

DIPLOMITYÖ  
INNOVAATIOKYVYKKYYS KILPAILUKYVYN LÄHTÖKOHTANA  
– CASE SMARTPOST

Janne Virtala  
2018

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Janne Virtala  
**Työn nimi:** Innovaatiokyvykkyys kilpailukyvn lähtökohtana  
– case SmartPost  
118 sivua, 11 kuvaa ja 9 taulukkoa  
**Diplomityö:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous  
**Vuosi:** 2018  
**Tarkastajat:** professori KTT Timo Pihkala  
tutkijatohtori KTT Marita Rautiainen  
**Hakusanat:** innovaatiokyky, strategia, kilpailukyky, resurssiperustainen näkemys, logistiikka, Posti, governance, valtio

Käynnissä oleva internetin verkottaman maailman muuttuminen vaikuttaa voimakkaasti Postin liiketoimintaan. Tämä tutkimus osallistuu strategisen kilpailukyvn ja resurssiperustaisen innovaatiokyvykkyuden tutkimukseen Postin kuluttajatavarajakelun kilpailukyvyistä ja SmartPost-lokerikkohankkeesta tehdyn osallistuvan tapaustutkimuksen kautta. Tutkimus pyrkii laatimaan tälle liiketoiminnalle tulevaisuuden suuntaviivoja niistä strategisista kyvyksistä, joita sen tulisi vahvistaa selviytyäkseen ja saavuttaakseen kilpailukykyä. Tutkimuksen tavoitteisiin vastattiin analysoimalla haastatteluaineistoa sekä tutkimalla julkisia ja Postin sisäisiä materiaaleja. Keskeiset tutkimusaineistot ovat Postin sisäisiä materiaaleja ja tehty mittaus innovaatiokyvykkyudesta vuoden 2017 keväällä.

Postin haaste on ratkaista vaikea solmu historian painolastia, omistajaohjausta ja regulaatiota. Nämä osaltaan näyttävät johtaneen yrityksessä strategian ja bisnestavoitteiden haasteisiin, sekä tuoneen mukanaan johtamista hankaloittavia näkymättömiä dimensioita. Tutkimuksen mukaan innovaatiokyvykkyys on yrityksen muutoskyvykkyuden osalta alentunut ja tämä rapauttaa kuluttajatavarajakelun kilpailukykyä. Postin kannalta ongelmat innovaatiokyvykkyudessa tulevat ikävään aikaan. Asiat etenevät verkkaisesti ja kyky tuottaa kestävä kilpailukykyä kehittäviä ratkaisuja ja markkinoille uusia palveluita on heikentynyt.

## **ABSTRACT**

**Author:** Janne Virtala

**Title:** Innovation capability as a source of competitive advantage  
– case SmartPost  
118 pages, 11 pictures & 9 tables

**Master’s Thesis:** Lappeenranta University of Technology,  
Industrial Engineering and Management

**Year:** 2018

**Examiners:** Professor D.Sc (Econ.) Timo Pihkala  
Postdoctoral Researcher D. Sc. (Econ. & Bus.Adm.) Marita Rautainen

**Keywords:** innovation capability, strategy, competitive advantage, resource based view, logistics, Posti, governance, state

The ongoing and intensifying change in the world networked by Internet has a strong impact on Posti's business. This research contributes to the study of strategic competitiveness and resource-based innovation capability through an analysis of competitiveness of Posti's business-to-consumer delivery and participatory case study on new business, SmartPost apartment lockers. The study aims to prepare future orientations for this business from the strategic skills it needs to strengthen to survive and achieve sustainable competitiveness. The objectives of the study were answered by analyzing the interview material and by examining the public and Posti's internal materials. The core research materials are Posti's internal materials and measurement of innovation capability made in the spring of 2017.

The challenge of the Posti is to solve a difficult knot of history's burden, corporate governance and regulation. These seem to have led the company to the obscurity of strategy and business goals together with invisible dimensions which all interfere with efficient business management. According to the study, the innovation capability has been significantly impaired for the company's ability to transform and to reconfigure its assets, and this significantly weather the competitiveness of business-to-consumer parcel delivery business. For Posti as a company, the problems with the innovation capability come at a seamy time. Things are progressing slowly and the ability to develop sustainable competitive advantage and new services has deteriorated.

## ALKUSANAT

Kun joulukuussa vuonna 2015 päätin hakea Lappeenrannan teknillisen yliopiston koulutusohjelmaan, en osannut kuvitellakaan, kuinka antoisa ja mielenkiintoinen tästä oppimisen matkasta tulisi. Kiitos professori Timo Pihkalalle innostavasta opetuksesta ja asiantuntevasta diplomityön ohjauksesta. Kiitos kuuluu samoin työn toiselle tarkastajalle, tutkijatohtori Marita Rautiaiselle. Työssäkäyvälle aikuisopiskelijalle koulutus oli järjestetty monin tavoin varsin mainiolla tavalla, mistä kiitos kuuluu edellä mainittujen lisäksi monelle muullekin Lappeenrannan teknillisen yliopiston henkilökunnasta. Kutkuttavaa ja silmiä avaavaa oli myös monen vuosikurssini opiskelijatoverin pitkä kokemus liike-elämästä eri aloilta.

Kiitos myös työnantajalleni Postille ja esimiehelleni Saara Pietilälle, joiden molempien suostumuksella minulla oli mahdollisuus tehdä tämä varsin mielenkiintoinen tutkimusmatka lähes neljäsataavuotiseen Postiin ja sen yhteen liiketoiminnan osaan. Suomen täytettyä tämän työn viimeistelyjen viime hetkillä sata vuotta, kiitos kuuluu myös tälle hienolle maalle jossa asumme. Mahdollisuus opiskella ja suorittaa toinen korkeakoulututkinto ilman kohtuuttomia taloudellisia rasitteita on mahdollista Suomessa. Monessa muussa maailmankolkassa ei. Toivonkin, että tällä diplomityölläni pystyn piirun edistämään Suomen eteenpäin menemistä ja menestystä seuraavalla satavuotistaipaleella. Posti on keskeinen toimija suomalaisten arjen sujuvuudesta huolehtimisessa, joten ei ole lainkaan yhdentekevää, miten tällä yrityksellä menee.

Helsingin Pakilassa 26.1.2018

Janne Virtala

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1 TYÖN TAUSTA .....	8
1.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	10
1.3 TUTKITUT OSA-ALUEET JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	11
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	12
<b>2 KILPAILUKYKY JA INNOVAATIOKYVYKKYYS</b> .....	<b>13</b>
2.1 STRATEGINEN KYVYKKYYS, KILPAILUKYKY .....	14
2.2 KASVUN TEORIAMAT .....	20
2.3 YRITYSVERKOSTOT LIIKETOIMINNASSA .....	22
2.4 OMISTAJAOHJAUS .....	23
2.5 INNOVAATIOKYKY KILPAILUKYVYN LÄHTEENÄ.....	26
2.6 MATRIISIORGANISAATIOT .....	30
2.7 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	32
<b>3 TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 TUTKIMUSKOHDDE POSTI KONSERNI.....	35
3.1.1 SUOMEN VALTIO POSTIN OMISTAJANA JA OMISTAJAOHJAUSPOLITIikka.....	38
3.1.2 POSTIPALVELUT.....	39
3.1.3 OPUSCAPITA .....	40
3.1.4 ITELLA VENÄJÄ .....	40
3.1.5 PAKETTI- JA LOGISTIIKKAPALVELUT .....	41
3.2 TUTKIMUSPROSESSI .....	43
3.3 AINEISTON KERÄÄMINEN, ANALYYSI JA TULKINTA .....	45
3.4 RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI .....	49
<b>4 TULOKSET</b> .....	<b>51</b>
4.1 POSTIN JA POSTIN KULUTTAJAVARAJAKELULIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET .....	52
4.1.1 POSTIN STRATEGISET BISNESALUEET .....	52
4.1.2 TAVARANJAKELU LIIKETOIMINTANA JA POSTIN KILPAILIJAT.....	58
4.1.3 POSTIN KULUTTAJAVARAJAKELULIIKETOIMINNAN NYKYTILA .....	63
4.1.4 KERROSTALOLOKERIKOT, CASE SMARTPOST .....	68
4.2 POSTIN INNOVAATIOKYVYKKYYDEN ERITYISPIIRTEET.....	76

4.2.1 SMARTPOST-LOKERIKKOHANKKEESSA ESIIN NOUSSEET KESKEISET TEEMAT ..	76
4.2.2 INNOVAATIOKYVYKKYYDEN PIIRTEET.....	89
4.2.3 INNOVAATIOKYVYKKYYDEN ERITYISPIIRTEISTÄ JA MERKITSEVYYDESTÄ .....	97
<b>5 POHDINTA .....</b>	<b>102</b>
5.1 TIIVISTELMÄ TULOXSISTA.....	102
5.2 SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI.....	106
5.3 VARAUMAT JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	110
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>111</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>119</b>
LIITE 1. POSTI GROUP OYJ:N AVAINLUVUT 2013-2015 (POSTI GROUP OYJ 2016B) .....	119
LIITE 2. KYSELYLOMAKE.....	120
LIITE 3. POSTITOIMINNAN KANNATTAVUUS, % (O. RANTALA 2013).....	123
LIITE 4. LIIKEVAIHTOJEN OSUDET PROSENTTIOSUUKSINA (POSTI 2017).....	123
LIITE 5. POSTI KONSERNIN AVAINLUVUT VUOSINA 2014-2016 (POSTI 2017, 8-10) .....	124
LIITE 6. PAKETTI- JA LOGISTIIKKAPALVELUN ORGANISAATIOSSA.....	127
LIITE 7. TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	128

# 1 JOHDANTO

Tässä työssä tutkitaan Postin kuluttajatavarajakelun kilpailukykyä. Kuluttajatavarajakelun liiketoiminta on hallinnollisesti Postissa keskitetty pääosin yhteen liiketoimintayksikköön. Tutkimus pyrkii laatimaan tälle liiketoiminnalle tulevaisuuden suuntaviivoja niistä strategisista kyvykkyyksistä, joita sen tulisi vahvistaa selviytyäkseen ja saavuttaakseen kilpailukykyä. Yhtäältä tutkitaan sitä, onko valittu strategia oikea kyseisen liiketoiminnan kilpailukykyyn kannalta. Analyysissä otetaan kantaa myös siihen, toteutetaanko julkilausutun strategian mukaista liiketoimintaa vai ajavatko liiketoimintaa muut tekijät. Lisäksi tutkitaan luodaanko kyvykkyyksillä kilpailuetua tavarajakeluliiketoimintaan kilpailijoihin verrattuna ja erottaudutaanko näin asiakkaan silmissä. Edelleen tutkitaan mitä vahvuuksia kyvykkyyksien taustalla on ja toisaalta mitä heikkouksia löytyi. Näihin löydettyihin heikkouksiin tai ongelmiin pyritään myös vastaamaan. Vastaukset ovat niitä asioita, joita kyseisen liiketoiminnan kyvykkyyden ylläpitämiseksi tulisi kehittää.

Tutkimus lähestyy tutkimusongelmaa tapaustutkimuksen ja Postin lanseeraamaan uuden palvelun kautta. Palvelu nimettiin noin puoli vuotta valmistelun alkamisesta nimellä SmartPost. Tutkimus lähestyi kilpailukykyä SmartPost-palvelun lanseerauksen kautta, koska se nostettiin Postin toimesta näyttävästi sekä mediassa että Postin sisällä keskeiseksi tekijäksi, jolla Posti kertoi kehittävänsä liiketoimintaansa. Käsillä oleva tutkimus on osallistuva tapaustutkimus, joten hankittu ja tutkittu aineisto on rikas. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt kyseisessä liiketoimintayksikössä tätä diplomityötä kirjoitettaessa noin kuuden vuoden ajan. Keskeinen tutkimuksen haaste tutkimusmetodologisesti onkin saavuttaa riittävä objektiivisuus ja kattavuus kuvattavista ilmiöistä niiden eri puolilta. Myös kilpailevat selitykset liiketoiminnan ja strategian toteutuksessa pyritään tuomaan esiin. Analysoitavat aineistot koostuvat haastatteluista, luottamuksellisista Postin sisäisistä liiketoimintaa kuvaavista tiedoista ja innovaatiokyvykkyyden mittauksesta keväällä 2017. Mittaus tehtiin noin kolmelle sadalle Postin tuotekehityksen, -ylläpidon ja myynnin parissa työskentelevälle toimihenkilölle tehdyn kyselyn avulla.

## 1.1 Työn tausta

Helppous ja nopea saatavuus ovat oletusarvoja kuluttaja-asiakkaille. Tämän tutkimuksen kohteena on pakettilokerikon työnimellä 13.12.2016 lanseerattu uusi Postin palvelu, joka pyrkii olemaan edellä mainitun helppouden edelläkävijä ja uusi palvelu Suomessa. Palvelussa halutaan luoda uusia modernin ihmisen asumiseen ja arjen palveluiden saamiseen liittyviä elämää helpottavia palveluita. Kuluttajat osaavat vaatia monia asumiseen liittyviä parannuksia, mutta näyttäisi olevan niin, että asumiseen liittyville palveluille on myös luotavissa markkinaa. Samaan aikaan Postin tavarankuljetuksessa kuljetettavan ja kuluttajille jaettavan tavarantoiminnan määrä kasvaa. Kuljetusyhtiöille asia ei ole tarkoittanut pelkästään kasvavia liikevaihtoja, koska tavarankuljetuksessa katteet ovat olleet perinteisesti alhaisia ja kilpailu verkkokaupan lähetyksistä kovaa. Yhdysvalloissa paikallisella postilla on 34 miljardin dollarin velka erilaisista työntekijöille kuuluvista etuusmaksuista ja samaan aikaan kannattavuus on laskemassa kirjeliikenteen korvautuessa pienillä verkkokaupan lähetyksillä (The Economist 2017). Kuljettamisessa isot kansainväliset jätit ja pohjoismaiset toimijat Ruotsin Postin omistaman Postnordin johdolla käyvät markkinoista kovaa kilpaa myös Suomessa. Pohjoismaisten kokonaiskuljetusratkaisujen tarjoaja on monesti vahvoilla isojen tavarantoimittajien kanssa neuvotellessa, joten suuruuden ekonomialla on merkitystä kuljettamisessa. Riskinä on myös kuluttajatarvikkeiden kuljetusmarkkinoiden täydellinen mullistus, jos esimerkiksi Amazon astuisi perinteisten kuljetusyhtiöiden tai postien reviirille.

Käynnissä oleva internetin verkottaman maailman muuttuminen vaikuttaa voimakkaasti Postin liiketoimintaan. Posti yrityksenä on neljäsvuotisen historiansa aikana kokenut aiemminkin voimakkaita murroksia. Muutos virkamieslaitoksesta valtio-omisteiseksi osakeyhtiöksi 90-luvun laman keskellä tai pankkitoiminnasta luopuminen olivat aikanaan isoja muutoksia. Yritys on jälleen murroskohdassa, joskin ennakoitussa sellaisessa. Verkkokauppa on ollut Suomessa ja maailmalla pitkään kasvussa. Kirjeliikenne korvautuu erilaisilla sähköisillä viestintätavoilla, kuten sähköisellä laskutuksella, joka murentaa Postin perinteistä liiketoiminnan kivijalkaa. Henkilökohtaiset viestit muualla kuin kirjeissä ja uutisten lukeminen siirtyy yhä enemmän paperilehdistä sähköisiin medioihin. Samaan aikaan Euroopassa Iso-Britanniassa on vähittäismyynnistä jo 13% verkossa ja Suomessa on 10% (IPC 2016). Kuluttajat ovat siirtyneet ostamaan yhä enenevässä määrin kivijalkakauppojen sijaan verkosta. Suomalaiset ovat myös rohkaistuneet ostamaan yhä enemmän ulkomaisista kaupoista, mikä on tarkoittanut Stockmannin kaltaisten perinteisten kivijalkakauppojen ahdinkoa ja Anttilan konkurssia. Anttila oli 90-luvulla verkkokaupan edelläkävijä, joten tarinaa



voidaan pitää hyvänä esimerkkinä yritysten kilpailukyvyyn tai uudistumistarpeen laiminlyönnin seurauksista.

Tietotekninen kehitys yhdessä tiheämmin verkottuneen yhteiskunnan kanssa on tuonut kuluttajille yhä mielikuvituksellisempia ja monipuolisempia palveluita. Pienten yritysten tai jopa yksilöiden tuottamat liiketoimintamallit ja sovellukset haastavat jo markkinoilla olevien, usein isojen yritysten kilpailukyvyyn ja kyvyn kehittää palveluita. Yhä suurempi osa palveluista perustuu yritysten tai organisaatioiden tarjoamalle ilmaiselle tiedolle tai muiden yritysten palveluiden yhdistämiseen yhdeksi palveluksi. Avoimen rajapinnan hyödyntämisestä hyvä esimerkki on Nysse-sovellus, joka hyödyntää eri kaupunkien ja VR:n avoimen rajapinnan tietoa tuoden reaaliaikaisesti joukkoliikenteen kartalle (Tapanila 2016). Rima palveluiden tasolle nousee kaikissa yrityksissä. Strategisen kestävä kilpailuedun löytäminen voi perustua edellä mainittuun kuluttaja-asiakkaan vaateisiin vastaamiseen, mutta etu voi, ja sen tulisikin koostua, monista vaikeasti kopioitavista tekijöistä. Kilpailuedun tulisi olla kestävä ja vaikeasti imitoitava, ja myös muuta kuin pelkän tehokkuuden virittämistä yrityksessä (Porter 1996). Myös Postin tulisi tarkkaan valita osa-alueet, joissa haluaa olla kilpailukykyinen, jotta voisi menestyä niissä. Pienen ja ketterän it-yrityksen, saati vapaaehtois pohjalta tekevän yksilön (Nysse), kanssa kilpailu voi olla vaikeaa.

Verkkokaupassa sekä lähettäjät että vastaanottajat ovat avainasemassa palvelusta saadussa hyvässä kokonaiskokemuksessa. Posti lanseerasi pakettiautomaatit vuonna 2011 Suomessa saaden niillä merkittävää kilpailuetua. Uberin, Foodoran ja Woltin kaltaiset uudenlaiset palvelukonseptit kuitenkin osoittavat, että muutos on jatkuvaa ja kuljettamisen markkinat ovat kovassa muutoksessa. Lisäksi verkkokaupassa isot kansalliset toimijat sekä kuljettamisessa (UPS, DHL, FedEx), että verkkokaupassa (AliExpress, Amazon, Ebay) pystyvät koollaan kilpailemaan säännöillä, joihin pienen maan kansallisella Postilla on vähän, jos laisinkaan mahdollisuuksia. Tavarankuljettamisen näkökulmasta näyttäisi olevan merkitystä myös yritysverkostolla, jossa tavarankuljettaja toimii sekä millaisissa alliansseissa yritys on mukana. Pelkkä kuljettaminen on harvoin kestävä vaihtoehto edes Postin kaltaiselle, yhden pienen pohjoiseurooppalaisen maan markkinajohtajalle.

## 1.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia tapaustutkimuksena Postin pakettiliiketoiminnan strategisia kyvykkyksiä tavaranjakelussa. Tutkimuksessa käytetään rinnan Pakettipalvelut-termiä kuluttajata-varajakelun kanssa, vaikka Pakettipalvelut on liiketoimintayksikkönä kuluttajatavarajakelua laajempi kokonaisuus. Tutkimuksessa selvitetään nykytila, sekä johdetaan tapaustutkimuksen ja Pakettilokerikko-hankkeen avulla lähitulevaisuuden Postin strategiset kyvykkyudet, joita yritys tarvitsee tavaranjakelun kilpailussa menestyäkseen.

Tavaranjakelulla tarkoitetaan tässä paketin tai pienemmän kokoista, pääasiassa kuluttajille jaettavaa tavaraa. Tavaranjakelun tyypillinen esimerkki on verkkokaupasta ostetut ja kuluttaja-asiakkaalle jaetut ostokset. Tavaranjakeluun lasketaan tässä mukaan kaikki kuluttajajakelu, ml. ruoka ja erilaiset tavaraan liitetyt palvelut, kuten vaikka rikkoutuneen kännykän korjaaminen. Kuluttajatavarajakeluksi lasketaan tässä tutkimuksessa kaikki se kuljettaminen, jossa toisena osapuolena on yritys ja toisena kuluttaja tai kotitalous. Tähän viitataan jäljempänä B2C (business to consumer) termillä.

Tutkimus lähti tutkimaan asetettua ilmiötä kvalitatiivisesti haastatteluin, joita oli tavoitteena tehdä 5-10 kappaletta Postissa ja Postin kumppaniyrityksissä. Haastatteluaineisto kerättiin vuoden 2016 loppupuolella sekä alkuvuonna 2017. Muu aineisto, kuten taloudelliset luvut, kerättiin pääosin myös näinä ajankohtina. Tausta-aineisto muodostuu yrityksen historiasta pääpainon ollessa viiden edeltävän vuoden tapahtumissa.

Tutkimusmenetelminä ovat haastattelut, julkiset ja Postin sisäiset raportit, sekä erilaisten kokouspöytäkirjojen ja suunnitteludokumenttien tutkiminen. Tutkimuksessa haastatellaan joitakin avainhenkilöitä SmartPost-hankkeessa ja toimihenkilöitä Postissa. Määrällistä aineistoa ovat esimerkiksi asiakasmäärät, liikevaihto, viralliset tilastot, valtion omistajaohjauspolitiikkaa kuvaavat erilaiset materiaalit ja muut palveluita kuvaavat tiedot. Osa liiketoimintaa kuvaavista luvuista ovat luottamuksellisia ja ne eivät ole julkisia, joten niitä ei tähän tutkimukseen ole voitu liittää, joskin tutkimuksen tekijä on niihin perehtynyt. Tutkimuksessa pyritäänkin käyttämään perusteluissa mahdollisimman pitkälle Postin julkisista lähteistä saatavilla olevia aineistoja. Media-aineistoa on Postin kaltaisesta yrityksestä runsaasti ja tutkimuksessa sitä referoidaan eri ilmiöitä havainnollistaen. Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta ja lumipallo-otosta (Patton 1987), sekä

kvantianalyysia mittauksen analyysissä. Tämän avulla pyritään löytämään kriittiset menestystekijät ja samalla löytämään informanteja, jotka voisivat kumota tai vahvistaa tehtyjä johtopäätöksiä. Aineistosta pyritään löytämään yhdistävät tekijät teorioihin tai katkokset, joita havaitut ilmiöt tutkimuksessa eivät selitä.

### 1.3 Tutkitut osa-alueet ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus on osallistuva laadullinen tutkimus. Tutkimus ei pyri yleistettävyyteen vaan tarjoamaan kuvan tai poikkileikkauksen siitä, mikä on Postin pakettipalveluiden kuluttajatarvarajakelun kilpailukyky tällä hetkellä ja mistä tekijöistä se muodostuu. Nykytilan perusteella tutkimuksessa tehdään suositukset asioista joita kannattaisi muuttaa tai kehittää kilpailukyvyn kehittämiseksi. Tutkimuksen kenttää kuvaava miellekartta eli mindmap on kuvassa yksi sellaisena, kuin se tutkimusta aloitettaessa näyttäytyi. Rajat tutkituille osa-alueille tulevat käytetyistä selittävästä teorioista.



**Kuva 1. Miellekartta SmartPost-pakettilokerikkohankkeeseen osallistuneiden kokemuksi mukaillen.**

Nykytila analysoidaan selvittämällä toimialan rakenne, tarjonta, kilpailijat ja asiakkaat. Makroympäristöä tarkastellaan PESTEL-analyysillä. Sisäinen analyysi keskittyy tehokkuuteen (Kamensky 2014) analysoimalla taloudellisia lukuja ja haastatteluaineistosta teemoja esiin nostamalla. Nykytilan analyysin perusteella muodostetaan SWOT-analyysillä tulevaisuuden strategiseen kyvykkyteen liittyvät suurimmat vahvuudet sekä kehittämistarpeet.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

1. Mitkä ovat Postin kuluttajatarvarajakelun strategiset kyvykkyydet nyt ja mitkä niiden tulisi olla 2018-2022 aikajänteellä?
2. Mitkä ovat liiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat liiketoiminnan kilpailukyvyn kehittämiseen?

Kyseessä on tapaustutkimus ja pyrkimys on koostaa konstruktio tutkimuksen aikana löydetyistä tuloksista. Tutkimuksessa nostetaan tutkimuskirjallisuudesta esiin esimerkiksi oletus yritysverkostojen ja niissä toimimisen tärkeydestä Postin pakettipalveluille. Tutkimus tarkastelee tätäkin väitettä Postin kuluttajatarvarajakeluun ja sen kilpailukykyyn liittyen. Liiketoimintaa tutkitaan kokonaisuutena ja SmartPost-pakettilokerikkohanketta liiketoiminnan yksittäistapauksena. Yksittäistapauksen valinta tutkimuksen keskiöön perustuu siihen oletamaan, että uuden palvelun lanseeraus tuo riittävän hyvin esiin eri piirteitä Postista ja kyseisestä liiketoiminnasta. Näiden piirteiden tai tulosten analysointi puolestaan antaisi vankan tutkimusaineiston.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee avaamalla Postin ja tutkimuskohteena olevan Posti pakettipalvelut -liiketoiminnan nykykontekstia, liiketoimintaa ja lähihistoriaa. Varsinaiset taloudelliset tunnusluvut eri liiketoiminnoista käsitellään luvussa kolme.

Teoriaosuus aloitetaan strategisen kilpailukyvyn teorialla. Osuudessa tuodaan esiin myös kohdeorganisaatiota selittäviä erilaisia kasvumalleja (sisäinen tehokkuus, uudet palvelut, iso yritys). Teoriaosuudessa jatketaan yritysverkostojen teoreettisella viitekehyksellä, sekä tehdään tarkastelu omistajaohjauksen teoriaan. Matriisiorganisaatiot ja innovaatiokyky teoreettisina kokonaisuuksina esitellään ennen teorialuvun yhteenvetokappaletta. Yhteenvetokappaleessa yhdistetään ja perustellaan esitellyt teoriat yhdeksi tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi.

Tutkimuksen kolmannessa eli tutkimusmetodologiaa käsittelevässä luvussa esitellään tapaustutkimuksen kohde alkaen Postin omistajan, Suomen valtion, omistajaohjauspolitiikasta. Viimeisenä

kuvataan SmartPost-lokerikkohankkeen kulku ja myyty palvelu. Luvussa esitellään myös tutkimusprosessi, aineiston kerääminen, analyysi ja tulkinta. Metodologialuvun lopuksi tehdään katsaus tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.

Tulosluvussa neljä käsitellään tutkimuksen empiirinen osuus kaksiosaisesti. Ensin esitellään Postin ja Postin kuluttajatarajakeluliiketoiminnan erityispiirteet ja sen jälkeen Postin innovaatiokyvykkyyden erityispiirteet. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset esitellään edeten Postin strategisista bisnesalueista kohti case-tutkimuksen kohdetta, SmartPost-lokerikkohanketta. Toisen tutkimuskysymyksen tulokset eli Postin innovaatiokyvykkyys esitellään alkaen teemahaastatteluaineistosta ja edeten määrällisen analysoinnin keinoin kyselyaineistoon. Aineiston käsittely-yhteydessä nostetaan esiin myös mahdolliset keskeiset teemat joihin ei aineistosta löydy vastausta valitun teoreettisen viitekehysten huomioon ottaen.

Luvussa viisi esitetään tiivistelmä tutkimuksen keskeisistä havainnoista, sekä sen jälkeen esitetään niiden pohjalta tutkimuksen tekemät suositukset Postille. Mitkä ovat avaintekijöitä kohdeorganisaation lähimpien 2-5 vuoden menestymisen kannalta? Myös tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota ja tutkimuksen aikana esiin tulleita uusia hedelmällisiä jatkotutkimuksen aiheita nostetaan lopuksi esiin.

## **2 KILPAILUKYKY JA INNOVAATIOKYVYKKYYS**

Strategisessa johtamisessa perinteinen tapa on tarkastella kilpailukykyä organisaatiossa tai yrityksessä sisäisten ja ulkoisten näkökulmien kautta (Wernerfelt 1984). Tämä jaottelu on lähtökohtana tunnistettaessa keskeisiä sisäisiä ja ulkoisia kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä Postin kuluttajatarajakelussa. Luvussa määritellään kohdeorganisaation ja kilpailukykyyn tutkimuksen kannalta keskeisemmät käsitteet, teoriat ja esitellään niitä koskevaa tutkimusta. Kilpailukykyä lähestytään tutkimuksen empiirisessä osuudessa tapaustutkimuksella, SmartPost-lokerikkohankkeen kokemusten kautta nousseesta kuvasta. Tämä tarkoittaa tapaustutkimuksessa esiin tulleiden ilmiöiden esiin nostoa myös teoria- ja tutkimuspuolelta kilpailukykyyn näkökulmasta. Tutkimuksessa sisältä ulos -viitekehys, innovaatiokyvykkyyden problematiikka, taustoittaa vahvimmin tulososiota ja niiden kautta etsitään vastaus kysymyksiin: mitä resursseja tai kyvykkyyksiä hyödynnettiin? Mitä

katkoksia tai puutteita hankkeen toteutus toi esille resursseissa/kyvykkyyksissä? Miten näitä vahvuuksia/heikkouksia voisi kehittää eteenpäin? Osaltaan kasvun teorian -kappale pyrkii tuomaan viitekehysten yrityksen valitsemille kasvun tavoille.

Yritysverkostot ja niissä toimiminen käsitellään teoriaosassa myös laajemmin. Niiden rooli on tämän tutkimuksen tulosten kannalta merkittävä. Verkostot ovat Postille mahdollisuus ratkaista innovaatiokyvyyden problematiikkaa pakettilokerikkojen kaltaisissa uusissa avauksissa. Pakettilokerikot lanseerattiin yhdessä rakennusyhtiöiden kanssa ja näillä näyttäisi olleen selkeä halu kumppanuuteen, vaikka yhteistyöstä ei suoraa tulovirtaa rakennusyhtiöiltä muodostukaan. Verkostojen lisäksi teoreettiseen viitekehykseen sisältyy omistajaohjaus, jota käytetään selittävänä tekijänä osalle tutkimuksessa havaituille katkoksilta ja puutteille, sekä tätä kautta esitetylle väitteelle innovaatiokyvyyden hapertumisesta. Matriisiorganisaatioita koskeva teoria- ja tutkimuskirjallisuus pyrkii taustoittamaan sitä todellisuutta, jossa organisaatio toimii. Luvun kaksi viimeisessä kappaleessa esitellyt teorian nivotaan yhdeksi tutkimuksen viitekehykseksi.

## **2.1 Strateginen kyvykkyys, kilpailukyky**

Postin kannalta strategiset päätökset tuottavat vastauksen seuraaviin asioihin:

1. Positoidaanko yritys arvoketjussa uusiksi?
2. Tulisiko keskittyä tarkemmin johonkin nykyiseen osa-alueeseen?
3. Pitäisikö varautua tulevaisuuden tarpeisiin?
4. Mitkä ovat haasteet kilpailussa ja miten niihin vastataan?
5. Onko yrityksellä tarvetta vaihtaa liiketoiminnan toiminta-alueita?

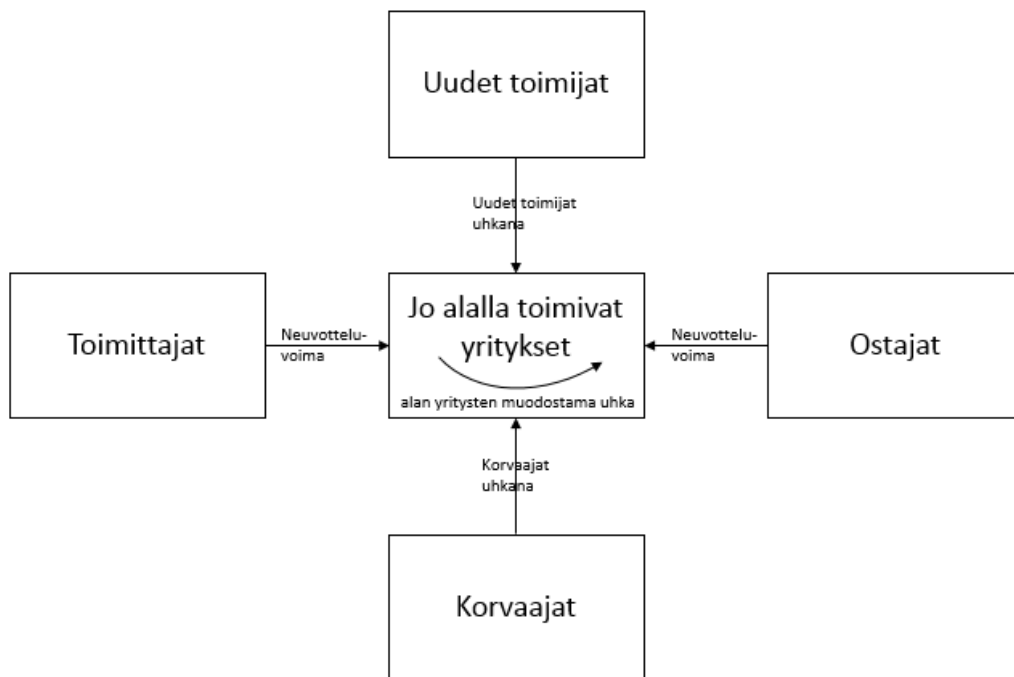
Strategiavalinnan kannalta läpitunkeva teema on se, että kohdeyrityksen liiketoiminta eli kuljetaminen on vanhaa. Alalla toimijat ovat pyrkineet kehittämään liiketoimintansa kilpailukykyä usein varsin perinteisillä tavoilla esimerkiksi kustannustehokkuutta parantaen. Tyypillisiä keinoja ovat olleet yrityskaupat eli horisontaalinen integroituminen ja toimitusketjussa laajeneminen uusille alueille eli vertikaalinen integroituminen esimerkiksi varastointiliiketoimintaan (Johnson, Scholes

& Whittington 2008, 265-267). Liiketoimintana kuljettamisen kypsyydestä kertoo myös oma ilmiönsä eli niin sanotut 3PL-operaattorit<sup>1</sup> joilla ei ole omaa kuljetusverkostoa. Edellä mainituissa eri järjestelyissä on kyse yrityksen kilpailukyvyn hankkimisesta tai säilyttämisestä, tavalla tai toisella. Kilpailukyvyn ja strategian muodostamisen kannalta keskeiset tekijät näkyvät viiden voiman mallissa (KUVA 2).

Kun resurssit jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin aktiviteetteihin, olennainen kysymys on, miten uniikit ja heterogeeniset resurssit tulisi organisoida niin, että yritykselle syntyy kestävää kilpailukykyä (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Deephouse 1999). Kestävä kilpailukyky koostuu Barney'n (1991) VRIN-määritelmän mukaan arvokkaista (valuable), harvinaisista (rare), vaikeasti matkittavista (imperfectly imitable) ja ei-korvattavissa (non-substitutable) olevista tekijöistä. Tekijät ovat käytännön liiketoiminnassa jatkuvasti alttiina muiden yritysten kopioinnille. Pelkkä tekninen erinomaisuus suorituskyvyn virittämisessä ei riitä kovin pitkälle markkinoilla pärjäämiseen. Lisäksi yritys voi sisäisten resurssiensa virittämisen lisäksi tukeutua yritysverkostoihin kilpailukykyä kasvattamisessa. Tutkimuskirjallisuus tuntee myös yrityksiä laajentaa resurssiperustainen kilpailukykyteoria koskemaan verkostoituneita yrityksiä (Lavie 2006).

---

<sup>1</sup> Third party logistics (3PL) operators on ilmiönä vanha mobiilioperaattoriverkoissa ja nykyhetkessä yhä yleisempi myös kuljettamisessa. Ilmiön on mahdollistanut verkottuminen ja it-ratkaisujen mahdollistama alalle tulon helpottuminen. Kilpailukyvyn kannalta näissä on kyse toimijasta riippuen esimerkiksi yhteistyöalliansseista tai jälleenmyyntiverkostosta tai -kauppapaikasta.



