [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf) Viitattu 13.11.2013.

- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. doi:10.5465/AMR.2007.23466005
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. doi:10.1177/0149206310385695
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research: perspectives on practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Teece D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10), 1147–1161.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. Painos. Helsinki: Tammi.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wang, N., Liang, H., Zhong, W., Xue, Y., & Xiao, J. (2012). Resource structuring or capability building? an empirical study of the business value of information technology. *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 325–367.
- Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379. doi:10.1108/MD-05-2012-0392
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911. doi:10.1002/smj.492
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10), 981–996.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. 4. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248–260. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.09.001
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

## Muut lähteet

- Kontukoti. (2014). Omaisuustyytyväisyyskysely.
- Mielityinen, M. (2011). Vilttiketjuja vai ammattilaisia? Tuotannon johtaminen Tampereen ja Oulun kaupungeissa. Helsinki: Sitra.  
<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A42040.pdf> Viitattu 11.3.2014.
- Nieminen, T. P. (2007). Monituottajamalli tulevaisuuden vaihtoehtona. Hyvinvointialan palveluyrittäjyyden kehittämishankkeen – HYKEN päätöstilaisuus  
<http://www.tampere.fi/tiedostot/5pdVfxUpH/pormestarinpuhe280307.pdf> Viitattu 11.3.2014.
- Tampereen kaupunki. (2013a). Koukkuniemi 2020.  
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/hyvinvointipalvelut/koukkuniemi2020.html> Viitattu 11.3.2014.
- Tampereen kaupunki. (2013b). Bonus-sanktio-sopimusmalli.  
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/hyvinvointipalvelut/koukkuniemi2020/vaikuttavuus/bsmalli.html> Viitattu 11.3.2014.
- Tampereen kaupunki. (2013c). Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen.  
<http://www.tampere.fi/tampereinfo/projektit/hyvinvointipalvelut/koukkuniemi2020/yritys.html> Viitattu 15.3.2014.
- Tampereen kaupunki. (2014). Toimintamalli.  
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/paatoksenteko/toimintamalli.html> Viitattu 11.3.2014.

# LIITTEET

## LIITE 1 Lisäteemat ja -kysymykset ensimmäiseen haastatteluun

- Yrityksen perustamisen taustat?
- Yrityksen perustamisen vaiheet kronologisesti (Mitä **resursseja** kerättiin (henkilöstö, tilat, muu kiinteä pääoma, ja millä perusteella); mitä osaamista ja miksi; mikä koettiin tärkeimmäksi ja miksi; mitä varottiin, ettei päädytä ”perinteiseksi toimijaksi”)
- Strategian muodostuminen?
- Missä on tarkoitus olla hyvä/parempi kuin muut? Miten tähän pyritään? mitä on tehty tämän hyväksi; mitä voidaan vielä tehdä?
- Millaisia ovat perinteiset ”kyvykkyudet” eli missä on oltu hyviä → missä suhteessa yritys aikoo olla parempi
- Mitä on yhteiskunnallinen yrittäjäys → miksi se on valittu toimintatavaksi?
- Mihin suuntaan vanhusten hoito tulee kehittymään tulevaisuudessa? Toimintaympäristön analyysi?
- Hallituksen rooli yrityksessä? (miten voi vaikuttaa kyvykkyyksiin?)
- Yrityksen sidosryhmät? (kaupunki; muut resurssit, joihin yrityksellä on pääsy)
- Mitä odotuksia tulevaisuuden suhteen?