



**Open your mind. LUT.**  
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppatieteellinen tiedekunta

Talousjohtaminen

Kandidaatin tutkielma

Organisaation uudistumiskyvyn avaintekijät

Key factors of organizational renewal

10.5.2015

Tekijä: Sini Salo 0405831

Ohjaaja: Sanna Sintonen

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	3
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	4
1.2 Tutkimusongelma- ja kysymys .....	5
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	5
1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	6
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	7
1.6 Keskeiset käsitteet .....	7
2. Organisaation uudistumiskyvyn avaintekijät .....	8
2.1 Strateginen kyvykkyys .....	8
2.2 Tietojohtaminen .....	9
2.3 Johtajuus .....	11
2.4 Oppimismyönteisyys .....	12
2.5 Vuorovaikutteisuus .....	14
2.6 Ajan hyödyntäminen .....	15
3. Uudistumiskyvyn keskeisimmät teoriat .....	16
3.1 Resurssiperusteinen näkemys .....	16
3.2 Dynaamisten kyvykkyyksien teoria .....	18
4. Tutkimusmetodologia .....	20
4.1 Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja tulkinta .....	20
4.2 Haastateltavat .....	22
4.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	22
5. Tutkimustulokset ja case-analyysi .....	23
5.1 Strateginen kyvykkyys .....	23
5.2 Tietojohtaminen .....	25
5.3 Johtajuus .....	27
5.4 Oppimismyönteisyys .....	28
5.5 Vuorovaikutteisuus .....	30
5.6 Ajan hyödyntäminen .....	31
6. Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset .....	33
6.1 Yhteenveto .....	33
6.2 Johtopäätökset .....	35
6.3 Jatkotutkimustarpeet .....	37
LÄHTEET .....	38

LIITTEET .....	41
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	41

## 1. Johdanto

Uuden informaatioteknologian ja globalisaation myötä yrityksen menestymisen kannalta on tullut välttämättömäksi jatkuva uudistuminen uusien tuotteiden, palveluiden ja tuotantoprosessien kehittämisen kautta. Globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä kilpailu kasvaa ja kovenee epävarmoilla ja koko ajan muuttuvilla markkinoilla. Organisaation tehokkuus ja menestyminen riippuu sen kyvystä hallita muutosta ja uudistumiskykyä paremmin kuin kilpailijat. Nykyisessä turbulenssissa liiketoiminnassa hidas ja vähittäinen uudistuminen ei enää riitä, vaan yritysten on varauduttava entistä suurempiin muutoksiin (Ståhle P., Wilenius M., 2004, 117). Uudistumiskyky muodostuu organisaation kyvystä muuttaa, kehittää, soveltaa ja kopioida teknologiaa, nykyisiä strategioita ja resursseja. Organisaatiot, joiden uudistumiskyky on korkealla tasolla, onnistuvat markkinoilla nykyisillä strategioilla ja kyvykkyyksillä, mutta ovat myös edelläkävijöitä tulevaisuudessa innovaatio-osaamisen kautta. (Pöyhönen, 2004)

”Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua” (Sydänmaanlakka, 2001, 66). Muutos ei ole helppoa ja erityisen vaikeaa se on organisaatio tasolla, jossa muutos ja uudistuminen riippuvat useista asioista ja tasoista. Organisaation tulee olla tehokas, oppiva ja viihtyisä, jotta visio uudistumisesta saavutettaisiin ja muutoksesta tulisi helpompaa. (Sydänmaanlakka, 2001, 66–69)

Yrityksen valitun toimintatavan tulisi tukea valittua strategiaa ja tuoda organisaatiolle lisäarvoa. Uudistumiskyky ja kilpailuetu perustuvatkin suurelta osin näihin kahteen seikkaan, jotka muodostavat yritykselle tarvittavaa tietopääomaa nopealiikkeisessä liiketoiminnassa. Uudistumiskyvylle on olennaista, että tietoa hankitaan ja vaihdetaan sosiaalisessa ympäristössä. Yrityksen kannalta on siis erittäin tärkeää, että yrityksen kaikki työntekijät ovat sitoutuneita toimimaan systeemisen kyvykkyyden mukaan korkeatasoisesti yksilöinä, mutta myös yhdessä organisaatiotasolla. (Ståhle, Kyläheiko, Sandström, Virkkunen, 2002, 84–88) Organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta on siis tärkeää, että yrityksen työntekijät mukautuvat yhteisiin tavoitteisiin, visioon ja strategiaan valintoihin oman työpanoksensa kautta. Yrityksen

uudistumiskyvyn ylempi taso saavutetaan tällöin paitsi organisaatio tasolla, myös yksilöiden oppimisen kautta.

Vaikka organisaation uudistumiskyky ja innovaatio nähdään tärkeänä aihealueena ja siitä on paljon aikaisempia tutkimuksia, Dougherty (1992) väittää, että aikaisemmasta tutkimuksesta puuttuu riittävä ymmärrys tuoteinnovaation kehittämiseen ja tätä kautta organisaation uudistumiseen. Lisäksi Dougherty (1992) mainitsee, että vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat hyödyllisiä, tulisi ne laajentaa koskemaan yritysten todellista ja käytännönläheistä operatiivista toimintaa. Organisaation uudistumiskyvyn hallinta ja ymmärtäminen on selvästi estynyt, johtuen puutteellisista luotettavista mittareista, joiden avulla voitaisiin tutkia organisaation kehittymistä innovaation ja oppimisen kautta (Kianto, 2008). Tähän ongelmaan Kianto kehitti ORCI – menetelmän (Organisational Renewal Capability Inventory), jonka avulla voidaan mitata ja arvioida organisaation uudistumiskykyä kuuden eri uudistumiskyvyn avaintekijän kautta.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena on tutkia vuorovaikutteisuuden, oppimismyönteisyyden, johtamisen, tietojohtamisen, strategisen kyvykkyyden ja ajan hyödyntämisen vaikutuksia organisaation uudistumiskykyyn. Tutkimuksen tarkoituksena on myös osoittaa aiheen mielenkiintoisuus, ajankohtaisuus ja hyödyt eri organisaatioille. Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena on selvittää case-yrityksen uudistumiskyvyn taso kaikilla edellä mainituilla alueilla. Empiirinen aineisto saadaan case-yrityksessä tehdyistä haastatteluista, joita pystytään analysoimaan ja arvioimaan tehdyn teoreettisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tavoitteena on löytää luotettava vastaus tutkimuskysymyksiin.

Organisaation uudistumiskyky on hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe jatkuvan teknologisen kehityksen ja globalisaation vuoksi. Yritykset, jotka eivät hallitse muutosta, eivätkä kykene uudistumaan, jäävät tehokkaampien kilpailijoiden jalkoihin ja ajautuvat pois muuttuvilta markkinoilta, jotka houkuttelevat jatkuvasti uusia tulokkaita. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisäarvoa yrityksille ja korostaa uudistumiskyvyn merkitystä yritysten menestymiseen jatkuvasti muuttuvilla ja kehittyvillä markkinoilla.

## 1.2 Tutkimusongelma- ja kysymys

Valittua aihetta on tarkoitus lähteä avaamaan yhden päätutkimusongelman kautta, joka muodostuu näin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation uudistumiskykyyn?

Lisäksi seuraavat alatutkimuskysymykset selittävät päätutkimusongelmaa:

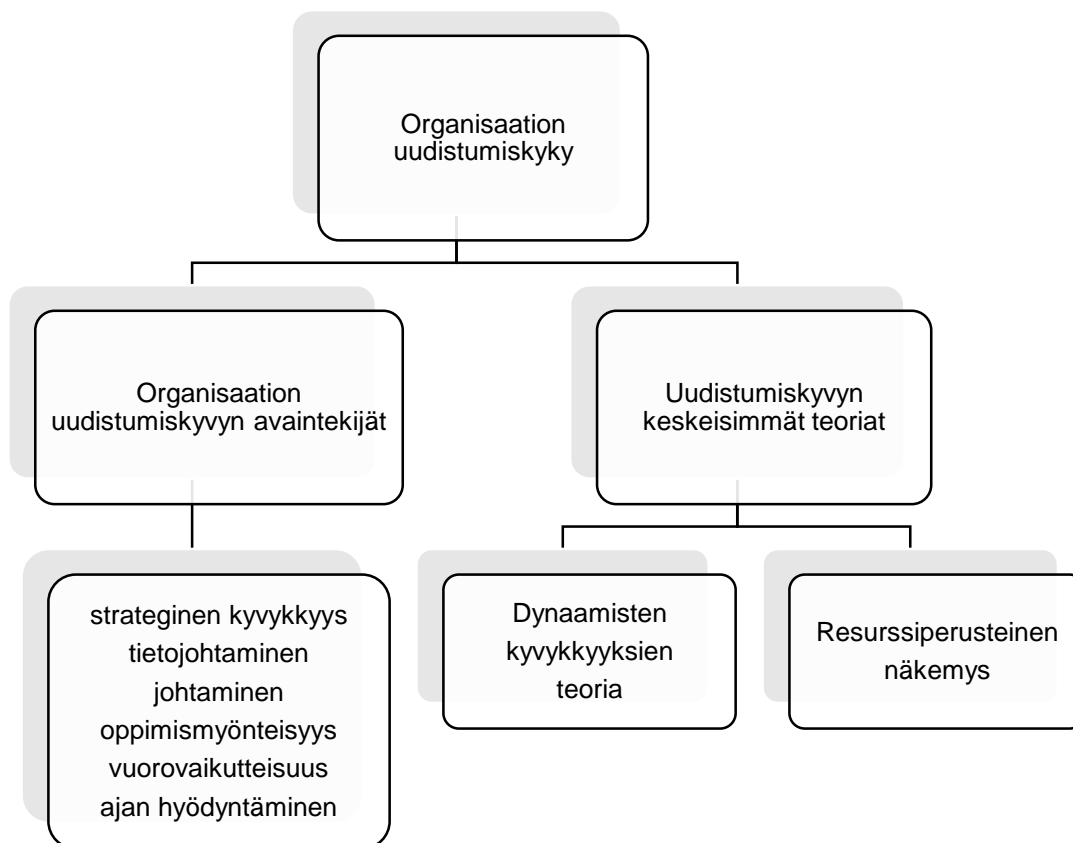
- Mitkä tekijät vaikuttavat eniten paremman uudistumiskyvyn saavuttamiseen?
- Mitkä tekijät ovat vaikeimpia hallita uudistumiskyvyn näkökulmasta?

Empiirisessä osiossa alatutkimuskysymys on *millä tasolla case-yrityksen uudistumiskyky on eri avaintekijät huomioon ottaen?*

## 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu kahteen pääteemaan; organisaation uudistumiskyvyn avaintekijöihin ja uudistumiskyvyn keskeisimpiin teorioihin; resurssiperusteiseen- ja dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan. Teoriaosuudessa käsitellään organisaation uudistumiskykyä kuuden eri alateeman avulla ja selvitetään, mitä niillä tarkoitetaan ja minkälaisia vaikutuksia niillä on uudistumiskykyyn ja muutoksen hallintaan.

Sen jälkeen organisaation uudistumiskykyä käsitellään alaan sopivalla resurssiperusteisella teoriolla, jossa resurssit nähdään kestävän kilpailuedun lähteenä. Tämän jälkeen käsitellään dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa, joka perustuu yritysten kykyyn saavuttaa uusia kilpailuedun muotoja ja tätä kautta mahdollistaa menestyminen muuttuvilla ja dynaamisilla markkinoilla (Teece Pisano, G. & Shuen, A., 1997)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoriaosuus perustuu aiheesta aikaisemmin julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin, kirjoihin ja teoriaan. Empiirinen aineisto saadaan case-yrityksessä tehdyistä haastatteluista. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituina eli toisin sanoen teemahaastatteluina. Kysymykset on jaettu valmiiksi valittuihin teemoihin, mutta niiden esittämisjärjestystä ja muotoa ei ole tarkoin määritetty (Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 2006, 115). Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta niiden muoto ja järjestys saattaa muuttua riippuen haastateltavasta. Lisäksi haastateltavat voivat antaa vastauksia myös sellaisiin kysymyksiin, joita ei ollut suunnitellussa kysymyslomakkeessa. Haastattelut suoritetaan kasvokkain yksilohaastatteluina, jotta vastauksista saataisiin suurin mahdollinen hyöty ja tulokset olisivat mahdollisimman monipuoliset.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jonka jälkeen siirrytään teoriaosuuteen. Teoriaosuudessa käydään ensin organisaation uudistumiskyky läpi kuuden avaintekijän kautta, jonka jälkeen siirrytään tutkimaan aihetta resurssiperusteisen- ja dynaamisten kyvykkyyksien teorian avulla. Haastatteluiden suorittamisen jälkeen siirrytään empiiriseen osioon, jossa käydään läpi empiirinen aineisto, tutkimustulokset ja case-analyysi. Tutkimuksen lopuksi esitellään vielä yhteenveto ja johtopäätökset.