**KUVA 2. Viiden voiman malli (Porter 2008)**

Strategisen kilpailukykyyn saadakseen, tulee alan toimijoiden Porterin viiden voiman mallin mukaisesti hakeutua uusiin liiketoimintamuotoihin ja näin ollen lähettäjäasiakkaiden monipuolisten palveluiden toteuttamiseen (ostajat) tai niiden palveluiden tuottamiseen integroitumiseen (Porter 1996). Toimittajia ovat kohdeorganisaation tapauksessa esimerkiksi työntekijät, yrityksen ollessa työvoimavaltainen. Jo alalla toimivia yrityksiä ovat kilpailijat, mutta myös esimerkiksi taksiliikenne, jonka rooli voi muuttua säätelyn mahdollisesti muuttuessa. Kuljettamista pidetään sen sijaan harvoin korvattavana toimijana. 3D-tulostamisen yleistyessä kuitenkin se voi olla merkittäväkin pienen tavaran kuljettamisen korvaaja. Uusia toimijoita markkinoilla ovat esimerkiksi mikrokuljettajat kuten Wolt, Foodora tai Uber, mutta myös 3PL-toimijat. Ostajat vaikuttavat merkittävästi toimintaan, kilpailutusten ja hintatason, sekä kannattavuuden ollessa merkittävä haaste kuljetusyrittäjille.

Kilpailu jo alalla toimivien yritysten kesken ja sen piirteet tunnetaan melko hyvin. Jos kilpailu on voimakasta, on yleensä nähtävissä hintojen polkemista, uusien palveluiden tuontia markkinoille, mainoskampanjoita ja palveluiden parantamista. Hintojen laskeminen (polkumyynti) on erityisen vahingollista, jos se on ainoa kilpailun tekijä. Toisaalta kilpailu hintojen avulla on kilpailijoiden



kesken helppo ja nopea tapa reagoida, joka selittää myös sen, että sitä on historian kuluessa herkästi käytetty. Hintakilpailuun turvaututaan alalla usein silloin, kun tuotteiden differentioitumistasaste on vähäinen eli tuotteet ovat hyvin samanlaisia. Uusien asiakkaiden hankinta tapahtuu tällöin halvemmalla myyntihinnalla. Toinen tunnettu hintakilpailun taustasy on suuri kiinteiden ja pieni muuttuvien kustannusten määrä. Tämä ajaa yritykset kovaan kilpailuun, jossa myyntihinta lähestyy, ja jopa on rajakustannuksen suuruinen. Tyypillinen ala on paperiteollisuus, jossa merkittävä osa kustannuksista syntyy, vaikka paperia ei valmistettaisi. Tämä ajaa yrityksiä myymään tuotteita hinnalla, joka kattaisi edes osan kiinteistä kuluista. Kolmas tunnettu tilanne hintakilpailuun turvauttaessa on, kun kapasiteettia joudutaan alalla laajentamaan isoin kertainvestoinnein ollakseen tehokasta. Neljäs hintakilpailuasetelma on silloin, kun tuote on helposti katoava tai pilaantuva. Porter käyttää esimerkkinä pilaantuvasta tuotteesta tomaattien myyntiä. On kannattavampaa myydä tomaatit edes jollain hinnalla, kuin antaa niiden mädäntyä varastoon. Pilaantuvuus tarkoittaa palveluyrityksen kohdalla käyttämätöntä kapasiteettia. On järkevämpää pitää yrityksen kiinteää kustannusta tuottavat osat liikkeessä sen sijaan että osaset tuottaisivat kuluja mutta eivät myyntituloa. (Porter 2008, 32; Harrigan 1980.)

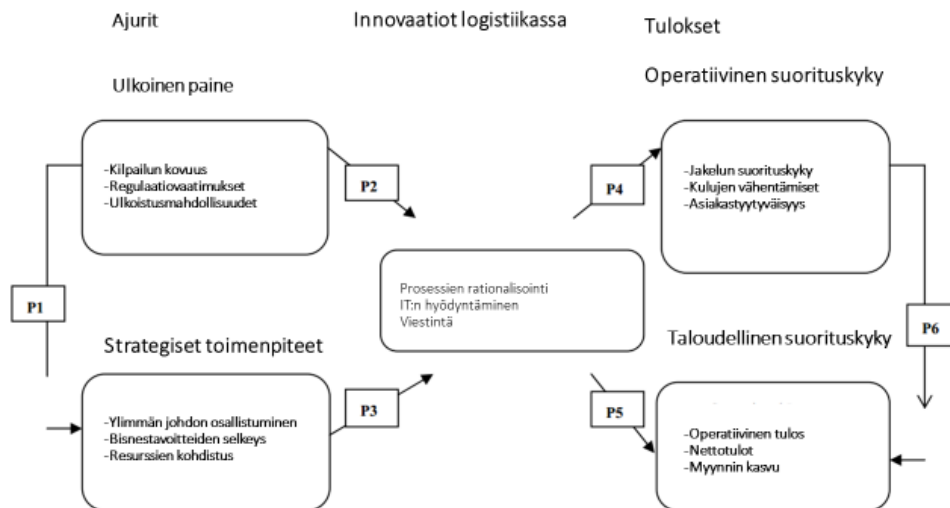
Intensiivisessä kilpailussa alan toimijoille jää herkästi yhä vähemmän katetta. Muihin tekijöihin (esimerkiksi tuotteen ominaisuuksiin, tukipalveluihin, jakeluaikaan tai brändiin) perustuvassa kilpailussa on todennäköisempää, että kannattavuus ei heikkene niin nopeasti kuin pelkässä hintakilpailussa. Kilpailu voi myös tietyissä tilanteissa kasvattaa alan kannattavuutta. Tämä tapahtuu, jos yritykset kilpailevat eri dimensioissa, vaikka ovat myös kilpailijoita. Tämä voi johtaa esimerkiksi alan laajentumiseen monimuotoisemman asiakaskunnan saamisessa. Kilpailun intensiteetin lisäksi lähtökohta, jolla kilpailijat kilpailevat, määrää sen, kuinka alas yritysten tuottopotentiaali tulee laskemaan. Tällä viitataan sellaisiin tekijöihin kuten (i) kilpailijoiden suuri lukumäärä tai samankaltaisuus koossa tai muussa tekijässä, (ii) alalta poistumiskynnykseen joka on suuri, (iii) kilpailijoiden suureen sitoutumiseen liiketoimintaan ja (iv) kilpailijoiden kyvyttömyys lukea toistensa antamia signaaleja, ts. ne eivät ymmärrä toistensa lähtökohtia riittävän hyvin. Kohta (iii) kuvastaa eräänlaista alalle tulon kynnyksen käänteistä versiota, jossa poistumiskynnys voi muodostua suurista kuluista tai sitten jostain muusta pyrkimyksestä, joka ei ole liiketaloudellinen menestyminen alalla. Esimerkiksi valtio-omisteisilla yrityksillä on historian kuluessa löydetty muita motiiveja, kuten halu säilyttää työpaikat tai arvovalta alalla pysymällä. Kohdan (iv) ymmärrysvajeessa on

kyse näennäisesti toisiaan muistuttavien yritysten kilpailusta, mutta tosiasiallisesti yritykset kilpailevat hyvinkin erilaisista lähtökohdista käsin ja näiden lähtökohtien ymmärtämättä jääminen ajaa veriseen kilpailuun. (Porter 2008, 32.)

Porterin kilpailukyymääritelmä ei ole suosiostaan huolimatta ollut vailla kritiikkiä, koska Porter toi käsitteeseen edellä kuvatun laajemman ja monimuotoisemman merkityksen. Esimerkiksi Ansoff (1965) määritteli kilpailukyyn ominaisuuksina joita yksittäisillä tuotteilla voi olla. Näille ominaisuuksille markkinat joko antavat tai ovat antamatta vahvan kilpailukykyaseman, eli olennaista on kuka pystyy houkuttelemaan asiakkaan ostamaan tuotteitaan. Ansoff:n määritelmä on porterilaiseen määritelmään verrattuna huomattavasti kapeampi. Näistä kahdesta eri lähtökohdasta käsin kilpailukyyn varmistaminen tapahtuu eri tavoin. Ansoff:n (ibid.) esittämässä viitekehityksessä strategialla oli neljä eri mahdollista suuntaa, jotka yksinkertaistetusti olivat: markkinoiden valtaaminen, tuotekehitys, markkinakehitys ja diversifiointi. Vaikka esitetyt ajatukset ovat melko vanhoja, on niillä selitysvoimaa käsillä olevassakin tutkimuksessa. Alalla uhkat ja mahdollisuudet tunnetaan hyvin. Markkinoiden valtaaminen johtaa herkästi hintasotiin ja kaikkien toimijoiden kurjuuden kierteeseen. Monet muutkin rajoitteet tulevat herkästi vastaan. Tuotekehitys on aikaa ja rahaa vaativaa, ja vaikeaa kun kyseessä on iso yritys. Nokian matkapuhelinbisnes on tästä varoitavampia esimerkkejä, huolimatta aikanaan omaamistaan ylivertaisista resursseistaan. Markkinakehityksessä brändi ja markkinointiosaaminen nousevat arvoonsa. Kiinnostavin näistä neljästä onkin aiheen kannalta diversifiointi, sillä Ansoff nosti jo tuolloin esille riskin resurssien yhteensovittamisessa. Hallinnointikustannukset voivat konglomeraateissa karata käsistä ja olemassa olevien tuoteportfolioiden yhteensovittaminen voi osoittautua vaikeaksi, josta seurauksena voi olla kannattavien nykytoimintojen arvon heikkeneminen. Ydinliiketoimintaan keskittyminen voikin olla johdon näkökulmasta houkuttelevampaa kannattavan, mutta hiipuvan ydinliiketoiminnan keskellä, mutta varsin lyhytnäköistä, kuten yllä kilpailukyyn viiden voiman mallista osoitettiin ja edelleen kappaleessa kasvun teorioista osoitetaan.

Kilpailukykyyn ja -etuum vaikuttavia tekijöitä on logistiikkayrityksissä tutkittu laajasti eri julkaisuissa. Sakchutchawan et. al (2011) kokosivat laajassa metatutkimuksessaan tutkimusviitekehityksen kuvaamaan kilpailuedun syntyä ja innovaatioita logistiikkayrityksessä. Malli on esitetty kuvassa kolme. Malli kuvaa logistiikkayrityksien kilpailukykyyn ja innovaatioihin liittyviä ongelmia ja ilmiöitä. Malli esitetään käsillä olevassa tutkimuksessa siksi, että se konkretisoi logistiikkayrityksistä tehtyjen lukuisten tutkimusten kautta porterilaista generistä kilpailukykyymallia. Malli tuo

tärkeimmät ulkoiset tekijät näkyville ja nivoo ne innovaatioiden synnyttämiseen. Malli perustuu metatutkimukseen eli eri aiempien tutkimusten näkökulmiin ja on todennäköistä, että malli selittää myös nykyhetkeä kattavasti.



KUVA 3. Logistiikkayritysten kilpailuetuun ja innovaatioihin vaikuttavat ilmiöt (Sakchutchawan et al. 2011).

Kuvan kolme mallissa vasemmalla ajuri- tai tekijäpuolen ulkoiset paineet kuvaavat havaittua ympäristöstä tulevaa vaikutusta kuten ulkoisen kilpailun kovuutta. Sääntely vaikuttaa myös kilpailun kovuuteen, jo alihankinnan saatavuuden ja kattavuuden vuoksi. Strategiset toimenpiteet ovat mallissa toisena ajurikonaisuutena. Tähän kuuluvat ylimmän johdon osallistumisaste strategisiin toimenpiteisiin, bisnestavoitteiden selkeys ja resurssien tehokas jakautuminen yrityksessä. Näiden kuviteltavissa oleva huonoin summa voisi olla esimerkiksi hämärät tai ristiriitaiset tavoitteet, resurssien ohut jakaminen kaikkialle, kun niitä pitäisi keskittää tulosten saamiseksi. Jos tämä skenaario yhdistetään ylimmän johdon heikkoon läsnäoloon tai viestintään, on yrityksellä ajuripuolella vajetta merkittävästi, jolloin mallin keskiosan mukaisesti prosessien rationalisointi ja logistiikkayrityksille tyypilliset innovaatioiden toteutumiseen johtavat tekijät kärsivät. Viime kädessä tämä näkyy lyhyellä aikavälillä yrityksen taloudellisen tuloksen heikkenemisenä ja pidemmällä aikavälillä yrityksen eloonjäämisen vaarantumisena. Mallin oikea puoli kuvaakin operatiivista ja taloudellista suorituskykyä, jotka nähdään usein viimekätisinä mittareina yrityksen tulokuntoisuudesta. Kuljetusyrityksissä korostuu henkilötyövoimavaltaisena alana kulujen hallinta. Asiakkaan havaitsema palvelun laatu yhdessä asiakkaan tyytyväisyyden kanssa vaikuttaa edelleen tu-

lokseen. Mallissa bisnestavoitteiden selkeys ei tarkoita ainoastaan sitä, että henkilöstö tekee tiukasti tavoitteisiin liittyviä tehtäviä, vaan selkeys tarkoittaa organisaation ymmärrystä ja tavoitteiden hyväksyntää. Hyvillä tavoitteilla on yksiselitteiset määritelmät ja laaja ymmärrys henkilöstön keskuudessa siitä, miten ne liittyvät bisnestavoitteisiin. Selkeillä tavoitteilla on erityisen suuri vaikutus projektien läpimenoaikaan ja tuottavuuteen, koska se mahdollistaa tiimien jäsenten aikaisemman ja tehokkaamman fokuoimisen oikeaan tekemiseen. Selkeillä tavoitteilla voidaan parhaimmillaan varmistaa, etteivät yrityksen funktioiden tavoitteet ole projektien tai kehityspyhädyden tavoitteiden kanssa ristiriidassa, saati mitätöi niitä. Epäselvät tavoitteet aiheuttavat sitoutumisen puuttumista, vaikeuksia ratkaista konflikteja ja ylipäätään aikataulujen pettämistä. (Sakchutchawan et al. 2011; Beer 2000.)

## 2.2 Kasvun teoriat

Yritysten kasvukäsitysten takana ovat usein samat liikkeenjohdon trendit ja -muodit ajassa. Käristäen voidaan sanoa, että yritykset matkivat toisiltaan. Uuden kehittämisen sijaan houkutusena on minimoida kustannukset ja kopioida kilpailijoiden tai vastaavien yritysten avauksia markkinoilla. Isoilla yrityksillä on myös suurempi taipumus matkia samankokoisia yrityksiä. Menestyvien yritysten kasvureseptejä matkivat kaiken kokoiset yritykset. (Haveman 1993.)

Klassisessa mallissa yrityksen kehittyminen voidaan kuvata evolutiivisena mallina. Yrityksen syntyminen nähdään mallissa sarjana kriisejä tai hegeliläisiä teesi-antiteesi -pareja. Kehityssykli kulkee mallissa aloituksen luovuusvaiheen kautta selkeisiin päämääriin ja siitä edelleen koon kasvassa tehtävien yhä suurempaan delegointiin yrityksessä. Tämän jälkeen seuraa mallissa koordinaointivaihe. Viimeisenä vaiheena mallissa on yhteistyön vaihe. Mallin viehätyks on eräänlaisessa vaiheiden välisen kriisiytymisen väijäämättömyydessä ja kehitysvaiheiden intuitiiviselta vaikuttavassa kehityspolussa. Tätä teoriaa heikentääkin sen empirian puuttuminen. Greiner ei perustellut malliaan käytännön tutkimuksilla. (Greiner 1997.)

Kasvun kannalta olennaista on valita sopiva kasvustrategia. Kasvupäätöksen tulee perustua yrityksen omiin kyvykkyyksiin ja markkinoiden mahdollisuuksiin. Tämä valinta muokkaa toimiesseen yrityksen kyvykkyyttä ja sisäistä organisoitumista, mutta on myös olennaista yrityksen oppimisen ja onnistumisen kannalta. (Von Krogh, Cusumano 2001.)

Samankaltaiset ongelmat uuden kasvun hankkimisessa ovat ominaisia kypsille tai vanhoille yrityksille. Klassisin analyysiväline ja jaottelu on Boston Consulting Groupin (Henderson 1979) luoma nelikenttä, ”growth-share matrix” lypsylehmiseen ja rakkikoirineen, jossa ensimmäinen kuvaa tasaista kassavirran tuojaa ja jälkimmäinen ehtopuolella olevaa liiketoimintaa, josta yrityksen tulisi pyrkiä hankkiutumaan eroon. Mallissa kuvataan kysymysmerkillä pienemmän markkinaosuuden omaavia mahdollisuuksia, jotka vaatisivat merkittäviä panostuksia ja sisältävät riskejä. Kysymysmerkistä voi tulla yritykselle merkittävä tulonlähde, mutta yhtä hyvin se voi olla katastrofi. Tähdillä mallissa kuvataan suuren markkinaosuuden suuria mahdollisuuksia. Investoinnit ovat tässäkin nelikentän osassa merkittäviä, mutta tämä on osa-alue, josta voisi tulla tulevaisuuden lypsylehmä. Malli ei vetoavuudestaan ja suuresta suosioistaan huolimatta ole mitenkään ongelmaton. Yleensä on ollut rationaalinen syy ja historia sille, miksi yrityksissä on rakkikoirien kaltaisia liiketoimintoja, eikä niiden muuttuminen lypsylehmistä rakkikoiraksi välttämättä vielä pidä sisällään mahdollisuutta luopua niistä. Rakkikoiran rooli voi hyvinkin olla niin sanottu komplementtori, joka tarkoittaa välttämätöntä tai myynnin näkökulmasta vetovoimatekijää, joka täydentää yrityksen lypsylehmätuotetta. Kärjistäen, tappiollisella liiketoiminnalla, joskin kohtuullisella sellaisella, voidaan joutua subventoimaan muuta liiketoimintaa asiakkaiden pitämiseksi. Mallin eri nelikentän osien määrällistäminen on myös tulkinnallista. Mikä on kannattavaa liiketoimintaa ja mikä ei, tai mikä on kasvua ja mikä ei? Viimeinen ongelmallinen kohta avautuu hyvin esimerkin avulla. Nokian entisen toimitusjohtajan Stephen Elopin kuuluisa burning platform -toteamus johti tuolloisen Nokian mobiililaiteliiketoiminnan syöksykierteeseen. Tästä voi päätellä, että jonkun bisneksen julistaminen rakkikoiraksi voi johtaa entistä dramaattisempiin ongelmiin. (Nippa, Pidun & Rubner 2011; Whitehead 2015.)

Yrityksen eri liiketoiminnat voidaan niiden elinkaarensa suhteen jaotella monella eri tavalla. Yksi on jako kolmen eri aikahorisontin mukaan (Moore 2007). Ensimmäinen kategoria on tämän päivän rahaa tuottavat liiketoiminnat. Kakkoshorisontin liiketoiminnat muodostuvat niistä innovaatioista, jotka ovat juuri kaupallistamisen ja tuotteistuksen kynnyksellä, tekemässä läpimurtoa. Kolmannen aikahorisontin liiketoiminnot koostuvat kauimpana olevista mahdollisuuksista, jotka yleensä vielä nojaavat vahvasti tutkimus- ja kehitystoimintaan. Niiden kaupallistuminen ei ole aivan lähellä. Toisen kategorian liiketoiminnot, tuottavan liiketoiminnan kynnyksellä olevat uudet liiketoiminnat, ovat usein isoimmissa ongelmissa. Ne joutuvat kilpailemaan olemassaolevien, rahaa tuotta-

vien liiketoimintojen kanssa samoista resursseista ja jäävät ylimmän johdon näkökulmasta katveeseen. Tätä ilmiötä Moore (2007) kutsuu toisen horisontin tyhjiöksi. Nämä katoavat ylimmän johdon ”tutkasta”, jolloin ne joutuvat kohtaamaan vastoinkäymisiä joita harva uusi alkua kestää.

### 2.3 Yritysverkostot liiketoiminnassa

Verkostoista, niissä mukana olemisessa ja niiden johtamisesta näyttäisi olevan tutkimuskirjallisuuden mukaan hyötyä. Hyödyt näyttäisivät liittyvän kehittämiseen ja tehokkuuden lisääntymiseen sekä uudistumiseen (Söderman 2014). Käytetty panos vaikuttaa innovointikyvykkyyteen ja tuloksellisuus on sitä parempi mitä selkeämpi on strategia ja strategian mittaaminen (Huggins, Johnston & Thompson 2012). Verkostot ovat rakenteita joissa organisaatiot ovat voimakkaasti toisistaan riippuvaisia, mutta eivät kuitenkaan perinteisessä toimittaja-asiakas -tyyppisessä alisteisessa suhteessa toisiinsa, vaan perustuvat vastavuoroisuuteen ja neuvotteluihin. Yritysverkostomaisuuteen eivät kuulu asiakas-tuottaja -malliset eivätkä muut selkeät liiketoiminnalliset hierarkiat. Tähän verkostomaiseen suhteeseen organisaatioiden välillä voitaisiin myös viitata termeillä kumppanuus tai partneruus.

Verkostoon organisoituminen tai niissä toimiminen tarkoittaa samanlaista toiminnallista vastausta yrityksen toimintahaasteeseen tai tavoitteeseen pyrkimiseen kuin muutkin muutokset, kuten muutokset yrityksen sisällä. Tällainen muu tapa voisi olla yrityksen tekemä valinta siitä, organisoidaanko yritys matriisiin tai linjaorganisaatioon. Esimerkiksi osaamista voi yritys hankkia itselleen ostamalla koulutusta, rekrytoimalla tarvittavaa osaamista tai palkkaamalla väliaikaista konsulttiapua. Yritys voi ostaa toisen yrityksen saadakseen uutta osaamista. Verkostoissa toimiminen on keino oppia ja saada esimerkiksi markkinoista tietoa. Keinona verkostot ovat myös nopeampi tapa, kuin vaikkapa edellä mainittu yritysosto tai orgaaninen kasvupyrkimys. Logistiikassa on saatu myönteisiä tutkimustuloksia intensiivisestä asiakkaiden, kuljetuspalveluiden jälleenmyyjien (3PL) ja kuljetusyriytysten välisestä innovointityöstä (Wagner & Sutter 2012). Verkostoon organisoimisella ei tarkoiteta markkinoiden jakamista kilpailun kannalta epäterveellä tavalla, mikä yhteistyö (kartelli) on monessa maassa lailla kiellettyäkin. Verkostoihin kuuluu riittävä tasapaino oppor-tunismien ja yhteistyön välillä. Käytännön toiminnassa verkostoissa toimimista edistää käskyttämisen välttäminen (vrt. neuvottelu ja yhteistyö), tiivis yhteydenpito verkostoihin kyselyillä tai muin

keinoin (verkoston elossa olon varmistaminen), jatkuva koordinoitkohteiden etsiminen (tapaa-  
miset, yhteiset käytännöt) ja itse verkostossa toimiminen. Viimeisin kohta pitää sisällään kaksija-  
koisen mahdollisuuden, josta verkoston muuttaminen oman yrityksen kannalta suotuisaan suun-  
taan on yksi lupaava vaihtoehto, joskin tutkimuksellisesti tämä on nähty ristiriitaisena ja vaikeana  
vaihtoehtona. (O'Toole 1997; Järvensivu, Nykänen 2008.)

Järvensivu & Nykänen toteavat, että verkostoja johdetaan aina (2008). Heidän mukaansa joku muu  
ottaa aktiivisen roolin verkoston johtamisessa, jos sitä ei yksittäinen toimija tietoisesti ota. Tämä  
on myös heidän mielestään todiste siitä, että verkostoja voi aina johtaa. Tutkimuskirjallisuudessa  
on kuitenkin olemassa myös erimielisyyttä siitä voiko verkostoja johtaa vai ei. Erilaisten verkos-  
tojen olennainen ero on kontrollin määrässä. Makroverkostossa tai ”verkostojen verkostossa” ei  
kontrollia käytännössä ole lainkaan, kun taas yrityksen strategisissa verkostoissa ollaan lähempänä  
täydellistä kontrollia. Erilaisia verkostossa toimimisen malleja on useita. Ne noudattavat samaa  
toimintalogiikkaa kuin markkinoilla toimiminen yleensä. (Järvensivu, Nykänen 2008)

Yritysverkostojen tutkimuksessa on vähäisesti näyttöjä taloudellisen onnistumisen mittaamisesta,  
minkä osaltaan voidaan olettaa johtuvan taloudellisen toiminnan mittaamisen vaikeudesta yritys-  
verkostoissa. Jo yksittäisen yrityksen jakaantuminen eri toimintoihin lisää vaikeuskerrointa yri-  
tyksen tuloksellisuuden mittaamisessa (Palmatier, Dant & Grewal 2007). Uudempi tutkimus kui-  
tenkin vahvistaa, että kilpailukykyä on saatavissa yritysten välisestä yhteistyöstä, verkostoista ja  
että perinteinen porterilainen näkemys, johon David Teeceen (ks. luku 2.5) innovaatiokyvykkyyden  
teoria osin pohjaa, on esitettävissä yhdessä kokonaisuutena yritysverkostoihin liittyvän kilpailu-  
kyvyn kanssa. Tietyssä mielessä voidaan sanoa, että porterilaiseen klassiseen viiden voiman mal-  
liin sisältyy toimintaympäristö laajemmin mukaan, mutta Teece ansiokkaasti jatkokehitteli tätä  
innovaatiokyvykkyyden käsitteellään. Verkostot taas sijoittuvat näiden molempien ”ympäri” ja  
nostavat esiin sen merkittävän kilpailukykyedun, mitä yritysten välisestä yhteistyöstä yritys voi  
saada. (Ritala, Ellonen 2010.)

## **2.4 Omistajaohjaus**

Omistajaohjauksella on keskeinen vaikutus yrityksen ylimpään johtoon. Postin tapauksessa omistajaohjauksen voidaan olettaa olevan merkittävästi poikkeava moneen muuhun markkinoilla toimivaan osakeyhtiöön verrattuna. Posti on aivan viime päiviin saakka ollut 100 % valtio-omisteinen yritys ja vielä runsaat kaksikymmentä vuotta sitten virkamieslaitos. Näiden kahden eri muodon välissä oli lisäksi lyhyt liikelaitosvaihe. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta kiinnostavaa onkin olisiko omistajaohjauksella, sen puutteilla tai esimerkiksi yliohtaamisella voinut olla vaikutusta yrityksen kehittämiseen, liiketaloudellisesti tuloksekkaasti tai ylipäätään pitkäjänteisesti kehitetyn yrityksen eri liiketoimintojen kilpailukyvyn kannalta. Tutkimuskirjallisuudessa on pitkään tutkittu organisaatioiden ulkopuolisen vaikuttamisen osuutta organisaatioiden ja yritysten toimintaan. Riippuvuus valtiosta näkyi selvästi esimerkiksi israelilaisten managerien ja amerikkalaisten puolustusvälinealihankkijoiden toiminnassa, kun näiden toimintaa tutkittiin. Vaikka kyseessä oli erityisen paljon valtiosta riippuvainen liiketoiminta, on tutkimuksista löydetty samanlainen vaikutusmekanismi muistakin organisaatioista ja yrityksistä. Voidaankin sanoa, että mikä tahansa organisaatio on sitä riippuvaisempi ulkoisesta tahosta, mitä enemmän organisaation eloonjäänti tai jatkuvuus on vaakalaudalla. Ja edelleen, mitä enemmän ulkoinen taho pystyy vaikuttamaan eloonjääntiin vaikuttaviin seikkoihin organisaation kannalta, sitä isompi vaikutus ulkoisella organisaatiolla on. Postin tapauksessa valtio omistaa yrityksen ja säättää samaan aikaan Postilain. Johtopäätöksenä Pfeffer & Salancik (2003) nostavat tutkimuksessa esiin sen, että organisaatiot eivät ole autonomisia entiteettejä vaan ovat merkittävästi aina riippuvaisia ulkoisen maailman verkostoista ja organisaatioista. Näiltä samoilta tahoilta organisaatio pyrkii manipuloimaan eri keinoin resursseja käyttöönsä, jotta organisaatio selviytyisi. (Pfeffer, Salancik 2003.)

Agenttiteoria on ollut pitkään valtavirtaa governance-tutkimuksessa. Hallintotavan tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan omistajien edun valvomista. Agenttiteorian mukaan yrityksen johdolla on parempi tieto yrityksen tilasta, joten oletusarvoisesti opportunistista yrityksen johtoa tulisi valvoa ja näin varmistaa omistajien intressien toteutuminen. Taloustieteen Nobel-palkinnon saanut ja peliteorian tutkimuksen alalla meritoitunut Bengt Holmström sivusi aihetta puheessaan (YLE 2017) todeten, että osakkeenomistajien intressin tulisi yrityksessä olla aina painavin, koska osakeyhtiössä osakkeenomistajat ovat viimeisiä, jotka pystyvät yrityksestä poistumaan. Agenttiteorian ansiona onkin ollut omistajuuden ja kontrollin eriyttämisestä tulleiden ongelmien esiintuominen. Mielenkiintoinen tulos governance-tutkimuksessa agenttiteoriassa on esimerkiksi se, että tiukka hallitus-ylin johto -kontrolli on kriisissä olevalle yritykselle enemmänkin haitaksi kuin hyödyksi. Johtamisen jänne lyhenee, eikä johdolla ole enää mahdollisuuksia toteuttaa kriisistä ulosjohtavaa



strategiaa. Tätä tutkimustulosta tosin heikentää vähäinen tutkimuskirjallisuus aihepiiristä. Kriisiyrityksistä tietojen saaminen on ollut ylipäätään tutkijoille vaikeaa, eikä rengasvalmistaja Michelin kaltaista avoimuutta mönkään menneestä liiketoiminnasta kovin usein nähdäkään (Renault, Dalsace & Ulaga 2010). Jatkokehittelynä agenttiteoriasta on Stewardship-teoria, jossa agenttiteoriaan verraten nähdään osakkeenomistajien ja johdon intressit vähemmän keskenään ristiriitaisina eli enemmänkin samansuuntaisina mallissa, jossa johdolla on enemmänkin annettavaa (Daily, Dalton & Cannella 2003).

Omistajaohjausteoriat osaltaan selittävät yrityksen kykyä tai heikentynyttä kykyä investoida ja kehittää omaa liiketoimintaansa. Tyypillisiä kontrollimekanismeja omistajatahdon välittymiselle ovat budjetti, toiminnanohjaus, tilintarkastus sekä erilaiset riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan menettelyt joilla osaltaan pyritään varmistamaan tehokkuus, tuloksellisuus, informaation luotettavuus ja toimintaperiaatteiden noudattaminen (Ibid.). Omistaja tyypillisesti käyttää hallituksen kautta valtaa siihen, miten yrityksen omaisuutta kohdellaan – myydäänkö vai ostetaanko uutta. Vastaavasti toimitusjohtaja ja muu johto voi vapaammin käyttää valtaa yrityksen muihin resursseihin, kuten kassassa olevaan rahaan. Yrityksen nykyliiketoimintaan liittymättömät investoinnit tehdään todennäköisimmin kassassa olevalla rahalla tai pieniriskisillä velkasitoumuksilla. Liiketoimintaan liittyvät investoinnit tehdään taas todennäköisesti omalla pääomalla tai kiinteällä omaisuudella. Aineettomat hyödykkeet taas sijoittuvat näiden kahden edellä mainitun välimaastoon – päätösvaltaa käyttää sekä toimiva johto että omistaja. (Chatterjee, Wernerfelt 1991.)

Suomen Valtiolla on olemassa omistajaohjausstrategia ja ”strateginen intressi” Postin suhteen. Sen lisäksi Postilla on oma strategiatyönsä ja hallintomallinsa. Strategista intressiä tarkastellaan ja vertaillaan Postin sekä Pakettipalveluiden liiketoimintaan ja strategiaan tulososiossa. Eri dimensiot omistajaohjauksessa voivat olla yrityksen menestyksen kannalta olla yhtä hyvin huonoja tai hyviä, mutta yrityksen pyörittämisen kannalta ne luovat joka tapauksessa ylimääräistä monimutkaisuutta yrityksen johtamiseen. Pahimmillaan näkymättömät dimensiot dominoivat omistajaohjauksessa näkyvän ja viestityn virallisen liiketoimintastrategian sijaan. Esimerkiksi edellisessä kappaleessa tutkimuskirjallisuuden tunteman investointikäyttäytymisen kohdalla tilanne (Chatterjee, Wernerfelt 1991) voi johtaa siihen, että yrityksen johdon kädet ovat käytännössä sidottuna, vaikka kassassa rahaa olisikin. Tällainen tilanne tunnetaan laajasti esimerkiksi perheyrityksiä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa, jossa varsinaisiin liiketoimintaintresseihin yhdistyy yksi intressi lisää, perheen intressi. (Brundin, Florin Samuelsson & Melin 2008.)

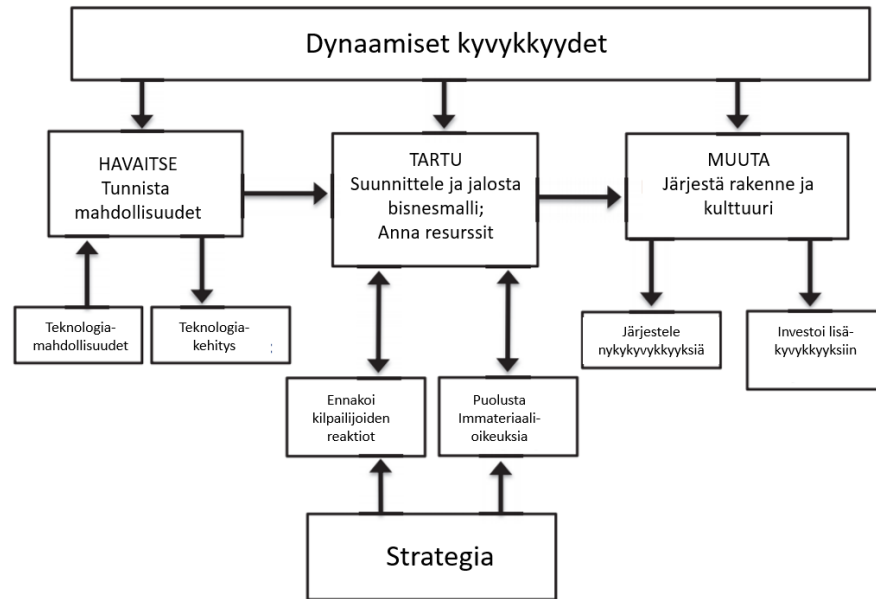
Valtio-omisteisen yrityksen omistajia ovat kaikki suomalaiset, joten vertailu osuuskuntamallisiin yrityksiin ja niitä koskevaan tutkimukseen on todennäköisesti myös omistajaohjauksen samankaltaisuuden näkökulmasta validi. Päätöksenteon hajaantuminen ja toimivan johdon tai muun intressitahon korostuminen on tyypillistä osuuskuntamallisille organisaatioille, joita Suomessa ovat esimerkiksi keskinäinen vakuutusyhtiö LähiTapiola, OP Vakuutus ja päivittäistavaraketju S-ryhmä. Osuuskuntamallisille yrityksille suuri riski on, että omistajien (asiakasomistajien) lyhyen tähtäimen edut eli asiakasmaksujen alhaisuus maksimoidaan pitkän ajan investointien kustannuksella. Esimerkiksi osuuskunnaksi järjestäytyneellä vakuutus- ja pankkialalla tyypillisesti raskaat ja vanhat tietojärjestelmäkorkausinvestoinnit voivat jäädä tekemättä. Tämä taas kerryttää korjausvelkaa mikä näkyy ajan myötä toiminnan tehottomuutena eli korkeana kulusuhteena verrattuna kilpailijoihin. Mielenkiintoisuudesta huolimatta valtio-omistajaohjauksen aihe on kuitenkin tässä opinäytteessä liian laaja tutkittavaksi, joten käsillä olevasta tutkimuksesta tyydytään toteamaan omistajaohjausmallin olevan osuuskuntamallisissa ja valtio-omisteisissa yrityksissä liiketaloudellisena mallina vähintään ongelmallinen omistajapohjan hajanaisuuden, joskus passiivisuuden vuoksi ja usein ylipäättään siksi, että muut tekijät kuin yrityksen liiketoiminnan liiketaloudellisesti kestävät tekijät korostuvat omistajan strategiassa. (Pöyhönen 2011.)

## 2.5 Innovaatiokyky kilpailukyvyn lähteenä

Innovaatioiden toteuttamista voidaan tarkastella sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien tai heikkouksien kautta. Kilpailukyvyn selittämisessä harvinaiset ja vaikeasti matkittavat strategiset sisäiset ominaisuudet ovatkin saaneet tutkimuskirjallisuudessa sijaa aiempien vuosikymmenien toimialakohtaisten ulkoisten tekijöiden sijaan. Perinteisesti strategisen johtamisen tutkimuskirjallisuudessa on keskitytty positiivisiin tai negatiivisiin ulkoisiin häiriöihin, koska nämä tapahtumat ovat olleet helpommin määrällistettävissä. Käsillä olevassa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yrityksen sisäisestä kyvykkyydestä innovaatioiden toteuttamisessa. Innovaatiokyvyssä on viime kädessä kyse elinvoimasta, kyvystä vastaanottaa signaaleja ympäristöstä, kanavoida ne päätöksiksi yrityksessä ja edelleen uusiksi liiketoiminnoiksi tai olemassa olevaa liiketoimintaa kestävästi ja pitkällä aikavälillä uudistaviksi päätöksiksi, vastakohtana lyhyen aikavälin tuloksentelekyvyn parantumiselle. Tämä innovaatiokyky on monitahoinen ja määritellään joskus myös absorbointikyvykkyyden käsitteellä. Absorbointikyky on käsitteenä kuvaava, koska se on innovaatioiden vastaanoton lisäksi

ennen kaikkea kykyä tehdä päätöksiä ja johtaa ne konkreettisiksi teoiksi. Dynaamiset kyvykkyydet määritellään puolestaan innovaatiokyvykkyyttä uudistaviksi tekijöiksi. Hyvät dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat yrityksen varaamaan ja hankkimaan tarvittavat resurssit kestävän kilpailuedun tuovan liiketoimintamallin toteutukseen. Kun tämä toteutetaan tukevan strategian kanssa yhdessä, johtaa se yleensä kestävämpiin voittoihin liiketoiminnassa. (D. Teece, Leih 2016; Jantunen 2005.)

Dynaamisen kyvykkyyden käsite jakautuu havaitsemiseen (sensing), mahdollisuuteen tarttuminen (seizing) ja muutoskyvyn (transforming) käsitteisiin. Yksinkertaistettu kuva dynaamisista kyvykkyyksistä, liiketoimintamalleista ja strategiasta on esitetty kuvassa neljä. Havaitseminen koostuu kaikista niistä signaaleista joita yritys vastaanottaa markkinoista, kilpailijoista, asiakkaista ja ylipäätään sen olemiseen liittyvistä asioista. Havaitsemiseen liittyy jo itsessään karsintaa ja muokkausta. Mahdollisuuteen tarttumisessa resurssit yrityksessä tai sen ulkopuolella varataan ylimmän johdon hyväksi katsomien uusien alkujen toteuttamiseksi. Kyse on myös yritysverkostoon tai alliansseihin mukaan lähtemisestä. Resursseja voidaan vahvistaa tai venyttää tavallisten kyvykkyyksien osalta. Toiminnan järjestämisessä mahdollisuuksia on teoriassa paljon. Kolmas käsite eli muutos- tai tfransformaatiokyvykkyys tarkoittaa kykyä lakkauttaa tuotteita, muuttaa bisnesmalleja tai -tapoja, viestintälinjojen muuttamista (valtasuhteiden tai organisaation) yrityksessä tai organisaatiokulttuurin muuttamista. Usein tällaisten muutoksien aikaansaaminen voi tarkoittaa yrityksen perustusten järjyttämistä melko kovakouraisestikin, jotta tarvittava muutos saataisiin aikaiseksi. Muutoskyvykkyys on parempi uusissa tai pienissä, esimerkiksi startup-yrityksissä, kuin pitkään olemassa olleissa yrityksissä. Vakiintuneilla yrityksillä on muutoksen tiellä monia kitkaa aiheuttavia tekijöitä. Aiempi valittu suunta, olemassa oleva tase ja henkilöstö, jotka kaikki pitäisi järjestää uusiksi, ovat monesti isoja esteitä toiminnan muuttamisessa. Heikkojen dynaamisten kyvykkyyksien yrityksistä tiedetään, että niissä organisaatioon kasautunut muutospainne johtaa usein ad hoc -ongelmanratkaisuun (ns. tulipalojen sammutteluun), kun systemaattista purkautumistietä ei organisaatiossa olevalle tiedolle ja niistä juontuville uudistumistarpeille ole järjestetty (Winter 2003). Hyvien dynaamisten kyvykkyyksien esimerkki on Netflix, joka uudistui dvd-levyjä postitelevisiosta yrityksestä striimauspalveluita tuottavaksi menestyksekkääksi elokuva- ja tv-tuotantoa jakelevaksi yritykseksi. Muutos tapahtui paljon ennen merkittävien kilpailijoiden tuloa markkinoille. Huolimatta investoijien ja omistajien voimakkaasta vastakkaisesta painostuksesta yrityksessä ylin johto näki tuolloin tarpeen bisnesmallin muuttamiselle ja suoritti tuon vaikean työn. Muutos tehtiin, vaikka kritiikkiä tuli moneltakin eri suunnalta. (Leih, Linden & Teece 2014, 9-11.)



**KUVA 4. Kaavio dynaamisista kyvykkyyksistä, liiketoimintamalleista ja strategiasta (D. Teece 2017, 5).**

Dynaamiset kyvykkyudet ovat metatason kyvykkyksiä, kykyä ohjata yrityksen suoritusta kohti palvelua tai jotain haluttua toimintaa. Dynaaminen kyvykkyys voi olla niin operatiivista, hallinnollista, hallitustyöskentelyä (governance) ja jopa kykyä muokata markkinoita haluttuun suuntaan. Kyvykkyudet voidaan jaotella edelleen arvoa luoviin (innovaatiot, henkilöstö, yksikkökustannusekonomia) ja arvoa varsinaisesti kaappaaviin kyvykkyysiin (yhteistyö, diversifioituminen, integroituminen). Korkealaatuiset dynaamiset kyvykkyudet näkyvät oikeina ihmisinä oikeissa positioissa, tekemässä oikeita asioita yhdessä oikeiden ihmisten kanssa, oikeaan aikaan, kuten Feiler & Teece (2016, 14) tiivistävät. Tavallisissa kyvykkyyksissä on kyse asioiden tekemisestä oikein. Organisaatioissa tavalliset kyvykkyudet katsotaan yleensä keskijohdon tehtäväksi. Keskijohdon tehtävänä on varmistaa, että resurssit ovat tehokkaassa käytössä - mitä voi pitää myös kaikille organisaatioille tärkeänä asiana. Tavalliset kyvykkyudet ovat tyypillisesti yrityksen rutiineja kuten tuotekehitys, laadun kontrolli, tiedon siirtäminen ja suorituksen mittaaminen. Näiden tehtävänä onkin annettujen rajojen ja tehtävien puitteissa tuottaa tehokkaasti niille annettua tuotetta tai palvelua. Yrityksen kilpailukyvyyn tai sen kehittämisen kannalta nämä tuotokset voivat olla yhtä hyvin taaksepäin vieviä (huonoja) kuin eteenpäin vieviä (hyviä) tuotoksia. Dynaamisten kyvykkyyksien asettaminen katsotaan puolestaan ylemmän johdon tai hallituksen tehtäväksi. Tämä siksi, että dynaamisten kyvykkyyksien tuottaminen yritykseen vaatii yleensä organisaation eri palasten uudelleen asetantaa, jopa yrityksen pilkkomista, lakkauttamista, myymistä tai muuten yrityksen organisoimista toisin, jotta uudistuminen voidaan varmistaa. Dynaamisten kyvykkyyksien harjoittamista

leimaa usein niiden kriittisyys ja strategisuus koska luovat päätökset, uusien markkinoiden valtaaminen ja yritteliäisyys, ovat luonteeltaan kaikkea muuta kuin rutiininomaisia asioita. Dynaamiset kyvykkyudet voivat joskus sijaita myös yrityksen keskijohdossa, jolloin yrittäjämäinen keskijohto on pystynyt välttämään juuttumista liaksi olemassa olevan liiketoiminnan managerointiin ja kyennyt näin säilyttämään eteenpäin katsovan, mahdollisuuksia huomaavan uuteen liiketoimintaan tarttumiskyvyn. Esimerkiksi Burgelman (1994) nosti Intelin, joka onnistui vaihtamaan menestyksekkäästi bisnesmalliaan ja muuttui muistinvalmistajasta kohti prosessorinvalmistajaa kriittisellä hetkellä markkinoiden muuttuessa. Yrityksen muutos tapahtui paljon ennen kuin yrityksen virallista strategiaa oli päivitetty. Yrityksen bisnesmalli muuttui ennen kaikkea siksi, että keskijohto kykeni ohjaamaan resurssit kohti uutta liiketoimintaa. Tätä voidaan kuitenkin pitää poikkeuksellisenä tapahtumana. Hyvä dynaaminen kyvykkyys käytännössä vaatii paitsi vahvaa muutosjohtajuutta ylemmältä johdolta, samaan aikaan muutokseen suostuvaa tai taipuvaista organisaatiota. (D. Teece, Peteraf & Leih 2016.; Leih et al. 2014.)

Uusien ideoiden absorbointikyvykkyys syntyy yrityksissä usein aiemman tutkimus- ja kehitystoiminnan sivutuotteena, joka tuottaa yritykselle tämän pääomaksi ja jonka avulla yritys pyrkii uudistumaan. Tässä on kyse sekä potentiaalisesta että reaalisesta kyvykkyydestä. Pääomaa rapautuu, ellei sitä jatkuvasti ylläpidetä ja esimerkiksi resursseja uudelleenaseteta (asset reconfiguring). Absorbointikyvykkyydelle on tyypillistä reaalisen kyvykkyuden kautta tuleva vahva polkuriippuvuus eli kyky tunnistaa uusia innovaatioita liittyy aiempiin yrityksen menestysresepteihin. Kyvykkyys on kuitenkin tärkeä, koska se määrittää yritysten suorituskykyä ja menestymistä pitkällä aikavälillä. Aiempi tieto voi myös suodattaa uuden tiedon ulos, jos se ei sovi aiempaan tietoon eli on alan aiempien käsitysten vastainen. Yritys joka vastaanottaa innovaatioita mutta ei kykene muuntaamaan niitä kannattavaksi liiketoimintamalleiksi, ei paranna myöskään suorituskykyään. Vaikka käsitteinä innovaatio- ja absorbointikyvykkyudet ovat kohtuullisen uusia ja vähemmän tutkittuja strategisessa tutkimuksessa, ne ennustavat erittäin vahvasti yritysten kykyä saavuttaa merkittävää kilpailukykyä. Esimerkiksi tutkimus- ja kehitysrahoituksen osuus yrityksen menoista ei osoita lainkaan suoraa yhteyttä yrityksen kilpailukyvyn säilymiseen, vaan rahoituksen vaikutus on moniselitteinen. (Jantunen 2005; D. J. Teece, Pisano & Shuen 1997.)

## 2.6 Matriisiorganisaatiot

Matriisiorganisaatioiden (lyhennetään matriisi) nousu tapahtui 1900-luvun puolivälin jälkeen. Uutta, muodikasta ja pian liikkeenjohdon suosiossa ollutta organisoitumistapaa alettiin myös tutkia. Siitä tunnistettiin empiirisesti uuden organisointitavan vahvuudet ja heikkoudet. Matriiseissa toimija ei raportoi ainoastaan johtamisketjussa ylöspäin, vaan suoran esimiehen lisäksi hänellä voi olla yksi tai useampi taho, jolle hän raportoi tai on tilivelvollinen. Usein tätä on myös verrattu tilanteeseen, jossa henkilöllä on ikään kuin useampi esimies. Toimintaa tämänkaltaisessa organisaatiossa leimaa monen eri tahon kanssa neuvottelu ja ajatustenvaihto, erityisesti sellaisten tahojen kanssa, jotka eivät ole alisteisessa asemassa (omat alaiset) tai esimiesasemassa toimijaan. Matriisi tai linjaorganisaatio esiintyy harvoin yrityksissä puhtaana tapana organisoitua. Matriisit tulee nähdä aina organisaatiokohtaisina eritasoisina sovellutuksina, joista on vaikea ulkopuolelta nähdä, miten organisaatio tosiasiallisesti toimii. Näennäisesti linjaorganisaatiolta näyttävä yritys voi siis pitää piilevän matriisiorganisoitumisen sisällään. Ongelmat ja vahvuudet joita matriisiorganisaatioon erityisesti liittyy voivatkin myös esiintyä muissakin organisaatiotyypeissä. Yritysten on havaittu organisoituvan matriiseiksi saadakseen nopean reaktiokyvyn markkinoiden ja teknologian muutoksiin, esimerkiksi kun yritys on suurten epävarmuuksien edessä tai kun yrityksessä ylipääntään harjoitetaan niukkuutta henkilöstöresursseissa ja taloudenpidossa. Matriisien myönteisten puolien lisäksi sitä voidaan käyttää myös muilla tavoin. Johtamisen näkökulmasta matriisi tarjoaa myös mahdollisuuden irrottautua päätöksenteosta, ts. ulkoistaa päättäminen alemmille tasoille organisaatiossa. Davis ei tosin tehnyt suoraan tällaista tulkintaa. Posti on organisoitunut moninkertaisestiin matriiseihin (LIITE 6, organisaatiokuva) ja tapaustutkimuksen aineiston näkökulmasta matriisiorganisaatioita koskevilla teorioilla ja tutkimuskirjallisuudella on selitysvoimaa käsillä olevien tutkimuskysymysten kannalta. (Davis 1978; Hall 2013.)

Matriisiorganisaationa toimimiseen liitetään hyötyinä kyky sopeutua nopeasti muuttuviin markkinoihin ja teknologiaan. Tämä hyödyttää yritystä erityisesti, jos vertailukohtaksi otetaan funktionaalinen tai tuotelinjoihin perustuva organisoituminen. Matriisin on väitetty myös tukevan kompromissien tekemistä keskijohdon tasolla. Mikään organisoitumisen tapa ei sinänsä varmista mitään, vaan organisoituminen on enemmänkin välttämätön kuin riittävä ehto riittävän asianmukaiselle adaptoitumiselle ympäristöön ja organisaatiolle annettuun tehtävään. Matriisi tuo potentiaalisia ongelmia ja patologioita mukanaan. Patologioita Davis (1978) luokittelee vanhassa, joskin

klassisessa artikkelissa useita erilaista. Taipumus anarkiaan liittyy työntekijöiden vaikeuteen hahmottaa, kuka on suora esimies tai ylipäätään määrää yrityksessä. Pahimmillaan tämä voi johtaa valtatyhjiöön, päätösten toteuttamatta jättämiseen, asiakkaiden tarpeiden räikeään laiminlyöntiin ja tätä kautta pidemmällä aikavälillä yrityksen katoamiseen. Toinen potentiaalinen patologia on ylimitoitettu hallinnon määrä (overhead). Tämä on matriisissa todellinen riski, joskin kokemukset puhuvat sen puolesta, että matriisiorganisaation alkuvaiheessa kulut lisääntyvät, joskin tehokkuus ja päätösten laatu parantuvat ajan myötä. Kärjistäen voidaan sanoa, että matriisissa ei ole piilopaikkoja työntekijöille, joten organisaation kannalta resurssit saadaan potentiaalisesti paremmin hyödynnetyksi. Kolmas patologia eli vajoaminen alemmille tasoille tarkoittaa matriisin jäämistä yrityksen alempien tasojen tavaksi toimia, jolloin ylin johto tai vain osa siitä toimii matriisimaisesti. Neljäs patologia eli hallitsemattomat päällekkäiset matriisit ovat yleensä kyseessä silloin, kun organisaatiokuva alkaa muistuttaa enemmän monimutkaisen koneen piirustuksia kuin yritystä. Tarpeeton ja kuormittava monimutkaisuus on asia, jota pitää välttää viimeiseen asti. Tämä erityisesti siksi, että valtataisteluiden välineenä matriisi on erityisen huono, koska matriisi itsessään on kuormittava hallinnointimalli. Viides patologia eli organisaation kääntyminen sisäänpäin (ns. omaan napaan tuijottaminen) johtaa yrityksen otteen katoamiseen suhteessa markkinoihin ja asiakkaisiin. Tämä on seurausta matriisin vaatimasta organisaation sisällä monen eri osapuolen neuvottelu- tai konsensushakuisuudesta. Eri asioiden eteenpäinviennin toivotaankin matriisin myötä tuovan mukanaan yrityksen sisältä monta eri tahoja. Viimeisellä patologialla eli päätöksenteon kuristumisella tarkoitetaan lisääntyntä demokratiaa, joka johtaa sisäisen neuvottelun liialliseen lisääntymiseen, mikä taas voi johtaa pahimmillaan päätöksenteon halvaantumiseen. Matriisin ongelmaksi tulee päätösten vesittyminen tai torppaus, kun hyvin monella toimijalla on oikeus veto-oikeuden käyttöön. Tätäkään patologiaa ei voida pitää varsinaisesti matriisin ongelmana, vaan päätöksiä pitää myös pystyä tekemään yksittäisellä manageritasolla ja valtaa delegoimaan yksilöille. Viime kädessä todellinen toimintavapaus määrää sen, onko sitä vai jäävätkö uudet ideat enemmänkin yksilötason toiminnaksi ilman näkyviä tuloksia (Gibb 2000). Matriisin idea ei ole alistaa kaikkia päätöksiä kollektiiviseen käsittelyyn vaan säilyttää tasapaino yksilötason toimintakyvyn ja laajemmalla joukolla päätettävissä asioissa. Matriisiin mahdollistavaan kulttuuriin kuuluu avoin konfliktien käsittely ja vallankäytön tasapaino. (Davis 1978.)

Matriisiorganisaatioiden uudempi tutkimus kiinnittää osin samoihin teemoihin huomiota kuin Davis 1970-luvulla. Tutkimuskirjallisuudessa matriisien käyttämisen hyödyt ja patologiat ovat melko

kiistattomia ja toteennäytettyjä. Matriisirakenne on liikkeenjohdolle houkutteleva malli organisoitua. Se oletetaan laajasti innovaatiotoiminnalle sopivaksi tavaksi organisoitua, sillä se pyrkii hankimaan toiminnallisen organisaation tehokkuuden ja erikoistumisen, sekä samalla tuomaan organisaatioon asiakaslähtöisyyden ja joustavuuden. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan tue näitä oletuksia. Matriisi ei ole vastaus organisaation innovaatiokyvykkyyden maksimointiin kokonaisuudessaan (Saunila, Mäkimattila & Salminen 2014). Tämä johtuu siitä, että potentiaalisia häiriötekijöitä tulee matriisin mukana useita. Työntekijöiden tulee matriisin mukanaan tuoman lisääntyvän viestinnän keskellä olla kuitenkin myös tehokkaita. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sen linjaamista, missä ei tarvita uusia tiimejä tai matriiseja, koska muuten matriisiratkaisu voi osoittautua hyvinkin kalliiksi. Luottamuksen ja kontrollin välinen suhde on myös matriisin ongelmakohtia. Liika kontrolli johtaa ei-toivottuihin viivästyksiin tai tahmeuteen organisaatiossa. Tämä osaltaan johtaa luottamuksen vähenemiseen ja pahimmillaan kontrollin edelleen lisääntymiseen. Seurauksena voi olla organisaatiolle kalliiksi tuleva kierre. Matriisiorganisointumiseen liittyviä tärkeimpiä havaintoja onkin sen vääjäämättä mukanaan tuoma roolien ja tekemisen hämäryys tai pienempi linjakkuus. Tässä kohden työntekijöiden valtuuttaminen rooliensa ja työtehtäviensä riittävän autonomiseen selkeyttämiseen on tärkeää. Paras asiantuntija työtehtäviensä suhteen on usein työntekijä itse. Tämä ei tietenkään tarkoita itseohjautuvuutta tai johtamisen tarpeen katoamista, enemmänkin päinvastoin. (Hall 2013.)

## 2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys painottuu resurssipohjaiseen, ei niinkään markkinapohjaiseen strategiaan. Resurssipohjaisessa ajattelussa korostetaan yrityksen omaavan erityisiä resursseja, jotka toimivat kilpailu- ja erottautumistekijöinä. Markkinalähtöisessä ajattelussa lähtökohdaksi otetaan markkinatiedon saaminen ja välittäminen laajasti organisaatioon, minkä oletetaan tuovan jo sellaisenaan mukanaan kilpailukykyä. Resurssiperustaisen teorian valinta perustuu tapaustutkimuksessa tehtyyn havaintoon siitä, että markkina- ja resurssipohjaisen strategian voidaan nähdä Postin kuluttajatarvarajakelun kohdalla tuottavan kenties saman lopputuloksen, mutta niissä on selkeä painotusero strategian toimeenpanon näkökulmasta (Afuah, Utterback 1997). Tutkimuksen empiria viittaa vahvasti siihen, että organisaation tulisi resurssit rekonfiguroida elin- ja kilpailukykyyn parantamiseksi. Tästä syystä resurssipohjaisella teoriolla on enemmän selitysvoimaa. Re-



surssien uudelleenkonfigurointia pidetään myös tutkimuskirjallisuuden mukaan hedelmällisempänä strategiana nykyiselle ja tulevalle liiketoiminnalle tulosten kannalta. Kappaleessa kilpailukyky ja innovaatiokyvykyys liitetään toisiinsa teorioiden ja tapaustutkimuksessa esiin tulleiden ilmiöiden perusteella. Väitöskirjassaan Suikki (2007) tutki muuttuvaa liiketoimintaympäristöä IT-yritysten näkökulmasta ja miten teknologian kehitys häiritsee olemassa olevaa liiketoimintaa. Yhden osatutkimuksen keskeinen tulos oli prosessien uudistumistarve ja erityisesti bisnesmallien uudelleenmäärittelyn tarve. Kyse on osin samasta ongelmasta, organisaation metakyvykkyyydestä, kyvystä uudistua eli organisoida toimintaansa uudelleen ja tehdä tähän liittyviä tarvittavia merkittäviä ja riittävän suuruisia investointeja. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kilpailukykyä, innovaatiokyvykkyyydestä, yrityksen kasvun teorioista, verkostoista liiketoiminnassa, omistajaohjauksesta ja matriisiorganisaatioista. Tärkein teoreettinen viitekehysten osa on innovaatiokyvykyys.

Strateginen kilpailukyky tarkoittaa porterilaisen viiden voiman mallin mukaisesti hakeutumista uusiin liiketoimintamuotoihin ja asiakkaiden monipuolisten palveluiden toteuttamiseen (ostajat) tai niiden palveluiden tuottamiseen integroitumiseen. Strateginen kilpailukyky on viitekehys, jossa innovaatiokyvykyys sijaitsee. Tutkimuksen kannalta kilpailukykyyn viitekehysten merkitys on osoittaa muutoksen nopeuden tärkeys ja innovaatiokyvykkyuden merkitys puolestaan on avata problematiikkaa, mikä liittyy yrityksen muutoskyvykkyteen ja sen nopeuteen.

Kasvun teorialat tarkoittavat viitekehystä sille missä Postin liiketoiminnat nykytilassaan ovat ja missä ne ovat olleet. Näitä vielä olennaisempaan on avata vaihtoehdot kasvun tekemisen eri vaihtoehdoille tulevaisuuteen.

Yritysverkostot toimivat teoreettisena viitekehysenä sen selittämiseen, miten sisäistä innovaatiokyvykkyyttä, markkinoille siirtymisen nopeutta tai sen puuttumista voidaan parantaa. Hedelmällisten verkostojen luonteeseen kuuluu oppiminen ja niiden löyhä johtaminen. Pienempi kontrolli tuo paremman tuloksen, joskin liiketoiminnan kannalta tämä on riski (esimerkiksi kilpailijoiden tekemä liiketoimintamallien kopiointi).

Omistajaohjauksen teoria pyrkii selittämään havaittuja yrityksen tekemiä strategisia valintoja ja empiriaosuudessa havaittuja ilmiöitä. Omistajaohjauksen teoria tuo mahdollisia selittäviä tekijöitä

siihen, mitä ainoan ja hyvin laajapohjaisen omistajan (Suomen valtio) vaikutukset yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen, governancen tehokkuuteen ja myös operatiiviseen toimintaan voivat olla.

Innovaatiokyvykkyys tarkoittaa sitä kokonaisuutta, joka syntyy yrityksen kyvystä vastaanottaa ulkopuolelta tietoa (esimerkiksi markkinoilta, kilpailijoilta) ja samaan aikaan kykyä muuntaa ne uusiksi liiketoiminnoiksi ja palveluiksi.

Matriisiorganisaatiot tarkoittavat sitä organisoitumisen tapaa, joka on ollut hyvin suosittu monissa yrityksissä jo noin puolen vuosisadan ajan. Innovaatiokyvykkyyttä tarkastellaan tutkimuksessa myös matriisiorganisaatioista tiedetyn tiedon valossa. Matriisiorganisaatiomainen tapa toimia, heikkoudet ja vahvuudet tunnetaan hyvin tutkimuskirjallisuudessa.

### **3 TUTKIMUSMETODOLOGIA**

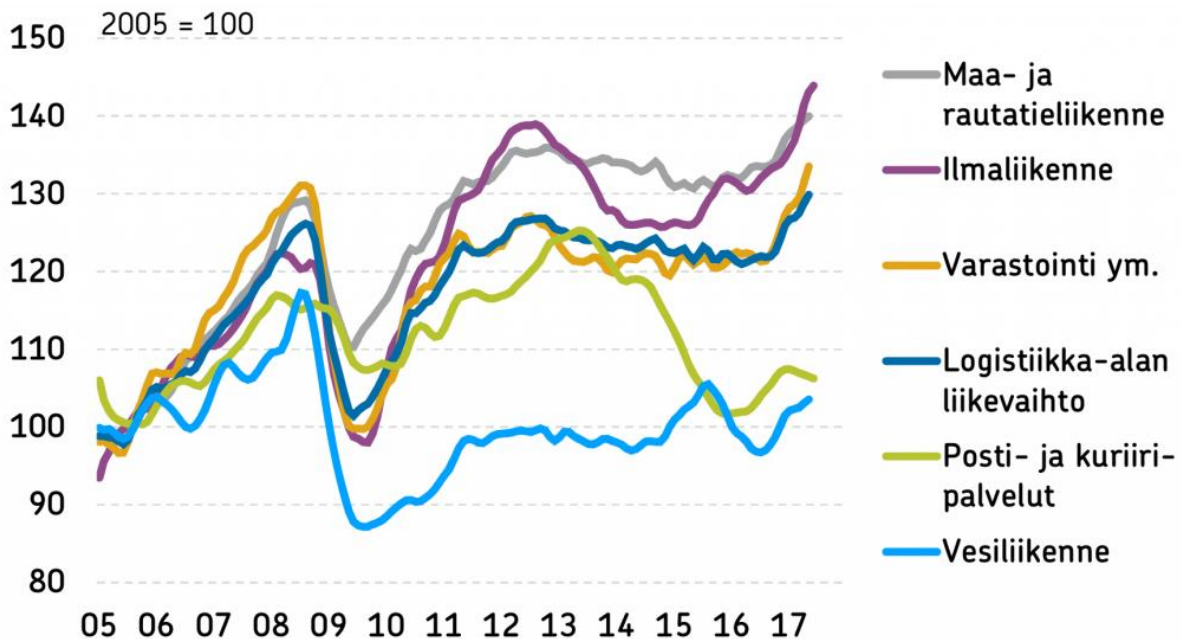
Tapaustutkimus soveltui käsillä olevan tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi monestakin eri syystä. Kyseessä oli kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden tutkiminen yksittäisen ponnistuksen, SmartPost-lokerikkoprojektin avulla. Toinen syy oli se, että kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä on useita, jo yksistään klassisen porterilaisen mallin mukaan. Innovaatiokyky merkittävänä tekijänä nousi aineistosta esiin haastattelujen myötä. Teoriaosuutta kirjoitettiin pitkin tutkimuksen tekemistä ja kuva tutkimuskirjallisuuden puolelta löysi teorian kuvaamaan niitä asioita, joita informantit nostivat esille. Tutkimuksen aihealueen valinta olisi ollut mahdollista ennen tutkimukseen ryhtymistä, mutta tuolloin jokin tuore tai irrelevanttilta vaikuttava, olennainen tutkimusnäkökulma tutkittavan kohteen näkökulmasta olisi saattanut jäädä huomioimatta. Tällainen tutkimusasetelman joustavuus on Yin:n (2009, 62) mukaan mahdollista, kunhan tehdyt muutokset ovat perusteltuja ja ne ymmärretään tutkimusasetelman kannalta. Tällainen muutos oli tutkimuksessa kyselyaineiston kerääminen teemahaastattelujen jälkeen. Tutkimusta voidaan kokonaisuutena kuvailla tutkimusmatkaksi, jossa siihen soveltuivat kysymykset: kuinka? ja miksi? Tutkimuksella haluttiin saavuttaa se ajanhetken kuva, joka tutkitun yrityksen valitulla liiketoiminnalla oli vuonna 2017. (Yin 2009, 9-13.)

### 3.1 Tutkimuskohde Posti konserni

Tässä luvussa esitellään Postin eri liiketoiminta-alueet pääosin julkisista lähteistä saatavissa olevien aineistojen perusteella. Lisäksi Suomen valtion omistajaohjauksen keskeiset periaatteet ja politiikka esitellään. Posti konserniin kuuluvat emoyhtiö Posti Oyj ja sen neljä eri liiketoimintaryhmä: Postipalvelut, Paketti- ja logistiikkapalvelut, OpusCapita ja Itella Venäjä. Posti Oy:hyn kuului vuonna 2017 mm. Paketti- ja logistiikkapalvelut. Postin osakekannan omisti vielä vuonna 2015 kokonaan valtio. Yrityksestä tultaisiin yhtiöittämään 49,9% valtion kehitysyhtiöön (Vake Oy) elokuussa 2017, osana Sipilän hallituksen omistajaohjauksen muutoksia (Posti 2017, 6). Liiketoimintaryhmiä palvelevat yhteiset tuotanto-, taloushallinto- ja muut yhteiset tukifunktiot. Liiketoiminnoissa työskentelevät henkilöt työskentelevät asiakaspalvelun, myynnin ja tuotekehityksen eri tehtävissä. Posti jakaantuu karkeasti ottaen neljään eri liiketoimintaryhmään. Postipalveluiden liiketoiminta koostuu perinteisistä ja pääosin maailmallakin kansallisten postien hoitamista liiketoiminnoista kuten kirje-, lehti- ja suoramarkkinointipalveluista. Paketti- ja rahtipalvelut kattavat toimintamaissaan Suomessa ja Baltiassa varastoinnin lisäksi tavarankuljetuksen kuten paketit ja rahdin. OpusCapitan liiketoiminta poikkeaa muista liiketoimintaryhmistä poikkeavan brändinsä vuoksi ja liiketoiminnan ydin onkin pitkään ollut taloushallinnon ulkoistuspalveluissa, mutta myös tulostus- ja IT-palveluissa. Toimipisteitä on kahdeksassa maassa. Itella Venäjän palvelut kattavat varastointi-, rahti- ja markkinointipalveluja Venäjän merkittävillä talousalueilla Pietarista Vladivostokiin. (Posti Group Oyj 2016b.)

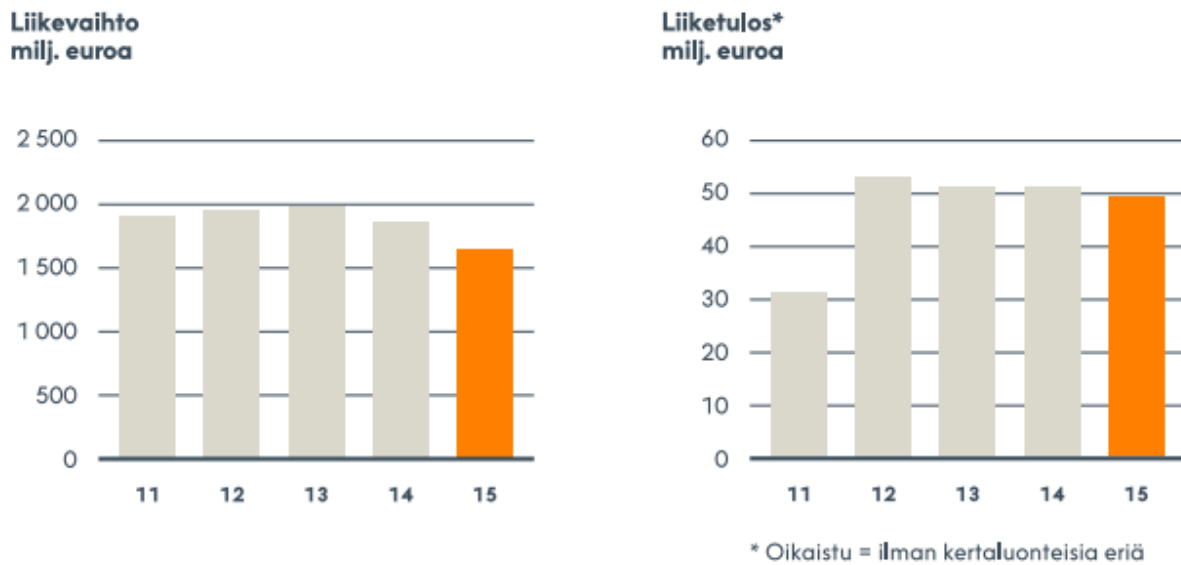
Posti-konsernia leimaa nelisataavuotisen historiansa keskellä voimakas kirje- ja lehtiliikenteen sähköistyminen, sekä finanssikriisistä vuonna 2008 alkanut taantuma taloudessa, joka on näkynyt myös Postin asiakkaissa. Postin työntekijämäärä on muuttunut vuoden 2013 noin 27 tuhannesta työntekijästä melkein alle kahteenkymmeneen tuhanteen työntekijään (LIITE 1, LIITE 5). Kokonaisuutena kuljettaminen kumipyörillä laski jyrkästi vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen, joskin toipuminen tapahtui muutaman vuoden sisään melko nopeasti kuljetetun tavarankuljetuksen määrällä mitaten, pois lukien posti- ja kuriirityyppinen liikenne. Tilastokeskuksen mukaan tavarankuljetuksen määrä vuoden 2017 keväällä kasvoi (Suomen virallinen tilasto 2017). Maaliikenteessä vuonna 2012 oli Suomessa saavutettu sama taso kuin ennen finanssikriisiä, joskin sen jälkeen määrät ovat hienoisesti laskeneet. Koko logistiikka-alalla vuonna 2017 vuoteen 2005 verrattuna työllisten määrä on

supistunut tuhannella henkilöllä. Postitoiminnan ongelmat näkyvät kuvassa viisi, jossa myös näkyy vuonna 2016 alkanut taloudellinen kasvu Suomessa, mikä näkyy kuljetusmäärien kasvuna. (Paavonen 2017.)



Kuva 5. Logistiikan arvonlisäyksen muutos vuodesta 2005 vuoteen 2017 (Paavonen 2017).