## 1.6 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, jotka on hyvä määritellä niiden monitulkintaisuuden vuoksi, ovat uudistumiskyky ja siihen vaikuttavat kuusi avaintekijää, joiden määritelmät tarkentuvat myöhemmin luvussa 2, sekä dynaamiset kyvykkyydet ja yrityksen resurssit.

*Uudistumiskyvyllä* tarkoitetaan yrityksen kykyä oppia, vastata ulkoiseen muutokseen ja luoda muutosta sisältä päin, sekä luoda innovaatioita, joita ovat esimerkiksi uudet tuotteet, palvelut ja prosessit (Pöyhönen, 2005).

*Dynaamisten kyvykkyyksien* määritelmä ei ole vielä täysin vakiintunut terminä, mutta Teeceen (1997) määritelmän mukaan dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä yhdistää, rakentaa ja luoda uusia kokonaisuuksia ulkoisista ja sisäisistä pätevyyksistä, joiden avulla voidaan vastata nopeasti muuttumaan ympäristöön.

Yrityksen *resursseihin* puolestaan kuuluu kaikki yrityskohtaiset omaisuuserät, jotka ovat vaikeasti imitoitavissa ja, joiden avulla tavoitellaan kilpailuetua. (Teece, 1997)



## 2. Organisaation uudistumiskyvyn avaintekijät

Seuraavaksi alkavassa teoriaosuudessa käydään ensin läpi organisaation uudistumiskykyä kuuden avaintekijän kautta. Ensimmäiseksi tutkitaan strategisen kyvykkyyden vaikutusta uudistumiskykyyn, jonka jälkeen tutkitaan tietojohdamisen, johtajuuden, oppimismyönteisyyden, vuorovaikutteisuuden ja viimeiseksi ajan hyödyntämisen vaikutuksia.



Kuvio 2. Uudistumiskyvyn koostumus (Kianto, 2007)

### 2.1 Strateginen kyvykkyys

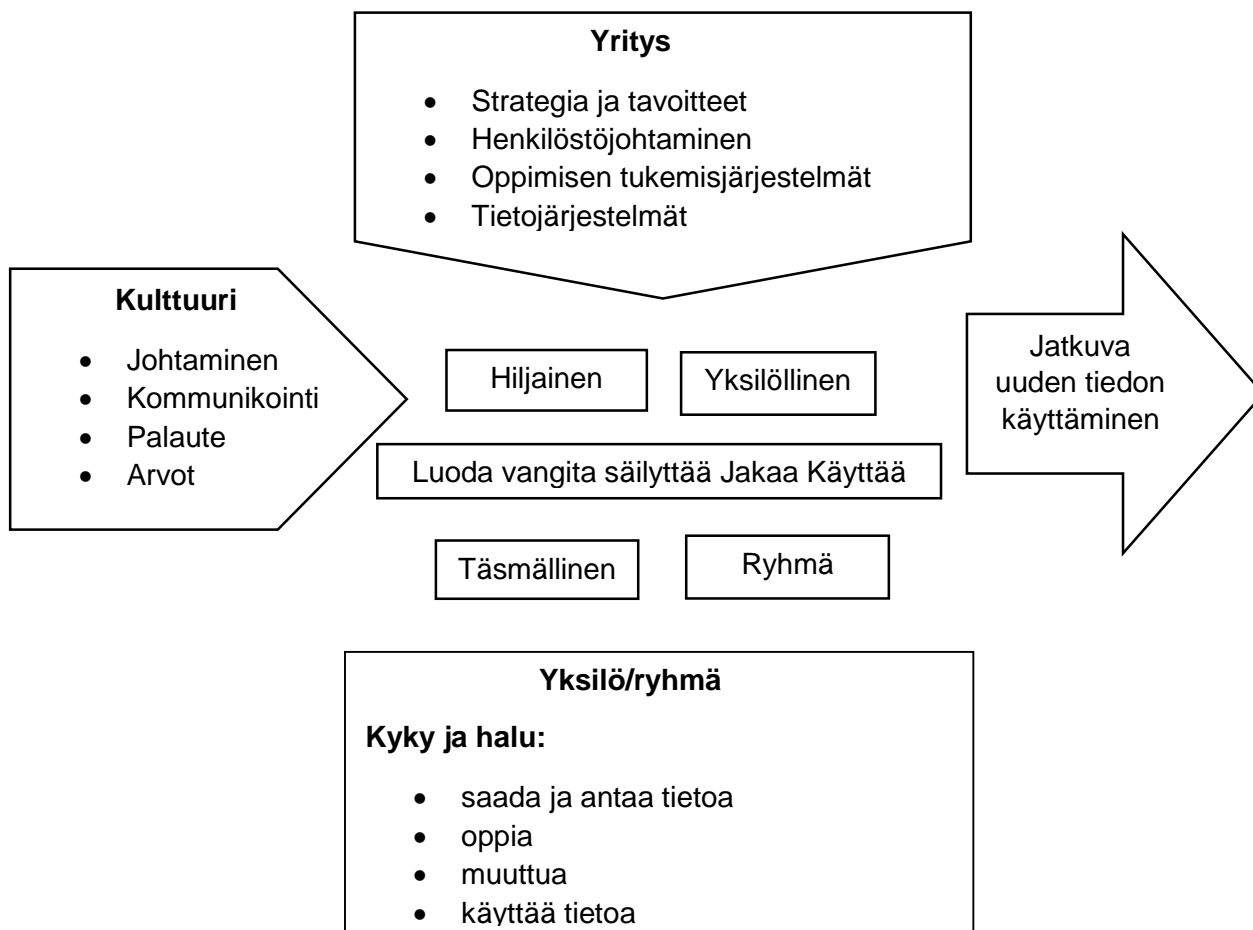
Strateginen kyvykkyys kuvaa organisaation identiteettiä, visiota ja kaikkia niitä yleisiä organisaatiota ohjaavia toimintoja. Oppivat ja innovatiiviset organisaatiot omaavat kyvyn luoda strategioita ja visioita, jotka mahdollistavat jatkuvan kehittymisen ja joustavuuden. (Kianto, 2008) Uudistumisen kannalta yrityksen tulee säilyttää, kehittää, jakaa ja monistaa jo olemassa olevia tehokkaita toimintatapoja ja prosesseja, sekä tietoa ja osaamista. Lisäksi yrityksen tulee hankkia uutta tietoa ja osaamista,

radikaalien muutosten ja innovaatioiden kehittämistä varten. Kaiken tämän hallinta on kuitenkin mahdotonta mille tahansa yritykselle, joten organisaatioiden tulee osata toimia strategisesti kyvykkäällä tavalla, toisin sanoen priorisoida toimintansa niin, että se voi keskittyä siihen uudistumisen osa-alueeseen, joka tukee parhaiten arvon luomisen strategiaa. (Stähle P., Sotarauta M. ja Pöyhönen A., 2004, 122–124)

Yrityksen strategian tärkeimpänä lähtökohtana on aina, kuinka kilpailuetu suhteessa muihin yrityksiin saavutetaan ja säilytetään. Uudistumista tapahtuu dynaamisessa eli jatkuvassa liikkeessä olevassa liiketoimintaympäristössä, joten strategiakaan ei voi olla staattinen vaan sitä tulee muuttaa ja kehittää jatkuvasti yhdessä henkilöstön kanssa. (Pöyhönen A., 2004; Stähle et al., 2004, 125) Yrityksen tulee kohdata muutokset rohkeasti ja oltava tietoinen siitä, miten erilaiset tapahtumat vaikuttavat yritykseen ja sen strategiaan. Yritykset, jotka ovat edelläkävijöitä markkinoillaan, ovat avoimia uusille ideoille ja kannustavat työntekijöitään oma-aloitteisuuteen. Strategian tulisi herättää yrityksessä innovaatioita, tulevaisuuteen suuntautumista ja riskin ottoa. On tärkeää, että muutoksen vaikutukset konkretisoidaan sekä strategiassa, että toiminnassa. Uudistumisen ja tulosten kannalta on ratkaisevaa, saadaanko muutoksen mukana tulleet uudet näkemykset muovattua toimivaksi strategiaksi ja miten ne käytännön liiketoiminnassa toteutetaan. Lisäksi tulosten kannalta on tärkeää seurata, miten innostuneesti yrityksessä toimivat ihmiset toteuttavat näitä uusia näkemyksiä. (Stähle & Wilenius, 2006, 152; Kanter, 2002)

## 2.2 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen on vielä suhteellisen uusi tieteenala suomalaisessa yritys kentässä ja yliopistomaailmassa. Tietojohtamisen suosion nousu johtuu erityisesti tietoyhteiskunnan kehityksen, tietointensiivisen työn lisääntymisen ja tieto- ja viestintäteknologian kasvusta. Tietojohtaminen kuvaa muun muassa yrityksen tietojärjestelmiä, tietoverkostoja- ja varastoja, aineetonta pääomaa, ihmisten välistä vuorovaikutusta ja uudistumiskykyä. (Lönqvist A., 2007, 11–12) Kuten kuva 3 osoittaa, Sydänmaanlakka (2002,134) katsoo tietojohtamisen olevan tiedon luomisen, taltioimisen, säilyttämisen, jakamisen ja käyttämisen prosessi, johon liittyy yritys, kulttuuri, sekä yksilö ja ryhmä. (Kuva 3.)



Kuvio 3. Tietojohdamisen viitekehys (muokattu) (Sydänmaanlakka, 2002, 134)

Markkinoiden muuttumisen myötä kilpailuetu nojaa yhä enemmän aineettomaan omaisuuteen eli tehokkaaseen tiedon hallintaan perinteisen aineellisen pääoman eli fyysisten resurssien sijaan. Organisaation tehokkuus ja menestyminen riippuu nykyisin paljolti tietopääomasta, joka jaetaan useimmiten kolmeen osa-alueeseen. Inhimillisellä pääomalla (human capital) viitataan siihen, että lähtökohtaisesti kaikki tieto on ihmisen eli työntekijän hallussa. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että viime kädessä yrityksen tietopääoma on kiinni työntekijän osaamisessa ja motivaatiossa. Toinen tietopääoman osa-alue liittyy itse organisaation osaamiseen (structural capital). Tällä viitataan organisaation yhteisiin käytäntöihin ja toimintoihin, jotka eivät ole riippuvaisia yksilöistä. Näitä ovat esimerkiksi prosessit, joita ohjataan informaatioteknologian avulla. Kolmanteen ryhmään kuuluu niin sanottu aineeton varallisuus (intangible assets) kuten esimerkiksi tuotebrändi, immateriaalioikeudet, maine ja henkilöstön kyvykkyydet. Yhä enemmän uskotaan siihen, että kilpailuetu riippuu vahvasti yrityksen

kyvystä luoda, hyväksi käyttää, jakaa ja suojella vaikeasti kopioitavissa olevaa tietopääomaa. Tietopääoman ominaisuuksiin liittyy, ettei sitä voida yksinkertaisesti vain ostaa ja myydä, kuten fyysisiä resursseja. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tietopääoma on rakentunut yrityksessä ja, että sitä hyödynnetään jatkuvasti organisaatiossa sisäisesti. Tehokkaimmin tieto-osaaminen on hyödynnettävissä kun se osataan sisällyttää yrityksen tuotteisiin ja kun se osataan myydä oikeaan aikaan oikeille ihmisille. Uudistuminen vaatii tietopääoman lisäämistä ja hyödyntämistä sekä nopeaa reagoimista muutoksiin. Tärkeää tietojohdamisessa uudistumisen kannalta on, että koko järjestelmä onnistuu käsittelemään tietoa ja sitä kautta tuomaan lisäarvoa organisaatioon. Merkittävintä onkin miten yksilöt sitoutuvat kokonaisuuteen, ymmärtävät roolinsa ja tehtävänsä, sekä miten hyvin tietojärjestelmät tukevat liiketoimintaa ja strategiaa. (Kianto, 2008; Kianto, Lönnqvist & Sillanpää, 2009; Teece, 2000; Ståhle et al., 2002, 86–87)

## 2.3 Johtajuus

Kiannon (2008) mukaan yrityksen johtajalla on kaksi tärkeää ominaisuutta, joiden kautta uudistumista, oppimista ja innovointia toteutetaan: innovointiprosessien ja rakenteiden hallinta, sekä kyky luoda luovuutta ja oppimista kannustavat olosuhteet. Organisaation uudistumisen ja innovaation kannalta on tärkeää, että johtaminen jakautuu, eikä se ole vain ylhäältä alas suuntautuvaa. Tämä idea toteutuukin osaltaan kannustavassa ihmisten johtamisessa.