Posti-konsernin liikevaihto on ollut laskussa tullessa vuoteen 2015. Isoin liikevaihtoon vaikuttanut tekijä oli vuonna 2015 loppuun saatettu tappiollisista Skandinavian varasto- ja maantiekuljetuksista luopuminen, pois lukien Suomi. Kannattavuus konsernin vuoden 2011 tulosta lukuun ottamatta on ollut 2011-2015 noin 50 m€ vuositasolla. Tulosta ovat kuitenkin rasittaneet useina vuosina kertaluonteiset erät, jotka eivät näy tulosta ja liikevaihtoa kuvaavassa kuvassa kuusi. Kertaluonteiset erät ovat liittyneet mm. henkilöstöjärjestelyihin, käytännössä henkilöstömäärän vähentämiseen erilaisin henkilöstölle suunnatuin työllistymiskutoimiin ja vapaaehtoisin irtisanoutumiskorvauksin. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2015 1,65 mrd€ kun se vielä vuonna 2013 oli 1,98 mrd€. Liiketulos prosentteina oli konsernissa 3,4% ja vuonna 2013 0,5 % (LIITE 1).



**Kuva 6. Posti Groupin liikevaihto ja liiketulos vuosina 2011 – 2015 (Posti 2016, 7).**

Liikevaihtojen osuudet liiketoimintoryhmiensä osalta Posti (2017) kertoo 2016 vuosikertomuksessaan, mutta Suomen kaksi liiketoimintaryhmää on niputettu yhteen. Kaikki taloudelliset tunnusluvut esitetään näistä yhdessä, joten perinteisen postitoiminnan ja paketti- ja logistiikkapalveluiden tilasta kuvan saaminen jää julkisten lähteiden osalta vuosikertomuksen tekstiosuuksien varaan. Liitteessä neljä on esitetty prosenttiosuuksina konsernin eri osien liikevaihdot. Vuonna 2016 tulee 82% liikevaihdosta pääosin Suomessa toimivasta Posti- sekä Paketti- ja logistiikkapalveluista. Myös liiketoiminnan tuloksellisuutta kuvaavat käyttökate (76,9 M€) ja oikaisematon liiketulos (34,6 M€) ovat vahvasti vuonna 2016 keskittyneet samoihin kotimaassa pääosin toimiviin liiketoimintaryhmiin. Turun yliopiston (Särkijärvi, Kajander 2011) julkaisemassa tutkimuksessa vuonna 2009 keskimääräinen liikevaihto per työntekijä logistiikkasektorin yrityksissä oli n. 109 000 / työntekijä. Samoin Tilastokeskuksen julkaisemien aineistojen ja TOEL-luokitusten mukainen Postin vuoden 2016 tuloksesta laskettu liikevaihto per ilmoitettu työntekijämäärä oli Postissa n. 78 000 euroa, mikä olisi pelkälle logistiikkayritykselle alhainen. Tässä tulee huomata, että Posti ei ole perinteinen logistiikkayritys, vaan sen liiketoiminta koostuu monista erilaisista osista.

Mikä on sitten liikevaihdon ja tuloksen jakautuminen Postipalveluiden sekä Paketti- ja logistiikkapalveluiden välillä? Tiedot ovat luottamuksellisia eikä niitä tässä tutkimuksessa avata tarkkoina lukuina. Tutkimuksessa kuitenkin materiaaleissa ja haastatelluilta informanteilta saatiin riittävän tarkat kokoluokan luvut, jotta tässä tutkimuksessa pystytään muodostamaan kuva näiden liiketoimintojen tämän hetken tilasta. Lyhyesti todeten on liikevaihdolla mitattuna PLS:n osuus kasvanut

vuosi vuodelta suuremmaksi ja ollen tällä hetkellä käytännössä puolet tai yli puolet konsernin kottimaan toiminnoista. Tuloksen osalta perinteinen postitoiminta (PS, Postal Services) on onnistunut pitämään ”pään pinnan yläpuolella ” eli saneerauksilla pitämään nykyisen ns. lypsylehman tuottavana. Käyttökate ja tulos Paketti- ja logistiikkapalvelut liiketoimintaryhmän (lyh. PLS) osalta on kuitenkin kahtiajakoinen. Rahtiliiketoiminnan kannattavuus on finanssikriisin myötä kääntynyt entistä pienempikatteiseksi, eikä Postin PLS:n liikevaihdosta noin puolet muodostavan rahtiliiketoiminnan tilanne poikkea tästä. Rahtiliiketoiminta on niukasti kannattavaa. Pakettiliiketoiminnan ja eritoten kuluttajatavarajakelun kannattavuus sen sijaan on huomattavasti parempi, ollen eri mittareilla mitattuna ja pienestä liikevaihto-osuudestaan huolimatta jopa hyvin kannattavaa.

### **3.1.1 Suomen valtio Postin omistajana ja omistajaohjauspolitiikka**

Postin osakekannan omistaa sataprosenttisesti Suomen valtio. Osakeyhtiölain mukaisen tärkeimmän ohjaustahon, Postin hallituksen, kokoonpano jakaantuu noin puoliksi yritys-elämän edustajiin ja puoliksi poliitikoihin. Hallintoneuvoston edustus koostuu käytännössä poliitikoista. Hallintoneuvostolla ei ole osakeyhtiölain tuntemaa juridista tehtävää, joten sen oletetaan olevaan korkeintaan konsultoiva tai edustuksellinen. Valtionhallinnossa omistajaohjaus on keskitetty Valtion omistajaohjausyksikköön (lyh. VOO), jossa toimintaa johtaa ylijohtaja. Tosin vuonna 2016 Sipilän hallitus perustutti Vake Oy:n (Valtion kehittämissyhtiö), johon myös Posti siirrettiin vuoden 2017 aikana. Valtioneuvostossa on ollut omistajaohjausasioita hoitava ministeri.

VOO julkaisee vuosittain kertomuksen, jossa Posti on toimintavuosien 2014-2016 aikana saanut sivun mittaisen tiivistelmän toiminnastaan. Omistajaohjauksen virallisessa dokumentissa kerrotaan Postista hyvin lyhyesti keskeiset taloudelliset tunnusluvut ja toimialat, joissa yritys toimii. Dokumentissa kuitenkin kerrotaan ”omistajan strateginen intressi” ja se on Suomen postipalveluiden tuottaminen. Kuten muissa kappaleissa esitetään, Postin liiketoiminta on käytännössä ollut ja on edelleen omistajan strategista intressiä huomattavasti laajempaa. Myös uusien liiketoimintojen ulostulot näyttävät olevan varsin kaukana tästä omistajan osoittamasta strategisesta intressistä. Tämä voi johtua osin siitä, että Postilla on tehtävänsä Suomen huoltovarmuudesta huolehtimisessa. Vuodesta 2014 eteenpäin omistajan strateginen intressi on pysynyt ytimeltään samana, joskin pai-

notuseroja siihen näytetään tehdyn: ”Yleispalveluvelvoitteen mukaisten päivittäisten postipalveluiden tuottaminen” (2014), ”Yleispalveluvelvoitteen mukaisten postipalveluiden tuottaminen kaikkialla Suomessa” (2015), ”Strategisena intressinä on Postipalvelujen tuottaminen kaikkialla Suomessa” (2016). Nämä yleispalveluvelvoitteiksi kutsutut palvelut tarkoittavat Postilain määräämiä palveluita, joita tuottajaksi valitun organisaation on tuotettava. Niiden osuus on vähäinen koko Postin liiketoiminnan arvosta, noin 4 %. Posti on ollut ainoa yleispalveluvelvoitteen tuottaja tähän hetkeen asti. (Valtioneuvoston kanslia 2015; Valtioneuvoston kanslia 2016; Valtioneuvoston kanslia 2017.)

Edellä tarkasteltujen valtion omistajaohjauksen vuosikertomusten sisältö on varsin niukka. Esimerkiksi vuoden 2014 kertomuksessa valtion omistamisen tavoitteet oli vielä kirjattu auki omistajaohjauksen vuosikertomuksessa (Valtioneuvoston kanslia 2015, 8): ”Valtion omistajapolitiikan ja omistajaohjauksen ensisijaiset tavoitteet Yhtiöiden kehittäminen Vastuullisuuden edistäminen Omistaja-arvon pitkäjänteisen kasvun tukeminen”.<sup>2</sup> Vuoden 2016 kertomuksessa sen sijaan viitattiin enää suoraan pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmaan, jossa tavoitteet omistajaohjaukselle kerrottaisiin. Omistajaohjausministerin ja ylijohdajan puheenvuoroissa kirjoitetaan tavoitteista, mutta niiden sisältöä ei omistajaohjauksen vuosikertomuksessa ole yksilöity. Hallitusohjelma on 74-sivuinen dokumentti. Dokumentti olisi kokonaan oman tutkimuksensa arvoinen asia, eikä sitä tässä käsitellä muutoin kuin tyydytään toteamaan, että valtionyhtiöitä ei dokumentissa nimeltä ole mainittu enimmäistäkään. Lisäksi valtionyhtiöiden omistajuuden tavoitteita ei tuoda esille. Valtion taseesta sen sijaan todetaan, että menolisäykset rahoitetaan valtion omaisuutta myymällä (Valtioneuvosto 2015, 12). Julkisuudessa myös esitettiin myöhemmin spekulatioita Postin pilkkomisesta ja myymisestä (Sanomalehti Kaleva 2016).

### 3.1.2 Postipalvelut

Postipalveluiden liiketoiminnan voidaan karkeasti ottaen kuvata sisältävän kaikki perinteiset postioperaattoreiden palvelut. Liiketoimintaryhmällä on kuitenkin muitakin palveluita, kuten Netposti

---

<sup>2</sup> Nämäkin tavoitteet oli esitetty graafisesti osana saman aukeaman muuta sisältöä. Isoin osa sisällöstä kuvasi eri omistajaohjauksen välineitä. Välineillä tarkoitettiin eri instituutioita hallinnossa: eduskunta, valtioneuvosto, ministerivaliokunta jne.

eli ”sähköinen postilaatikko”, jonka Posti lanseerasi jo heti 2000-luvun alussa. Samoin Markkinointipalvelut niminen liiketoiminta kattaa markkinoinnin eri palveluita kohderyhmien tunnistamiseen ja analysointiin, ei siis ainoastaan suorajakelumainosten jakelua. Muita liiketoiminnan osa-alueita Postipalveluissa ovat kirje- ja lehtipalvelut. Kirjeen määrä on jatkanut tasaista laskuaan samoin kuin lehtitalot ovat Suomessa ja maailmalla jo vuosia painineet laskevien jakelulevikkien kanssa. Tämä kaikki näkyy myös Postin saamassa liikevaihdossa lehtien jakeluista. Varsinkin aikakausi- että sanomalehtien määrä on paperisina versioina jatkanut tasaista laskuaan sähköistymiskehityksen ja vuonna 2008 puhjennun finanssikriisin vauhdittamana.

### **3.1.3 OpusCapita**

OpusCapitan juuret ulottuvat kirjeiden tulostukseen ja 2000-luvun alkupuoleen, jolloin laskujen skannaus ja sähköistys elivät nousukauttaan. Yksi merkittävistä kirjeiden tulovirroista Postin eri nimillä kulkeneelle tytäryhtiölle ovat olleet yritysten kuluttajille ja toisille yrityksille lähettämät laskut. Näiden kirjeiden siirtyminen sähköiseksi on kiihtynyt kun yritykset vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen ovat alkaneet tehostamaan toimintaansa. Viimeiset vuodet OpusCapita on myynyt myös taloushallinnon sähköistysratkaisuja ja tehostamista yrityksille. Tästä liiketoiminnasta yritys luopui vuoden 2017 puolivälin jälkeen myymällä ulkoistusliiketoiminnan norjalaiselle Longshipille (OpusCapita 2017). OpusCapita on Postin liiketoimintaryhmistä ja tytäryrityksistä maantieteellisesti laajimmalle levinnein yritys ja toimii kahdeksassa eri maassa ja käyttäjiä ollen 50 eri maassa. Vuoden 2015 aikana OpusCapita toimitti 31 miljoonaa paperikirjettä ja 304 miljoonaa skannattua dokumenttia. (Posti Group Oyj 2016b.)

### **3.1.4 Itella Venäjä**

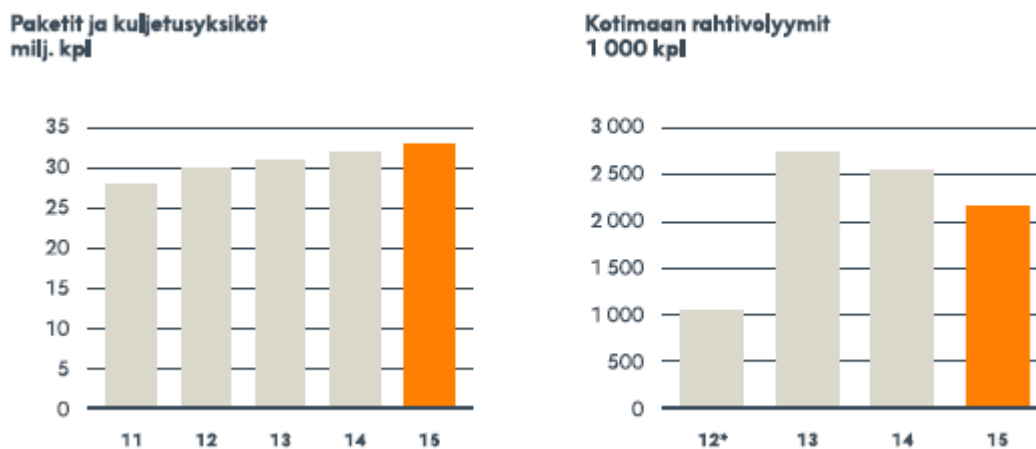
Posti teki merkittävän aluevaltauksen ostaessaan vuonna 2007 venäläisen kuljetuskonsernin NLC:n merkittävällä yrityskaupalla, kauppasumman ollessa 160 M€. Itella Venäjä toimii pääosin varastoliiketoiminnassa, joskin se on ottanut myös varovaisia askelia jakelupuolella. Venäjällä on omat erityispiirteensä johtuen sekä sen pinta-alasta, joka tekee siitä maailman isoimman valtion, mutta myös kuljetusmarkkinoiden suuresta toimijoiden määrästä. Postin sisäisistä materiaaleista ja maayhtiön henkilöstön kanssa käydyistä keskusteluista välittyi kuva maasta, jossa kansalliseen



postiin Venäjällä ei luota juuri kukaan ja lisäksi se on hidas. Kaupallisella puolella taas kuljetusyhtiöt myyvät hyvin luovasti kuljetettavia volyymeja toisilleen, mikä tekee bisneksestä haastavaa. Mahdollisuuksia tässä valtavassa maassa kuitenkin on, joten Postin laajentuminen Venäjällä voi osoittautua hyvinkin menestyksekkääksi strategiaksi tulevaisuudessa. Tällä hetkellä kuitenkin venäjän liiketoiminta on ongelmassa johtuen Venäjälle asetetuista talouspakotteista, öljyn hinnan romahtamisesta ja näin ollen Venäjän talouden merkittävistä vaikeuksista. Liiketoiminnan tulos laski 7,7 % ja liikevaihto laski 30,9 %. (Posti Group Oyj 2016b.)

### 3.1.5 Paketti- ja logistiikkapalvelut

Paketti- ja logistiikkapalvelut -liiketoimintaryhmä jakaantuu paketti- ja rahtipuoleen. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta rahtiliiketoiminta ja B2B (yrityksiltä yrityksille) -pakettien kuljettaminen ovat lähinnä kuluttajatarvarajakelun naapuriliiketoimintaa tai kuluttajatarvarajakelun ympäristöä kuvaavia asioita. Postin pakettipalvelut on markkinajohtaja Suomessa B2C- (yritykseltä kuluttajalle) ja B2B- (yritykseltä yritykselle) palveluissa. Rahtipalveluissa Postilla on merkittävä asema Suomen markkinoilla, jota vahvisti muutama vuosi sitten toteutettu VR Transpointin liiketoimintaosto. Kuvassa seitsemän näkyy paketti- ja rahtiliiketoiminnan toisistaan poikkeava kehitys taantumien ja muuttuvan kuluttajakäyttäytymisen keskellä. Alan niukkoja katteita ja haasteita kuvaa osaltaan se, että vuosikertomuksessa on otettu kantaa absoluuttisiin volyymeihin toiminnasta saatavan taloudellisen tuloksen korostamisen sijaan. (Posti Group Oyj 2016b.)



Kuva 7. Pakettien, kuljetusyksikköjen ja rahtivolyymien muutos vuosina 2011 – 2015 (Posti Group Oyj 2016b)

Varsinkin kuluttajakelussa pakettien määrä on jatkanut tasaista kasvua huolimatta talouden taantumasta. Suurin syy on verkkokaupan kasvu. Tästä kasvusta Postin kilpailijatkin ovat ottaneet oman osansa. Paketti- ja rahtiliikenne on Suomessa Postipalvelulain ulkopuolella kuluttajilta kuluttajille (lyhennetään C2C) paketteja lukuun ottamatta ja näin ollen vapaasti kilpailtua liiketoimintaa. Tätä liiketoimintaa ei koske kuluttajille myytyjen tiettyjen palvelujen sääntely, jota ohjaa Postilaki ja jonka noudattamista valvoo Viestintävirasto. Pakettien osalta säädettiin Postilakiin muutoksia, jotka astuivat voimaan 1.11.2016. Ennen lain purkua lain määräämän yleispalveluvelvoitteen mukaisia paketteja oli koko Postin kuljettamasta pakettimäärästä noin 5 % ja jaettavaksi jäi lakimuutoksen jälkeen ulkomaille jaettavien pakettien myötä enää noin 0,5 % kokonaisvolyymista. Kilpailu vapautui käteisellä myytävissä ja kuluttajille suunnatuissa pakettituotteissa käytännössä kokonaan. Muutoksien jälkeen Postille jäi lain mukaan velvoitteeksi tarjota ainoastaan maksimissaan kymmenkiloisten ulkomaille lähetettävien pakettien lähettäminen tietyin, laissa määritellyin ehdoin.

Vuosikertomuksen mukaan vahva jalansija Suomen markkinoilla ei tarkoita uusien palveluiden kehittämättä jättämistä, vaan Pakettipalvelut etsii uutta kasvua ruokalogistiikasta, palvelupisteverkostonsa tehostamisella ja laajentumalla lisää julkisen puolen logistiikkapalveluihin. Postin Pakettipalveluille merkittävän osan liikevaihdosta muodostaa ns. common carrier -toiminta (lähde haastattelut). Common carrier -lähetykset ovat Suomeen saapuvaa lähetysvirtaa kuljetusoperaattoreilta jotka eivät kilpaile Postin kanssa suoraan. Monet isot globaalit kuljetusyrietykset käyttävätkin Postia loppujakelussaan jota kutsutaan alalla usein englanniksi last mile -jakeluksi. (Posti Group Oyj 2016b.)

Paketti- ja logistiikkapalveluiden osuus koko Posti-konsernin liikevaihdosta on kasvanut vuosi vuodelta perinteisen postiliiketoiminnan supistuessa. Paketti- ja logistiikkapalvelut -liiketoimintaryhmän sisällä liikevaihtojen osuus paketti- ja rahtiliiketoiminnan kesken jakautuu puolestaan noin puoliksi. Posti on organisoitunut nyky-yrityksille tyypilliseen tapaan erilaisiin matriiseihin. Postin tapauksessa henkilöstövaltaisuus suuren tuotantokoneiston vuoksi korostuu ja henkilöstömäärällä mitaten Operations (tuotanto) onkin suurin, vaikka Posti käyttää alihankintaa. Liiketoiminnat muodostuvat asiantuntijoista ja keskijohdosta. Tukifunktiot kuten ICT (tietojärjestelmät) ja HR (henkilöstöhallinto) palvelevat kaikkia yksiköitä Suomessa. Myyntiorganisaatio on myös matriisissa eri liiketoimintoihin, joskin käytännössä osa myyntipäälliköistä on erikoistunut esimerkiksi

ratkaisumyyntiin, strategisiin asiakkuuksiin tai isompien asiakkaiden ratkaisuihin vaikkapa rahti-liiketoiminnassa. (lähde haastattelut.)

## 3.2 Tutkimusprosessi

Opinnäytteen aiheen kartoitus käynnistyi syyskesällä 2016 kirjallisuuteen tutustumalla ja eri kursien seminaaritöiden avulla. Lähes kymmenestä eri tutkimusaiheesta valikoitui nyt käsillä olevan tutkimuksen mukainen rajaus. Rajaus tapahtui tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden vuoksi, mutta myös osin Postin puolelta tulleen mielenkiinnon osoituksen vuoksi. Parhaimmillaan tutkimuksesta voisi olla hyötyä myös Postille, vaikka tutkimus onkin ensisijaisesti akateeminen opin- näyte. Tutkimus käynnistyi varsinaisesti syys-lokakuussa 2016, jolloin neuvottelut Postin kanssa käytiin tutkimuksen tekemisestä. Sopimus salassapidosta ja tutkimusyhteistyöstä (opinnäytetyö- sopimus Postin termein) allekirjoitettiin Postin kanssa 2.12.2016. Tutkimuksen teoriaosuutta ja tutkimusraporttia oli luonnosteltu ennen haastattelujen aloittamista melko pitkälle, noin 30 sivua raakatekstiä. Ensimmäinen teemahaastattelu oli joulukuun 19. päivä 2016 ja viimeinen toinen tam- mikuuta 2017. Haastattelut tapahtuivat Postin tiloissa. Sähköpostilla tapahtunut aineiston keruu toteutettiin maaliskuussa 2017. Muuta aineistoa hankittiin sekä loppuvuodesta 2016 että vuoden 2017 aikana eri asiantuntijoilta Postista ja artikkelitietopankeista.

Tutkimuksen tekijä osallistui itse SmartPost-lokerikkojen käynnistysvaiheeseen osa-aikaisesti eri rooleissa ja tehtävissä, ollen sekä myymässä palvelua, suunnittelemassa markkinointia ja verkkoon tulevaa kauppapaikkaa, että saamassa asiakkailta palautetta uuden aloittaneen palvelun toimin- nasta. Tuotepäällikön tehtävässä myös joitakin dokumentointi- ja määrittelytehtäviä tuli kirjoitta- jan vastuulle. Nämä olivat enemmänkin ad hoc -tyyppisiä tehtäviä, joita tutkimuksen tekijää pyy- dettiin kiireestä tai muusta syystä johtuen tekemään, ja varsinainen projektin suunnittelu ja ohjaus- ryhmätyöskentely koostuivat muista henkilöistä. Erityisen antoisana ja tutkimusaineiston moni- puolisuutta kuvaavana yksityiskohtana tutkimuksen tekijä pitää aivan palvelun lanseerauksen alussa ollutta koulutustilaisuutta Espoossa sijaitsevan Suurpellon uuden asuinalueen asukkaille, rakennuttajille ja aktiiveille keväällä 2017. Pieni ja koruton tilaisuus yhtenä arki-iltana espoolaisen kerrostaloyhtiön yhteistiloissa antoi hyvän kuvan siitä mitä palvelulta odotettiin. Käytännössä asi- akkaita olivatkin taloyhtiöiden puheenjohtajat tai muut hallitusten aktiivit, jotka olivat innokkaita edelläkävijöitä ja halusivat näin edesauttaa tällaisen palvelun saamista taloyhtiöönsä. Tutkimuksen

tekijä tapasi mm. pääkaupunkiseudun erään suuren kaupungin omistaman vuokrataloyhtiön toimitusjohtajan ja johtoryhmän. Haasteeksi muodostuikin näiden havaintojen tasapuolinen dokumentointi käsillä olevaa tutkimusta silmällä pitäen. Asiakkaiden kaltaisia tahoja, joskaan eivät Postin näkökulmasta sopimusteknisesti asiakkaita, olivat myös suuret rakennusyhtiöt ja heidän työntekijänsä, joiden kanssa tutkimuksen tekijä oli muutaman kerran tekemisissä SmartPost-lokerikkojen asennuksia sopiessaan. Aineistoa pystyttiinkin tutkimuksen teon aikana täydentämään helposti. Tekijällä oli työnsä puolesta käytössään kattavasti tietoa liiketoimintaa kuvaavista eri tunnusluvuista. Se osa aineistosta, mitä ei ollut sen herkkyyden vuoksi edes sisäisesti helposti saatavilla, syntyi haastattelujen ja pyyntöjen myötä. Osallistuva tutkimus onkin tutkimuksen tekemisen ja tulosten kannalta vahvuus havaintojen runsauden vuoksi ja riski subjektiivisuuden mielessä. Jälkimmäinen riski on tutkimuksessa pyritty ratkaisemaan tukeutumalla mahdollisimman pitkälle julkisiin ja verifioitavissa oleviin lähteisiin.

Haastattelujen teemoittelu yhdessä muun tutkimusaineiston perusteella vahvisti lopulta kilpailukyvyt tutkimuksen osa-alueeksi innovaatiokyvykkyyden. Perusteet tähän rajauksen nousivat kahdesta eri suunnasta. Haasteltavat toivat voimakkaasti ja eri näkökulmista esiin vaikeuksia uuden palvelun lanseerauksessa. Toinen ja merkittävämpi syy oli, että tutkimuskirjallisuudessa yritysten ja varsinkin vaikeuksissa ja murrosvaiheessa olevien yritysten sisäistä dynamiikkaa koskevaa tutkimusaineistoa on niukasti. Nämäkin tutkimusaineistot ovat enimmäkseen jälkikäteen tehtyjä analyysyjä esimerkiksi konkurssiyrityksistä, joten odotettavissa oleva tutkimusaineisto oli lähes aintulaatuinen tilaisuus tehdä tutkimus voimakkaassa muutoksessa olevasta yrityksestä, Postista. Yritys ilmoitti etsivänsä uutta liiketoimintaa ja samaan aikaan sitä pystyttävät henkilöt raportoivat merkittävistä häiriöistä tai kitkatekijöistä sen synnyttämisessä.

Tutkimusaiheen tarkentamisen jälkeen valittuja tutkimuskysymyksiä mittaavan mittariston etsiminen ja koostaminen alkoivat. Kuten teoriaosuudessa asiaa tarkemmin avataan, on kilpailukyvyt kaltaisen asian tutkimiseen useita eri keinoja ja lähestymistapoja. Mittarit testattiin viidellä eri henkilöllä niin, että henkilöitä pyydettiin avaamaan sähköpostiin saamansa linkki ja ottamaan kantaa kyselyssä oleviin väittämiin. Vastausten jälkeen testivastaajia haastateltiin ja pyydettiin kertomaan, miten he ymmärsivät väittämät, oliko johonkin kysymykseen erityisen vaikea vastata tai halusivatko he muuten täydentää väittämää lisäksi suullisesti. Testikyselyjen jälkeen varmistui, että väittämät mittaisivat riittäväällä tarkkuudella haluttuja teemoja. Joihinkin kysymyksiin tehtiin muutoksia ja kaksi kysymystä lisättiin patteristoon testivastaajien antaman palautteen perusteella.

Muutama testivastaja antoi myös laajemmin palautetta kyselyn teemoista ja nämä haastattelut on otettu tutkimuksessa huomioon.

Kyselyn kohdejoukon sähköpostiosoitteet saatiin yrityksen sähköpostijärjestelmästä, eikä vastajia erikseen valikoitu yksiköiden tai muun piirteen perusteella. Käytännössä vastaajat saivat saateen sähköpostiinsa ja saatteessa oli linkki, josta vastaajat kävivät vastaamassa kyselyyn. Väliinena käytettiin Webropol:a ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston kautta käyttöön saatua käyttäjätiliä. Tämä tuki myös vastaamisen luottamuksellisuutta (kysely, ks. LIITE 2). Kyselyä ei lähetetty kaikille toimihenkilö- tai johtotehtävissä työskenteleville henkilöille Postissa, vaan tavoitteena oli lumipallo- tai kylläisyysperiaatteen mukaisesti saada määrällisesti riittävän suuri määrä vastauksia analysoitavaksi. Tällaisena määränä pidetään yleensä yli sataa vastausta, olettaen että vastaukset eivät ole vinoutuneet minkään vastaajajoukon mukaisesti. Kyselyjoukosta rajattiin myös pois muut kuin Suomessa työskentelevät henkilöt, tutkimuskysymysten väärinymmärrysten, kulttuuristen erojen mahdollisesti aiheuttamien vääristymien, kuin myös tarpeettoman tutkimusliisätyön välttämiseksi. Samoin toimitusjohtaja ja hänen allaan työskentelevä ylin johto, sekä sitä seuraava taso rajattiin myös pois.

### **3.3 Aineiston kerääminen, analyysi ja tulkinta**

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, kyselystä, yrityksen sisäisistä dokumenteista, lehtiartikkeleista ja Postin julkisesta materiaalista, kuten verkkosivuista. Yin:n (2009, 160-162) mukaan tutkimuksen laatua voidaan parantaa neljällä eri osa-alueella jotka ovat (i) kaikkeen aineistoon tutustuminen, (ii) kaikkien tutkimuksen kannalta relevanttien kilpailevien selitysten käsittely, (iii) tutkimuksen kannalta tärkeimmän näkökulman käsittely ja (iv) tutkijan oman, vahvan ja aiemman asiantuntemuksen käyttäminen tutkimuksessa. Näitä periaatteita on pyritty noudattamaan käsillä olevassa tutkimuksessa. Aineiston (i) osalta isoin kysymys olikin lähinnä se, mitä aineistosta otetaan mukaan lopulliseen raporttiin tarkkoina lainauksina, tutkimuksen pituuden kasvamatta kuitenkaan yli järkeväen rajan. Tärkeimmän kysymyksen (iii) eli innovaatiokyvykkyyden ongelma-  
tiikkaan on tutkimuksessa käytetty merkittävästi vaivaa, joten vähäarvoisempiin ilmiöihin aiheen liepeillä harhautumista on pyritty näin välttämään. Tutkimuksessa on tekijän osaamista ja aiempaa tietoa (iv) tutkimuskohteesta käytetty hyväksi, joskin perusteluissa todistelun ketjulla pyritty tuo-

maan esille näiden havaintojen paikkaansa pitävyys. Kaikkea materiaalia ei ole saatavilla julkisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi tuloslaskelmat ja muut johdon laskentatoimen tekemät laskelmat, jotka ovat yrityksen kannalta hyvin herkkiä. Näihin ei-julkisiin avainlukuihin ja laskelmiin viitattaessa onkin tutkimuksessa pyritty tuomaan myös julkinen lähde rinnalle sen vakuudeksi, että tulkinta tehdystä asiasta on vähintään oikeansuuntainen. Lisäksi asiaa on pyritty vahvistamaan informanttien äänellä eli haastatteluin. Näissä haastatteluissa (ii) kilpailevia selityksiä oli löydettävissä, joskin muilta osin selitysten osalta nojattiin tutkimuskirjallisuuteen.

Neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua kestivät jokainen noin 45 minuutista tuntiin. Litteroitu aineisto käsitti vajaat neljäkymmentä A4-sivua tekstiä fonttikoolla yksitoista (Calibri-fontilla) yhden rivivälillä, yksittäisen haastattelun ollessa noin 5000 – 5500 sanaa, haastateltavasta riippuen. Aineisto litteroitiin puhekielellä eli ei eksaktisti tai yleiskieleen. Tämä ratkaisu tehtiin sitaattien luettavuuden parantamiseksi kuitenkin niin, ettei olennaista tietoa häviä. Teemahaastattelu pyrki nimensä mukaisesti antamaan haastateltaville äänen, kuitenkin niin, että haastattelija nosti yksittäisen teeman esille haastattelun kuluessa ja piti huolta siitä, että aiheet tulivat esitettyä haastateltaville. Tulokset nousivat tutkittavien kokemuksesta ja toiminnan kontekstista, mikä on tärkeää laadullisen tutkimuksen hyvässä raportoinnissa (Metsämuuronen 2008, 57). Haastattelut ja kyseilyn tulokset kuvaavat informanttien toimintaa työssään. Lähes kaikki haastateltavat olivat hyvin monisanaisia ja sanavalmiita, joten haastatteluissa ei kaikissa saatu aivan kaikkia teemoja käsiteltyä. Tutkimuksen tekijän tulkinta tästä oli kuitenkin se, että haastateltavat saivat sanoa sen mitä halusivat ja tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat nostettiin esiin. Haastatteluajan jatkaminen ajallisesti ei olisi tuottanut lisäarvoa tutkimuksen kannalta tai sitten teemojen asetelua olisi pitänyt muuttaa merkittävästi.

Haastatteluissa kerrottiin lämmittelyosuudessa, että kyse oli SmartPost-lokerikkohankkeesta ja siihen liittyvistä haastateltavien kokemuksista. Haastattelun aikana kerrottiin myös, että näiden kokemusten perusteella haastateltavien tulisi muodostaa oma näkemyksensä eri teemoista Postiin liittyen ja kertoa siitä. Näin tapahtuikin. Teemahaastatteluja oli suunniteltu olevan viisi kappaletta, mutta kylläisyysperiaatteella viimeinen haastattelu jätettiin tekemättä. Haastattelut eivät varsinaisesti tarjonneet uutta tietoa neljännen haastattelun jälkeen. Haastateltaviksi valittiin SmartPost-lokerikkoprojektissa jollain tavalla mukana olleita henkilöitä. Henkilöt olivat keskijohtoa sekä päällikkönimikkeellä työskenteleviä. Osa oli projektiryhmän keskeisiä jäseniä, osa asiantuntijana

jossain vaiheessa mukana olleita. Haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella mobiililaitteella. Kolmen haastattelun litteroinnin tutkimuksen tekijä teki itse muutaman päivän kuluessa haastattelusta. Yhden haastattelun litteroi ulkopuolinen yritys. Litteroinnin analysointi tapahtui korostamalla havaintoja, keskeisiä teemoja ja tekemällä litterointiin reunahuomautuksia. Litterointeihin palattiin myös myöhemmin tutkimuksen teon aikana. Haastattelujen yleistunnelma oli pääosin rauhallinen, kiinnostunut ja haasteltavilla oli rikkaasti näkemyksiä annettuihin teemoihin (puolistrukturoitu teemahaastattelurunko, LIITE 8) ja uudesta SmartPost-palvelusta, sekä sen lanseerauksesta. Haastateltavat kertoivat näkemyksiään lokerikkoprojektista, sen alkutaipaleen eri asioista ja annettujen teemojen mukaisesti yleisemmin Postista. Osa haastatelluista oli melko uusia postilaisia (-3 vuotta) ja osa kauemmin yrityksessä työskennelleitä (yli kymmenen vuotta). Yhden haastateltavan osalta haastattelussa oli jännitteisyyttä, joskin syykin selvisi haastattelun loppupuolella. Haastattelija oli puutteellisesti avannut haastattelun ja tutkimuksen tarkoituksen. Tulosten kannalta tämä haastattelu on kuitenkin validi. Teoriakirjallisuuden ja haastattelujen perusteella muodostui tutkimuksen alkuvaiheen mindmap (KUVA 1, sivu 11) kuvaamaan ylätasolla tutkittua ilmiötä.

Haastattelujen litteroinnit teemoiteltiin tutkimuskysymysten kannalta lokerikkohankkeen tarkoitukseen ja tavoitteisiin sekä lokerikkohankkeen toteutukseen. Aineistosta karsiutui tässä yhteydessä tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen aineisto pois. Karsinnassa pyrittiin olemaan huolellisia, koska laadullisen haastattelun kannalta todistelun ketju ja tutkimushypoteeseille vastakkainen aineisto on myös tärkeää tuoda esille. Haastatteluaineisto oli kohtuullisen kokoinen ja siihen perehtyminen oli helppoa, joten sitä ei teemoiteltu teemahaastattelurungon aiheiden mukaisesti. Tämä olisi tutkijan mielestä ollut tarpeeton välivaihe.

Kyselyyn valikoituivat kohdejoukoksi ne henkilöt, jotka työskentelivät esimies-, asiantuntija- tai johtotehtävissä. Näiltä henkilöiltä pyydettiin näkemystä sähköpostin välityksellä. Seitsemänportaisia Likert-asteikollisia väittämiä oli 25 kappaletta. Väittämillä tutkittiin innovaatiokyvykkyyttä, tiedonkulkua, tiedon leviämistä yrityksessä ja uuden tiedon hyödyntämistä. Pohjana kyselyssä ja myös sen analysoinnissa käytettiin Jantusen (2005) tutkimuksessa käyttämää mittaristoa. Väittämissä arvo yksi kuvasi erityisen suurta erimielisyyttä väittämän kanssa ja arvo seitsemän suurta samanmielisyyttä. Kysely tehtiin sähköpostilla 285:lle toimihenkilölle, jotka työskentelivät eri liiketoiminnan, kehityksen, myynnin ja asiakaspalvelun tehtävissä. Vastajat olivat vähintään pääl-

liikkönimikkeellä työskenteleviä ja osa keskijohtoa. Postin ylin johto (toimitusjohtaja ja hänen lähimmät alaisensa) rajattiin kohdejoukosta pois. Vastauksia saatiin yhteensä 141 kappaletta eli niukasti yli 50%, mitä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina. Yhdessä avovastauksessa pyydettiin kahdenkeskistä keskustelua tuloksista. Käyty vapaamuotoinen tunnin kestänyt keskustelu liiketoiminnan tilasta ja kilpailukyvyistä on otettu tutkimuksessa huomioon ja on osa tutkimusaineistoa. Yhtä vastausta lukuun ottamatta avovastaukset liittyivät kyselyssä olleisiin reiluun pariinkymmeneen yksittäisväittämään, mikä osaltaan osoittaa vastaajien pääsääntöisesti hyvin ymmärtäneen väittämät. Yksi avovastaus otti kantaa yleisesti tutkimusentekemistapaan eli kyselyyn, jota piti enemmän mielipiteiden keräämisenä tieteellisen tutkimuksen sijaan. Väittämiä tarkasteltiin kuvailevan statistiikan keinoin yleiskuvan ja mahdollisten ääriarvojen hahmottamiseksi. Aineistosta muodostettiin tämän jälkeen summamuuttujia kuvaamaan ilmiöitä kokonaisuutena. Aineisto tutkittiin eri määrällisin menetelmin havaintojen merkitsevyytensä selville saamiseksi, sekä yhdistämiseksi innovaatiokyvykkyyden teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston keräämisen aikana oli osa kyselyn saaneista henkilöistä yhteistoimintaneuvotteluiden eli irtisanomisuhan alaisia, mikä on saattanut vaikuttaa vastaajien antamiin vastauksiin. Osasta näiden henkilöiden kanssa käydyistä teemahaastatteluista ja muista keskusteluista (tutkijan omat havainnot) välittyi korostunut kriittisyys työnantajaa kohtaan. Toisaalta näiden henkilöiden esittämistä kyselyn väittämiä koskevista havainnoista ja muusta palautteesta välittyi käytännössä samoja asioita, joita esiintyi muuallakin aineistossa.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan, kumman liiketoiminnan tilanteeseen he ottivat kantaa tai jos eivät mielestään tätä kyenneet tekemään, ottamaan asioihin kantaa ”postihattu päässä” (ks. kyselylomake, LIITE 2). Myös vaihtoehto ”muu” tarjottiin vaihtoehdoksi liiketoimintaryhmää valittaessa. Vain kaksi vastaajaa käytti tätä vaihtoehtoa. Käytännössä kaikki vastaajat siis kokivat selkeästi tekevänsä työtä ensisijaisesti toisen liiketoimintaryhmän parissa. Postipalveluiden (lyh. PS) vastaajia oli 37 ja Paketti- ja logistiikkapalveluiden vastaajia 102. Tulee myös muistaa, että käytännössä jotkin vastaajista tekevät molemmille liiketoimintaryhmille töitä. Esimerkiksi myyntitehtävissä puhelinmyynneissä on yleisempää kaikkien palveluiden myynti, kun taas myyntipäälliköt usein erikoistuvat tai heillä on strategisia asiakkuuksia vastuullaan. Kyselyssä ei ollut kohtaa oman tehtävän valitsemiseen, vaan tutkimuksen tekijä luokitteli vastaajat eri tehtäviin yrityksen sisäisen puhelinluettelon ja muun saatavilla olevan tiedon perusteella. Tehtäviä tarkastellessa on hyvä huomata haastatteluissa ilmi tullut asia: virallinen tehtävänimike ei kerro yksiselitteisesti mitä henkilö



tekee, vaan toimihenkilöiden toimenkuva voi vaihdella hyvinkin paljon. Asiantuntija voi tehdä asiakastyötä ja myös toisinpäin.

### 3.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Yin (2009, 185-190) mukaan hyvän tapaustutkimuksen piirteet ovat merkityksellisyydessä, kattavuudessa, vaihtoehtoisten näkökulmien esittelyssä (mitä tiedetään, ei tiedetä, havaintojen esittelyn reiluus), riittävän evidenssin esittelyssä ja mukaansatempaavassa tulosten esittelyssä. Esimerkiksi Yin:n edellä ideaalisen tutkimusasetelman piirteistä mainitsema tulosten esittely tapahtui niin, että tutkimuksen havaintoja ja tuloksia esiteltiin Postin edustajille useamman kerran. Samalla kerättiin palaute havaintojen oikeellisuudesta ja tehdyistä tulkinnoista. Sen sijaan tutkimusasetelman laatua voidaan Yinin mukaan (2009, 40-45) arvioida asetelman validiteetilla, sisäisellä ja ulkoisella validiteetilla, sekä reliabiliteetilla. Näiden toteutumista tutkimuksessa käsitellään alla.

Tutkimusasetelmana (konstruktiona) tapaustutkimus soveltui tutkimukseen erityisen hyvin tämän luvun johdannossa mainituista syistä. Tutkimuksessa haluttiin läpileikkaus käsillä olevan liiketoiminnan nykytilasta ja sen kilpailukyvykkyydestä. Tutkimusaineisto antaa kohteen analysointiin myös rikkaan aineiston. Tutkimuksen validiteetti kertoo, mitattiinko sitä mitä yritettiin mitata eli vastattiinko tutkimuskysymyksiin, vai kenties johonkin muuhun. Kerätyssä kyselyssä väittämät olivat operationalisoituja mittareita, joiden validiteetti määräsi sen, ovatko vastaajat vastanneet niihin asioihin, joihin tutkija heidän halusi ottavan kantaa, vai kenties joihinkin muihin asioihin. Kyselyn osalta validiteettia parantaa aiemmasta tutkimuksesta käyttöön otettu mittaristo (Jantunen 2005). Tieteellinen perusta ja metodologia kyselymenetelmässä nojaa yksilön mieleensä palauttamaan konstruktion kysytystä asiasta ja sen jälkeen tehtyyn johtopäätökseen (Locke 1997; de Leeuw, Dillman 2008, 28-29). Kyselymenetelmä mittaa oikein käytettynä, hyvin suunniteltuna ja testattuna luotettavasti kysytyjä asioita. Tehty kyselyn esitelmä ja näiden tulosten riittävä yhdenmukaisuus teemahaastattelujen tulosten kanssa tuki tutkimuksen validiteettia. Ulkoinen validiteetti kertoo sen, onko tulokset kiinnitetty oikeisiin ilmiöihin. Tutkimuskirjallisuudessa ja teoriaosuudessa mainitut ilmiöt tunnettiin laajasti, joten ulkoinen validiteetti oli hyvää tasoa. Teoriat näyttivät ainakin joiltain osin tarjoavan eri näkökulmista mahdollisen selityksen aineistosta esiin nostet-

tuihin havaintoihin. Kuljetusyritysten ja kansallisten postien kilpailukyvyyn ja innovaatiokyvykkyuden tutkimuksessa ongelmatiikka tunnetaan melko laajasti, josta esimerkkinä on Sakchutchan et al. (2011) luoma malli.

Yin:n luetteleman tutkimusasetelman laadun varmistamisen listan viimeinen kohta on reliabiliteetti. Reliabiliteetti on käsillä olevan tutkimuksen kannalta erityisen olennainen kysymys, koska se kertoo ovatko tutkimuksen tulokset sattumanvaraisia. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan kyselyllä. Käytännössä kyselyn reliabiliteettia tutkittiin relevanttiin teoriaan liittämisen lisäksi käyttämällä määrällisissä menetelmissä esimerkiksi Cronbachin alfa -testiä vastajajoukon homogeenisuuden testaamiseen eri kyselymittareissa. Tällainen mittaristo oli esimerkiksi tiedonhankinta-osion väitteet kahdesta neljään.

Reliabiliteetin käsite on kuitenkin tutkimuksen kannalta yllä mainittua sattumanvaraisuusyksinkertaistusta monisyisempi. Reliabiliteettia kuvaavat tulosten ja mittareiden luotettavuus, pysyvyys, yhdenmukaisuus tai johdonmukaisuus, ennustuskykyisyys ja paikkaansa pitävyys (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011). Nollahypoteesi oli, etteivät kyselytulokset vahvista SmartPost-lokerikohankkeessa havaittuja teemoja. Kuten myöhemmin tutkimuksessa todistellaan, nollahypoteesi kumottiin. Nollahypoteesi tarkoittaisi tutkimuksen kannalta sitä, että haastateltujen kertomat ilmiöt ovat satunnaisia, ainoastaan kyseisiin yksilöihin tai vain kyseiseen lokerikoprojektiin liittyviä ilmiöitä. Tulokset eivät olleet sattumaa ja kertoivat hyvin läpileikkauksena Posti konsernin tilasta vuoden 2017 keväällä. Metsämuurosen (2008, 60) mukaan tapaustutkimuksessa kvantitatiivinen mittaus voi toimia myös laadullisen tutkimuksen havainnollistuksena. Kyse puolistrukturoidun teemahaastattelun, kyselyaineiston ja eri dokumenttien käytössä on myös tutkimuksen kannalta triangulaatiosta, koska tutkimuskohdetta pyrittiin tarkistelemaan useasta eri suunnasta. Vaikka käsillä olevassa tutkimuksessa on pyritty tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia varmistamaan monella eri tavalla, tutkimuksen tekijän näkökulmasta reliabiliteetin ja validiteetin liiallinen korostaminen johtaisi paitsi tapaustutkimuksen tulosten varmuuden parantumiseen, tulosten liialliseen köyhtymiseen. Tämä ei tutkimuksen hyödyllisyyden kannalta olisi tarkoituksenmukaista.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi keskeiset havainnot tutkimusaineistosta ja perustellaan ne valittujen keskeisten teoreettisten näkökulmien kautta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää Postin kuluttajantavarajakelun kilpailukyvyn nykytila ja tekijät, jotka vahvistavat tai heikentävät sitä. Nämä ovat kappaleessa 1.3 esitetyt tutkimuksen tavoitteet tutkimusta aloittaessa. Tavoitteet tarkentuivat tutkimuksen teon myötä tutkimuskysymyksiksi, jotka liittyvät innovaatiokyvyyden teoriaan ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin. Tutkimuskysymyksiä nämä tarkennukset on ilmaistu alla kohdissa (i) ja (ii). Luvussa neljä pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin.

- (i) Millaisia erityispiirteitä liittyy Postin kuluttajantavarajakelun liiketoimintaan, strategiaan, omistajaintresseihin tai tavoiteasetantaan?
- (ii) Mitä erityispiirteitä liittyy Postin kuluttajantavarajakelun innovaatiokyvyyteen?

Eteneminen käsillä olevassa luvussa tapahtuu liiketoiminnassa isommasta kokonaisuudesta kohti pienempää osaa. Ensin esitellään Postin strategiset bisnesalueet. Sen jälkeen esitellään tavarankuljetus liiketoimintana, jonka jälkeen edetään Postin kuluttajantavarajakeluun. SmartPost-lokerikkohanketta ja sen eri vaiheita käsitellään viimeisenä, yhdistäen se tutkimusaineistoon ja taustateoriaan. Tutkimusaineistosta nostetaan esille kilpailijoiden tilanne ja keinoja, joilla yritykset ovat pyrkineet vastaamaan kilpailuun. Tällaista tutkimusaineistoa ovat lehtiartikkelit, johdon laskenta- ja tutkimusanalyysit ja tutkimuksen tekijän omat havainnot lokerikkohankkeessa työskennellessään. Kilpailijoiden lisäksi tuodaan esille Postin Pakettipalveluiden kaltaisen liiketoiminnan tai kilpailijajäritysten tilanne eri maista. Tässä tarkastelussa korostuvat erityisesti toimintaympäristön muutos, kehittyvä tekniikka, postitoiminnan regulaatiomuutokset ja verkkokaupan kasvu. Nämä kuvaavat miten jakelua hoitavat yritykset maailmalla ovat pyrkineet vastaamaan kasvaneisiin jakelumääriin ja jaeltavan volyymin rakenteen muuttumiseen pois kirjeestä kohti yhä pienempiä yksittäisiä kuljetettavia lähetyksiä eli kuluttajantavarajakelua. Tehdyt ratkaisut antavat vertailukohtaa Postin tapauksessa myös siihen, kuinka kestäviä tehdyt ratkaisut ovat pysyvän kilpailukyvyn rakentamisen näkökulmasta.

Liiketoiminnan erityispiirteiden jälkeen esitellään Postin innovaatiokyvykkyyttä etenemällä haastattelu- ja kyselyaineistoon. Järjestys näiden osalta on päinvastainen kuin liiketoimintaa esitellessä. Eteneminen tapahtuu yksittäisestä yleiseen, teemahaastatteluista kyselyaineiston erotte-luanalyysiin ja tulosten yleistettävyyteen. Metsämuurosen (2008, 57) mukaan hyvä laadullisen ai-neiston raportointi voi muistuttaa niin romaania kuin kuivakkaa tieteellistä tekstiäkin, mutta tär-keintä on se, että ”tulokset nousevat tutkittavien kontekstista ja kokemuksista”. Informanttien ää-nen lisäksi nostetaan esille muutakin materiaalia, kuten omistajaohjaukseen, lokerikkohank-keeseen ja Postiin liittyviä suunnitteludokumentteja ja julkaisuja. Innovaatiokyvykkyyden käsite on käsillä olevan tutkimuksen tärkein teoreettinen viitekehys yhdessä kilpailukyvyyn kanssa, joten innovaatiokyvykkyyden ongelmien todisteluun ja liittämiseen selittäviin taustateorioihin käyte-tään tekstissä merkittävästi tilaa.

## **4.1 Postin ja Postin kuluttajavarajakeluliiketoiminnan erityispiirteet**

### **4.1.1 Postin strategiset bisnesalueet**

Tässä luvussa kuvataan Postin strategiset bisnesalueet (lyh. SBA). Kamensky (2014) on luetellut eri lähtökohtia, joista SBA:t voivat muodostua. Näitä voivat olla: tarve-, asiakas-, markkina-, tuote-, teknologia-, osaamis-, resurssi-, verkosto- ja kilpailulähtöisyys. Kustakin näistä voidaan tunnistaa lukuisia eri variaatioita yrityskohtaisesti. Olennaista Postin kannalta on tunnistaa missä liiketoiminnoissa Posti on tai haluaa olla mukana eli millä toimialalla tai -aloilla Posti siis yli-päänsä toimii. Postin tulisi luoda kilpailukykyä ylläpitävät ja toimialalla tai -aloilla menestymistä luovat kilpailustrategiat kaikille SBA:lleen. Liiketoimintastrategioiden tulisi olla voittavia strate-gioita (Kamensky 2014, 138) ja niiden tulisi kertoa miten ne ovat puolustettavissa, kun taas yksit-täinen liiketoimintamalli kuvaa arvolupauksella bisnesmallin yleisen logiikan (Leih et al. 2014, 13). Eri SBA:n menestyksen kannalta on myös tärkeää, halutaanko kunkin bisneksen kasvavan, kehitetäänkö sitä vai aletaanko vain kuljettaa niin sanotusti ”bulkkia”. Joistain bisneksistä voidaan jopa luopua. Posti on palveluliiketoiminnassa, joten olennaista on, miten arvonmuodostus, uuden liiketoiminnan tai palveluliiketoiminnan arvoketju muodostuu. Tässä kappaleessa pyritään hah-mottamaan näihin kysymyksiin vastaukset.

Posti toimii esimerkiksi osana DHL-allianssia, mikä tekee siitä vähintään verkostolähtöisen painopisteen Postille. Toisaalta DHL:n omistaa Saksan Posti, jota voi pitää Euroopan rajat ylittävässä verkkokaupassa kilpailijana. Toisaalta Posti jakelee Suomessa osan DHL:n lähetyksistä. Tämä tunnetaan myös kuljetusalalla käsitteellä ”viimeisen mailin jakelu”, joka on monelle kuljetusyrietykselle ongelma, koska sitä pidetään usein kalleimpana tuottaa varsinkin kuluttajatarvarajakelussa. Tässä kohtaa Posti pystyy toimimaan kilpailukykyisesti koko maan kattavan jakeluverkon ja markkinajohtajuutensa vuoksi, mutta myös ainoan Suomen kattavan pakettiautomaattiverkoston vuoksi. Toisaalta isojen Zalandon kaltaisten verkkokauppojen kanssa Keski-Euroopassa Postin kanssa kilpailevat monet muutkin yritykset, todennäköisesti myös DHL monen muun Postin kilpailijaksi laskettavan tahon kanssa. Hintakilpailu varsinkin isoista asiakkaista on kovaa. (lähde: haastattelut.)

Posti kertoo osana strategiakuvaansa SBA:t joita sillä on. Strategiset bisnesalueet ovat kuljetus-, varasto- ja taloushallinnonulkoistamisliiketoiminta. Nämä kattavat liikevaihdollaan valtaosan Postin nykyisistä liiketoiminnoista. Hieman yli puolet tästä liikevaihdosta on lypsylehmäksi luokiteltavaa<sup>3</sup>. Perinteinen kirjeliikenne on ollut varsin kannattavaa, mutta sen kannattavuus rapautuu vauhdilla kirjeliikenteen sähköistymiskehityksen kiihdyttyä. Tulot rapautuvat Postipalveluiden pääliiketoiminnassa nopeasti ja kulujen karsiminen samassa tahdissa on vaikea tehtävä. Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen kirjeliikenteen ylivoimaisesti isoin osa eli paperiset laskut alkoivat voimallisesti siirtyä sähköisiksi, kun yritykset alkoivat kulukuurein rationalisoida toimintaansa. Viisipäiväisestä jakeluratkaisusta pois siirtymistä Posti näyttää ehdottaneen regulaattorille ja ylipäätään yrittäneen jo vuosia. Julkisuudessa on asia herättänyt paljon keskustelua, mikä ei ole ihme, koska jokainen suomalainen postin vastaanottajana käyttää asiakkaan ääntä ja palvelun heikentäminen näyttää olleen vaikea asia hyväksyä (lähde haastattelut). Eduskunta (2017) säätöi kesällä 2017 Postilain, joka mahdollistaa kolmipäiväisen jakelun, kuitenkin tietyin reunaehdoin. Merkittävimpiä näistä ehdoista oli kolmipäiväisyyden salliminen vain niillä alueilla, joissa oli tarjolla lehtien varhaisjakelu. Maantieteellisesti suuressa osassa Suomea Posti joutuu siis edelleen jakamaan postin viitenä arkipäivänä, kuten nykyin. Postin kannalta jakelupäivien harventaminen olisi merkittävä kustannustekijä. Posti on etsinyt vuosien kuluessa myös muita keinoja harventaa

---

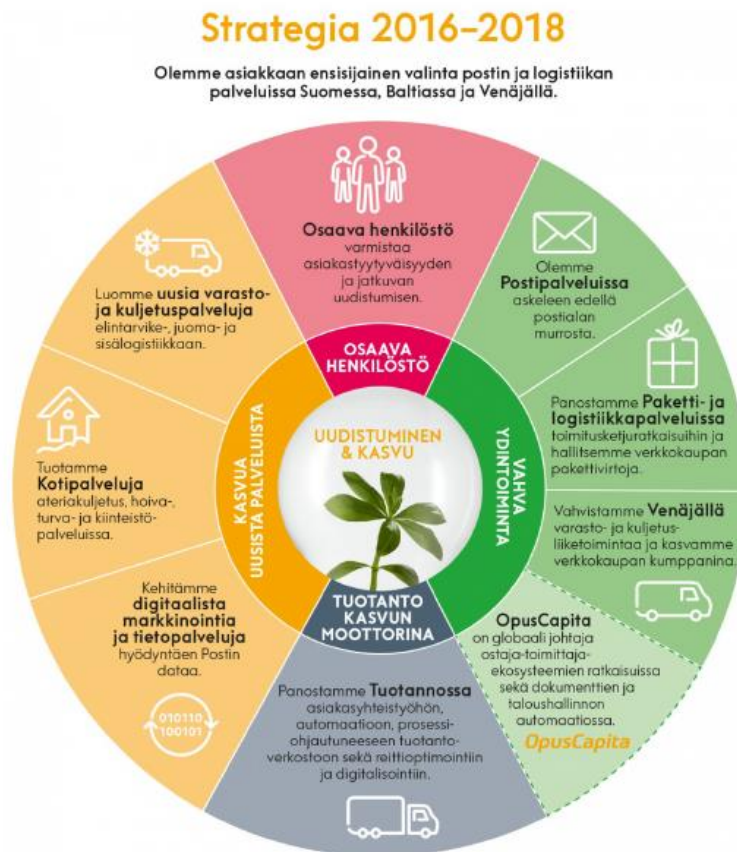
<sup>3</sup> Konsernin liikevaihdosta n. 80% tulee PS ja PLS -liiketoiminnoista, joiden pääpaino on Suomessa. Käyttökate ja muut kannattavuusluvut myös viittaavat siihen, että varsinkin PS:n liiketoiminta on klassisessa mielessä Posti Oy:n tämän hetken lypsylehmä. Luvussa kuusi esitellään Postin eri liiketoimintaryhmät tarkemmin.

yli kahdessa miljoonassa taloudessa käyntiä viidesti viikossa. Esimerkiksi Porvoon lähellä Anttolan alueella tehtiin kokeilu, jossa asiakkaiden luvalla paperiposti skannattiin ja toimitettiin asiakkaille sähköisesti. Suomen n. 60 000 kerrostalon ala-auioihin sijoitettavia postilokeroita on myös esitetty ratkaisuksi, mutta Postilaista tuleva velvoite jakaa posti oviluukkuun kerrostaloissa on samalla tavoin ollut vaikea asia lainsäätäjälle. Kirjevolyymistä isoin osa eli paperilaskut tuskin palaavat Postin jaettavaksi, joten jakelun rationalisointia Posti pyrkinee jatkamaan kaikin keinoin. Postipalveluiden pitkään hyvin kannattanut SBA, kirjeiden jakelu, näyttääkin muuttuvan hyvää vauhtia lypsylehmästä rakkikoiraksi. Koska Postille on jäänyt vuoden 2017 lainmuutoksen jälkeenkin yleispalveluvelvoite, näyttää epätodennäköiseltä, että Posti pääsisi tästä tulevasta rakkikoirasta kovin nopeasti eroon. Toisaalta tämä liiketoiminta tuottaa Postille edelleen hyvän käyttökattteen, edellyttäen että Posti kykenee karsimaan tuotannontekijöitä vähenevän volyymin kanssa vähintään samassa tahdissa.

Postin strategiaa ja SBA tarkastellessa ei voida eri syistä uskottavasti pitää osaavaa henkilöstöä tai tuotantoa kasvun moottorina, sen enempiä kuin kotipalvelujen kaltaisia uusia liiketoiminta-alueitakaan. SBA:ksi kelvataksaan tulisi näiden vaatia kunkin oman kilpailustrategian ja näin kertoa omasta kilpailulajistaan, sekä SBA:n tulisi olla yhtenäinen ja poiketa selvästi muista SBA:sta. Elintarvike-, juoma- ja sisälogistiikka on Postille tärkeää uutta liikevaihtoa vanhan katoavan tilalle. Kyse edellä mainituista onkin todennäköisesti enemmän nykyisiä liiketoimintoja täydentävistä liiketoiminnoista, kuin varsinaisesti omasta SBA:sta. (Kamensky 2014; Henderson 1979.)

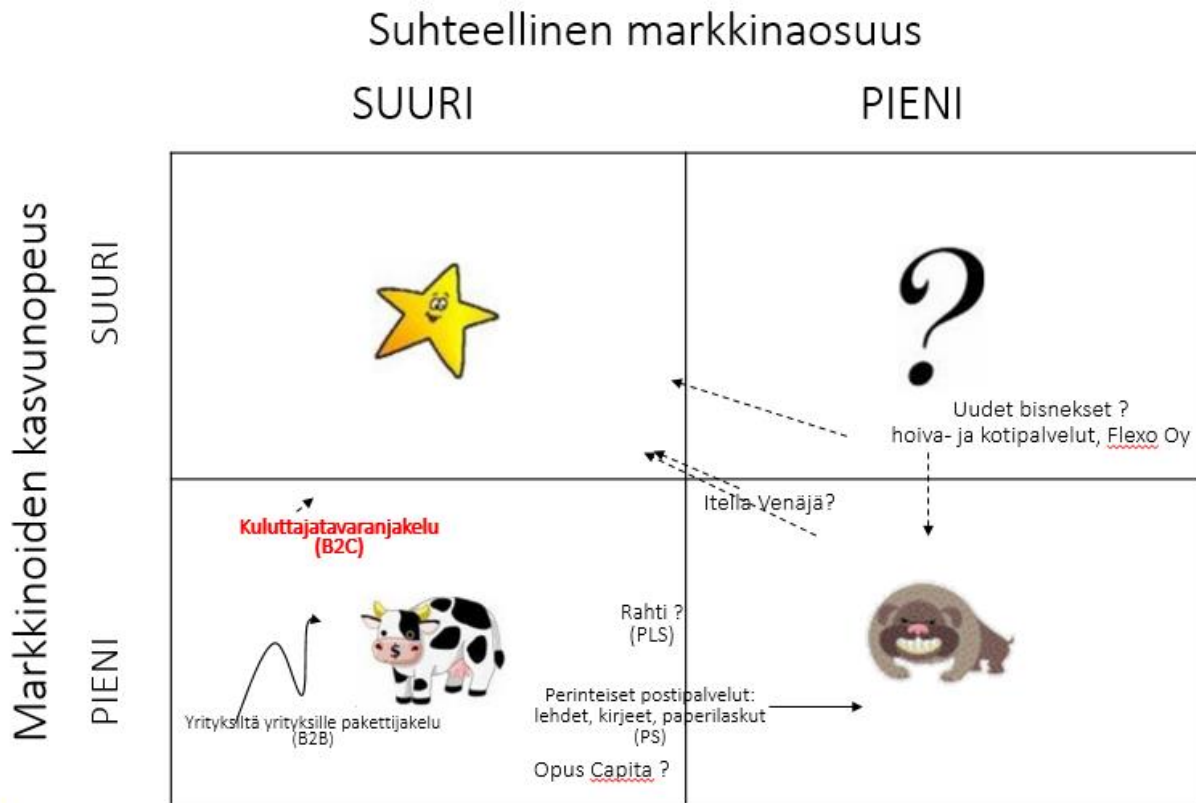
Hyvä strategia sisältää (i) diagnoosin, (ii) ohjaavan politiikan ja (iii) johdonmukaiset toimenpiteet, kuten Leih et. al (2014, 16) lainaavat Rumelt (2011, 6) todenneen. Käsillä olevassa tutkielmassa on Postin nykyliiketoimintaa ja avauksia käsitelty melko monesta näkökulmasta. Käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta kohdat (i) ja (ii) näyttävät olevan Postin strategiassa em. hyvän strategian määritelmän mukaisia. Sen sijaan (iii) johdonmukaiset toimenpiteet näyttävät osin horjuvilta tai strategiaan liittymättömiltä. Hoivabisnekseen lähteminen voi olla Postin tulevaisuuden tähti, mutta siihen lähteminen näyttää valtio-omisteiselle yritykselle varsin erikoiselta, kun alan jo etabloituneille jäteillekin se edustaa poliittisen päätöksenteon sidonnaisuuden vuoksi suurta kysymysmerkkiä. Strategiakirjallisuus tuntee mahdollisuuden tehdä järkevää liiketoimintaa alan taantumisesta huolimatta (Harrigan 1980, 603-602). Postin tapauksessa exit-ratkaisu vanhasta, kuten PS-liiketoimintaryhmän liiketoiminnasta ei näytä olevan mahdollista. Tällöin olennaista on odottami-

sen sijaan koettaa lypsää mahdollisimman paljon hyötyä vanhasta liiketoiminnasta ja samalla pyrkiä mahdollisimman nopeasti olevien resurssien asemointiin yrityksessä niin, että se pystyy tuottamaan itselleen kilpailukykyisemmän aseman muilla markkina-alueilla – ennen kuin kilpailijat sen tekevän (ibid.).



Kuva 8. Strategiakuva Postin vuoden 2016 vuosikertomuksesta (Posti 2017, 12).

Tapaustutkimuksen kohteena oleva SmartPost-pakettilokero on tarvelähtöinen ja tulevaisuuden tarpeista määrittävä SBA. Kyse on mikrotasolla jakeluratkaisusta jonka Posti näyttää tarvitsevan, mutta osana Postin kilpailukyvyyn muodostavaa erottautumistekijää se voi olla myös kilpailulähtöinen SBA. Tämä siitä syystä, että tavarankuljetuksen erottautumistekijänä ja kilpailijoita vastaan etua saadakseen, lokerikot toimivat merkittävänä tekijänä. Epäselvää aineiston perustella tosin on, voisiko Posti regulaationäkökulmasta käyttää lokerikkoja tulevaisuudessa monopolistisesti jakelutienä vai pitäisikö myös kilpailijoiden jakelu sallia niihin. Lokerikkojen määrä oli myös vuoden 2017 loppupuolella vähäinen, joten lokerikkojen merkitys kilpailukyvyille on todennäköisesti vielä vähäinen ja silloinkin enemmän viestinnällinen merkki markkinoille tai omistajalle siitä, että Posti kehittyi ja kehittää palveluitaan.



Kuva 9. Postin strategisten bisnesalueiden markkina-asema ja tulevaisuuden suunnat BCG-matriisissa.

Tutkimuksessa esitellyn aineiston perusteella kuvassa yhdeksän on sijoitettu Postin eri strategiset bisnesalueet tai uudet avaukset BCG-matriisiin. Kuvio ei ole kattava ja jotkin liiketoiminnat on jätetty kysymysmerkein merkittynä auki muutoksen suunnan suhteen. Esimerkiksi OpusCapita erillisenä tytäryhtiönä on ristiriitainen, koska se näyttää kannattavalta, joskin samaan aikaan yritys myy osia siitä ja ostaa uutta. Tulokunnan parantaminen kannattamattomia osia myymällä voi viitata esimerkiksi yrityksen myyntiyrityksiin.

Uudet lähdöt esimerkiksi hoivapuolella ovat viimeisen parin vuoden perusteella erittäin voimakkaasti kasvava alue, mutta Postin kannalta tämä kasvu on epävarmaa, koska kyseisten sosiaali- ja terveyshallinnon muutosten toteutumisessa valtioneuvosto otti aikalisän. Epävarmuutta korostaa se, että asia (sote-palvelujen painopistemuutos julkiselta yksityisille yrityksille) on ylipäättään poliittisen päätöksen alainen. Posti on itse kertonut kilpailuedukseen hoivapalveluihin lähtemisessä koko maan kattavan viiden päivän jakeluverkon, jossa postinjakajat käyvät kaikissa talouksissa. Epävarmaa on, millainen kilpailuetu tästä saadaan. Postin hankkima HR Hoiva -niminen yritys muutaman miljoonan liikevaihdolla on myös vaatimaton yritysosto verrattuna kokoaan huomattavasti kasvattaneisiin markkinajohtajiin, kuten Mehiläiseen tai Terveystaloon. Kyseessä onkin todennäköisemmin enemmän markkinoille suunnattu viesti (Brundin et al. 2008), kuin vakavasti



otettava yritys lähteä hoivapalveluissa kilpailemaan jo etabloituneiden ja kansainvälisten omistettujen hoivajättien kanssa.

Edellä kerrotun perusteella kysymysmerkistä tähteen siirtymisen sijaan voikin hoivapalveluista tulla rakkikoira, joka haudataan muutaman vuoden kuluttua. Kuluttajatavarajakelun (B2C) markkinaosuus Postilla on huomattavan suuri Suomessa. Lisäksi kuluttajatavarajakeluun liittyvää liikevaihtoa Posti saa naapuriliiketoimintaryhmän PS:n verkossa kirjeissä kulkevista pienistä verkkokaupan tavaralähetyksistä. Postin on todennäköisesti kannattamatonta yrittää hankkia merkittävästi isompaa markkinaosuutta tai sen hankkiminen tulisi todennäköisesti ainakin kalliiksi, mutta nykyisestä markkinaosuudesta Postin kannattaa pitää kiinni. Yrityksiltä yrityksille -jakelussa Postin markkinaosuus ei ole niin suuri kuin B2C-puolella, joskin huomattava kuitenkin, mutta osuuden kasvattaminen on sekin epävarmaa. Yritysjakeluissa samoin kuin rahtipalveluissa katteet ovat merkittävästi pienempiä ja kilpailu kovempaa kuin B2C-jakelussa.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan isoissa yrityksissä on taipumus investoida riskipääomaa (CVC, corporate venture capital) niihin kyvykkyyksiin, jotka täydentävät ydinliiketoimintaa. Edellä mainitut kuljetusliikkeiden ostot, postinjakelun maankattavaa peittoa hyödyntävät hoivakokeilut ja yhteistyöyritys-ulostulot sisälogistiikassa edustavat vahvistamispyrkimyksiä. Näistä ainoastaan kuljetusliikkeiden ostot ovat olleet merkittäviä miljoonainvestointeja. Investointeja tehdään korporaatioissa strategisen sijainnin motiiveista eli pyritään löytämään yritykselle uusi parempi kilpailukykyasema tai -tekijä. Erityisen mielenkiintoista tutkimustulosten perusteella on, että monesti pyritään välttämään investoimasta potentiaaliseen tulevaan kilpailijaan. Tässä on hyvä muistaa, että tarkastelunäkökulma on riskisijoituksesta ulkopuoliseen yritykseen. Mitä monipuolisempi yrityksen liiketoiminta on, sitä todennäköisempää on, että se tekee riskisijoituksia oman ydinliiketoimintansa alueella. Riskisijoituksilla ja yrityskaupoilla voidaan pyrkiä saamaan pehmeitä kyvykkyyksiä (esimerkiksi it-alueella) tai kovia kyvykkyyksiä eli esimerkiksi ostamaan kilpailijoita pois markkinoilta. Jälkimmäisessä voi kyse olla myös laajentumisesta kokonaan uudelle liiketoiminta-alueelle hankintojen ja kauppojen kautta. (Fayolle et al. 2013, 282.)

Postin strategiset bisnesalueet jakautuvat organisatorisesti Paketti- ja logistiikkapalveluissa (lyh. PLS) osin markkina- ja tuotelähtöisesti. Tuotetarjooma pakettikokoisessa tavarankuljetuksessa on organisoitu omiksi B2C- ja B2B -bisneslinjoikseen, mutta kummassakin yksikössä tuotteita käytetään ristiin asiakkaiden suunnasta. Samoin Rahti-yksikön tuotetarjooma käsittää periaatteessa

kaiken tavarankuljetuksen kirjekokoisesta tonniin painoiseen tavaraan, joten bisnesaluejako on häilyvä. Organisoituminen voikin olla yhtä hyvin asiakassegmenttien mukaista tai sitten täysin jostain muusta tavoitteesta muodostuva. Maantieteellistä SBA-jakoa edustaa Itella Venäjä suhteessa Suomessa toimivaan Toimitusketjuratkaisut-yksikköön (varastoliiketoiminta) PLS:ssa. Itella Venäjä on merkittävä varastopalveluiden toimija Venäjällä, vaikka muutakin liiketoimintaa yrityksellä on. Omanlaisensa markkinat Venäjällä tarvitsevat erikoistumista, jota Itella Venäjä hoitaa.