Johtajan tulee motivoida ja kannustaa työntekijöitään, sillä muuten alaiset eivät sitoudu yritykseen ja koe halua seurata johtajaa tavoitteissa uudistaa yritystä ja työskentelyä. Johtajuuden tulee olla sellaista, että johtaja tuntee alaisensa ja osaa johtaa heitä sekä yksilöinä, että ryhmänä reilusti. Nykyisin menestyvä johtaminen on ihmisten johtamista, asioiden johtamisen sijaan. Ihmisten johtaminen vaatii vuorovaikutteisuutta, kommunikointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa yhdessä työntekijöiden kanssa. Taitava ihmisten johtaja onnistuu motivoimaan henkilöstöä, jonka kautta saavutetaan uudistumista ja tehokkuutta organisaatiossa. Johtajien päivittäisellä käyttäytymisellä ja tavalla hoitaa asioita on suuri merkitys luovuuden ja innovaation herättämisessä työntekijöissä. Erityisen tärkeää onkin työntekijän

kokemus, siitä miten johtaja tukee yksilöä työssään. ( Amabile T.M, 2005, 29; Sydänmaanlakka, 2002, 79–81)

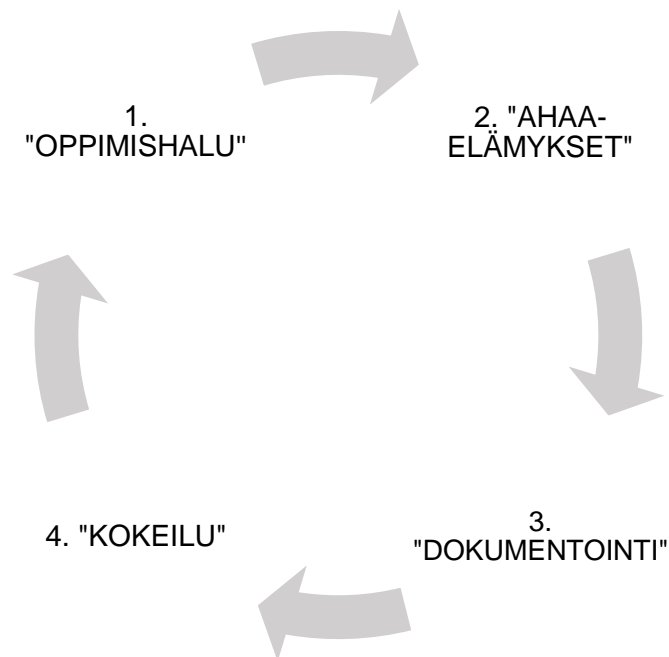
Johtaminen tulee liittää organisaation visioon, strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja haasteisiin. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, läpinäkyvää, demokraattista ja moni tasoista. Johtajuudella tulee tavoitella tasapainoista tehokkuutta, uudistumista ja hyvinvointia. Moni tasoisuudella johtamisessa tarkoitetaan, sitä että ensin tulee osata johtaa itseään, jonka jälkeen voidaan johtaa yksilöitä, tiimejä, virtuaalijohtamista, organisaatioita, verkostoja ja ekosysteemejä. Kun johtaja hallitsee kaikki tasot globaalissa ja dynaamisessa toimintaympäristössä, mahdollistetaan organisaation uudistuminen ja strateginen ajattelu. (Sydänmaanlakka, 2012, 107–115)

## 2.4 Oppimismyönteisyys

Oppimismyönteisyydellä tarkoitetaan yrityksen jäsenten suhtautumista oppimiseen ja uuden tiedon sisällyttämiseen. Organisaation oppiminen on noussut viime aikoina suureksi kilpailuedun lähteeksi, sillä jatkuvassa liikkeessä olevassa liiketoimintaympäristössä täytyy hallita ja vastata muutokseen. Jotta muutokseen voitaisiin vastata, tulee organisaation oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailija. Oppiminen on esimerkiksi muuttumista, kasvua ja kehittymistä. Sydänmaanlakka (2000) määrittelee sen näin: ” Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan.” Uuden oppimisessa on tärkeää myös vanhat kokemukset ja, mitä enemmän kokemuksia yksilöllä on, sitä helpompaa uuden tiedon omaksuminen on. Todellinen oppiminen on myös soveltamista, joka johtaa siihen, että yleensä jotain muuttuu oppimisen seurauksena kuten esimerkiksi toiminta- tai ajatusmalli. (Sydänmaanlakka, 2001, 30–37)

Sydänmaanlakka (2001,36–37) määrittelee neljä oppimisprosessia ja oppimismyönteisyyttä vahvistavaa tekijää, joista ensimmäinen on oppimismotivaatio Kuva 4. havainnollistaa näitä oppimismyönteisyyttä ja oppimisprosessia vahvistavia tekijöitä. Oppiminen perustuu haluun oppia, eikä ketään voida siihen pakottaa. Tietynlainen uteliaisuus on oppimisen edellytys. Toiseksi on hyvä kokea onnistumisia ja, että on ymmärtänyt jotain. Kolmanneksi määritellään dokumentointi, joka tarkoittaa

opitun asian merkitsemistä muistiin esimerkiksi omaan mieleen tai paperille. Viimeiseksi on tärkeää päästä kokeilemaan uutta opittua asiaa käytännössä.



Kuvio 4. Oppimista vahvistavat tekijät (Sydänmaanlakka, 2001, 37):

Oppiminen on erittäin tärkeää organisaation uudistumisen kannalta, mutta mistä organisaation oppiminen syntyy? Organisaatio oppii sen jäsenten oppimisen, sekä uusien jäsenten mukanaan tuoman uuden tiedon kautta. Tehokas organisationaalinen oppiminen vaatii sitoutumista, läpinäkyvyyttä, ongelmanratkaisua ja vastuullisuutta. Jatkuva oppiminen on edellytys organisaatioiden selviytymiselle ja tätäkin enemmän menestymiselle dynaamisilla markkinoilla. (Popper & Lipshitz, 2000) Organisaation oppiminen tapahtuu nykyisin pitkälti ryhmissä, kun taas ryhmien oppiminen perustuu yksilöiden haluun toimia yhteisten päämäärien hyväksi. Oppiminen vaatii siis vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Organisaation oppiminen vaatii yhteisen vision, jossa organisaation jäseniä arvostetaan ja kulttuuri tukee uuden oppimista. Oppimismyönteisessä yrityksessä kannustetaan jäseniä innovaatioihin ja oppimiseen, eikä virheistä rangaista. Sen sijaan virheet koetaan välttämättömäksi osaksi oppimisprosessia. (Rissanen, Sääski & Vornanen, 1996, 134–135)

## 2.5 Vuorovaikutteisuus

Menestyviä organisaatioita rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ilman vuorovaikutusta, ei olisi yrityksiä. Vuorovaikutusta tapahtuu sisäisesti esimerkiksi johtajan ja alaisten välillä, sekä ulkoisesti yrityksen ja muiden sidosryhmien välisessä yhteistyössä.

Sosiaalinen maailma eli se, mitä pidämme totena ja arvokkaana rakentuu vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen pohjalta syntyvät näin tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. Parhaimmillaan vuorovaikutus on avointa dialogia. Dialogi on tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa aitoa ja vapaata vuoropuhelua. Dialogiin kuuluu, että sen molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja tietävät roolinsa. Vuorovaikutukseen liittyvässä avoimessa dialogissa on tärkeää tiimirefleksio, jonka kautta osapuolet ajattelevat syvällisesti, ovat uteliaita ja uudistuvat tekemällä yhdessä. Organisaatioiden ainoa menestymisen mahdollisuus muodostuu jatkuvan uudistumisen ja uusien näkökulmien löytämisen kautta. Uusien näkökulmien löytäminen vaatii onnistunutta vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. ( Sydänmaanlakka, 2004, 124–127; Juuti & Rovio, 2010,33–34)

Kilpailukykyisiä yrityksiä ei rakenneta enää pelkästään yksittäisten osaavien työntekijöiden varaan, vaan organisaation menestymisen kannalta merkittävintä onkin, kuinka nämä yksilöiden taidot ja tiedot yhdistetään toisiinsa ja miten niistä muodostetaan toimiva yhteisö. Kun yrityksen sisällä henkilöstö toimii yhdessä vuorovaikutuksessa ryhmänä, saavutetaan paljon enemmän, kuin yksilöinä. ( Stähle & Grönroos, 2000, 82–84) Ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta oppiminen jaetaan toisille ja muodostetaan yhteinen jaettu ymmärrys organisaation strategiasta ja tavoitteista (Rosseau, 1997).

Uudistumiskyky vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta, jota Sydänmaanlakan (2009) mielestä syntyy organisaation ”huipputiimeissä”. Nämä tiimit muodostuvat organisaation huippuasiantuntijoista, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden, päämäärien ja toimintamallien mukaisesti. Luovuutta syntyy, kun tiimin jäsenet ovat sitoutuneita organisaatioon ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Kuten aikaisemmin mainittiin, yrityksiä ei ole ilman vuorovaikutusta, vaan ne luodaan

ihmisten välisissä suhteissa. Mitä enemmän yrityksellä on suhteita ja verkostoja, sitä enemmän se pystyy jakamaan tietoa. Lisäksi mitä laadukkaampia vuorovaikutussuhteita sillä on, sitä enemmän lisäarvoa se tuo yritykselle. (Stähle & Grönroos, 2000, 84)

Innovaatioita syntyy sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi ulkoisen yhteistyön kautta. Muiden sidosryhmien, kuten toisten yritysten kanssa tehdään nykyisin paljon yhteistyötä ja tätä kautta molemmat yhteistyön osapuolet hyötyvät avoimesta innovaatiosta. Aikaisemmin tuotekehityksessä mukana olleet organisaatiot pitivät yrityssalaisuudet tiukasti organisaation sisällä, mutta nykyisin yritykset käyttävät hyväkseen yhteistyön tuomia hyötyjä yritysten luovia resursseja yhdistämällä. Jotta yhteistyö voisi onnistua, tulee vuorovaikutuksessa olevien yritysten luottaa toisiinsa. Mitä paremmin yhteistyökumppanit luottavat toisiinsa, sitä parempiin tuloksiin päästään. ('Innovate or die', 2011) Myös Whipple ja Frankel (2000) korostavat tutkimuksessaan yhteistyökumppaneiden välistä luottamusta, sillä kummankin osapuolen menestyminen, yhteisten ja yritysten omien tavoitteiden saavuttaminen riippuu luottamuksen olemassaolosta kumppaneiden välillä. Yhteistyön osapuolten tulee tietää, että yhteinen luottamus on olemassa, jotta kriittistä tietoa uskalletaan jakaa toiselle. Lisäksi yritykset voivat luottaa siihen, että pitkän aikavälin tavoitteet voidaan saavuttaa.

## 2.6 Ajan hyödyntäminen

Organisaatioiden tarve uudistumiselle perustuu dynaamisiin markkinoihin ja jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla onkin selvää, että yrityksen täytyy osata hallita ajan käyttöään.