#### **4.1.2 Tavarankuljetus liiketoimintana ja Postin kilpailijat**

Postioperaattorien (lyh. PO) tilanne on ollut jo pitkään tukala kirjeliikenteen vähentyessä (IPC 2017). Osa niistä on kyennyt siirtämään liiketoimintaansa pois perinteisestä postitoiminnasta. Näyttäisi siltä, että PO:t joilla on ollut pankkitoimintaa, ovat kyenneet parempikatteisen liiketoiminnan pyörittämiseen muihin PO:n verrattuna. Tämä ei kuitenkaan selitä menestystä kattavasti. Maakohtaisia eroja on ja isoin selittävä tekijä näyttääkin olevan kunkin maan regulaatiotilanne. Suomessa regulaatio tulee Postilaista. PO:en noudattamat menestyksekkäät strategiat ovat jakautuneet kolmeen eri päätyyppiin ja tutkimuksen mukaan ytimessä on havainto, että regulaation tulisi sallia PO:en harjoittaa strategiassaan ainakin yhtä näistä periaatteista.

1. Regulaation tulee sallia PO:n laajentuminen uusille bisnesalueille, jossa PO voi hyödyntää infrastruktuuriaan ja prosessejaan.
2. Reguloitavat palvelut pitää PO:n voida lakkauttaa ajan kuluessa vaihtoehtoisilla ja innovatiivisilla palveluilla.
3. Ristiinsubventointi tulisi minimoida olemassa olevien ja uusien palveluiden välillä, jotta uudet palvelut voivat kilpailla tasavertaisesti.

Yhtä ainoa ja oikea strategia ei siis ole kirjevolyyymien vähenemiseen vastaamiseen ja pakettivolyyymien lisääntymiseen. Edellä todetuista ja empiirisiin havaintoihin perustuvista periaatteista näyttää kuitenkin muodostuvan ne keinot, joilla moni PO on onnistuneesti saanut liiketoimintansa uudistettua. (Jaag, Moyano & Trinkner 2016; Sakchutchawan et al. 2011.)

Tavaranjakelun taustalla vaikuttaa kolme isoa voimaa, jotka ovat taloudellinen globalisaatio, muutokset postitoiminnan regulaatiossa sekä muutokset toimitusketjun johtamisessa. Kuljetusyrityksien perinteinen positio arvoketjussa muuttuu yhä tukalammaksi, koska tietotekniikka ja verkot mahdollistavat asiakkaille yhä helpomman kuljetusten vertailun ja kilpailutuksen. Esimerkiksi Saksan Postin omistama yritys on lähtenyt mukaan kuljetusten myynnin Saloodo! nimiseen markkinapaikkaan, jossa pienet ja keskisuuret kuljetusyritykset voivat myydä palveluitaan (Deutsche Post DHL Group 2017). Markkinapaikat yhdistettynä teoriaosuudessa mainittuihin 3PL-operaattoreihin tarkoittavat kuljetusyrityksille vakavaa kehotusta asemoida arvoketjupositionsa uudestaan. Kuljetusyrityksissä ketjun viimeisenä kuljettajana toimiville yrityksille jää muuten yhä pienempiä käteen jääviä katteita kuljettamisessa. Samalla tavalla hotellibisneksessä hakukoneet ja kolmannen osapuolen varauspalvelut ovat muuttaneet kuluttajamarkkinoita. Esimerkkejä löytyy muitakin. Rehunvalmistajat perustivat oman kuljetusliikkeensä Moveren – asiakkaat voivat päättää järjestää kuljetuksen itse. Näyttääkin siltä, että osa bisnesalueista joilla Posti toimii, on klassisen jaottelun mukaan vahvasti ”punaisen meren” aluetta alhaisine katteineen ja vaisuine tulevaisuuskuvineen. Varsinkin rahtiliikenteen finanssikriisistä 2008 alkanut vaikea kannattavuustilanne on tällainen punainen meri. Posti hankkiutui eroon kannattamattomasta Skandinavian rahti- ja varastoliiketoiminnasta vuonna 2015, mutta samaan aikaan on vuonna 2016 ja 2017 on tehnyt kuljetusliikkeiden ostoja Suomessa. Investointien taustalla voi olla ja todennäköisesti onkin halu siirtää bisnes punaiselta mereltä sinisemmälle merelle. Tällainen muutos ei ole tavaton, joskin vaikeana tavoitetta voi pitää. Esimerkiksi sirkusbisneksessä on vuosikymmenten ajan kävijämäärät laskeutuneet tasaisesti viihteen siirtyessä muihin kanaviin. Cirque du Soleil -niminen sirkusyritys onnistui kuitenkin siirtymään perinteikkäässä bisneksessä strategiallaan punaiselta mereltä siniselle merelle. (Kim 2004.)

Nopeita innovaatioiden toteuttajia kuljetusyrityksissä tai niiksi ryhtyneistä kuitenkin löytyy. Pienet yritykset, Wolt esimerkkinä, kykenevät toteuttamaan tietotekniikkaa ja tietoverkkoja hyödyntäviä muutoksia nopeasti. Isot toimijat kuten DHL sen sijaan näyttävät olevan kokonsa vankeja. Yhden informantin suulla tosin viitattiin yhteen erittäin isoon logistiikkatoimijaan, joka olisi kyennyt laajaan ja merkittävään eri businesskenaarioiden valmisteluun jo ennalta käsin. Verkkosivuilta tai kirjallisuudesta ei löytynyt tätä tukevaa materiaalia, joskin olisi myös erikoista, jos kyseinen toimija kertoisi kovin julkisesti näin merkittävästä kilpailukykytekijästään. Ydin tässä sisäisessä kyvykkyydessä kyseisellä nimettömällä yrityksellä oli, että se oli tehnyt hyvin yksityiskohtaiset toteutussuunnitelmat hyvin monenlaisista eri liiketoimintaskenaarioista. Suunnitelmien

lisäksi joitain osia suunnitelmista oli toteutettu mahdollista tulevaisuuden tarvetta varten. Tämä tarkoitti kilpailuetua, jos näitä suunnitelmia toteutettaisiin. Koska informantin esiin tuomaa asiaa ei voida tarkistaa, yksityiskohdat ovat osin arvailujen varassa. Kyseisen kuljetusyhtiön kilpailukyvyssä kyse voi olla nopeudesta. Yhtiö saisi halutessaan markkinoille nopeasti tarvittun kilpailukykyä parantavan asian. Tämä on sama asia johon Teece & Sohvi viittaavat. Innovaatiokyvykkyydessä riskienhallinnassa Teece & Sohvi tunnistavat ennalta valmistautumisen tuotekehityksessä ja erilaisiin liiketoiminnan skenaarioihin valmistumisessa. Esimerkkyhtiön osalta kyse voi olla yhtä hyvin nerokkaasta markkinoinnista tai sitten todellisesta pitkälle menevästä varautumisesta ja kilpailukyvyistä ylipäättään. Nopeudella millä yritys saa tuotua innovaatiot markkinoille on joka tapauksessa suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyille (D. Teece, Leih 2016, 10).

Verkkokauppa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tuonut yhä enemmän jaettavaa eri jakeluyrityksille maailmassa ja kasvuprosentit ovat kaksinumeroisia, mutta samaan aikaan yhtälö jakelua harjoittaville yrityksille on hankala. Verkkokauppa on jakeluyrityksille edelleen suuri mahdollisuus, koska kuluttajien rohkeus ostaa tavaraa suoraan verkkokaupasta Kiinasta on vasta muutaman vuoden aikana alkanut voimakkaasti kasvamaan Suomessa. Sama tilanne on muuallakin maailmassa. Jaettava volyyymi on yhä sirpaleisempaa. Yksittäisiä tavaralähetyksiä on enemmän, mutta samaan aikaan se tulee yhä pienempinä yksittäisinä lähetyksinä. B2B ja B2C -kuljettaminen alkavat muistuttaa yhä enemmän toisiaan ja saman päivän jakelua vaativat muutkin kuin yritykset. Woltin (2017) kaltaiset pienet ketterät yritykset vailla historiaa sekä olemassa olevan liiketoiminnan painolastia pystyvät tiheillä kaupunkialueilla vastamaan nopeisiin kuljetustarpeisiin tavalla, johon harva kansallinen postioperaattori näyttää pystyvän. Verkkokaupassa yleistyy myös tukkuportaiden ohitus eli suoratoimitustamallit, joka B2B-liikenteessä tarkoittaa myös ohuempaa ja useammin tapahtuvaa tavaraliikennettä kaupungin keskustoissa oleville kivijalkaliikkeitä. Nämä kauppiat ovat selviytyjiä jotka onnistuneesti kykenevät yhdistämään verkossa myynnin ja elämyksellisen myymälässä asioinnin. Tekniikan ja verkkokaupan helpottuminen on saanut myös monet B2B-myyjät perustamaan oman kuluttajaverkkokaupan, mikä osaltaan lisää yksittäisten pakettien määrää. Kuluttajat ja yrittäjät ovat yhtä vaativia. Toimitusten pitää olla nopeita ja luotettavia. Saksassa DPD tarjoaa toimituksen 90 minuutin sisällä tilauksesta. Nopeudella ja ketteryydellä on kuitenkin hintansa. Kuluttajakelu on edelleen B2B-toimituksia merkittävästi vaikeampaa ja kalliimpaa. Esimerkiksi Japanissa, missä verkkokaupan kuluttajakäyttämisen voidaan pitää merkittävästi eurooppalaisia verrokkejaan pidemmälle menneenä, ovat jakeluyritykset konkurssin partaalla. Jakelumallit näyttävät kovan kilpailun takia olevan edelleen melko perinteiset, mikä syö

yritysten katteita. Pieniä paketteja pyritään jakamaan ruuhkaisissa kaupungeissa kuten ennenkin eli ihmisten kotioville. Kun paketteja ei saada jaettua perille, pakettien lisämaksuttomat uudelleenjakeluyritykset nakertavat yritysten katteita. Ensimmäistä kertaa vuosiin Japanissakin verkkokauppayhtiö Amazonin jakeluhintaa ollaan korottamassa. Menestyksekkäitä ratkaisuja viimeisen mailin jakeluongelmiin ovat olleet alihankinta, noutopisteet tai pakettiautomaatit, vastaanottajan kanssa etukäteen sovitut jakeluaikataulut sekä etukäteisilmoitukset pian ovelle ilmestyvästä paketin tuojasta. (Nikkei 2017; Ducret 2014.)

Postin suoria kilpailijoita kuljettamisessa ovat Postnord, Matkahuolto ja Schenker. Postnord on Tanskan ja Ruotsin Postin fuusiosta syntynyt pohjoismainen yhteistyöyritys. Matkahuolto on Linja-autoliiton ja näin ollen linja-autoyrittäjien omistama yhteistyöyritys. Matkahuolto jakaa merkittävän osan Postnordin lähetyksistä Suomessa eli yrityksillä on allianssi. Schenkerin omistaa Saksan kansallinen rautatieyhtiö. Markkinaosuudet pakettien jakelussa Suomessa ovat varsinkin kuluttajatavarajakelussa (B2C:ssa) Postiin verrattuna kilpailijoilla pienet. Eri lähteiden mukaan Postilla on B2C-tavarajakelussa noin 50% markkinaosuus, mikä tekee Postista määräävän markkina-aseman omaavan yrityksen. Tällä on omat seurauksensa Suomen Kilpailulainsäädännön kautta. Lainsäädäntö ja sen valvonta on viritetty suojaamaan muita kuljetusyrityksiä epäterveitä yrityksiltä rajoittaa kilpailua, jollainen on esimerkiksi saalistushinnoittelu. Meijeriyritys Valio sai karvaasti kokea tämän, kun yritys tuomittiin toteennäytetystä saalistushinnoittelusta ja velvoitettiin massiivisiin korvauksiin Suomen valtiolle yrityksistä ajaa ruotsalainen Arla ulos markkinoilta. (lähde haastattelut, tutkijan havainnot). Edellä mainitut piirteet kuvaavat osaltaan alan kypsyyttä ja piirteitä jotka pitävät todennäköisesti sisällään kovaa kilpailua kaikkine tunnettuine ilmiöineen (Ansoff 1965; Porter 2008, 32).

Julkisista lähteistä saatavilla olevassa aineistossa on vuoden 2017 kevään aikana korostunut mediassa ja lehtien palstoilla kirjoittelu Tanskan ongelmista. Tanskassa perinteisen postiliiketoiminnan eli kirjeiden häviäminen on ollut jopa odotuksia nopeampaa ja tämän seurauksena Postnordille on tullut isoja ongelmia. Postnord ilmoittikin välittömäksi pääomantarpeekseen noin 300 miljoonaa euroa Tanskan liiketoiminnan tappioiden kattamiseen. Ruotsissa liiketoiminta on voitollista. Tanskan liiketoiminnan osalta tappiota syventää tanskalaisten työntekijöiden erityisen pitkä ja hyvä irtisanomissuoja, mikä voi aiheuttaa tarkoittaa Postnordille kuluja merkittävästä osasta henkilöstöä vielä tulevina kolmenakin vuonna, vaikka henkilöstölle ei olisi enää töitä eli postia jaet-

tavaksi. Suomessa Kauppalehti uutisoi Postnordin lopettavan hintakilpailun ja keskittyvän yritysostoihin, sekä orgaaniseen kasvuun (Kauppalehti 2017). Tämän tutkimuksen haastatteluissa haastateltavat nostivat esiin merkittävimmät pakettiliiketoiminnan kilpailijat, joka Postnordkin on, mutta aineistossa ei informanteilta suoraan tullut kantaa onko hinta keskeinen tekijä millä kilpailaan. Hinta näyttäisi kuitenkin olevan vähintään merkittävä tekijä kilpailussa pakettivolyymeista, mihin viittaavat kaikkien alan yritysten osin vaatimattomat liikevoittoprosentit sekä edellä tutkimuksessa viitattu Postin tekemä asiakkaiden logistiikkapäätäjille tekemä kysely- ja haastattelututkimus. Lisäksi tulkintaa vahvistaa, että alalla toimivien kuljetusyritysten differoimistekijät ovat usein vähäisiä. Isot kuljetusten ostajat kuten verkkokaupat pystyvät näin kilpailuttamaan kuljetusyrityksiä parhaan hinnan saadakseen. Hinnan ja kuljetusten laadun lisäksi on myös merkitystä sillä, kuinka laajalle alueelle eri maihin tai mantereille kuljetukset pystytään tarjoamaan. Edellä todetut piirteet ovat Porterin (Porter 2008) mukaan tyypillisiä piirteitä kovasta kilpailusta, jossa herkästi on seurauksena yhä alhaisemmat katteet ja pahimmillaan hintasodat. Tällaisen yrityksen tulisi pyrkiä hankkimaan kaikki keinoin differoimistekijöitä ja varmistamaan nopeasti tulevaisuuden kannattavan liiketoiminnan, sen sijaan, että keskittyisi hiipuvaan ydinliiketoimintaan, vaikka se voisi tuntuakin houkuttelevalta (Ansoff 1965). Postin pakettipalveluilla Suomessa ja Virossa näyttäisi olevan ainoana toimijana käytössään pakettiautomaatit selkeänä erottautumistekijänä. (lähde haastattelut.)

Edellä todetun perusteella voidaan sanoa, että Postin kuluttajatavarajakelun liiketoiminta ja sen keskeiset kilpailijat elävät markkinalla, jossa differoimistekijöitä on vähän ja tämä ruokkii herkästi hintakilpailua nopean markkinaosuuden saamiseksi. Liiketoiminta on niin Postilla kuin osalla kilpailijoita voimakkaasti riippuvainen yrityksen muun toiminnan elinkelpoisuudesta ja tilanteesta. Edellä kuvattu kilpailutilanne ajaakin yrityksiä herkästi myymään palveluita hinnalla joka kattaisi edes osan kiinteistä kuluista. Yleisesti voidaan todeta, että alalle tulon este näyttää olevan investointi ison jakeluverkoston käynnistämiseen ja ylläpitoon, mutta myös alalta poistumisen este on merkittävä, koska kuljetusyritysten taustalla on valtioita ja näiden omistajaintresseissä korostuvat herkästi muutkin tekijät, kuin puhtaasti liiketaloudelliset intressit. (Porter 2008, 32.)

### 4.1.3 Postin kuluttajavarajakeluliiketoiminnan nykytila

Postin Pakettipalveluiden strategisen bisnesalueen vahvuus on kotimarkkinoiden (Suomen ja Baltian) palvelutarjooman monipuolisuus ja laatu. Tämä on muutos Postin aiempien vuosien strategiaan, jolloin Postilla oli Skandinaviassa varasto- ja rahtiliiketoimintaa. Vuotta 2016 koskevassa ja Postin teettämässä yritysasiakastytyväisyystutkimuksessa (Kiikkilä, Hemmi 2017) näkyvät yrityksen mediassakin näkyneet ongelmat, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun saatavuus, kuljettamisen hitaus ja kuljetettavan tavaran rikkoutumiset. Tutkimus kattoi otoksellaan koko Postin yrittäjäasiakkaiden kuljetuspalveluiden päättäjät, joten muodostuva kuva on kokonaisuus Postista, ei ainoastaan kuluttajatarajakelusta. Asiakastytyväisyystutkimuksen tavoitteena on ollut tuoda systemaattisella tavalla koostettu yritysasiakkaiden näkökulmaa liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkimuksessa yritysasiakkaiden logistiikkapäätäjät oli muutamia tuhansia ja kyseisessä aineistossa oli lisäksi yli sata haastattelua. Sen voidaan katsoa mittaavan vuosittain toistuvana tutkimuksena asiakkaiden esille nostamia kehittämistarpeita ja vahvuuksia melko kattavasti, ja edellisten lukujen kanssa yhdessä asiakkaiden suulla esitetty palaute vahvistaa edellä tehtyä liiketoiminnan analyysiä. Keskeisimmät odotukset Postille kokonaisuutena asiakkailta olivat luotettavuuden parantaminen, toimintavarmuuden parantaminen ja kilpailukykyisemmät hinnat.

Kilpailukykyyn kannalta olennaiset tekijät nyt ja tulevaisuudessa tunnistetaan taulukon yksi PESTEL-analyysissä. Esimerkkinä tällaisesta ovat tekijät, jotka nähdään kaupan tekemistä mahdollistavina tai lisäävinä tekijöinä ja tekijät, jotka mahdollistavat kaupan tekemisen kauempana tulevaisuudessa.

Taulukko 1. PESTEL-analyysi

	NYT	LÄHITULEVAISUUS (2-4 v)
<b>Poliittis-juridiset</b>	EU:n valmistelu (itseregulointi vai reguloiva organisaatio): hintaregulointi, viimeisen mailin jakelutapojen standardointi EU:ssa, palautuslogistiikka	EU:n sisämarkkinoille asetettu vaateet tietynlaisesta ”eu-postipaketista” TAI EU:n hajotessa nykytila jatkuu => ei merkittävää parannusta
<b>Ekonomiset</b>	Perinteisen postitoiminnan ongelmat rasittavat Pakettipalvelut liiketoiminnan vielä hyvää kilpailukykyä	Onnistuneen PS-ratkaisun myötä kilpailukyky onnistuu yhdistämään vanhan bisneksen ratkaisuja elinkelpoisilta osin nykyiseen liiketoimintaan => kannattavuus pysyy riittävällä tasolla  Yrityskauppa? Pakettipalveluiden myynti tai listaus pörssiin.
<b>Sosiaaliset</b>	Väestö ikääntyy, mutta nuoret ostavat yhä enemmän verkosta.	Paluu yhteisöllisyyteen ja sitä tukeviin jakeluratkaisuihin. Joukkoistusratkaisut, hyväntekeväisyys
<b>Teknologiset</b>	Verkkokaupan kasvu kaksinumeroista (b2c)	Yhä enemmän Woltin ja Shipfunkin kaltaisia jälleenmyyjiä
<b>Ekologiset</b>	Ympäristötietoisuus isoissa yrityksissä merkittävää, kuluttajissa kasvaa	Ympäristötietoisuus kaikilla merkittävää ja jakeluratkaisujen oltava ekologisia
<b>Lainsäädäntö</b>	Postilaki: 5 vai 3 päivän jakelu? Kerrostalojakelu luukkuun, EU:n regulointivalmistelu	Kerrostalojakelun salliminen lokeroihin todennäköistä (ovelletä lisämaksusta)

Kuluttajatavarajakelussa, kuten verkkokaupan lähetysten jakelussa, varsinkin isoilla asiakkailla on merkittävä hinnoitteluvoima. Keskikokoistenkin tavaranylähettäjien kohdalla hintakilpailua on ja on syytä pelätä Postin saamien keskihintojen rapautuvan lähivuosina. Lisäksi Postilla on tuhansia hyvin pieniä asiakkaita, joilla kynnyks vaihtaa kuljettajaa on hyvinkin pieni. Tavarankuljettaminen on henkilötyövaltaista työtä, mikä tarkoittaa sitä, että Postilla on paljon kiinteitä kuluja. Posti käyttää alihankintaa, joskin aineiston perusteella työvoimakulut voisivat joustaa paremminkin. Tavarankuljetuksen ja myös Postin kannalta on joka tapauksessa suotavaa, että kuljetettavaa on paljon, mikä vahvistaa teoriaosuudessa kerrottua sijoittumista vähäisen differentioitumisasteen, ison kilpailun



ja merkittävän tulo- ja poistumiskynnyksen strategiselle bisnesalueelle (Porter 2008, 32). Erään haastatellun suulla voidaan tiivistää tämä niin, että ”iso yhteistuotanto vaatii paljon kuljetettavaa kitaansa ollakseen tehokas”.

**Taulukko 2. SWOT-analyysi, Postin kuluttajatarvarajanjakeluliiketoiminta.**

<b>Ulkoiset</b>	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokauppa, uudet palvelut</li> <li>• Markkinajohtaja, brändi</li> <li>• Verkostojen hyödyntäminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postin rapautuva muu liiketoiminta</li> <li>• Uudet toimijat (Amazon ym.)</li> </ul>
<b>Sisäiset</b>	<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinajohtaja, brändi</li> <li>• Kattava palvelutarjoama</li> <li>• Postin tase</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidas kehittämistoiminta</li> <li>• Postin henkilöstötuottavuus (lv/henkilö)</li> <li>• Tuloksentekeyky Posti-tasolla</li> </ul>

Kuluttajatarvarajakelun SWOT-analyysiin taulukossa kaksi on kerätty tässä luvussa tunnistetut uhkat, mahdollisuudet ja muut tekijät. Postin eri liiketoiminta-alueilla tilanne poikkeaa toisistaan merkittävästi, kuten Postin innovaatiokyvykkyyttä käsittelevässä tulosluvussa osoitetaan. Jo tavarankuljetus- ja pakettiliiketoiminnoissa (PLS) sisällä nähtiin yrityksiltä kuluttajille (B2C) ja yrityksiltä yrityksille (B2B) elävän erilaisessa markkina- ja kilpailutilanteessa. Toisessa vastauksessa nostetaan esille syyt, jotka ovat kenties kilpailukyvn tai sen puuttumisen taustalla.

”Edellä mainittujen kysymysten vastaukset poikkeavat joissakin kysymyksissä vielä merkittävästi, kun tarkastellaan yrityksiä, jotka toimivat joko B2C tai B2B sektorilla. Toki tuo raja muuttuu koko ajan pienemmäksi.” (kyselyvastaus 84)

”Suuri haaste on PLS:n [Paketti- ja logistiikkapalveluiden] heikko kyky kehittää PLS-tasoisesti ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Olisi ehkä tarpeen määritellä, ovatko paketti, rahti, varastot ja muut logistiset ratkaisut eri palveluita vai yksittäisiä kyvykkyyksiä asiakastarpeeseen. Digitalisoituminen näkyy liian heikosti.” (kyselyvastaus 22)

”Kuluttajabusineksessa on joukko asiakkaita, jotka omaksuvat muutokset tosi hitaasti. Ei asiakkaidenkaan omaksumiskykyä pidä yliarvioida.” (kyselyvastaus 114)

Kuluttajabusiness-maininta osoittaa kuinka monimuotoista liiketoiminta on. Vaikka käsillä olevassa tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu kuluttajatarvarajakelun (B2C, yrityksiltä kuluttajalle) kilpailukyvyistä, Posti edelleen on kuluttaja-asiakkaille tutuin taho jonka puoleen kääntyä postin ja pakettien lähettämässä. Postin tehtävänä on hoitaa tämäkin tehtävä edelleen markkinajohtajana Suomessa.

Kuluttajatarvarajakelun kannattavuus on hyvä. Kuluttajatarvarajakelun, Pakettipalveluiden, liiketoimintaa kuvaa yli kymmenen ja jopa kahdenkymmenenprosentin kateprosentti<sup>4</sup>. Informanttien vahvistamana sitä voidaan pitää tarkasteltua liiketoimintaa kuvaavana. Varsinkin vuosina 2015 – 2016 liiketoiminta teki erinomaisen tuloksen (lähde haastattelut). Organisaation monimutkaisuutta kuvaa tässäkin laskentatoimen tehtävä joka ei ole helppo. Kahden eri Postin divisioonan (Postipalvelut ja Paketti- ja logistiikkapalvelut) palvelut tuottava Operations -yksikkö on yhtenäistuotanto. Tämä ja hallinnon matriisiorganisaatio tekevät haasteelliseksi todellisen kulurakenteen yksityiskohtaisen hahmottamisen, joskin hallinnon osuus palkkamenojen näkökulmasta on vähäinen. Onkin syytä huomata, että lukujen ja myös kateprosentin voidaan katsoa olevan enemmänkin keskiarvoinen kuin kvartaalitasolla todellisuutta tarkasti kuvaava. Postin tuloksessa kuitenkin hyvin kannattava kuluttajatarvarajakelu ei näy, vaan tulos kerrotaan vuonna 2016 niputtaen PS ja PLS-yksiköt yhteen 5,8 %:n käyttökatteella. Tämä kertoo osaltaan siitä, kuinka jyrkästi erilaisessa tilanteessa eri liiketoiminnot ovat. Taloudellisilla tunnusluvuilla on todennäköisesti muukin kuin suoraan tulo- ja menoliikennettä kuvaava funktio. Posti pyrkii antamaan viestejä ulospäin, jotta organisaation kannalta tarkoituksenmukaiset asiat etenisivät (Pfeffer & Salancik 2003). Vaatimaton tulos on yksi osa tätä viestintää. Yhtä lailla strategiaviestintä ja uusien liiketoimintavausten uutisointi ovat Postin kohdalla osa tätä julkista viestintää. Yrityksen todelliset strategiset moottorit ovat kuitenkin nähtävissä toimialan, yrityksen historian ja myös osin aukikirjoitetun strategian osana.

Tutkimus- ja kehitystoiminnasta aiheutuneita kuluja Postilla oli 13,9 (12,9) miljoonaa euroa eli 0,9 % (0,8 %) konsernin liiketoiminnan menoista vuonna 2016. Investointeja yritys teki vuonna 2016 sadan miljoonan edestä. Yritys ei kerro tarkalleen ottaen mitä nämä investoinnit ovat olleet,

---

<sup>4</sup> Haastatteluissa vahvistui kateprosentin vaihtelevan usean %-yksikön sen mukaan, mikä oli tarkasteltava ajankohta ja osa-alue tarkastellusta liiketoiminnasta. Tämä osoittaa osaltaan kilpailutilanteen olevan merkittävästi erilainen tarvarajakelun B2B, B2C ja C2C -markkinoilla (Posti 2017, Posti 2016).

mutta näiden voidaan olettaa liittyneen kuljetusyhtiöiden ostamiseen ja muuhun perusinfraan liittyneisiin investointeihin. Suoraan kuluttajatavarajakeluun liittyneitä investointeja vuonna 2016 ei aineistoista tai informanteilta tullut esiin yhtäkään, ellei postinjakajille käyttöön tulevaa päätelaitetta voida sellaisena pitää.

Postin kuluttajatavarajakelu on BCG-jaottelulla enemmän ”lypsylehmä” kuin ”rakkikoira”, jo siitä syystä, että katteet ovat olleet liiketoiminnassa toistaiseksi muuta kuljettamista merkittävästi paremmat (lähde haastattelut). Aiemmissa luvuissa kuvatun kuluttajakäyttäytymisen muutoksen (verkkokauppa, digialisaatio, palveluistuminen) perusteella voidaan myös perustellusti väittää, että kuluttajatavarajakelu on Postin ”tähti”, potentiaalinen tulevaisuuden nykyistä paljon merkittävämpi osa. Tämän kilpailuaseman ylläpitämiseksi tulisi kuitenkin ylläpitää hyvää vauhtia kilpailukyyn kehittämisessä. Vaikeasti matkittavia kilpailuetuja Posti tarvitsee kuluttajatavarajakeluunkin. Kilpailueduksi ei riitä pelkkä tuotannollisen koneiston kulujen trimmaaminen, koska se on enemmänkin perusasioita, jotka yritysten tulee hoitaa hyvin (Porter 1996). Kuten Sakchutchan et al. (2011) laajassa metatutkimuksessaan logistiikkayrityksistä osoittivat, myös Postin tapauksessa kilpailukykyyn vaikuttavat merkittävästi kilpailun kovuus, ulkoistusmahdollisuudet ja ennen kaikkea regulaatiomuutokset. Kuluttajatavarajakelussa varsinkin viimeinen tekijä on merkittävä, mutta se ei vähennä tarvetta palveluiden kehittämiseksi. Kilpailu tulee lisääntymään, jota havainnollistaa Postin kilpailijan Postnordin edellä todetut ongelmat ja julkilausumat. Alihankinta on Postille ollut pitkään ongelma esimerkiksi perinteisessä postinjakelussa (lähde haastattelut), mutta sillä osa-alueella ratkaisuja näyttää myös löytyvän.

Postin liiketoimintaa kehitetään monessa eri organisaatiossa, mutta kehittämistä ei ole, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta, organisoitu asiakkaille luotavien palveluiden tai palvelukokonaisuuksien mukaan. Näkyvin kehittämistoiminta on organisoitu konsernirakenteen mukaan, eri organisaatioihin. Näitä ovat konsernin strategia- ja kehitysyksikkö, liiketoimintaryhmien (divisioonien) kehittämissyksiköt ja liiketoimintojen kehittämissyksiköt. Lisäksi esimerkiksi Operations-yksiköllä eli tuotannolla on oma kehittämissyksikkönsä. Kehittämistoimintaa palveluihin liittyen tehdään myös liiketoimintayksiköissä erilaisten päällikkö- ja johtajanimikkeellä työskentelevien henkilöiden toimesta (esimerkiksi Product Manager, Head of Product Management, Business Manager). Yksiköt ovat käytännössä muutaman henkilön kokoisia, joten uskottavampaa onkin, että kehittämistoiminta on eri aikana eri paikoissa, kehittäminen ikään kuin elää organisaatiosta toiseen (organisaatiokaavio, LIITE 6). Tutkimusaineistosta nousee kuva, jossa kehittämistoiminta koetaan

vähemmän johdonmukaiseksi. Tämä on ainakin merkittävän osan kehittämistoimintaa tekevän henkilöstön kokemus. Erään liiketoimintayksikön yhtiä haastattelua lainaten:

”Eri kehittämistoiminta on sillisalaattia. Konsernikehityksestä tulee näitä pandoroita joiden tulokset ovat yhtiä tyhjän kanssa”.

Vastaaja viittasi isoon kehityspanostukseen vuosina 2015-2016, jossa tavarankuljetuksen ja rahdin tuotetarjoomaa pyrittiin alkuperäisten tavoitteiden mukaan yksinkertaistamaan ja uudistamaan. Kokonaisuuden yhteensovittamisessa näyttääkin olevan ongelmia kuten jo aiemmin lainatussa sitaatissa PLS-tasoisesta tarjoomasta todettiin. Kehittämistoiminnan tulokset koettiin epäselviksi, esimerkkinä kalliiksi tulleita tuotenimien vaihtamisia, joissa asiakkaille jäi entistä sekavammat palvelut monine kymmenine lisäpalveluineen. Haastatteluissa ylhäältä annetuksi koettu uudistus sivuutti vastaajien kokemat todelliset uudistustarpeet. Kilpailukyvyn kehittäminen käytännössä pysähtyi pariksi vuodeksi, mikä aiheutti katkeruutta vastauksissa. Tässä kohden oli kyse todennäköisesti konsernistrategian ja yksittäisen liiketoiminnan kehittämisen ristiriidasta. Postin isoksi ja monimutkaiseksi paisunutta palvelutarjoomaa yritettiin konsernin strategia- ja kehitysyksikölle annetulla toimeksiannolla karsia niin, että kuluja esimerkiksi asiakaspalvelussa saataisiin karsittua. Tämä sinänsä hyvältä ja perustellulta näyttävä kustannustehokkuuden kehittämisyritys johti kuitenkin liiketoiminnan kannalta huonoihin tuloksiin ja osan päällikkötason suoraan vastustukseen. Vastustajien näkökulmasta hanke vain heikensi kilpailukykyä. Ylätasolta asetetun kehittämishankkeen tulokset koettiin jäävän laihoiksi. Palvelutarjoomaa ei saatukaan merkittävästi karsittua ja asiakaspalvelun kulujen alentaminen jäi tavoitteestaan. Tästä aiheesta Posti myös joutui tilille mediassa, kun esimerkiksi MTV otsikoi uutisissaan 26.8.2016 ”Jos Postiin haluat soittaa nyt, niin takuulla yllätyt: Tunti jonotusta ilman vastausta”.

#### **4.1.4 Kerrostalolokerikot, case SmartPost**

Tässä luvussa esitellään SmartPost-lokerikko tarkemmin, esitellään sitä koskevaa tutkimusmateriaalia ja yhdistetään havainnot tutkimuskirjallisuuteen. SmartPost-lokerikot lanseerattiin Postin uutena palveluna, jolla kaikenlaiset tavara- ja palvelutoimitukset tuotaisiin lähemmäs kuluttajaa. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi verkkokaupasta ostettavaa tavaraa. SmartPost sijaitsee tyypillisesti kerrostaloyhtiön tiloissa ja on tarkoitettu talon asukkaiden käyttöön. Palvelu myydään

avaimet käteen -periaatteella, jossa taloyhtiö maksaa kuukausivuokraa ja Posti vastaa vakuutuksista, huollosta, täytöstä ja tyhjennyksestä sekä asennuksesta ja poisviennistä. Vuokrakauden pituus (2 – 5 vuotta) määrää kuukausihinnan, jonka jälkeen palvelu jatkuu erikseen kerrotulla kuukausihinnalla. Hinnoittelussa lyhyt kahden vuoden vuokrasopimus oli hinnoiteltu viiden vuoden sopimusta tuplasti kalliimmaksi. Pystyttämisen ja poisviennin kulut tulisivat näin paremmin kateeksi (lähde haastattelut). Joitakin lokerikkoja Posti sijoitti myös yritysten tiloihin, esimerkiksi Würth-ketjun pääkaupunkiseudun myymälään. Kerrostaloissa asukkaat saavat paketit ja tilaamansa palvelut taloyhtiön tiloissa sijaitsevaan SmartPost-kerrostalolokerikkoon. Lisäksi lokerikosta voi lähettää paketteja, kirjeitä ja verkkokauppojen palautuksia ja tilata säännöllisiä kotitalouden tarvitsemia tarvikkeita, kuten vessapaperia. Postin sivuilla<sup>5</sup> palvelusta kerrottiin 31.8.2017 kahdessakin eri paikassa. Lähdeviitteen kautta pääsee Postin kyseisille sivuille, sekä myös pysyväistallenteisiin molemmista sivuista sellaisina kuin ne olivat 31.8.2017. (Posti Oy 2017c; Posti Oy 2017b.)

SmartPost-lokerikon kaltaisia palveluita oli maailmalta löydettävissä useita ja monessa mielessä hanke täytti erinomaisesti tutkimuksissa löydetty kuljetusyritysten kilpailukykyä kehittäneet ja menestyksekkäät jakeluratkaisun piirteet (Ducret 2014). Tätä väitettä vahvistaa Postin Aalto-yliopistolta tilaama markkinatutkimus, joka kartoitti laajasti maailmalta eri vaihtoehtoja kilpailukykyisten kuluttajaratkaisujen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten Posti voisi parhaiten toimia palveluiden integraattorina kuluttajatarvaiden ja -palveluiden tarjoajien sekä kuluttajien välillä. Tuloksina tutkimus tuotti kattavan kuvan kuluttajien nyt ja lähitulevaisuudessa haluamista eri palveluista ja tuotteista. Näitä vasten tunnistettiin maailmalta erilaisia innovatiivisia loppujakelun tapoja. Suomalaiset näyttivät olevan tulevaisuudessa valmiita ostamaan verkkokaupan tavaroiden lisäksi myös palveluita. Pesula- tai suutaripalvelut tuotettuna asumisen yhteyteen olivat asioita, joista ainakin urbaanit edelläkävijäkuluttajat olisivat valmiita maksamaan. Muita tutkimuksessa esiteltyjä ratkaisuja olivat kuljetuksen joukkoistamisratkaisut (crowdsourcing), autonomiset autot, polkupyörälähetit ja sofistikoituneemmat älykkään asumisen ratkaisut asunnon älylukoilla varustettuine eteisauloineen. Voidaankin siis sanoa, että Posti oli tekemässä SmartPost-lokerikkohankkeessa Suomessa edelläkävijänä sellaista palvelua, joka oli haluttu lähettäjää- että

---

<sup>5</sup> Palvelun kauppapaikaksi ja kuluttajille suunnattu sivusto oli lokakuussa 2017 osoitteessa <https://www.smartpost.fi> ja Posti.fi -domainissa palvelusta kerrotaan yritysasiakkaille sivustolla <http://www.posti.fi/yritysasiakkaat/paketit-ja-logistiikka/smartpost/>.

vastaanottaja-asiakkaiden suunnasta ja palvelu toisi Postille sen tarvitsemaa kilpailuetua, jota kilpailijoiden olisi vaikea matkia ainakaan kovin nopeasti. (Tinnilä, Truong & Viitasaari 2017; Barney 1991.)

Kyse on palvelusta, joka perustelee paikkansa niin markkinatutkimuksen kuin strategiakirjallisuuden näkökulmasta. Palvelulla on maailmalla useita esikuvia ja menestyneiden yritysten matkiminen on Postin kannalta ollut järkevää ja riskejä vähentävä päätös (Haveman 1993). Havemanin huomioista Postin ratkaisuun sopii erityisesti se, että isoilla yrityksillä on suurempi taipumus matkia samankokoisia yrityksiä<sup>6</sup>. Lisäksi kasvupäätös näyttää perustuneen Postin vahvuuksiin, kuten aiempaan menestystarinaaan pakettiautomaateissa ja ylipäättään mahdollisuuksiin markkinoilla (Von Krogh & Cusumano 2001). Palvelu on Postille tärkeä sen kilpailukykyä lisäävän ominaisuuden vuoksi, koska kerrostaloihin sijoitettavalla ratkaisulla Postilla olisi parempi asema ostajia (kuluttajien), toimittajia (tavaran lähettäjien) kuin jo alla toimivia yrityksiä vastaan (Porter 2008).

Posti kertoi ensi kertaa mediatiedotteella (Posti Oy 2016) loppuvuonna 2016 tuovansa palvelun tarjolle, ensin pilottina keväällä 2017 muutamissa kohteissa ja myöhemmin ilmoitettavana ajan-kohtana isommalle joukkoasiakkaita. Syyskuussa 2017 Posti kertoi lisäksi palvelun olevan ”jatkuvasti kehitettävä beta-testausversio”, joka lanseerattaisiin laajemmalle joukolle käyttöön vuoden 2018 alkupuolella, jolloin myös palvelun lopullinen versio olisi valmis (Posti Oy 2017a). Lokerikot nimettiin keväällä 2017 SmartPost-nimellä. Joissakin yhteyksissä niihin viitattiin myös SmartPost-kerrostalolokerikkoina ja myöhemmin syksyllä 2017 markkinoinnissa Smartpost-pakettiautomaatteina.

Ensivaiheessa kevään 2017 aikana lokerikkoja avattiin noin viisi kappaleetta pääkaupunkiseudulle. Postin sivujen mukaan on lokerikkokohteita seitsemäntoista avoinna loppukesästä 2017 (tilanne 31.8.2017). Isot rakennuttajat Suomessa olivat kaikki erityisen kiinnostuneita palveluista, ja tutkimushaastattelujen perusteella syyksi kerrottiin se, että palvelu lisää kiinteistöjen houkuttelevuutta. Kyseessä näyttäisikin olleen ainakin orastava yritysverkosto, jossa toteutuivat tutkimuksen tuntemat hyödyt kehittämisestä, tehokkuuden lisääntymisestä ja uudistumisesta (Söderman 2014).

---

<sup>6</sup>Maailmalta erilaisia SmartPost-lokerikkoratkaisua muistuttavia ratkaisuja löytyy useita, vaikka niitä ei tässä tutkimuksessa haluttu lähteä esittelemään tutkimuksen ekonomisuuden säilyttämiseksi. Esimerkiksi pakettiautomaattiratkaisu Australia <https://parcelpoint.com.au/> ja Irlannin postin DeliveryBox <http://bit.ly/1Uq8WvC>

Lokerikkoja valmisti alkuvaiheessa pieni<sup>7</sup> suomalainen yritys ja lukkoteknologia ostettiin toiselta toimittajalta. Vaikka Postilla oli Suomessa vuonna 2017 lähes viidensadan pakettiautomaatin verkosto käytössään ja yli seitsemän vuoden kokemus tämän tyyppisestä toiminnasta, olisivat virolaisen yrityksen aikoinaan kehittämät pakettiautomatit olleet liian raskas investointi yksittäiseen kerrostaloon suhteessa käyttöön ja ylipäättään vaikeita sijoittaa kerrostalojen ahtaisiin tiloihin. Posti päätti kehittää yhdessä alihankkijoiden ja markkinatoimijoiden kanssa toimivan lokerikko-konseptin ja -tekniikan. Kerrostalojen paloturvallisuussäädökset estivät alkuvaiheessa lokerikkojen sijoituksen sisäänkulkuväylille eli hätäpoistumisväylille. Tämä oli ensimmäisiä merkittäviä ongelmia hankkeen aikana, mutta ongelma poistui viranomaispuolen ratkaisulla kesän korvilla 2017. Taloyhtiöt olivat myös usein halukkaita sijoittamaan lokerikkoja vaihtoehtoisin tiloihin, esimerkiksi yhteiskäyttötiloihin. Hinnoittelu loppukäyttäjälle oli edellä todettu n. 100e – 200e / kk per peruskokoinen lokerikko, jossa oli hieman yli kymmenen luukua ja mahdollisuus lähettää paketteja sekä kirjeitä. Kustannusrakennetta tässä ei lähdetä tarkemmin avaamaan, mutta haastatteluiden ja muun aineiston perusteella investointikulu laitteistoon oli joitakin tuhansia euroja. Lisäksi kuluja Postille tuli tietysti Postin sisäisestä työstä, verkkoon rakennettujen markkinapaikkojen rakennuttamisesta, lokerojen kuljettamisesta ja hallinnollisesta työstä. Haastatteluiden ja muun aineiston perusteella muodostui kuva siitä, että lokerikkojen vuokrauksella tavoiteltiin lähinnä maltillista kulujen kattamista. Lokerikkojen ilmeinen funktio onkin suoran vuokraustulon saamisen sijaan ensisijaisesti muussa, paisuvan kuluttajatarvarealiikenteen vaihtoehtojen luomisessa Postille ja edellä jo todetussa kilpailuaseman parantamisessa.

Lokerikkojen hankinnassa oli rahoitusyhtiö mukana. Rahoitusyhtiö maksoi lokerikot eli ne tulivat sen taseeseen. Posti laskutti taloyhtiöitä lokerikkojen käytöstä ja rahoitusyhtiö puolestaan Postia neljännesvuosittain lokerikoista. Vuokra-ajan päätyttyä Postilla on mahdollisuus lunastaa nimelishinnalla lokerikko itselleen. Postin tavoitteena näyttäisi siis olleen olla lisäämättä satoja tai tuhansia lokerikkoja omaan taseeseensa. Postin kannalta ilmeinen etu on tietysti ollut riskittömyys kulupuolella ainakin alkuvaiheessa. Investointien määrä jäisi vähäiseksi. Rahoitusyrityksen asiakasesitteessä Postille muita mainittuja etuja (suluissa on esitetty tutkimuksessa tulkittu etu Postille) olisivat (lähde: Rahoitusyhtiö X 2017): 1. rahoitus vuokrakohdetta vakuutena käyttäen (helppous), 2. kulujen/hankintojen jakautuminen tasaisesti ajallisesti (taloudellisen ennustamisen helpottumi-

---

<sup>7</sup> Yrityksen nimeä ei tuoda tähän tutkimukseen referenssiluvan puuttumisen vuoksi. Yrityksellä oli vuonna 2015 noin kymmenen miljoonan euron liikevaihto (lähde: Suomen Asiakastieto).

nen), 3. leasing voi olla IFRS16:n taseen ulkopuolinen vastuu (taseen keventyminen ja siitä seuraava tuloslaskelman tunnuslukujen parantuminen), 4. leasing hyödyttää pääomavaltaisia yrityksiä (nopeasti uusiutuvan tekniikan helpompi uusiminen) 5. limiitin käyttäminen helppoa ja nopeaa (nopeus investointitarpeen ilmetessä), 6. käyttöomaisuuden hallinta helpottuu (kun ei omista, hankinta, ylläpito ja luopuminen helpompaa).

Leasingin ja rahoitusyhtiön käyttämisen perimmäinen hyöty lokerikkohankkeessa jäi osin epäselväksi. Kyse on voinut olla yksinkertaisesti rahoitusratkaisusta, josta ei seuraa lokerikkohankkeesta tai Postista kertovia erityispiirteitä. Limiitin käyttämisen helppous ja nopeus investointitarpeen ilmetessä voisi olla Postillekin hyöty. Varsinkin isoissa yrityksissä voivat päätökset, kuten investointien tai laskujen hyväksyntä viedä arkielämään verrattuna pitkältä tuntuvan ajan. Aineistossa ei toisaalta tullut tällaiseen Postin sisäiseen ongelmaan viittavia asioita esille. Postin sisäisestä aineistosta tuotiin esille yksi selitys rahoitusyhtiön käyttämiselle. Siinä viitattiin siihen, että rahoitusratkaisun tavoitteena oli hankkia ensin liikevaihtoa, ilman että tarvitsee investoida ennen kuin lokerikot alkaisivat tuottamaan myyntituloa. Argumentti vetosi tehokkaaseen taseen käyttöön. Tämän argumentin painoarvoa osin heikentää edellä todettu kymmenistä ja sadoistakin lokerikoista vuokratulona saatava melko maltillinen tulovirta, jos tulovirtaa vertaa liiketoimintaryhmän satojen miljoonien liikevaihtoon. Lisäksi Postilla näyttäisi olevan hyvä rahoitusasema ja kassassa rahaa, sekä ylipäättään taseessaan varaa tehdä investointeja (Posti Group Oyj 2016b, 226). Posti jakoi yhtiöön investoimisen sijaan myös vuonna 2017 vuoden 2016 oikaistusta nettotuloksesta 69% osinkoa (25 M€) ja lisäosinkoa lisäksi 35 M€ (yhteensä 60 M€), joka teki osingosta myös kolminkertaisen edelliseen vuoteen 2015 verrattuna (Posti 2017, 143). Investointikyvystä kertoo sekin, että Posti osti vuonna 2016 kesäkuussa ja lokakuussa kaksi merkittävää elintarvikelogistiikan toimijaa, Veine Oy:n ja Kuljetus Kovalainen Oy:n, joiden liikevaihto Suomen tasolla on kuljetusyhtiöiden joukossa merkittävä eli n. 70me vuodessa (Posti Oyj 2016a; Posti Oyj 2016b). Postin tapauksessa omistajan ote taseeseen näyttääkin tiukalta ja osin ristiriitaiselta. Omistaja näyttäisi haluavan mieluummin tulouttaa osinkoja niiden toiminnan kehittämiseen käyttämisen sijaan. Tutkimuksessa tehdäänkin tässä tulkinta siitä, että perimmäinen syy lokerikkohankkeen leasingrahoitusratkaisun taustalla on omistajaohjaus. Tutkimuskirjallisuus tuntee tämän ilmiön, jossa taseeseen koskeminen vaatii omistajalta luvan ja tyypillistä tässä tilanteessa on, että omistajan investoinnit tehdään tällöin omalta tai läheiseltä toimialalta (Chatterjee, Wernerfelt 1991). Omistajan näkökulmasta tiukka kontrolli ei ole kovin yllättävää. Syynä voi olla niin Postin Skandinavian rahti- ja varastoliiketoiminnassa tekemät raskaat tappiot tai omistajaohjausta käsittelevässä luvussa sivuttu



omistajan halu vähentää omistustaan valtionyrityksissä. Toinen syy, joka täydentää edellä todettua, voi olla Ansoff:n (1965) esille nostama yrityksen ydinliiketoimintaan keskittyminen, joka voi olla johdon tai omistajan riskinäkökulmasta houkuttelevampaa kannattavan, mutta hiipuvan ydinliiketoiminnan keskellä.

Kuten teoriaosuudessa osoitettiin, tutkimuskirjallisuus tuntee myös omistajaohjauksen kontrollitilanteen, joka voi olla yritykselle enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Johtamisen jänne lyhenee ja se estää yritystä toteuttamasta tarvittaessa riittävän tehokasta kriisistä ulos johtavaa strategiaa. Tämä tarkoittaa lokerikkohankkeen kohdalla todennäköisesti ali-investointeja tai -resursointia. Jos hanke nähdään tärkeäksi, sillä ei näyttäisi olevan käytössä riittäviä mahdollisuuksia toteuttaa kasvuun johtavaa strategiaa. Vaikka lokerikkojen hankkiminen Postin taseeseen ei sinänsä näytä olevan välttämätöntä, investointihaluttomuuden tulkitaan koskevan myös hankkeen resursointia ja kuvailevan sen tärkeyttä. Riittävän tilan varmistaminen organisaatiossa varmistaisi laadukkaan ja ajallaan tapahtuvan toteutuksen. Alioptimointi, varovaisimman tie ja polkuriippuvuuteen päätyminen näyttävät olevan lokerikkohankkeen osa. Tutkimuskirjallisuudessa on näyttöä myös siitä, että yritysten erinomainen taloudellinen kontrolli ja tiedonhallintakäytänteet harvoin esiintyvät samaan aikaan uusien innovaatioiden synnyssä. Niillä on pikemminkin innovaatioiden syntyä estävä vaikutus (Darroch 2005, 112), joskin pienten inkrementaalisten parannusten kohdalla ne ennustavat parannusten toteutumista. Tämä liitetään yrityksen ja johdon jäämiseen ns. mukavuusalueelle ja uuden oppimisen haasteeseen, sekä ongelmiin yrityksen tosiasiallisessa suoriutumisessa ja saavutetuissa tuloksissa (ibid.). Tulkintaa hankkeen elintilan riittämättömyydestä vahvistaa hitaus hankkeen toteutuksessa. Leasingopimukseen päätyminen syy onkin mitä todennäköisesti myös omistajaohjauksessa, omistajassa, joka ei ole valmis kasvattamaan tasetta mielestään alaan liittymättömän uuden liiketoiminnan hankinnalla. Tähän tulkintaan päädytään erityisesti tutkimuskirjallisuuden ja teorioiden vuoksi, yhdessä edellä todettujen havaintojen kanssa. Tämä siitä huolimatta, että tulkintaa heikentää se, että haastatteluissa eikä aineistossa tähän ollut juurikaan suoria viittauksia. (Daily et al. 2003.)

Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu jo vuosikymmeniä sitten myötävaikuttavat tekijät korporaatioiden sisäisissä riskiyrityksissä tai uusissa lähdöissä. Tulokselliset hankkeet ovat yleensä siinneet riittävästä autonomiasta, keskijohdon ja päälliköiden kyvystä linkittää kehityspyrähdysten merkitys strategiaan, sekä ylimmän johdon kapasiteetista antaa näiden uusien alkujen vaikuttaa

muokkaavasti yrityksen strategiaan (Burgelman 1983). Uusien liiketoiminta-alueiden tai edes palveluiden markkinoille tuominen on myös syklistä. Varsinkin isot korporaatiot toistavat samankaltaisia kehityshankkeita. Kun yksi projekti tai hanke hyytyy ja lopulta poistetaan yrityksen hankesalkusta, sama idea tai lähtö toistetaan uudestaan, usein vain muutama vuosi edellisen haudatun projektin jälkeen. Syyt hankkeiden käynnistämisen ja lakkauttamisen taustalla tunnetaan myös melko hyvin. Syitä on lukuisia. SmartPost-lokerikkojen tapauksessa tutkimusaineisto viittaa vahvimmin tilanteeseen, jossa uuteen lähtöön yhdistyvät niukat taloudelliset resurssit (Desperately Seeking ICV), sekä päättäjän näkökulmasta kohtuulliselta näyttävä hanke investoinnin ja odotettavissa olevien tulosten näkökulmasta. Lokerikkohanke ei tarvitse isoja välittömiä investointeja, vaan rahoitusmallina on leasing, jonka kulut juoksevat vasta lähitulevaisuudessa. Postin tapauksessa näyttäisi myös aikahorisontti olevan olennainen vaikuttava tekijä. Budjetointi, kuten myös omistajan eli valtion neljän vuoden välein tapahtuvat muutokset vaalien muodossa, on todennäköisesti myös taustatekijänä lokerikkojen investointihorisontin takana. Tämä tarkoittaa, että lokerikkojen kohdalla tuloksia pitäisikin saada vuoden tai kahden aikana. (Burgelman, Välikangas 2005.)

”Posti mielletään valtionyhtiöksi joka käyttää verorahoja ja jonne voi taas hinnoitella ihan millä hinnalla tahansa et meillä on monessa tuotteessa ollu ostohinnat ihan 4-5 kertaisia mikä on markkinoilla hintataso [...] sitten tulee sellaisia näkemyksiä että Posti on Posti ja pysyköön Postina”

Kerrostaloasukkaiden kiinnostus palvelua kohtaan oli merkittävää, vaikka palveluun ei kuulunut kirjeiden, lehtien tai edes ihan kaikkien pakettien vastaanottaminen. Osin nämä rajoitteet tulivat lokerikkohankkeen alkuvaiheessa olleista teknisistä rajoitteista. Esimerkiksi eri ulkomailta tulleiden pakettien ohjaaminen kerrostalolokerikkoon oli Postille prosessissa mahdotonta vielä vuosi hankkeen alkamisen jälkeen (lähde haastattelut). Osin kyse oli hallinnollisesta päätöksestä, jossa esimerkiksi kirjeiden jakelua ei haluttu avata niihin liittyvän regulaatioproblematiikan vuoksi. Projektin vuoden 2016 ohjausryhmämateriaalissa oli kuitenkin maininta riippuvuudesta Postilain valmisteluun. Kirjeiden vastaanottaminen lokerikkoihin oli siis kiinnostava vaihtoehto tai sillä oli jokin merkitys hankkeelle, vaikka kirjeitä ei lokerikkoihin voinut vastaanottaa. Palvelusta kiinnostuneiden asiakkaiden katsottiin olevan aktiivisia verkkokaupan käyttäjiä. Palvelun vuokraushinnoittelu oli tehty houkuttelevaksi, kun jaettu kustannus taloyhtiön asuntojen kesken oli kuussa usein vain muutaman euro per asunto. Asiakkaille luvattiin postista noudettavan paketin olevan noudettavissa tietyin em. reunaehdoin kerrostalon lokerikosta, ilman lisämaksuja. Samoin pien-

yrittäjät ja yksityishenkilöille palveluita tarjoavat yritykset ottivat palvelun hyvin vastaan. Esimerkiksi SOL toi pesulapalvelut lokeriin. Suomalaisia yritettiin saada ostamaan palveluita, jotka olivat maailmalla yleisiä (kuten vaatteiden pesettäminen), mutta Suomessa vielä tuiki harvinaisia ja SmartPost-lokerikon mainostettiin asiakkaille olevan tällaisen uuden ajan palveluiden kanava. Itse fyysisten lokeriin lisäksi palveluun liitetty markkinapaikka internetissä oli Postin näkökulmasta vähintään yhtä olennainen osa palvelua, kuin kerrostaloihin sijoitetut lokerit. (lähde haastattelut.)

Tässä tutkimuksen seuraavassa luvussa käsitellyn Postin innovaatiokyvykkyyden mukaan innovaatiokyvykkyydessä on merkittäviä nähtävissä olevia haasteita. Tämä voi lähivuosina johtaa siihen, että kilpailijat tai täysin uusi toimija ajaa Postin ohitse tällä strategisella bisnesalueella, kuluttajatarjonnalla. Tutkimustulosten perusteella kuluttajatarjonnalla (Pakettipalvelut) on lisäksi kiinteä osa Postia, joten se mitä muualla yrityksessä tapahtuu, vaikuttaa voimakkaasti myös tämän liiketoiminta-alueen kehittämiseen. Tutkimuksessa edellä Postista ja kuluttajatarjonnasta todetun perusteella voidaankin todeta, että Postin tulisi panostaa ja asettaa kovemmat tavoitteet kuluttajatarjonnalla kilpailukykyä kehittämiseksi, muuten edessä on sen kiihtyvä rapautuminen. Sull (2011) mukaan tavoitteet strategian toteuttamisessa vievät sitä eteenpäin monin eri tavoin. Käytännön löydöksenä Sull (ibid.) osoittaa, että usein vaatimattomat tavoitteet ajavat tekemään vain inkrementaalisia parannuksia, ei etsimään laajempia parannuksia. Laajemman parannuksen puuttumisesta on merkinä edellä todettu alan herkkä hintakilpailu ja maantieteellisen jakeluratkaisun kattavuuden merkitys isojen asiakkaiden kohdalla. Pelkkään kotimarkkina (Suomi ja Baltia) tukeutuminen ei ole Postinkaan kuluttajatarjonnalle kestävä vaihtoehto pitkällä aikavälillä.

Hankkeesta saadut materiaalit yhdessä haastattelujen, sekä osallistuvien havaintojen kanssa antoivat melko kattavan kuvan toteutusvaiheesta ja palvelun lanseerauksen alkuvaiheesta. Käytännössä tarkasteltu ajanjakso on yksi vuosi alkaen hankkeen valmistelusta kesällä 2016 ja päättyen syyskuun 2017. Tiivistelmänä voidaan sanoa, että hankkeen valmisteluvaiheessa työtä meni isojen rakennuttajien kanssa neuvotteluun, sopivan lokeriin teknologian löytämiseen jota voitaisiin edelleen kehittää ja palvelun saamiseen toimivaksi Postin sisällä (organisaation rekonfigurointi). Kuten uuden tekemisessä, oli tämänkin hankkeen aikana ongelmia. Onnistuminen oli asiakkaiden antama suuri mielenkiinto ja positiivinen palaute palvelulle. Markkinoilla todella näytti olevan

kysyntää. Ongelmat liittyivät lanseerauksessa esiin tulleisiin teknisiin tai hallinnollisiin vaikeuksiin, jotka tutkimuksessa katsotaan liittyvän jonkinlaiseen aliresursointiin, -optimointiin ja -investointeihin. Hyvänä esimerkkinä tästä on alkuvuonna 2017 ilmi tullut ongelma. Paketteja ei kyettäisi lajittelemaan ja jakelemaan kuin yhdelle lokerikolte per postinumeroalue. Tämä tuotti hankkeen kriittisessä vaiheessa merkittävän viivästyksen ja Postin sisäisesti näytti aiheuttavan vakavan sävyistä keskustelua (lähde haastattelut, havainnot). Muut ongelmat liittyivät siihen, että useista pilottitaloyhtiöistä tyytymättömät asiakkaat ilmoittivat, että eivät saaneet paketteja vaan ne menivät vastaanottajan toiveiden vastaisesti väärin paikkoihin, posteihin tai niitä yritettiin tuoda asiakkaiden ovelle. Saapumisilmoituksia eivät paketeista asiakkaat saaneet, joten he eivät niitä osanneet noutaa kerrostalonsa aulasta ja ylipäättään asiakkaille oli melko epäselvää, mitä paketteja he saisivat lokerikkoonsa ja mitä eivät. Kyse oli pilotista, joka asiakkaille oli kerrottu, mutta asiakkaista osa koki palvelun silti jonkinlaisena riman alittamisena Postin puolelta. Olennaista ei tässä siis ole se, että ongelmia oli, vaan informanttienkin äänellä esiin tuotu huolestuttava asia oli se, että ongelmia oli kuukausien ja puolen vuoden valmistelunkin jälkeen. Yksittäistä kaiken kattavaa selitystä ei aineistosta laatuongelmille selvinnyt. Kyse näytti olevan ison organisaation, laajan tuoterepertuaarin, tietojärjestelmien ja tuotantokoneiston hallinnan vaikeuksista, projektissa olleiden ihmisten kokemasta kiireestä ja asioiden heikosta valmistelusta tai toteutuksesta. Käytännössä asiat näkyivät niin postia jakavan henkilöstön osaamisen kuin teknologiankin hallinnan ongelmina. Näitä asioita käsitellään ja liitetään tutkimuskirjallisuuteen Postin innovaatiokyvykkyyttä käsittelevässä luvussa.

## **4.2 Postin innovaatiokyvykkyyden erityispiirteet**

### **4.2.1 SmartPost-lokerikkohankkeessa esiin nousseet keskeiset teemat**

Keskeinen tutkimusaineisto oli SmartPost-hankkeessa työskennelleiden henkilöiden haastattelu puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa käyttäen. Haastateltavat kuvailivat hankkeen kulkua, sivusivat työhistoriaansa ja pohtivat mitä heidän havaitsemansa asiat kertoivat Postista. Haastattelut olivat Postissa pitkään (yli 10 vuotta) ja vähän aikaa (0-3 vuotta) työskennelleitä. Joukko oli Suomessa ja kansainvälisissä yrityksissä eri liiketoimintatehtävissä työskennelleitä. Haastateltujen henkilöiden osaamisen ja näkemysten haastatelluista teemoista voidaan perustellusti sanoa olevan hyvää tasoa. Teemahaastattelun aiheita olivat asiakaslähtöisyys, joustavuus, innovatiivisuus,

markkinakentän tuntemus, strategian yhtenäisyys, tulevaisuuteen visio ja identiteetti. Haastatteluiden tulokset teemoiteltiin kahteen kokonaisuuteen: (i) SmartPost-lokerikkohankkeen tarkoitus ja (ii) lokerikkohankkeen toteuttamisessa esiin nousseet keskeiset teemat. Tulosten esittely tapahtuu esittelemällä haastattelusitaatit ja muu tutkimusmateriaali, sekä yhdistäen ne teoreettiseen viitekehukseen.

### *SmartPost-lokerikkohankkeen tarkoitus*

Haastatteluiden kannanotot hankkeen tarkoituksesta olivat kaksijakoisia. Ensimmäinen osa vastauksista vastasi sitä, mitä voidaan nimittää hankkeelle virallisesti kerrotuiksi tavoitteiksi. Virallinen tarkoittaa tässä projektin suunnitteludokumenteista löytyneitä asioita, joita osaltaan vahvistivat markkinointimateriaaleissa kerrotut asiat. Projektista oli tutkimusaineistossa loppuvuodelta 2016 suunnittelu- ja ohjausryhmän kokousmateriaalia kolme eri kalvosarjaa, kukin noin parikymmentä kalvoa pituudeltaan. Aineistossa oli lueteltu projektin lopputuotoksia (”deliverables”, aineistot osin englanniksi). Lueteltuja asioita olivat asiakaskokemukseen, kustannusten säästöön ja kilpailukyvyn parantamiseen kilpailijoita vastaan liittyviä toteamuksia. Nämä oli osin mainittu muun kuin tavoitteen tai sen kaltaiseksi sanaksi tarkoitettun asian yhteydessä. Yhden kalvosarjan kohdalla oli maininta ”Business objectives: Systematic & fast piloting of new delivery solutions”<sup>8</sup>. Näitä tavoitteita voidaan pitää jo edellisessä luvussa käsiteltyinä kilpailukyvyn parantamiseen tärkeinä keinoina, hakeutumisena uusiin liiketoimintamuotoihin ja näin ollen lähettjäasiakkaiden monipuolisten palveluiden toteuttamiseen (ostajat) tai niiden palveluiden tuottamiseen integroitumiseen.

Haastateltujen mielestä markkinoilla oli kysyntää palvelulle. Kysyntä asujien näkökulmasta muodostui verkkokaupan ja uusien palveluiden yleistymisestä. Rakennuttajille lokerikot toisivat erotautumistekijän, komplementtorin (Porter 2008), kun perinteinen kerrostalojen aulapalveluiden rakentaminen henkilötyövoimalla Suomessa on liian kallista. Tämä myös alleviivasi jo edellä tehtyä tulkintaa yritysverkoston kaltaisessa yhteistyössä toimimisen eduista Postin ja rakennusliikkeiden kohdalla (Ritala, Ellonen 2010; Söderman 2014).

”Jos sieltä tulee se palvelu, niin oli se ruokaa tai oli se verkkokaupan muuta lähetystä, se pitää saada helposti [...] Ne jotka pystyvät tekemään tällaisia ratkaisuja ja jotka ovat nopeita

---

<sup>8</sup> Lähteet olivat lokerikkohankkeen ohjausryhmän kokoukseen osoitetut kalvomateriaalit tai niiden eri versiot, jotka olivat päivätty eri päivämäärille. Päivämäärät olivat 14.10.2016, 23.11.2016 ja 28.11.2016.

ja helppoja ostaa, ja helposti saat ne vielä itsellesi [kotiin], niin ne on todennäköisesti voittajia tuossa markkinassa”

”Monella rakennusliikkeellä oli sama idea ja jopa piirustuspöydällä tämä idea [...] Aika yllättäviäkin firmoja joilla on rakennettuna lokeroita”

Vastausten toinen osa oli virallisten tavoitteiden ulkopuolinen pohdinta hankkeen tavoitteista. Hanke nähtiin myös uudelleen herätettynä jakeluverkon kehittämishankkeena<sup>9</sup>. Tässä viitattiin väheneviin Postin perusjakelun jakeluvolyymeihin ja siitä seuranneeseen Postin nopeasti rapautuvaan kannattavuuteen. Regulaattori (Suomen valtio) on säätänyt postinjakelun viisipäiväiseksi, sekä postin kerrostalojen kerrokseen luukkuihin jaettavaksi. Haastateltavien pohdinnan tueksi aineistosta löytyi väitettä puoltavia seikkoja. Valtion omistajaohjauksen vuoden 2016 omistajaohjauksen vuosikertomuksessa tavoitteet valtionyhtiöiden omistamiselle ja kehittämiselle kerrotaan sijaitsevan hallitusohjelmassa, joskaan aukikirjoitetusta hallitusohjelmasta ei puolestaan löydy suoraa mainintaa kehittämisen tavoitteista laisinkaan (Valtioneuvosto 2015). Kuten useana aiempina vuotena, myös vuonna 2016 omistajaohjauksen vuosikertomuksessa omistajan strateginen intressi on (Valtioneuvoston kanslia 2017, 39):

”Strategisena intressinä on Postipalvelujen tuottaminen kaikkialla Suomessa”

Kaupallisia sovelluksia oli hankkeessa suunniteltu vasta osin siinä vaiheessa, kun hanke jo eteni Postin sisäisesti. Kaupallisia sovelluksia haettiin lisää asiakkailta kysellen, mikä sinänsä oli hyvä tai asiakaslähtöiseksi katsottava asia.

”Jakeluverkon kehittäminen tässäkin projektissa ohjaa meidän toimintaa [...] Tuntuu joskus, että se on täällä sisäisesti päätetty että tällainen tarve on.”

”Me lähetettiin sillä tavalla tätä asiaa lähestymään, että käytiin esittelemässä tätä palveluideaa hyvin varhaisessa vaiheessa. Meillä ei ollut paljon siitä esittä, että millainen se palvelu olisi.”

”Lähdettiin pohtimaan, että millä tavalla me pystytään parantamaan asiakaskokemusta [...] ehkä sitten omassa prosessissa säästämään kustannuksia.”

---

<sup>9</sup> Helsingin kaupungin Kalasataman alueella käynnistyi 2010 alkupuolella massiivinen rakennushanke, joka kestää yli vuosikymmenen. Uuden ajan asumis- ja yhteiskuntaratkaisujen osana Posti pyrki tuolloin tuomaan lokerikon kaltaisen ratkaisun myös uudelle asuinalueelle. Tämä ratkaisu erosi mm. SmartPost-lokerikosta siinä, että lokerikkoon oli kaa-vailtu kerrostalojen ala-auioihin pakettiliikenteen lisäksi kirjeitä ja muuta normaalisti asukkaiden kotiovelle jaettavaa lähetysvirtaa. (Fiksu Kalasatama -hanke 2015.)

Hankkeella näytti olevan tavoitteena kaupallisen kysynnän ja samaan aikaan viestin yrityksen ulkopuolelle luominen (Pfeffer, Salancik 2003). Kyse oli aidosti myös uuden palvelun luonnista ja markkinoinnista. Omistajan näkökulmasta kalliin viisipäiväisen jakelun ja kerrostalojen luokkuun jakelun rationalisointi lakia muuttamalla on poliittinen kysymys ja näin ollen vaikeampaa, kuin sen ratkaiseminen kaupallisen kysynnän kautta. Osaltaan johtopäätöstä vahvistaa se, että lokeri-koista saatava liikevaihto ja -voitto on Postin kuluttajatarvikkeiden kokonaisuuden kannalta perin maltillinen. Yhden kaksivuotisen sopimuksen arvo per lokerikko on n. 200€ (ilman alv:a) kuukaudessa, jolloin syksyllä 2017 tuotannossa olleen neljäntoista SmartPost-lokerikon tuottama liikevaihto on 33 600€ vuodessa. Lisäksi tutkimusaineistossa liikevoiton osuutta ei myöskään tutkimusta toteutettaessa vielä tuotu ilmi tai sitten sitä ei tiedetty tarkasti. Aineistosta liikevoitto puuttui käytännössä kaikesta lokerikkohankkeen ympäriltä saadusta materiaalista ja samoin haastatte- luissa se ei noussut esille (lähde haastattelut). On kuitenkin todennäköistä, että tällainen laskelma oli tehty, mutta edellä tehty havainto korostaa sen vähäistä merkitystä.

SmartPost-lokerikoille Suomessa potentiaalia kuitenkin on. Pelkästään kerrostaloja Suomessa oli vuonna 2015 59 499 kpl (Tilastokeskus 2017) ja Postilla oli näyttöä lokerikkoratkaisun kaltaisen palvelun kysynnästä myös yksittäisten rivitalojen ja omakotitalojen kohdalla. Tutkimusaineistosta käy kuitenkin ilmi, että Postin kyvykkyys varustaa näin iso määrä kohteita lokerikoilla oli vielä vuonna 2017 vaatimaton, jo pelkästään edellä todettujen teknisten ja organisaation uudelleenaset- tamisen ongelmien valossa. Noin vuosi lokerikkohankkeen aloittamisesta lokerikkoja oli noin kah- dessakymmenessä kohteessa. SmartPost-lokerikkoverkon laajempi toteutuminen näyttäisi vaati- van merkittäviä investointeja tai elintilaa Postissa vauhdittuakseen. Onkin kohtuullista olettaa, että Postin ja Postin omistajan saamat hyödyt lokerikoista liittyvät myös muuhunkin kuin vain kulut- tajatarvikkeiden kilpailukykyyn parantumiseen ja saatuihin lokerikkovuokrien tuottoihin. Tällaisia hyötyjä voivat olla edellä todetut helpompi regulaation muuttaminen, sekä kustannushyödyt mikäli SmartPost-lokerikkojen konsepti saataisiin kattamaan myös kaikki muu vielä nyt kerrostaloissa luukkuihin jaettava volyyymi, kuten kirjeet.