Aika luo rajoitteita yrityksille, sillä aikaahan ei koskaan ole tarpeeksi. Koska liiketoimintamarkkinat muuttuvat jatkuvasti ja tuovat mukanaan esimerkiksi virtuaalisen maailman ja etätyöt, on yhä tärkeämpää selvittää organisaation ja sen jäsenten ajan hyödyntämisen mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Organisaatiot pystyvät saavuttamaan lyhytaikaista kilpailuetua luomalla nopeampia prosesseja, mutta ongelmaksi muodostuu usein kilpailijoiden mahdollisuus kopiointiin, jolloin pitkäaikainen kilpailuetu jää saavuttamatta. (Goddard, 2001) Asiakkaat vaativat yhä enemmän halpoja, hyvälaatuisia, teknologisesti kehittyneitä ja jopa uniikkeja tuotteita,



jotka tulee toimittaa nopeasti ja oikeaan aikaan. Tuotteiden oikea-aikainen lanseeraus markkinoille viestii yrityksen kyvystä luoda onnistuneita innovaatioita. Tämä vaatii yrityksiltä kykyä kehittyä, parantua ja innovoida jatkuvasti. Innovaatioita syntyy parhaiten, kun organisaatiossa henkilöstölle annetaan riittävästi aikaa ideoiden syntymiseen. Tiukat aikarajoitteet johtavat yksinkertaisimman ratkaisun etsimiseen ja innovaatioiden kopioimiseen kilpailijoilta. Toisaalta aikarajoitteiden puuttuminen kokonaan ei houkuttele tehokkaaseen suoriutumiseen. (Petersen, Boer & Gertsen, 2004; Kianto, 2008)

### 3. Uudistumiskyvyn keskeisimmät teoriat

Tässä kappaleessa käsitellään organisaation uudistumiskyvyn ja strategisen johtamisen kahta keskeistä teoriaa; resurssiperusteista teoriaa ja dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa. Molemmat teoriat perustuvat kestävän kilpailuedun saavuttamiselle yrityksen resurssien avulla, mutta dynaamisten kyvykkyyksien teoria vie resurssiperusteisen teorian käsitteitä pidemmälle ottaen huomioon lisäksi markkinoiden dynaamisuuden.

#### 3.1 Resurssiperusteinen näkemys

Resurssiperusteisen näkemyksen tarkoituksena on tutkia organisaation kestävästä kilpailuetua resurssien hyödyntämisen näkökulmasta. Aikaisemmin luetellut kuusi organisaation uudistumiskyvyn avaintekijää voidaan katsoa yrityksen kilpailuetua tuoviksi resursseiksi. Barney (1991) viittaa resurssien määrittelyssä Daftiin (1983), jonka mukaan yrityksen resursseihin kuuluu kaikki organisaation omaisuus, kyvykkyydet, informaatio ja opittu tieto-taito, joiden avulla muodostuu yrityksen tehokkuutta parantavat strategiat. Resurssit ovat yrityksen vahvuuksia, joiden avulla mahdollistetaan toimivat strategiat. Resurssiperusteinen näkemys kumpuaakin yrityksen sisäisistä ja ulkoisista vahvuuksista ja heikkouksista, joiden avulla tavoitellaan tehokkuutta. (Barney, 1991)

Resurssiperusteisessa teoriassa tutkitaan yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja suorituskyvyn välistä yhteyttä. Teoriaan voidaan liittää kaksi oletusta. Ensimmäiseksi

voidaan olettaa, että samalla toimialalla resurssit ovat heterogeenisiä ja toiseksi resurssit eivät välttämättä ole täysin liikkuvaisia markkinoilla, jonka vuoksi heterogeenisyys voi olla pitkäkestoista. Nämä oletukset huomioon ottaen resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yritykset pystyvät tuottamaan parempi laatuista tuotteita ja tehokkaammin huomattavasti pienemmällä tuotantokustannuksilla. Avain yrityksen menestymiseen ja kehittymiseen riippuu sen kyvystä löytää ja tuottaa selvästi erottuvia resursseja ja kyvykkyyksiä. (Barney, 1991; Teece et al., 1997)

Barney (1991) jakaa resurssit kolmeen kategoriaan; fyysisiin-, inhimillisiin- ja organisationaalisiin resursseihin. Fyysisillä resursseilla tarkoitetaan fyysistä teknologiaa, koneita, kalustoa, raaka-aineita ja maantieteellistä sijaintia. Inhimillisiin resursseihin kuuluu organisaation tietopääoma, oppiminen, älykkyys, kokemus ja jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet. Organisationaalisiin resursseihin puolestaan luetaan operatiiviset ja pitkäaikaiset strategiat, raportit, suunnittelu, maine, kontrollointi ja koordinointi. Lisäksi organisationaalisiin resursseihin kuuluu sidosryhmäsuhteet.

Resurssit ja tuotteet kulkevat käsi kädessä. Useimpiin tuotteisiin tarvitaan useampia resursseja ja monia resursseja voidaan käyttää useisiin eri tuotteisiin. Resurssin haltija nauttii markkinoilla alhaisimmista kustannuksista ja kilpailuedusta, sekä samalla luo esteitä kilpailijoiden markkinoille tuloon. (Wernerfelt, 1984) Yrityksillä on kilpailuetu silloin, kun ne toteuttavat lisäarvoa tuovaa strategiaa, jota muut kilpailijat eivät hallitse samanaikaisesti. Kestävän kilpailuedun edellytyksiä on, että nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät hallitse tai pysty kopioimaan arvokkaita strategioita. Barney'n mukaan kilpailuetu muodostuu jo olemassa olevista resursseista, mutta kilpailuetu ei ole kuitenkaan ikuista. Yllättävät muutokset markkinoilla voivat aiheuttaa sen, että aikaisemmin hyödylliset resurssit eivät enää ole arvokkaita yritykselle tai luo kilpailullista etua. (Barney, 1991) Wernerfeltin (1984) mukaan kilpailuetua pidetään yllä kehittämällä uusia resursseja, eikä vain hallitsemalla jo olemassa olevia resursseja.

Resurssiperusteinen näkemys huomioi myös uudistumisen kannalta tärkeät elementit kuten oppimisen, kokemuksen, tietojohdamisen ja tietopääoman (Teece et al., 1997). Organisaation uudistumisessa ja innovaatioiden kehittämisessä merkittävää on toimia markkinoilla ensimmäisenä ja aloittaa muutos organisaation sisältä, eikä jäädä odottamaan ulkoista muutosta, johon myöhemmin reagoidaan olosuhteiden pakosta. Resurssiperusteisessa näkemyksessä kiinnitetään huomio juuri tähän uudistumisen

kannalta olennaiseen asiaan. Yritykset, jotka toimivat markkinoilla ensimmäisinä ja hyödyntävät oikeita ja tehokkaita strategioita, saavuttavat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden nopeammin. Edelläkävijät hyötyvät muun muassa pääsystä toimittajakanaviin, hyvistä suhteista asiakkaisiin ja hyvästä maineesta aikaisemmin kuin muut kilpailijat. Tämän kautta edelläkävijä yritys saavuttaa pysyvän kilpailuedun tilanteen. Tähän tilanteeseen liittyy oletus yritysten resurssien heterogeenisyydestä sillä, jotta yritys voisi toimia muita yrityksiä nopeammin markkinoilla, tulee sen hallussa olla erityistä informaatiota strategisista mahdollisuuksista. Toisin sanoen yrityksen tulee omistaa uniikki resurssi (informaatio mahdollisuuksista), jota muilla yrityksillä ei vielä ole. Organisaation kaikki resurssit eivät mahdollista pysyvän kilpailullisen edun saavuttamista. Jotta resurssin kautta voitaisiin saavuttaa kilpailuetua, täytyy sen olla arvokas (hyödyntää yrityksen vahvuuksia ja neutralisoi uhkia), harvinainen ja vaikeasti kopioitavissa. Lisäksi markkinoilla ei saa olla resurssille läheisiä substituuotteja, jotka ovat arvokkaita, yleisiä ja helposti kopioitavia. (Barney, 1991)

### 3.2 Dynaamisten kyvykkyyksien teoria

Dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa yhdistyvät yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien kehittäminen, hyödyntäminen ja suojeleminen. Resurssiperusteisen näkemyksen kanssa yhteistä dynaamisilla kyvykkyyksillä on kilpailuedun luominen tehokkuutta korostavan näkökulman kautta. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian tarkoituksena on sisäisten ja ulkoisten kyvykkyyksien hyödyntäminen dynaamisilla markkinoilla. Lisäksi teoriassa korostetaan johtamisen kehittämistä ja vaikeasti imitoitavissa olevia organisationaalisia ja teknologisia taitoja, joten teorian keskiössä ovat tuotekehityksen, tuotannon, teknologian, tietopääoman, oppimisen ja ihmisten johtamisen tutkiminen. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria eroaa suhteessa resurssiperusteiseen näkemykseen siinä, että se huomioi paremmin markkinoiden nopean muuttumisen ja kilpailun kovenemisen. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä soveltaa sisäisiä ja ulkoisia organisationaalisia taitoja ja resursseja, sekä funktionaalisia pätevyksiä strategisen johtamisen avulla muuttuvaan ympäristöön. Muuttuvilla markkinoilla voittajia ovat ne, jotka pystyvät ajoittamaan toimintansa oikein, sekä tuottamaan radikaaleja ja joustavia innovaatioita. Dynaamisen toimintaympäristön myötä markkinoista tulee epätasapainoisia,

epävarmoja ja epäjatkuvia. Globalisaatio ja uudet teknologiat ovat tuoneet mukanaan maailmanlaajuiset verkostot, joita hyödyntämällä yritykset pystyvät uudistumaan ja tuottamaan lisäarvoa. ( Teece et al., 1997; Ståhle & Wilenius, 2006, 118–119)

Dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat tarkoista strategisista ja organisationaalisista prosesseista, jotka luovat lisäarvoa dynaamisilla markkinoilla, manipuloiden resursseja uusiksi lisäarvoa tuoviksi strategioiksi. Toiseksi dynaamiset kyvykkyydet ovat homogeenisempia ja kestävämpiä kun, mitä resurssiperusteinen näkemys olettaa. Kolmanneksi dynaamisten kyvykkyyksien tehokkuus vaihtelee markkinoiden dynaamisuuden mukaan. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla johtajat kehittävät ja yhdistelevät jo olemassa olevia resursseja uusiksi kilpailuedun lähteiksi. ( Eisenhardt & Martin, 2000)

Organisaation uudistuminen tapahtuu innovaatioiden ja muutoksen kautta. Muutos ja innovaatiot taas lähtevät käyntiin dynaamisilta markkinoilta, johon dynaamisten kyvykkyyksien näkemys perustuu. Nykyisin menestyminen yritysmarkkinoilla vaatii jatkuvaa kehittämistä, luovuutta ja innovointia, jota varten organisaation johtajalla tulee olla taito hallita monitulkintaisia ongelmia ja taito luoda uusia näkökulmia (Stacey, 1992, 189). Dynaamisten kyvykkyyksien ja erityisesti radikaalien innovaatioiden välillä on löydetty selkeä yhteys. Dynaamiset kyvykkyyden voidaan jakaa kahteen luokkaan sen mukaan, miten ne vaikuttavat innovaatioihin. Materiaaliset dynaamiset kyvykkyydet, kuten koneet ja kalusto, saavat aikaan tuotekehitystä ja tuote innovaatioita, kun taas inhimilliset dynaamiset kyvykkyydet, kuten henkilöstön tietopääoma ja oppiminen mahdollistavat prosessi innovaatioita. (Parthasarathy, Huang & Ariss, 2011)

Teecen (2000) mukaan erityisesti tietojohdaminen vaatii dynaamisten kyvykkyyksien kehittämistä. Uudistumiskyvyn parantaminen vaatii organisaation keskittymisen siirtämisen pois perinteisistä kilpailuedun lähteistä kohti informaation ja tiedon voimavaroja.. Zollo ja Winter (2002) puolestaan korostavat oppimisen näkökulmaa dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisessä, jonka mukaan dynaamiset kyvykkyydet syntyvät oppimisen ja pysyvien rutiinien kautta, joiden avulla organisaatio tavoittelee tehokkuutta. Myös Teece et al. (1997) huomioi oppimisen merkityksen dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa, sillä oppiminen vaatii toistamista ja kokemusta, jonka ansiosta suorituskyky paranee ja nopeutuu. Teecen et al. (1997) mukaan dynaamisten

kyvykkyyksien näkemys on koordinoitu prosessi, joka luo mahdollisuuden myös yritysten väliseen yhteistyöhön, jonka avulla voidaan havaita toimimattomat rutiinit ja strategioiden heikkoudet. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla onnistutaan havaitsemaan ja hyväksi käyttämään menestymisen ja uudistumisen mahdollisuuksia nopeasti ja taitavasti. Yritykset, jotka eivät pysty kehittämään dynaamisia kyvykkyyksiä ja vastaamaan muutokseen, halvaantuvat nopeasti ja ajautuvat pois markkinoilta. (Teece, 1997;2000)

## 4. Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusprosessia, tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, aineiston keräämistä, sekä sen käsittelyä ja tulkintaa. Lisäksi viimeiseksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen empiirinen osio perustuu haastatteluihin.

### 4.1 Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja tulkinta

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena Suur-Savon osuuskauppaan kuuluvassa Sokos Savonlinnassa. Empiriaosuus perustuu puolistrukturoituihin eli toisin sanoen teemahaastatteluihin, jotka tehtiin yrityksen keskijohdolle. Organisaation keskijohtoon kuuluu palvelupäällikkö ja kaksi myymäläpäällikköä.

Haastattelukysymykset olivat valmiiksi laadittuja ja ne perustuivat aikaisemmin tehtyyn teoriaosuuteen. Vaikka kysymykset olivat valmiiksi laadittuja, niiden mahdollinen järjestys ja muoto muuttuivat haastatteluiden edetessä. Lisäksi joitain kysymyksiä jätettiin pois osassa haastatteluista ja myös uusia kysymyksiä nousi keskustelusta. Haastatteluissa tarkoituksena oli sallia avoin ja vuorovaikutuksellinen dialogi tutkijan ja haastateltavien välillä. Näin ollen haastateltavat saivat tuoda omia näkökulmiaan ja lisää mielipiteitä aineistoon haastattelukysymysten ulkopuolelta. Tätä kautta aineistosta saatava hyöty kasvoi huomattavasti. Haastattelut koettiin onnistuneiksi ja tutkija sai paljon hyödyllistä tietoa haastateltavilta. Haastateltavien positiivinen ja avoin suhtautuminen haastatteluun motivoi tutkijaa suuresti.

Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla aihepiiristä saatiin paras mahdollinen tieto ja kyseiset menetelmät sopivat hyvin tutkimuksen aihepiirin luonteeseen. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii silloin, kun aihe on arka tai intiimi tai kun selvitetään heikosti tiedotettuja asioita, kuten arvostuksia ja perusteluja. (Metsämuuronen, 2006, 115) Lisäksi teemahaastattelut sopivat tutkimuksen aiheeseen, sillä tärkeää on saada selville, miten haastateltavat kokevat asiat, kuten vuorovaikutuksen ja oppimisen merkityksen organisaatiossa.

Haastattelurunko rakennettiin teoriaosuuteen perustuen ja haastatteluteemat esitettiin haastateltaville teoriaosuuden määrittämän järjestyksen mukaisesti, jotta tutkimuksen punainen lanka ja selkeys säilyivät. Haastattelurunko koostuu kuudesta eri uudistumiskykyyn liittyvästä teemasta ja yhteensä 38 kysymyksestä. Joitakin kysymyksiä avattiin enemmän ja tarkennettiin, jotta haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein ja riittävän tarkasti. Lisäksi haastateltaville painotettiin, että he saavat itse kysyä tarkentavia kysymyksiä tai lisätä muita heidän mielestään oleellisia asioita haastatteluun. Haastateltavat suhtautuivat erityisen positiivisesti haastatteluun ja halusivat varmistaa, että heidän vastauksensa olivat hyödyllisiä tutkijalle. Haastattelut koettiin erittäin sopivaksi ja hyödylliseksi aineistonkeruumenetelmäksi, jonka avulla saatiin monipuolisia tuloksia.

Haastattelut suoritettiin kahden keskinä haastatteluina maaliskuussa 2015 ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin niiden merkittävimmiltä osilta ja vähempiarvoiset osat jätettiin litteroimatta. Litteroitu aineisto jaettiin teorian mukaisessa järjestyksessä teemaluokkiin selkeyden vuoksi ja analysointi tapahtui näin luokkakohtaisesti. Litteroinnissa huomio kiinnitettiin erityisesti useasti toistuvien mielipiteiden ja näkemysten merkitsemiseen.

Aineiston tulkinnan apuna on käytetty laadulliseen tutkimukseen liittyvää kirjallista aineistoa. Aineiston tulkinnassa pidettiin mielessä tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset, jotta tutkimuksen johdonmukaisuus säilyisi mahdollisimman selkeästi.

## 4.2 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin Sokos Savonlinnan keskijohtoon kuuluvat palvelupäällikkö ja kaksi myymäläpäällikköä. Sokos Savonlinnan henkilöstö koostuu ainoastaan naisista, joten kaikki haastateltavat olivat luonnollisesti naisia. Haastatteluvastaukset käsitellään nimettöminä, henkilöiden tunnistamattomuuden vuoksi.

Haastateltava 1 on 36 vuotias nainen, joka toimii Sokos Savonlinnan kauneusosaston ja parturikampaamon myymäläpäällikkönä. Koulutukseltaan hän on alun perin parturikampaaja ja kosmetologi, jonka jälkeen hän on suorittanut kaupan alan perustutkinnon eli merkonomien tutkinnon. Lisäksi hän on käynyt esimiesvalmennuksen Jollas-koulutuksessa. Hän aloitti työt organisaatiossa vuonna 2007 ja esimiesasemassa hän on toiminut vuodesta 2011.

Haastateltava 2 on 44 vuotias nainen, joka on koulutukseltaan laskentatoimen merkonomi. Hän toimii organisaatiossa palvelupäällikkönä ja lisäksi hänen vastuualueeseen kuuluu logistiikka. Hän on työskennellyt organisaatiossa vuodesta 1992 ja esimiesasemassa hän on ollut nyt reilun vuoden.

Haastateltava 3 on 61 vuotias nainen, jonka koulutukseen kuuluu useita esimiesperuskoulutuksia, sekä kaikki Jollas-koulutukset. Hänen vastuualueisiin kuuluu naisten, miesten ja vapaa-ajan pukeutuminen, jalkineet ja kodinosasto. Suur-Savo ketjulla hän on työskennellyt vuodesta 1970 ja siirtyi Sokos Savonlinnaan työntekijäksi, kun yritys perustettiin vuonna 1980. Esimiehenä hän on toiminut vuodesta 1982.

## 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, toisin sanoen tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että mittari mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiteetti on täydellinen, kun teoria ja empiria ovat yhtäpitäviä. (Uusitalo, 1991, 84) Nämä käsitteet sopivat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta käsitteet ovat

niin merkittäviä, että ne kannattaa huomioida myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 255–259)

Tutkija suoritti kaikki kolme haastattelua itse ja teki tulkinnat haastatteluaineistoon perustuen. Tutkijan omaa asemaa voidaan pitää objektiivisena, sillä tutkija ei tuntenut haastateltavia aikaisemmin, eikä heillä ollut etukäteen suhteita toisiinsa. Lisäksi luotettavuutta lisää tarkasti kuvatut tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi. Myös haastatteluista poimitut suorat lainaukset lisäävät luotettavuutta ja viittaavat haastatteluiden konkreettiseen sisältöön.

## 5. Tutkimustulokset ja case-analyysi

Tutkimuskysymykset ja niiden järjestys (Liite 1.) perustuu tutkimuksen teoriaosuuteen. Myös tutkimustulokset käsitellään samassa järjestyksessä selkeyden ja johdonmukaisuuden säilyttämisen vuoksi.

### 5.1 Strateginen kyvykkyys

Kaikki haastateltavat kokivat yrityksen toiminnan vastaavan valittuja strategioita ja toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti vision suuntaisesti. Haastateltavat kokivat esimiesasemassa tärkeäksi strategioiden ja vision jalkauttamisen ylhäältä alaspäin ja sen, että työntekijät ovat tietoisia yrityksen tavoitteista ja mihin strategioiden kehittämisellä pyritään. Haastateltavien mukaan erityisesti tärkeää on työntekijöiden sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin ja työntekijät kokevatkin palautteiden mukaan ymmärtävänsä yrityksen strategisen kyvykkyuden merkityksen yrityksen menestymiselle. Haastateltavien mielipiteissä näkyi selkeästi myös Kiannon (2008) esille tuoma oppivan organisaation kyky luoda strategioita ja visioita, jotka mahdollistavat jatkuvan kehittymisen ja joustavuuden. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä uudistetaan strategioita jatkuvasti ja pyritään saavuttamaan tätä kautta kilpailuetua markkinoilla.



*”Meillä on just uusi strategia lähtenyt ja tässä nyt seuraavassa henkilöstöpalaverissa pitäisi käydä sitä läpi.” (Haastateltava 1)*

*”Visio näkyy oikeastaan kaikessa toiminnassa eli tavallaan kaikki tukee sitä vision toteutumista.” (Haastateltava 1)*

*”Tavoitteet on ihan joka päivä mielessä. Ja joka päivä lähdetään tavoittelemaan niitä tavoitteita, jotka on asetettu sille päivälle tai kuukaudelle.” (Haastateltava 3)*

Yrityksen strategian tärkeimpänä lähtökohtana on aina, kuinka kilpailuetu suhteessa muihin yrityksiin saavutetaan ja säilytetään. Uudistumista tapahtuu dynaamisessa eli jatkuvassa liikkeessä olevassa liiketoimintaympäristössä, joten strategiakaan ei voi olla staattinen vaan sitä tulee muuttaa ja kehittää jatkuvasti yhdessä henkilöstön kanssa. (Pöyhönen A., 2004; Ståhle et al., 2004, 125) Myös haastatteluissa näkyi selkeästi ymmärrys yrityksen uudistumisen ja strategioiden kehittämisen välisestä yhteydestä. Vaikka Sokos Savonlinna on markkinajohtajan asemassa alueellaan esimerkiksi kauneusalalla, kehitetään toimintaa siitä huolimatta ja pyritään parantamaan edelleen jo hyviksi todettuja toimintatapoja. Haastatteluista käy ilmi, että yrityksessä osataan huomioida markkinoiden muuttuminen ja kilpailun kehittyminen entistä vaativammaksi.

*”Meillä esimerkiksi kauneudessa on nyt paljon nuo apteekit tullut kilpailijoiksi ja sinne tulee jatkuvasti samantyyllisiä sarjoja myyntiin kuin meillä.” (Haastateltava 1)*

*”Meillä kehitetään valikoimaa ja uudistutaan tietyllä tavalla tuotteistuksessa ja viedään palautetta eteenpäin ketjutasolla.” (Haastateltava 2)*

Ståhlen ja Wileniuksen (2006) mukaan strategian tulisi herättää yrityksessä innovaatioita, tulevaisuuteen suuntautumista ja riskin ottoa. Samat ajatukset näkyivät

myös haastatteluissa. Erityisesti haastateltavat kokivat yrityksen strategioiden tukevan oppimista ja kehittymistä, jonka kautta innovaatiot tulevat mahdollisiksi.

*”Oppiminen on meillä strategiassa sen kaiken keskiössä ja innovaatiothan liittyy sitten oppimiseen ja kehittymiseen.”*

*(Haastateltava 1)*

Lisäksi resurssiperusteisen näkemyksen mukaisesti henkilökunnan oppiminen ja tätä kautta organisaation oppiminen koettiin merkittäväksi resurssiksi, jonka kautta toimivat strategiat ja tehokkuus tulevat mahdollisiksi.

## 5.2 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen ja tietopääoman tärkeys koetaan tärkeäksi asiaksi case-yrityksessä. Yhteisenä piirteenä haastatteluista ilmenee jo olemassa olevan tietopääoman ja osaamisen hyödyntämisen tavoittelemisen operatiivisessa toiminnassa. Yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä, joten haastateltavat kokivat yrityksen henkilöstön omaavan paljon hiljaista tietoa, jota on kertynyt esimerkiksi kokemuksen ja pitkien työurien kautta. Lisäksi työntekijöiden vahvuuksia pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon ja työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoa ja osaamistaan myös muulle henkilökunnalle. Tutkimustulokset tukivat siis selkeästi Teece'n (2002) näkemyksiä, siitä ettei tietopääomaa voida vain ostaa ja myydä, kuten fyysisiä resursseja, vaan erityisesti tuloksissa korostui tietopääoman rakentuminen yrityksessä ja sen hyödyntäminen jatkuvasti organisaation sisällä.

*”Kyllähän meillä nostetaan niin kuin nämä vahvat osaajat esille.”*

*(Haastateltava 3)*

*”Jokaisen vahvuuksia käytetään osasto kohtaisesti hyväksi ja he vievät sitä sitten eteenpäin. Että tietoa ei missään nimessä pantata.”*

*(Haastateltava 2)*

*”Meillä on tosi paljon sellaisia henkilöitä töissä, jotka on ollut koko tän yrityksen olemassa olon ajan mukana. Heillä on tosi paljon sellaista hiljaista tietoa.” (Haastateltava 1)*

Sydänmaanlakka (2002, 134) katsoo tietojohdamisen olevan tiedon luomisen, taltioimisen, säilyttämisen, jakamisen ja käyttämisen prosessi, johon liittyy yritys, kulttuuri, sekä yksilö ja ryhmä. Yksilön tulee olla halukas oppia uusia asioita, muuttua, jakaa ja vastaanottaa tietoa ja käyttää sitä käytännössä. Sama pätee myös tiimeissä ja ryhmissä. Organisaatiossa tiimit tai läheiset ryhmät ovatkin oppimisen ja tiedon jakamisen lähteitä. (Sydänmaanlakka, 2002, 134–135) Haastatteluissa käy ilmi, että yrityksessä on syntynyt läheisiä ystävyysuhteita ja hyvän työilmapiirin syntymisen kautta henkilökunta työskentelee tiiviisti ryhmissä. Ryhmien sisällä tietoa ja osaamista jaetaan toisille mielellään ja työntekijät suhtautuvat toisilta saamansa apuun erittäin positiivisesti. Lisäksi tieto ja osaaminen siirtyvät myös tuttujen ryhmien ulkopuolelle, sillä osasto kohtaisten työntekijöiden taitoja hyödynnetään tarpeen tullen myös muilla osastoilla.

*”Kerrotaan, kysellään, keskenään pähkäillään ja mietitään ja lopuksi yhdessä kokeillaan.” (Haastateltava 2)*

*”Työtiimeissä on hyvin pitkältä sitä, että kun joku osaa jonkun asian paremmin, niin hän kyllä tiedottaa muille ja tiedon kulku kyllä toimii.” (Haastateltava 1)*

Jo olemassa olevan tiedon lisäksi yrityksessä panostetaan uuden tiedon ja osaamisen hankkimiseen. Uutta tietoa saadaan esimerkiksi tavarantoimittajilta, koulutuksista, toimialan kirjallisuudesta kuten erilaisista trendi lehdistä, internetistä, sähköpostin kautta ja yleisesti ketjutasolta. Tätä kautta haastatteluvastauksista kävi ilmi yrityksen ja sen jäsenten halukkuus uudistumiseen tietojohdamista ja tietopääomaa hyödyntämällä.

### 5.3 Johtajuus

Case-yrityksessä hyvä johtajuus koettiin uudistumisen ja henkilöstön hyvinvoinnin edellytykseksi. Yrityksessä nähtiin, että hyvään johtamiseen kuuluu alaisten tukeminen heidän työssään ja pyrkimyksissä uudistumiseen. Lisäksi tärkeäksi asiaksi nousi hyvän työilmapiirin olemassa olo. Keski johdon jäsenet kertoivat, että heillä on avoimet ja rehelliset välit toisiinsa ja alaiset uskaltavat kertoa heille mielipiteitään. Lisäksi keskijohto kuvasi suhdettaan ylempään johtoon samoilla sanoilla eli avoimeksi ja rehelliseksi, mikä auttaa heitä suoriutumaan paremmin työssään alaisena ja esimiehenä. Esimiehet kokivat ystävystyneensä alaistensa kanssa, mutta pitivät tärkeänä myös rajan vetoa ystävyysuhteiden ja esimies-alais – suhteiden välillä.

*”Ei voi mennä täysin mukaan siihen porukkaan, koska pitää pystyä näkemään se kokonaisuus.” (Haastateltava 1)*

*”Jos miettii omia alaisiaan niin sellaiset avoimet, rehelliset ja aidot välit.” (Haastateltava 2)*

Sydänmaanlakan (2002,80) mukaan yrityksen tärkein resurssi on ihmiset ja tämän vuoksi johtajuus ja henkilöstöjohtaminen ovat tulleet yhä tärkeämmiksi osaamisalueiksi organisaatioissa. Yrityksen kilpailukyky riippuukin suurimmalta osin henkilöstön kyvykkyyksistä ja motivaatiosta. Sydänmaanlakan kanssa samat näkemykset tulevat esiin myös haastatteluista. Case-yrityksessä esimiehet pyrkivät kannustamaan parhaansa mukaan työntekijöitä ja ovat päivittäin vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Lisäksi jaetun johtajuuden ajatusten mukaisesti henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon ja ongelman ratkaisuun. Haastateltavat kokivatkin kannustamisen ja työntekijöiden kuuntelemisen tärkeäksi motivaation ja innostuneisuuden ylläpitämiseksi.

*”Se motivoi kun ite pääset vaikuttaa siihen omaan työhön ja pääset tuomaan niitä omia ideoita esille.” (Haastateltava 1)*

*”Kyllä totta kai kannustetaan ja sehän on meidän tehtävä.” (Haastateltava 3)*

Kiannon (2008) mukaan johtajan tärkeisiin ominaisuuksiin uudistumisen, oppimisen ja innovoinnin kannalta kuuluu kyky luoda luovuutta ja oppimista kannustavat olosuhteet. Tämä näkemys toteutuu myös case-yrityksessä haastatteluiden perusteella, sillä esimiesasemassa olevat henkilöt haluavat työntekijöidensä kehittyvän ja tähän pyritäänkin luomalla avoin ja kannustava työilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat esimiehensä tukevan heitä sekä yksilöinä, että tiimeinä.

*”Ja toki siinä omassa työssäänkin sitä sellaista työn organisointia ja uudistumista ja luovuutta kannustan hyvinkin paljon.” (Haastateltava 3)*

#### 5.4 Oppimismyönteisyys

Tutkimustuloksista selvisi, että pääasiallisesti organisaation jäsenet suhtautuvat oppimiseen ja uudistumiseen positiivisesti ja eri osastoilla toimivat tiimit ovat oppimismyönteisiä. Kuitenkin kaksi haastateltavista mainitsi nähneensä pientä muutosvastarintaa omalla osastollaan uudistusten kohdalla ja totesi työntekijöiden suhtautuneen uusien toimintojen ja järjestelmien opettelemiseen aluksi negatiivisesti. Kuitenkin loppujen lopuksi työntekijät ovat havainneet uudistukset hyviksi ja helpoiksi oppia, jonka jälkeen negatiivinen suhtautuminen onkin muuttunut positiiviseksi.

*”Se on varmaan se ensimmäinen ajatus, että taasko jotain uutta.” (Haastateltava 3)*

*”Siellä kysellään et miks näin pitää tehdä, eikä tehdä niin kun ennen.” (Haastateltava 1)*

Sydänmaanlakan (2001,36–37) mukaan oppimismyönteisyyden vahvistamiseen liittyy vahvasti oppimismotivaatio, uteliaisuus ja halu kokea onnistumisia. Haastateltavat kertovatkin, kuinka työntekijät haluavat oppia ja pyytävät itse päästä koulutuksiin, joissa itseään voi kehittää. Tutkimustuloksissa tärkeänä asiana näkyikin organisaation jäsenten tukeminen uuden oppimisessa, itsensä kehittämisessä ja oppimisen jakamisessa eteenpäin. Organisaation oppiminen tapahtuu nykyisin pitkälti ryhmissä, kun taas ryhmien oppiminen perustuu yksilöiden haluun toimia yhteisten päämäärien hyväksi. (Rissanen, Sääski & Vornanen, 1996, 134–135) Haastateltavien mukaan ryhmien sisäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri koetaan erittäin hyväksi ja työntekijät auttavat ja opettavat mielellään toisiaan. Lisäksi ryhmissä yksilöt ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Haastatteluissa näkyy siis merkittäviä yhtäläisyyksiä Rissanen et al. (1996) näkemysten kanssa.

Alaisten oppimismotivaatiota ja –myönteisyyttä pyritään esimiestasolla parantamaan suhtautumalla virheisiin ja epäonnistumiseen rohkaisevasti. Virheistä ei rangaista vaan, ne koetaan välttämättömäksi osaksi oppimisprosessia, kuten myös Rissanen et al. (1996, 134–135) toteavat. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus kertoa esimiehelleen mahdollisista uusista ideoista ja ajatuksista ja kynnys niiden kertomiseen on tehty mahdollisimman alhaiseksi.

*”Jos niitä ideoita ei kuunneltaisiin, niin eihän kukaan niitä enää viittisi kertoa.” (Haastateltava 1)*

*”Virheitähän pitää tehdä, eihän sitä muuten opita.” (Haastateltava 3)*

Resurssiperusteisessa näkemyksessä huomioidaan uudistumisen kannalta tärkeät elementit kuten oppiminen ja kokemus (Teece et al., 1997). Lisäksi Zollo ja Winter (2002) puolestaan korostavat oppimisen näkökulmaa dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisessä, jonka mukaan dynaamiset kyvykkyydet syntyvät oppimisen ja pysyvien rutiinien kautta, joiden avulla organisaatio tavoittelee tehokkuutta. Myös Teece et al. (1997) huomioi oppimisen merkityksen dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa, sillä oppiminen vaatii toistamista ja kokemusta, jonka ansiosta suorituskyky paranee ja nopeutuu. Myös tutkimustulokset vahvistavat, että oppiminen on merkittävä

osa organisaation kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Oppiminen nähdään yhdeksi merkittävimmistä inhimillisistä resursseista, jonka kautta voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja hakea uudistumista.

## 5.5 Vuorovaikutteisuus

Menestyviä organisaatioita rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen pohjalta syntyvät tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. Parhaimmillaan vuorovaikutus on avointa dialogia. Dialogi on tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa aitoa ja vapaata vuoropuhelua. Dialogiin kuuluu, että sen molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja tietävät roolinsa. Vuorovaikutukseen liittyvässä avoimessa dialogissa on tärkeää tiimirefleksio, jonka kautta osapuolet ajattelevat syvällisesti, ovat uteliaita ja uudistuvat tekemällä yhdessä. ( Sydänmaanlakka, 2004, 124–127) Tutkimustulokset tukevat myös näitä Sydänmaanlakan (2004, 124–127) kuvaamia sisäisen vuorovaikutuksen periaatteita ja ne tulevat esille myös aikaisemmin tietojohtamisen ja johtamisen teemoissa, joissa käsiteltiin ryhmien toimintaa organisaatiossa. Haastateltavat korostavat useaan otteeseen yrityksen sisällä syntyneitä tiimejä ja niissä vallitsevaa hyvää ilmapiiriä. Tutkimustulosten mukaan tavoitteisiin pääseminen vaatii avointa dialogia ja hyviä vuorovaikutustaitoja, joita haastateltavien mukaan olivat myös Sydänmaanlakan (2004, 126) määrittelemät kuunteleminen, puhuminen, yhdessä oleminen ja reflektointi. Kuitenkin yksi haastateltava mainitsee, että vielä voitaisiin lisätä avoimuutta ja luottamusta toisiin myös vaikeissa asioissa.

*”Ehkä vielä enemmän tarvittas sellasta, että ollaan avoimia ja sellasta luottamusta, että uskalletaan puhua niistä vaikeistakin asioista ääneen.”*  
(Haastateltava 1)

*”Avoin vuorovaikutus ja tiedon kulku on tosi tärkeitä.”* (Haastateltava 3)

Tutkimustulosten mukaan case-yrityksessä korostetaan paljon taitavien yksilöiden osaamista ja panostetaan yksilön taitojen kehittämiseen muun muassa erilaisten

koulutusten kautta. Taitavien yksilöiden korostamisesta huolimatta tutkimustulokset tukevat Ståhlen & Grönroosin (2000, 82–84) ajatuksia yrityksen menestymisestä paremmin vuorovaikutteisena ryhmänä kuin yksilöinä, sillä yrityksessä ymmärretään kuinka paljon enemmän voidaan saavuttaa ryhmän vuorovaikutuksen kautta ja yhdistämällä yksilöiden tietoja ja taitoja toimivaksi yhteisöksi.

Innovaatioita syntyy sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi ulkoisen yhteistyön kautta. Muiden sidosryhmien, kuten toisten yritysten kanssa tehdään nykyisin paljon yhteistyötä ja tätä kautta molemmat yhteistyön osapuolet hyötyvät avoimista innovaatiosta ja resurssiperustan kasvamisesta. ('Innovate or die', 2011) Case-yrityksessä tehdään ulkopuolista yhteistyötä muun muassa tavarantoimittajien ja muiden ketjuun kuuluvien yritysten kanssa esimerkiksi ristiin markkinointia hyväksi käyttäen. Tutkimustuloksista näkyy siis, miten yhteistyötä tekemällä voidaan hyväksi käyttää kumppanin resursseja esimerkiksi markkinointikustannuksia jakamalla. Haastateltavien mukaan ulkoinen yhteistyö on kuitenkin suurimmalta osalta sidottu organisaatioketjuun, eivätkä kaikki S-ketjun yhteistyökumppanit vaikuta Sokos Savonlinnan toimintaan.

*”Yhteistyötä voitaisiin tehdä enemmän ulkoisesti, mutta ei ole ehkä nähty tarvetta sille, että siitä saataisiin jotain lisäetua.” (Haastateltava 1)*

*”Ristiin markkinointia tehdään esimerkiksi Ravintola Majakan kanssa.” (Haastateltava 2)*

## 5.6 Ajan hyödyntäminen

Haastatteluista ilmenee, että aika on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista ja sen hyödyntämiseen ja kontrollointiin käytetään paljon energiaa. Aika luo rajoitteita yrityksille, sillä aikaahan ei ole koskaan tarpeeksi. Ajan onnistuneempaa hyödyntämistä on pyritty yrityksessä kehittämään muun muassa työntekijöiden selkeillä tehtävänkuville ja työvuorosunnittelulla, jossa huomioidaan esimerkiksi kiireet kampanja-aikoina ja viikonloppuisin. Tutkimustulosten mukaan muutokset työn organisoinnin parantamisessa ovat vähentäneet mahdollisia epäselvyyksiä



henkilökunnan keskuudessa ja näin aikaa jää huomion kiinnittämiseen asiakaslähtöisyyteen.

*”Siihen työvuorosuunnitteluun on satsattu kyllä niin paljon. Ja sitä mietitään, että kuka tekee mitäkin ja milloin.” (Haastateltava 1)*

Asiakkaat vaativat yhä enemmän halpoja, hyvä laatuista, teknologisesti kehittyneitä ja jopa uniikkeja tuotteita, jotka tulee toimittaa nopeasti ja oikeaan aikaan. Tuotteiden oikea-aikainen lanseeraus markkinoille viestii yrityksen kyvystä luoda onnistuneita innovaatioita. (Petersen, Boer & Gertsen, 2004) Tutkimustulosten mukaan tuotteiden ja palveluiden oikea-aikainen lanseeraaminen koetaan erittäin tärkeäksi menestymisen kannalta ja siihen on perehdytty tarkasti tutkimus ja kehitystyön avulla ylemmällä ketjutasolla. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yritykset, jotka toimivat markkinoilla ensimmäisinä ja hyödyntävät oikeita ja tehokkaita strategioita, saavuttavat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden nopeammin. (Barney, 1991) Tuloksista ilmenee, että markkinajohtajan asema pyritäänkin säilyttämään toimimalla ensimmäisinä markkinoilla ja tarjoamalla asiakkaille uusia tuotteita ja palveluita kilpailijoita nopeammin. Kaikkien haastateltavien kohdalla ilmenee vahva luottamus S-ketjun osaamiseen ja markkinatutkimuksiin ajan hyödyntämisestä, joiden mukaan toimitaan yksittäisen yrityksen tasolla. Vaikka haastateltavat kokevat ketjun määrittävän tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisen aikataulun, pyritään yritys- ja henkilökuntatasolla tutkimaan toimialan vallitsevia trendejä, sekä innovoimaan kuuntelemalla asiakkaita ja heidän tarpeitaan.

*”Ketju tekee paljon töitä juuri siinä, että me saataisiin juuri ensimmäisenä ne uutuudet.” (Haastateltava 1)*

*”Meillä on ajan kohtaisesti tuotteet esillä ja jopa ennakkoon.” (Haastateltava 2)*

Kiannon (2008) mukaan innovaatioiden syntyminen vaatii, että henkilöstölle annetaan riittävästi aikaa uusien ideoiden syntymiseen. Haastateltavien mukaan henkilöstölle pyritään antamaan aikaa innovointiin, mutta henkilöstöltä saaman palautteen mukaan aikaa ei ole tarpeeksi uusien ideoiden kehittämiseen ja testaamiseen. Haastateltavien mukaan tässä tulee vastaan ajan hyödyntämisen ongelma ja miten pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisuus innovointiin työajalla. Haastateltavat kokevat kuitenkin ideoiden syntyvän työn ohella ja työntekijöille on annettu mahdollisuus laittaa ideoitaan ja aloitteitaan ns. idealaatikkoon.

## 6. Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa kootaan yhteen vielä edellisen kappaleen tutkimustulokset ja analyysi ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation uudistumiskykyyn vaikuttavia tekijöitä ja haastatteluilla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: ”*Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation uudistumiskykyyn?*”. Vastauksena päätutkimuskysymykseen tutkimus osoittaa, että organisaation uudistumiskyvylle tärkeimpiä tekijöitä ovat strateginen kyvykkyys, tietojohdaminen, johtajuus, oppimismyönteisyys, vuorovaikutteisuus ja ajan hyödyntäminen. Tärkeimpänä tutkimustuloksena voidaan nähdä kuinka uudistumiskyvyn eri osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat uudistumiskykyyn täydentämällä toistensa vaikutuksia. Haastatteluissa selkeimpänä näkyi vuorovaikutuksen, tietojohdamisen, johtamisen ja oppimismyönteisyyden yhteydet. Haastateltavat kokivat hyvän johtajuuden edistävän vuorovaikutusta ja luottamusta toisiinsa, jonka kautta tiedon jakaminen ja oppimismyönteisyys lisääntyvät. Lisäksi strategisen kyvykkyuden taustalla voidaan nähdä yhteisten tavoitteiden tärkeys, johon päästään vuorovaikutteisen ryhmätyöskentelyn tuloksena.

Lisäksi tutkimuksen päätutkimuskysymystä pyrittiin avaamaan syvällisemmin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: *”Mitkä tekijät vaikuttavat eniten paremman uudistumiskyvyn saavuttamiseen?”*

Tämän tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivat uudistumiskyvyn kannalta tärkeimmäksi asioiksi oikeanlaisen johtamisen ja avoimen vuorovaikutuksen. Johtajuudella nähtiin olevan merkittäviä vaikutuksia alaisten suhtautumiseen uudistumiseen. Tuloksista näkyi, että kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä esimiehet saivat aikaan motivaatiota ja innostuneisuutta työntekijöissä ja ihmisten johtamisen avulla muutosvastarinta uudistumista kohtaan oli matalampaa. Lisäksi vuorovaikutteisuuden merkitys oppivalle organisaatiolle näkyi selkeästi tutkimustuloksista. Rehellinen ja avoin dialogi, sekä luottamus koettiin tärkeäksi oppimisen ja tätä kautta uudistumisen kannalta. Tutkimustulokset viittasivat kuitenkin siihen, että avoimuuteen ja luottamukseen voitaisiin yrityksessä panostaa vieläkin enemmän, jotta vuorovaikutuksesta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli: *”Mitkä tekijät ovat vaikeimpia hallita uudistumiskyvyn näkökulmasta?”*

Vaikeimpana osa-alueena koettiin ajan hyödyntäminen. Ajan hyödyntämiseen oli panostettu erityisesti työvuorosunnittelun avulla. Kuitenkin haasteeksi osoittautui uusien keinojen löytäminen, joiden avulla ajan käyttöä voitaisiin vielä parantaa. Lisäksi työntekijät kokivat saavansa liian vähän aikaa uusien ideoiden kehittämiseen ja testaamiseen ja yhteisten innovaatiopalavereiden järjestäminen koettiin mahdottomaksi työajalla. Tutkimustulosten mukaan ajan hyödyntämisen keinot olivat siis rajalliset uudistumiskyvyn parantamisen kannalta, vaikkakin tärkeitä siitä huolimatta. Vaikeaksi asiaksi koettiin myös johtajuudessa esimiesten ja alaisten välisten roolien läheisyyden ja etäisyyden määrittelemisen. Työryhmissä jäsenten väliset suhteet olivat läheisiä ja jopa ystävyys-suhteita, joten esimiehet kokivat hankalaksi, mihin vetää raja esimies- ja alaisuudessa.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli: *”Millä tasolla case-yrityksen uudistumiskyky on eri avaintekijät huomioon ottaen?”*

Sokos Savonlinnan uudistumiskyvyn taso eri osa-alueet huomioon ottaen on kokonaisuudessa hyvällä mallilla. Uudistumisen tarve tiedostetaan sekä esimies-, että henkilöstötasolla ja uudistumiseen käytetään ja kehitetään resursseja yrityksen

menestyksestä huolimatta. Keskijohto pyrkii päivittäisessä toiminnassaan kehittämään omaa osaamistaan ja tukemaan ja kannustamaan alaisiaan heidän työssään, jotta voitaisiin toimia edelläkävijöinä dynaamisilla markkinoilla. Haasteina uudistumisen näkökulmasta koetaan vielä työntekijöiden motivointi kohti innovaatioita ja yhteisiä tavoitteita, sekä ajan hyödyntämisen rajalliset menetelmät.

## 6.2 Johtopäätökset

Strategisen kyvykkyyden kohdalla tutkimustulokset osoittivat yhteisten tavoitteiden ja vision olemassa olon ja strategian viestimisen henkilökunnalle johtavan korkeampaan uudistumiskyvyn tasoon. Tutkimustulokset tukivat aikaisempaa tutkimusta siitä, ettei strategia voi olla staattinen vaan sitä tulee muuttaa ja kehittää jatkuvasti yhdessä henkilöstön kanssa. (Pöyhönen A., 2004; Stähle et al., 2004, 125)

Tulokset tukivat myös aikaisempaa tutkimusta tietojohtamisen näkökulmasta, jonka mukaan tietoa ei voida ostaa ja myydä, vaan tieto rakentuu yrityksen sisällä kokemuksen, oppimisen ja tiedon jakamisen kautta. (Teece, 2000) Lisäksi sekä teoriassa, että empiriassa korostui ryhmien välisen oppimisen ja tiedon jakamisen merkitys uudistumiselle.

Sydänmaanlakan (2002,80) mukaan yrityksen tärkein resurssi on ihmiset ja tämän vuoksi johtajuus ja henkilöstöjohtaminen ovat tulleet yhä tärkeämmiksi osaamisalueiksi organisaatioissa. Yrityksen kilpailukyky riippuukin suurimmalta osin henkilöstön kyvykkyyksistä ja motivaatiosta. Tämä näkemys tuli esille myös tutkimustuloksissa ja keskijohdon mielestä johtamiseen kuuluu työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja motivoiminen kehittymiseen.

Tutkimustuloksissa merkittävänä näkyi yksilön, ryhmän ja organisaation oppimisen linkitetävyys. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat siis Rissasen, Säasken & Vornasen (1996,134–135) tuloksia siitä, että organisaation oppiminen tapahtuu nykyisin pitkälti ryhmissä, kun taas ryhmien oppiminen perustuu yksilöiden haluun toimia yhteisten päämäärien hyväksi. Lisäksi tulokset tukivat Rissasen et al. (1996,134–135) näkemyksiä siitä, että virheet kuuluvat osaksi oppimisprosessia ja oppimismotivaatio lisääntyy, kun epäonnistumisista ei rangaista vaan niihin suhtaudutaan rohkaisevasti.

Tutkimustuloksissa korostui jatkuvasti vuorovaikutteisuuden merkitys uudistumiselle ja ylipäätään organisaation menestymiselle. Tutkimustulokset tukivat Ståhlen & Grönroosin (2000, 82–84) ajatuksia siitä, että yritykset menestyvät paremmin yhdistämällä yksilöiden tietoja ja taitoja ja toimimalla vuorovaikutteisina ryhminä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, ettei organisaatioita olisi edes olemassa ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sosiaalista maailmaa.

Tuloksista osoittautui, että vaikka ajan hyödyntäminen koetaan tärkeäksi resurssiksi ja sitä pyritään jatkuvasti parantamaan, on aikaisempi tutkimus vähäistä kyseisestä aiheesta ja menetelmät ajan käytön parantamiseksi ovat rajallisia. Tutkimustulokset tukivat kuitenkin Petersenin, Boerin & Gertsenin (2004) aikaisempaa tutkimusta tuotteiden ja palveluiden oikea-aikaisen lanseerauksen merkityksestä asiakasrajapinnan hallinnassa ja innovaatioiden luomisessa.

Tutkimustulokset tukivat sekä resurssiperusteista näkemystä, että dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa. Tutkimustuloksista voidaan johtaa, että kaikki kuusi uudistumiskyvyn osa-aluetta edustavat teorioiden määrittelemiä kilpailukykyä tuovia resursseja. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan dynaamisten kyvykkyyksien teorian hypoteesit sopivat paremmin tutkimaan organisaation uudistumiskykyä, sillä dynaamisten kyvykkyyksien teoria huomioi markkinoiden jatkuvan muuttumisen ja resurssiperustan kehittymisen. Tutkimuksen tulokset tukevat kuitenkin myös resurssiperusteisen näkemyksen näkökulmaa siitä, että kilpailuetua saavutetaan jo olemassa olevien resurssien kautta. (Barney, 1991)

Lopuksi yleistettävänä johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan todeta, että käsitellyt kuusi eri osa-aluetta eivät ole toisistaan erillisiä, eivätkä niiden vaikutukset kumoa toisiaan. Päinvastoin eri osa-alueet täydentävät merkittävästi toisiinsa ja sitä kautta vaikuttavat uudistumiskykyyn. Kuten jo johdannossa viitattiin Sydänmaanlakkaan (2001,66): ”Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua”. Tämä lause kiteyttääkin hyvin uudistumisen merkityksen.

### 6.3 Jatkotutkimustarpeet

Uudistumiskykyä tulee tutkia tulevaisuudessa laajemmin sekä esimiesten, että alaisten näkökulmasta ja verrata heidän näkemyksiään uudistumiseen vaadittavista tekijöistä. Mielenkiintoista olisi tutkia enemmän ryhmän jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden ja niissä syntyvien konfliktien kuten muutosvastarinnan vaikutuksia uudistumiskykyyn. Lisäksi vuorovaikutteisuuteen liittyen tulevaisuudessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota yritysten välisen yhteistyön mahdollistamaan innovatiivisuuteen ja oppimiseen ja tätä kautta uudistumiseen. Uudistumiskyvyn tutkimus on ajankohtainen ja kulumaton aihe, jonka merkitystä yrityksen menestymiselle ei voida korostaa liikaa. Vähiten aikaisempaa tutkimusta on tehty ajan hyödyntämisestä, ja siksi hyödyllisenä jatkotutkimustarpeena voitaisiin nähdä yritysten ajan käytön hallinnan merkityksen tutkiminen uudistumiselle ja uusien menetelmien kehittäminen ajan hyödyntämisen edistämiseksi. Uudistumiskyvystä on tehty paljon case-tutkimuksia ja siten myös kvantitatiivisen tutkimuksen lisääminen tulisi tarpeeseen.

## LÄHTEET

Amabile T.M (2005) Kuinka johtajat vaikuttavat luovuuteen. Teoksessa: Tulostietoinen johtaja –sarja (2005) Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy

Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pg. 22-120

Eisenhardt K. & Martin J. (2000) 'Dynamic capabilities: What are they?', Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105–1121

Goddard R. (2001) 'Time in organizations', The Journal of Management Development. Vol. 20, Iss. 1, pg. 19-27

'Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world' (2011), Strategic Direction, Vol. 27 Iss: 7, pp.12 – 14

Juuti P. & Rovio E. (2010) Keskusteleva johtaminen. 2. p, Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava

Kanter R. (2002) 'Strategy as improvisational theater', Sloan Management Review, Vol. 43. No. 2, pp. 76-83

Kianto, A. (2008) 'Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability', Int. J. Technology Management, Vol. 42, Nos. 1/2, pp.69–88.

Kianto A., Lönnqvist A. & Sillanpää V. (2009) ' Using intellectual capital management for facilitating organisational change', Journal of intellectual capital, Vol.10, No. 4, pp. 559–572

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Osuuskunta Vastapaino

Lönnqvist A., Blomqvist K., Hannula M., Kianto A., Kärkkäinen H., Maula M., Ståhle P. (2007) Tietojohtaminen tutkimusalueena. Tampere, Pilot-kustannus Oy

Metsämuuronen J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1 p. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Parthasarathy R., Huang C. & Ariss S. (2011) 'Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership', The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. IX, No. 3

Petersen, A. H., Boer, H. & Gertsen, F. (2004) 'Learning in Different Modes: The Interaction Between Incremental and Radical Change', Knowledge and Process Management. Vol. 11, No. 4, pg. 228

Popper M. & Lipshitz R. (2000) 'Organizational Learning – Mechanism, Culture and Feasibility'. Management learning, Vol. 31(2): 181–196

Pöyhönen, A. (2004) 'Modeling and measuring organizational renewal capability', Doctoral Dissertation, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200, Lappeenranta University of Technology.

Rissanen R., Sääski K., & Vornanen J. (1996) Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

Rosseau D.M (1997) Organizational behavior in the new organizational era. Annual Review of Psychology. 1997; 48; 515-46

Stacey, R. (1992) MANAGING CHAOS – Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London, Kogan Page Limited

Stähle P. & Grönroos M.(2001) Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in Theory and Practice

Stähle P., Kyläheiko K., Sandström J., Virkkunen V. (2002) Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki, WSOY

Stähle P., Sotarauta M. & Pöyhönen A. (2004) Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy

Stähle P. & Wilenius M. (2006) Luova tietopääoma. Helsinki, Edita

Sydänmaanlakka P. (2001) Älykäs organisaatio. 3 p. Helsinki, Kauppakaari



Sydänmaanlakka P. (2002) *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. United Kingdom, Capstone Publishing Limited (a Wiley company)

Sydänmaanlakka P. (2004) *Älykäs johtaminen*. Helsinki, Talentum Media oy

Sydänmaanlakka P. (2009) *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki, Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka P. (2012) *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki, Talentum Media Oy

Dougherty, D. (1992) 'Practice-centered model of organisational renewal through product innovation', *Strategic Management Journal*, Vol. 13. pp. 77–92

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509-533.

Teece, D., J. (2000). *Strategies for Managing Knowledge assets: the Role of Firm Structure and Industrial context*. *Long Range Planning* 33, pp. 35-54

Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan*. 2. p. Helsinki, WSOY

Wernerfelt, B. (1984) 'A Resource-Based view of The Firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pg. 171-180

Whipple J. M & Frankel R. (2000) *Strategic Alliance Success Factors*. *Journal of Supply Chain Management*. Summer 2000; 36; 3, pg. 21

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 339

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset Sokos Savonlinnan keskijohdolle, johon kuuluu palvelupäällikkö ja kaksi myymäläpäällikköä.

#### **Perustiedot:**

- ikä/sukupuoli
- koulutus
- vastuualue organisaatiossa
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä kokonaisuudessa ja kuinka kauan olet ollut esimiesasemassa?

#### **Haastattelukysymykset:**

##### **Strateginen kyvykkyys:**

1. Miten koet organisaation onnistuvat strategian ja tavoitteiden määrittelyssä ja toteuttamisessa?
2. Miten yrityksen visio näkyy yrityksen toiminnassa?
3. Osataanko asiakkaiden tarpeet huomioida riittävästi? Miten tarpeet huomioidaan?
4. Tunnetaanko yrityksessä merkittävimmät kilpailijat ja millaiseksi koet yrityksenne kyvyn reagoida kilpailijoiden toimintaan?
5. Miten organisaatiossa tunnistetaan alan uusia trendejä ja markkinoiden kehittymistä?
6. Onko yrityksessä tehty merkittäviä muutoksia vastaamaan toimintaympäristön ja kilpailijoiden kehittymiseen? Jos on niin millaisia?
7. Miten yrityksen strategiassa huomioidaan oppiminen, innovaatiot ja uuden tiedon luominen?

##### **Tietojohtaminen:**

1. Minkälaisia tietojärjestelmiä organisaatiolla on käytössä? Miten niiden toiminnan tehokkuus varmistetaan?

2. Miten henkilöstön jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista hyödynnetään?
3. Jakavatko organisaation jäsenet tietoa toisilleen ja miten tiedon jakamiseen kannustetaan?
4. Mistä yrityksenne saa tärkeää tietoa?
5. Mistä uutta tietoa ja osaamista saadaan?

### **Johtajuus:**

1. Minkälaisiksi koet esimiesten ja alaisten väliset suhteet?
2. Pystyvätkö työntekijät vaikuttamaan omaan työhönsä? Miten?
3. Kannustavatko esimiehet alaisiaan kehittymään työssään? Miten?
4. Miksi työntekijöiden kannustaminen innovointiin ja luovuuteen on tärkeää?
5. Annetaan työntekijöille riittävästi resursseja innovoinnin ja uusien ideoiden kehittämiseen?
6. Minkälaisia resursseja työntekijöillä on mahdollisuus käyttää innovoinnin toteuttamiseen?

### **Oppimismyönteisyys:**

1. Kokevatko työntekijät oppivansa työssä ja kuinka oppimiseen suhtaudutaan?
2. Miten ja mitä henkilökunnan jäsenet oppivat toisiltaan?
3. Onko henkilöstöllä mahdollisuus antaa palautteita ja parannusehdotuksia? Jos on niin, miten palautteita hyödynnetään?
4. Miten organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin ja epäonnistumisiin?
5. Kuuluuko oppiminen ja innovointi keskeiseksi osaksi jokaisen työtä?
6. Miten oppimista ja innovaatioita voidaan hyödyntää käytännössä?
7. Ovatko työntekijät sitoutuneita organisaation tavoitteisiin?
8. Mistä työntekijöiden sitoutuneisuus ilmenee?

### **Vuorovaikutteisuus:**

1. Millaiseksi koet työilmapiirin?
2. Miten koet alaisten luottavan esimieheen ja organisaatioon?
3. Luotatko työntekijöihin esimiehen näkökulmasta?
4. Millaista on organisaation osastojen välinen yhteistyö?
5. Onko yrityksellä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita? Jos on niin, minkälaista yhteistyötä tehdään?

6. Mitä yritysten välisen yhteistyön kautta haetaan?

**Ajan hyödyntäminen:**

1. Osataanko tuotteet ja palvelut lanseerata markkinoille oikeaan aikaan?

2. Mistä voidaan tietää, milloin jokin tuote tulee julkaista markkinoilla?

3. Miten arvioitte toiminnan oikea-aikaisuutta?

4. Onko henkilöstöllä riittävästi aikaa kehittää uusia ideoita?

5. Miten henkilökunnan ajan käyttöä säädellään?

6. Miten ajan hallintaa organisaatiossa voitaisiin kehittää?