Erityisesti Postin strategian ja omistajaohjauksen tarkastelu vahvisti edellä esitettyä tutkimustu- losta. Edellä tutkimuksessa on esitelty Postin jakeleman päiväpostin määrän vähenemiseen liittyvä problematiikka. Omistaja näyttää asettaneen Postille tavoitteita joita ei organisaatiossa tai

SmartPost-lokerikkohankkeessa ole virallisesti ilmaistu taustalla oleviksi ratkaistaviksi asioiksi. Tutkimuksen näkökulmasta kyse onkin innovaatiokyvykkyyttä rapauttavasta ongelmasta ja tutkimuskirjallisuudessa omistajaohjauksen kohdalla paljon tutkitusta näkymättömän dimension ongelmasta. Tällainen dominoi herkästi haitallisesti näkyvän ja viestityn virallisen liiketoimintastrategian sijaan ja johtamisen tuloksellisuuden näkökulmasta tämä luo oman lisähaasteensa. Esimerkiksi perheyrytyksissä johtamisen ns. näkymättömän dimension olemassaolo perhesuhteiden vuoksi on ollut paljon tutkittu aihe. Liiketoimintastrategiaan sotkeutuu ylimääräinen intressi, perheen intressi. Käytännössä Posti on hyvin riippuvainen omistajastaan, joten se pyrkii myös antamaan myös lokerikkohankkeellaan viestejä ulospäin, jotta yritykselle tärkeä mahdollisuus jakelun rationalisointiin etenisi lainmuutoksen kautta. Toisaalta Posti aidosti ja aivan oikein pyrki myös ratkaisemaan ongelmaa samanaikaisesti uuden liiketoiminnan avulla. Lähitulevaisuuden kannattavuusongelmien kanssa painiva Posti on erityisen riippuvainen omistajastaan, valtion päättäessä regulaatiosta lainsäädännön kautta, edellä todetun postiliikenteen voimakkaan vähentymisen ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksen vuoksi. Tavaraa ja kirjeitä pitäisi pystyä jakelemaan eri tavalla kuin Posti oli pitkään historiansa aikana tehnyt. Siihen pääseminen vaatii samaan aikaan muutoksia regulaatiossa ja Postin palveluissa. (Brundin et al. 2008; Pfeffer, Salancik 2003.)

Käsillä oleva tutkimus yhdistää edellä todetut ongelmat innovaatiokyvykkyyden ongelmiin, jossa käytännössä organisaatiossa vallitsee tavoitteiden diffuusio, hajoaminen, ja ristiriita liiketoiminnan, kehittämistoiminnan ja strategian välille. Yrityksen eri osat toimivat alioptimoidusti yhteisten tavoitteiden eteen ja seurauksena resurssit ovat kohdistuneet yrityksessä todennäköisesti väärin. Strategia on yrityksen johtamisen kannalta yksi tärkeimpiä, ellei tärkein väline. Kehittämistoiminta on tehotonta tai ongelmissa, jos organisaatiolle asetettu strateginen suunta ja kehittämistoiminta vetävät eri suuntiin (Petro 2015, 1726-1727). Porter (2015) on todennut myös, että näkymättömällä strategialla on taipumus jäädä toteutumatta. On riskinä, että ollaan ”stuck in the middle”. Mitään strategiaa ei toteuteta kunnolla.

#### *Lokerikkohanketta toteuttamassa: esiin nousseet keskeiset teemat*

Haastatellut kertoivat uuden hankkeen toteuttamisesta. Samalla he esittivät näkemyksensä Postin nykytilasta tai kyvykkyydestä. Tämän vuoksi oli luonnollista, että haastatteluissa usein liiketoiminnan luonnin ja läpiviennin onnistumiset, hidasteet, ongelmat ja niiden syiden analysointi ylipäätään korostuivat. Haastateltavat usein pohtivat myös ääneen mitä heidän lokerikkohankkeessa



havaitsemansa asiat kertoivat yleisemmin Postista. Haastattelutulokset kertoivat voimakkaasta ratkaisuhakuisuudesta. Kontrasti oli merkittävä verrattuna esimerkiksi kyselyaineistossa saatuihin yksittäisiin avovastauksiin, joissa osassa esitettiin melko avointakin kritiikkiä Postia kohtaan.

Lokerikkohankkeen käynnistyksestä syksyllä 2016 alkaen projektilla koettiin olevan resurssivaajasta. SmartPost-lokerikkohankkeen vetäjäksi ei kuukausia aloittamisenkaan jälkeen ollut nimetynä täysipäiväistä projektipäällikköä tai -johtajaa ja tällä koettiin olevan osin vaikutusta hankkeen vetämiseen (lähde haastattelut). Vajaus johtui yksikön sisäisistä henkilöstöjärjestelyistä, kun korvaavaa sopivaa henkilöresurssia ei poistuneen henkilön tilalle saatu. Pakettipalvelut-yksikön johtaja<sup>10</sup> veti oman toimensa ohella hanketta. Tämä antoi hankkeelle painoarvoa, mutta aiheutti omat käytännön ongelmansa, jotka koettiin valmistelun ajoittaisina puutteellisuuksina. Haastatteluaineistosta ja tutkijan omista havainnoista käsin hankkeesta nousi kuva suuren paineen alla toteutetusta hankkeesta. Havaittavissa oli myös innostusta. Haastatellut toivat esiin useita myönteisiä asioita Postista ja hankkeesta esille, joita on syytä tulosten tasapuolisten esittelyn kannalta mainita. Myönteisiä havaintoja tuli asiakkailta, puolistrukturoiduista teemahaastatteluista kuin tutkijan omista havainnoista. Näitä olivat asiakkaiden suuri innostus palveluun (kuluttajat, kauppiat ja rakennusyhtiöt), omintakeinen tai tunnettu Postin brändi, laaja ja volyymiskaalautuva Postin tuotetarjooma ja pitkät perinteet. Haastattelut vahvistivat muussa aineistossa tehdyn havainnon siitä, että Posti tunsu markkinat, asiakkaat ja kilpailutilanteen. Pääomaa innovaatiokyvykkyyden osalta yrityksellä on, kuten myöhemmin tässä tutkimuksessa osoitetaan. Posti on haluttu kumppani ja siihen pääsääntöisesti luotetaan viime vuosien julkisuudessa käsiteltyjen ongelmienkin jälkeen, kuten Postin omassa asiakastytyväisyystutkimuksessa esitetään (Kiikkilä, Hemmi 2017).

Häiriöt ja esteet nousivat aineistosta esille merkittävässä määrin. Ne kuvaavat paremmin kuin onnistumiset millaisessa ympäristössä kilpailukykyä pyrkimään parantavat hankkeet kukoistavat tai pysähtyvät. Yksi haastateltavista piti joskus ilmenevää läpiviennin hankaluutta ja byrokratiaa jonkinasteisena normaalitilana. Hyvät hankkeet ja riittävän korkealle organisaatiossa nostetut kehitysideat hyvine perusteluineen menevät läpi. Havaintoa tukee tutkimuskirjallisuus, sillä yrityksen koon ja iän kasvaessa yritykseen tulee vääjäämättä aina mukaan monimutkaisuutta (Greiner 1997).

---

<sup>10</sup> Yksikön johtaja toimii tittelillä Vice President. Hänen esimiehensä on Paketti- ja logistiikkapalvelut (lyh. PLS) liiketoimintaryhmän vetäjä ja edelleen hänen esimiehensä on Postin toimitusjohtaja.

Organisaation iän ja koon kasvaessa kaikkiin yrityksiin tulee erikoistumisen, delegoinnin ja byrokratian kysymykset eteen. Näitä yritykset eri tavoin pyrkivät ratkaisemaan parhain päin, jotta hallittavuus ja uudistumiskyky säilyisivät yrityksessä optimaalisella tasolla (Mintzberg 1980). Greinerin mallissa yrityksen kehityksessä on kyse sarjasta teesi-antiteesi pareja, joissa yritys kehittyy ja nousee seuraavalle tasolle. Byrokratiaa ei siis organisaatioissa voi koskaan täysin sivuuttaa, mutta yritys voi mennä eteenpäin. Greiner piti yhteistyötä teoriansa viimeisenä ja korkeimpana tasona. Postin kannalta Greinerin malli todennäköisesti selittää selkeiden tavoitteiden, autonomian ja delegoinnin problematiikkaa yrityksessä. Yrityksen eri evoluution vaiheissa, koon ja iän kasvaessa organisoinnin ongelmat muuttuvat täysin toisiksi. Haasteet ovat luonteeltaan toisistaan poikkeavia, kun puhutaan pienestä startup -yrityksestä tai isosta korporaatiosta. Postin kannalta kyse onkin siitä, karsitaanko oikeasti huonot ideat organisaation päätöksenteko- ja toteutusprosessissa vai onko kyse kontrollin ja autonomian epätasapainosta. Kärjistäen tämän voisi ilmaista Greinerin mallin viitekehityksessä myös näin: pitäisikö fiksujen ihmisten antaa organisaatiossa päättää myös omista asioistaan?

”Tietysti on paljon ihmisiä täällä, jotka on useampaan otteeseen ehkä joutuneet tämmösten uusien ideoiden kanssa byrokratian kiemuroihin [...] Mutta jos sä oot tarpeeksi korkeella organisaatiossa viemässä niitä asioita läpi ja innostut niistä, niin kyllähän ne sitte ne meneekin välillä läpi.”

Kitkatekijöinä hankkeen kulun aikana nähtiin pitkään vallalla ollut monopoli- tai kilpailuasema. Postin koettiin jättäneen tekemättä muutoksia ajoissa, koska monopoliasema tai ylipäätään tuolloin hyvin kannattava liiketoiminta ei ollut ajanut Postia tekemään välttämättömiä muutoksia. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat Postin tietojärjestelmät. Tietojärjestelmillä on suuri merkitys logistiikassa ja uusien innovaatioiden toteuttamisessa, kuten Sakchutchawan et al. (2011) metatutkimuksessaan osoittivat. Postin iso tuotanto-organisaatio ja sen sopeuttaminen uusiin asiakastarpeisiin nähtiin kitkaa aiheuttavana tekijänä. Sitaatissa mainitut asiat liittyvät kilpailun kovuuteen ja regulaatiomuutoksiin. Nämä vaikuttavat logistiikkayritysten prosessien rationalisointiin ja IT:n hyödyntämiseen Sakchutchawan et al. (ibid.) mukaan.

”Silloin kun noita järjestelmiä olisi pitänyt kehittää niin ollaan oltu vielä semmoisessa markkina-asemassa, ettei ole ollut hätää”

”ICT-puolella jotka aiheuttaa ison muutosesteen meille [...] Meillä on monta järjestelmää joihin ei edes uskalleta koskea kun pelätään että ne hajoo [...] Jopa kriittisemmäksi muutoksessa tulee se, että saadaanko me jotenkin nykyaikaistettua jollain tasolla ketterästi ja nykyaikaisesti tämä meidän järjestelmäpuoli täällä.”

Postilla on moneen yritykseen verrattuna poikkeava menneisyys. Yritys on pitkään toiminut monopolina joissain palveluissa. Osa henkilöstöstä nähtiin elävän edellään tässä ”monopolimaailmassa” ja tämä oli osasyt kitkalle. Tulkintaa vahvistaa kyselyaineisto. Näiden osalta ei tutkimuksessa pystytty sanomaan, kuinka paljon kyse oli strategisten toimenpiteiden ongelmista. Edellä mainitussa metatutkimuksessa (ibid.) logistiikkayritysten kilpailuetuun ja innovaatioihin, kuten IT:n hyödyntämiseen ja prosessien rationalisointiin, vaikuttivat merkittävästi myös Postissa tehdyt aiemmat strategiset toimenpiteet. Näitä tekijöitä (driving forces) ovat ylimmän johdon sitoutuminen, bisnestavoitteiden selkeys ja resurssien kohdistus. ”Vanhan liiton ajattelu” voisi tarkoittaa tällöin aiempia tekemättä jätettyjä strategisia toimenpiteitä, mutta tutkimuksessa viittausta pidettiin liian löyhänä, jotta tätä päätelmää olisi voitu tehdä.

”Sanotaanko että fifty fifty, että musta tuntuu, että täällä on aika paljon vielä henkilöitä jotka elää siinä menneessä maailmassa. [...] Että on tätä vanhemman liiton ajattelua ja sitten on näitä jotka näkevät tämän markkinamuutoksen”

”Tuotantokoneisto on raskas ja kulttuurimuutokset voivat viedä vuosia. Ammattiyhdistysliike pitää huolen siitä, että vaikka maailma ympärillä muuttuu, se ei koske heitä.” (kyselyvastaus 24)

Nähtiin, että osa työntekijöistä Postissa eivät ymmärrä millä nopeudella markkinat muuttuvat ja kuinka hidasta Postin kykyä vastata tähän muutokseen on. Viittaukset kohdistuivat myös keskijohtoon ja johtoon, joten ilmiötä ei pidetty vain työntekijä- tai toimihenkilötasolla olevana. ”Vanhassa maailmassa” eläviä tahoja nähtiin olevan kaikilla tasoilla. Posti omintakeisena yrityksenä ei voi lähteä kaikkeen -väite esiintyi myös haastattelussa. Syy esitettiin ensisijaisesti jonkinlaisena yrityksen sisäisenä, asenteellisena jarruna ja osin syy näyttäisi liittyneen valtio-omistajaan, sekä edelleen Postille annettujen lakisääteisten velvoitteiden hoitamiseen. Nämä estivät tai loivat ainakin epäuskoa väitteen mukaan valtio-omistajien yrityksen lähtemisessä mukaan kaikkeen liiketoimintaan.

”[on] kilpailijoita jotka tekevät ketterästi ja nopeasti uusia toimintamalleja, jotka haastavat aivan täysin meidän toiminnan. Niinkuin tämä Wolti<sup>11</sup> teki. Että he kykeni näin nopeasti haastamaan meidän pikatoimitusmallin [...] Eli käytännössä he ovat pystyneet haastamaan koko meidän pikatoimitusliikenteen eli me ollaan periaatteessa kymmenen vuotta heitä jäljessä tällä hetkellä.”

”Kun on vanhastaan ajateltu ettei me Postina voida tällasta [...] Että vaikka YPV [yleispalveluvelvoite] poistui yön yli niin, niin se mindsetti ei välttämättä muutu yön yli, tai kaikilla käänny”

Tietojärjestelmien modernisoinnin ja tuotantokoneiston rationalisoinnin kanssa painivat monet yritykset. Postin tapauksessa edellä lainatut informantit pitivät ongelmia erityisen vaikeina ja Postia jälkijättöisenä yrityksenä. Väite on mielenkiintoinen, kun ottaa huomioon, että yrityksellä on markkinajohtajuus kuluttajatarvajakelussa ja palvelutarjoama Suomessa kilpailijoita laajempi. Väitteen tulkitaankin ensisijaisesti liittyvän organisatorisen (ml. tietojärjestelmät) kyvyttömyyteen muuttaa nopeasti järjestelmiä tai liittää niihin uusia ominaisuuksia, kun halutaan aloittaa tuottamaan uutta palvelua. Innovaatiokyvykkyys on heikentynyt tässä jo mahdollisuuteen tarttumisen (seizing) mielessä, koska yrityksen olemassa oleva osa eli tietojärjestelmä sopeutuu heikosti annettuun uuteen bisnekseen (Leih et al. 2014). Tämä viittaa myös innovaatiokyvyn muutoskyvyn laiminlyöntiin tai heikkouteen, koska yrityksessä ei oltu varauduttu lokerikkohankkeen kaltaisiin uusiin lähtöihin ja niiden mahdollisesti vaatimiin kyvykkyyksiin ainakaan riittävästi, yrityksen osia muokkaamalla tai ulkopuolisia kyvykkyyksiä (partneruudet, alihankinta) hankkimalla.

Toinen sitaatti edellä viittaa henkilöstöön ja heidän edustajiinsa muutoksen hidasteina. Tutkimuksessa tehdään tulkinta omistajaohjauksen ja yritysesittelylukujen perusteella siitä, että omistajan edustajat eli poliitikot korkeimpina vallan käyttäjinä valtio-omisteisissa yrityksissä ovat vaikean paikan edessä. Isot muutokset Postin toimintaan tarkoittavat isoja irtisanomisia postimäärän vähentyessä. Tätä voidaan omistajaohjauksen näkökulmasta pitää vaikeampana tehtävänä omistajalle kuin puhtaasti pörssi- tai yksityisomisteisissa yrityksissä, vaikka yrityskuvan kannalta irtisanomiset tuovat kaikille yrityksille ja omistajille huonoa mainetta. Tehtyä päätelmää heikentää se,

---

<sup>11</sup> Wolt on palvelu, joka yhdistää ruuan tilaamisen ja sen toimittamisen asiakkaalle. Tilaukset tehdään mobiililaitteella. Wolt toimii kaupunkialueilla ja myös tehnyt kuriirityyppistä pikatoimituskuljettamista esimerkiksi elektroniikassa, mm. Telian kanssa. <https://wolt.com/fi/wolt>

että aineistossa informanteista ei yksikään tähän viitannut tai esittänyt tähän viittaavia kannanottoja. Samoin suoraa viittausta ei aineistosta löytynyt sen tueksi, että omistaja olisi vaikuttanut Postiin niin, että lyhyen tähtäimen voittojen maksimointia olisi tehty pidemmän ajan kestävien investointien tai liiketaloudellisen tehokkuuden pitemmän aikavälin virittämisen kustannuksella. Tällainen toteutuessaan olisi esimerkiksi erityinen irtisanomisten välttely poliittisten irtopisteiden keräämiseksi. Ainoat ilmiöön viittaavat asiat ovat omistajaohjaus ja Postin usean vuoden tuloksessa näkyneet isohkot henkilöstöjärjestelyihin liittyneet kertaluonteiset erät, jotka olivat vuodelta 2016 11,1 m€ ja vuodelta 2015 8,4 m€ (Posti Group Oyj 2016a, 7; Posti Group Oyj 2016b, 127; Posti 2017, 131). Vuoden 2016 osalta yrityskauppa ja henkilöstöjärjestelyt kerrottiin yhtenä lukuna, joten todellinen tarkka henkilöstöjärjestelyiden osuus tiedetään vain suunta-antavasti. Päätöksenteon hajaantuminen ja toimivan johdon tai muun intressitahon korostuminen on tyypillistä esimerkiksi osuuskuntamallisille organisaatioille, joiden omistus on heikkoa suuren ja hajaantuneen omistajajoukon vuoksi. Tutkimuskirjallisuus tuntee ilmiön (Pöyhönen 2011) kiusauksena maksimoida lyhyen tähtäimen edut (esimerkiksi johdon palkkiot, työrauha) pidemmän aikavälin investointien sijaan (esimerkiksi tietojärjestelmät, vaikeat henkilöstösaneeraukset).

Yksi teema kitkatekijöistä oli tiedonkulun otsikolla esitetyt pohdinnat. Haastatellut olivat tietoisia tiedonkulun ongelmista, vaikka osan mielestä ei ollut kyse pelkästä tiedonkulun kitkasta. Tietoa ei hyödynnetä tai yksinkertaisesti reagoida siihen.

”Saataisiin kiinni siitä asiakastarpeesta jota me ei ehkä täällä yläkerroksissa tai täällä toimistossa tiedetä [viittaus asiakaspalvelussa tiedettyihin asioihin]”

”Viimeksi tänään olen ollut sellaisessakin keskustelussa mukana, että on vähän peräänkuulutettu sitä yksiköiden välistä keskustelua enemmän.”

Viestinnän teeman ohessa haastateltavat päätyivät miettimään myös, miksi Pakettipalvelut-yksikön visio (haastateltavan käyttämä ilmaisu) ei ollut tuttu muille yksiköille. Tiedonkulku eri yksiköiden ja liiketoimintojen välillä voi jäädä toteutumatta. Kyse on todennäköisesti myös siitä, että Posti-tason strategia on liian abstrakti tai eri liiketoimintojen tavoitteet eivät ole selviä muille yksiköille. Postin ylätasolla strategia, missio ja visio ovat olemassa, mutta niistä alaspäin johdetut tavoitteet ja toimenpiteet törmäävät erinäköisiin ongelmiin ja yksiköiden väliseen liialliseen kilpailuun tai ristiriitaisiin tavoitteisiin. Tutkimuskirjallisuuden mukaan selkeillä tavoitteilla on eri-

tyisen suuri vaikutus projektien läpimenoaikaan ja tuottavuuteen. Ne mahdollistavat tiimien jäsenten aikaisemman ja tehokkaamman fokuusoitumisen oikeaan tekemiseen. Selkeillä tavoitteilla voidaan parhaimmillaan varmistaa, etteivät yrityksen funktioiden tavoitteet ole projektien tai kehityspyhähdysten tavoitteiden kanssa ristiriidassa, saati mitätöi niitä. Johtopäätöstä tukee erityisesti se, että tutkimusnäyttöä on epäselvien tavoitteiden aiheuttavan sitoutumisen puuttumista, vaikeuksia ratkaista konflikteja ja ylipäättään aikataulujen pettämistä. (Sakchutchawan et al. 2011; Beer 2000.)

”Just strategia joka on kommunikoitu kaikille postilaisille. Mun mielestä se on selkeä. [...] Et siinä sitten on sitä tulkinnan varaa jokaisella [...] Ja että pitää kommunikoida sitä meidän pakettipalveluiden visiota.”

”Olen itsekin törmännyt useampaan ihmiseen jotka on antaneet ymmärtää, että tästä ei tule mitään ja tämähän on nyt tällainen ja ei tätä kukaan osta. [...] on hämmästyttävää, kun muistelee mitä juttuja sai kuulla ja mitä kapuloiden rattaisiin heittelyjuttuja tuli vastaan. Ja varsinkin organisaation sisällä se oli kipeintä se juttu mitä sai kuunnella”

Strategia ylimmän johdon tasolta alaspäin siirryttäessä on usein yrityksissä ongelma, mikä ei ole sinänsä merkittävä tulos tutkimuksen kannalta. Yksi haastattelu toi kuitenkin esiin laajemman joukon havainnon tästä asiasta.

”Heille se ei konkretisoidu mitenkään, kun he ei näe mitä täällä yritetään tehdä [...] Johtotasolla ainakin se heijastuu mutta sitten mitä alemmas mennään niin se näkyvyys ja selkeys siihen, että mikä se strategia on ja miksi se on ja mitä sen suhteen tapahtuu, niin se vähenee ja vähenee.”

Hyvätkin ideat jäävät keskustelutasolle. Toisaalta edellä todettua tulkintaa heikentää se, että haastateltavat totesivat samalla, että tilanne on parempi kuin viisi vuotta sitten. Viitattiin myös siihen, että vastoinkäymiset kuuluivat arkeen hankkeiden eteenpäinviennissä. Tässä ei sinänsä katsottu olevan mitään kummallista:

”Meille tulee tosi paljon ratkaisuja, että sitä ja tätä voisi tehdä. Mutta tosi äkkiä saattaa olla, että ne jäävät siihen keskustelutasolle. Kukaan ei sitten tartu niihin ja lähde viemään niitä”

”[tilanne on] Huomattavammin paljon parempi kuin viis vuotta sitten. [...] Toki meillä on vielä harjoittelemista, että ei kaikki yksiköt ei olla vielä sellaisia, että kun yksi heittää yhden innovatiivisen ajatuksen ilmaan, niin kaikki ottaa sen tai lähtee sitä viemään eteenpäin”

Alla olevassa sitaatissa yksi nimetty kitka- ja häiriötekijä tunnistettiin syntyvän päätöksenteon hajanaisuudesta ja monitahoisesta organisaatiosta, matriisiksi organisoitumisesta. Samalla informantti toteaa, että on monelle helpompaa olla nykytilassa kuin lähteä muutokseen mukaan. Jälkimmäisen tulkitaan viittaavan kappaleen alussa todettuihin mahdollisiin ongelmiin strategisissa toimenpiteissä (ylimmän johdon sitoutuminen, bisnestavoitteiden selkeys ja resurssien kohdistus). Liitettyinä yrityksessä käytettyyn organisoitumisen tapaan tämä tarjoaa mahdollisuuden asioiden tekemättä jättämiseen. Ilmiöt kertovat matriisiorganisaation huonoista puolista. Matriisien myönteisten puolien lisäksi sitä voidaan käyttää myös muilla tavoin. Johtamisen näkökulmasta matriisi tarjoaa myös mahdollisuuden irrottautua päätöksenteosta, ts. ulkoistaa päättäminen alemmille tasoille organisaatiossa. Kyse voi olla myös matriisin taipumuksesta anarkiaan (todellista päättäjää ei hahmoteta), päätöksenteon kuristumisesta (liiallinen demokratia matriisin vaatiman konsensushakuisuuden muodossa), matriisin jäämisestä keskijohdon tavaksi toimia (ylin johto ei toimi ainakaan täysin matriisissa) tai ylipäättään hallitsemattomista päällekkäisistä matriiseista (organisaatiokuva muistuttaa enemmän monimutkaista konetta kuin yritystä, ks. LIITE 6 organisaatiokuva). Monesta edellä mainitusta tutkimuskirjallisuuden tuntemasta matriisin huonosta puolesta voi olla seurauksena päätösten vesittyminen tai torppaus, kun hyvin monella toimijalla on oikeus veto-oikeuden käyttöön. (Davis 1978; Saunila et al. 2014.)

”Organisaatio on meillä ehkä sen tyyppinen, että se päätöksenteko hajaantuu [...] tää on niin monitahoinen organisaatio ja vastustusta on todella moneltakin suunnalta. Eli eri divisioiden tulee eri matriisifunktioita. Koska helpompaahan on olla siinä nykytilassa.”

Sen hahmottaminen mihin kaikkialle päätökset vaikuttavat yrityksessä, oli osan vastaajista mielestä myös todella vaikeaa. Matriisiorganisaatioiden tutkimus (Davis 1978; Saunila et al. 2014) selittää informanttien kokemuksia organisoitumisen näkökulmasta. Matriisissa organisaation kääntyminen sisäänpäin on tunnettu potentiaalinen patologia ja voi johtaa yrityksen otteen kaatoamiseen markkinoihin ja asiakkaisiin. Sisäänpäin kääntyminen on seurausta matriisin vaatimasta organisaation sisällä monen eri osapuolen neuvottelu- tai konsensushakuisuudesta. Päätöksenteko kuristuu tai halvaantuu liiallisen demokratian seurauksena ja ongelmaksi voi tulla päätösten vesittyminen tai torppaus, kun hyvin monella toimijalla on oikeus veto-oikeuden käyttöön. Tätäkään ei voida pitää varsinaisesti matriisin ongelmana, vaan päätöksiä pitäisi myös pystyä tekemään yksittäisellä manageritasolla ja valtaa delegoimaan yksilöille. Se jäi tutkimusaineistossa auki, oliko Postin tapauksessa kyse esiin Davis:n mainitsemasta patologiasta, jossa matriisiorganisoituminen jää keskijohdon ja muun organisaation tavaksi toimia ja ylin johto toimii edelleen ainakin osin

ilman matriisia. Tutkimuksen johtopäätös on, että kyseessä on matriisin monimutkaisuus yhdistettynä strategisten toimenpiteiden ongelmiin. Tulos viittaa yksilötason kokemusta laajempiin ja todellisiin olemassa oleviin ongelmiin innovaatiokyvykkyydessä. Innovaatiokyvyssä on viime kädessä kyse elinvoimasta, kyvystä vastaanottaa signaaleja ympäristöstä, kanavoida ne päätöksiksi yrityksessä ja johtaa ne konkreettisiksi teoiksi. (Jantunen 2005; D. Teece et al. 2016.)

SmartPost-lokerikkohankkeen yksi piirre on ollut tukeutuminen muihin yrityksiin kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. Palvelun markkinoinnissa asiakasreferenssit kuten isot rakennusyhtiöt ovat kiinnostava asia palvelun ostajille, mutta kyse näyttäisi lokerikkohankkeessa olleen myös kumppanien kautta tullut kyvykkyys palvelun toteuttamiseksi. Tietojärjestelmätaakkaa Posti voisi myös ratkaista yritysverkostojen kautta. Kumppaniverkoston löytäminen nähtiin uutena tapana tehdä asioita ja luovimisena Postin vanhojen rakenteiden ja hitauksien yli (Söderman 2014). Verkostoissa toimimisesta on hyötyä yleensä niissä toimiville yrityksille kehittymisen, uuden luonnin nopeuden ja esimerkiksi markkinatietouden kasvattamisessa. Logistiikassa on saatu myönteisiä kokemuksia intensiivisestä yhteistyöstä asiakkaiden, kuljetusten jälleenmyyjien ja logistiikkayritysten kesken (Wagner, Sutter 2012).

”.. Posti ei kykene pelkkänä Postina tekemään itse kaikkia asioita [...] käytännössä pitää olla isoja partnereita joiden kans rakennetaan näitä malleja ja et sitä kautta pystytään tätä uutta tuomaan. Ja viemään eteenpäin. Et se kyllä kaikki näkyy tuolla, mut sit että tuleeko se käytäntöön ja millä syklillä ni on firman isoin haaste”

Teemahaastatteluissa esille tulleet asiat olivat samansuuntaisia kuin aiemmin tehdyn selvityksen tulokset. Taulukossa neljä oleva Postin sisäinen selvitys kuvaa ja alleviivaa osaltaan kärjistetytkin edellä teemahaastatteluissa todettuja erityispiirteitä. Selvitys listaa asioita, jotka tuolloin nähtiin ongelmiksi. Selvityksen arvoa tutkimukselle heikentää se, että sen keräämisajankohdasta tai tavoista ei saatu informantilta tarkkoja tietoja. Selvitys oli saatteen mukaan vuoden tai maksimissaan pari vuotta vanha.



### Taulukko 3. Postin sisäisen selvityksen yhteenveto tuotekehityshankkeiden keskeisistä haasteista.

Posti-konsernin keskeisiä tuotekehityshankkeisiin liittyviä haasteita:

- Tuotteen nykytilaa ei tunneta riittävän hyvin (mitä muutetaan ja miten, muutoksen vaikutukset nykytilaan)
- Liiketoiminta ei ole määritellyt tavoitetilaa riittävän selkeästi
- vaatimuksia ei ole tehty tai priorisoitu
- Konsernin toimintaympäristön asettamat vaatimukset eivät tiedossa tuotekehittäjillä (esimerkiksi release-käytäntö aikatauluineen ja vaiheineen)
- Projektin asiantuntijat kaukana busineksestä; projektin jäsenten yhteinen ymmärrys businesstavoitteista puuttuu

Päätöksenteko:

- ei tiedetä, kuka saa tai kenen pitäisi päättää
- on hidasta (päättävät elimet kokoontuvat harvoin, aina ei mahdu agendalle)
- päätöksiä ei tehdä lainkaan
- jo tehtyjä päätöksiä muutetaan (jopa alkup. poikkeavassa foorumissa)
- on kaukana tuotekehitystyön arjesta
- päätösesitykset ovat epäselviä
- Osapuolten sitoutuminen hankkeen läpivientiin (esimerkiksi halutussa aikataulussa) ei aina ole selvää”

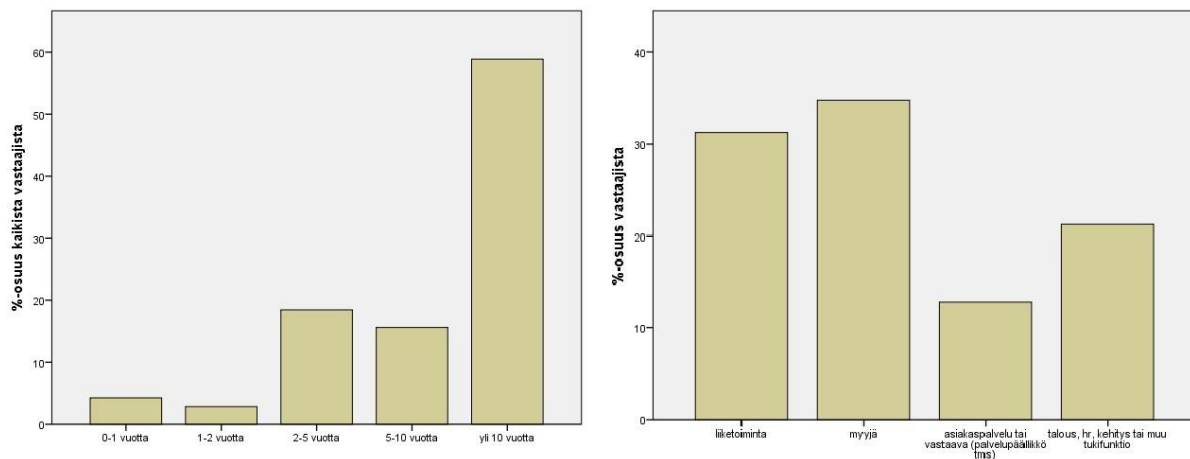
Edellä tehty teemoittelu lokerikkohankkeen tarkoituksesta ja toteutuksesta kuvaavat niitä erityispiirteitä, joita Postiin liittyy. Haastatteluissa kyse ei näyttäisi olevan ainoastaan kuluttajatavarajakeluliiketoiminnalle tai SmartPost-lokerikkohankkeelle tyypillisistä piirteistä. Edellä lainattu selvitys antaa kärjistetympin kuvan siitä ympäristöstä missä tuote- ja tietojärjestelmäkehityksen näkökulmasta töitä tehdään.

#### 4.2.2 Innovaatiokyvykkyyden piirteet

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää Postin innovaatiokyvykkyyden erityispiirteitä, joten innovaatiokyvykkyyttä mitattiin 141 Postin toimihenkilöltä saadulla kyselyaineistolla. Mittauksen tu-

loksena saatiin läpileikkaus innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueista sen keräämishetkenä, keväällä 2017. Tulosten esittely käsillä olevassa kappaleessa tapahtuu esittelemällä kuvailevan statistiikan keinoin keskeiset tunnusluvut. Muodostetut summamuuttujat ja erotteluanalyysit, sekä vastaajien mahdollinen jakautuminen eri ryhmiin seuraavat kuvailevaa statistiikkaa seuraavassa kappaleessa. Avovastauksia aineistossa oli vähän, kymmenen kappaletta 141:ä (7%). Vastauksissa näkyi vastaajien halu kertoa oma asiantunteva näkemyksensä siitä, miten he näkivät kyselyssä kysytyjen teemojen asiat. Käsillä olevassa kappaleessa myös ne asiat aineistossa ovat tärkeitä ja nostetaan esille, mitä aineistosta ei löydy, erityisesti kun tuloksia tarkastellaan teoreettista viitekehystä vasten. Teoriaosuudessa esiteltyjä muita teorioita käytetään edelleen selittämään innovaatiokyvykkyydessä havaittuja erityispiirteitä.

Taustamuuttujia tarkastellessa (työvuodet Postissa ja tehtävä) vastaajajoukossa korostuivat usean henkilön pitkät urat. Yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleitä oli vastaajajoukossa noin 60 %. Työvuodet ja vastaajien jakautuminen eri tehtäviin näkyvät kuvassa kymmenen. Vastaajista isoin osa oli myyjätehtävissä työskenteleviä. Lähes yhtä paljon vastaajista työskenteli Postin eri liiketoimintayksiköiden tehtävissä. Tehtäväluokitteluja tarkastellessa tulee huomata Postia yrityksenä kuvailevissa metodologia- ja tuloslukuissa tehty huomio siitä, että tehtävärajaukset eivät ole Postinkaan kohdalla yksiselitteisiä, vaan matriisiorganisaatiolle tyypilliseen tapaan (Davis 1978; Hall 2013) tehtävät ja roolit mukautuvat kulloisenkin tarpeen mukaan varmistuen toiminnallisen tehokkuuden (lähde haastattelut, tutkijan omat havainnot). Samoin liiketoiminnallisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi tuotteiden omistajuuden lisäksi myös myynnin tukeminen, itse myyntitehtävien lisäksi. Toisaalta taas esimerkiksi Postin varastoliiketoiminnan (toimitusketjuratkaisut) yksittäiset palvelupäällikkö-tittelillä tuotannossa työskentelevät henkilöt tekevät työssään tiivistä työtä asiakkaiden kanssa, siis asiakaspalvelutyötä sen perinteisessä merkityksessä, vaikka heidän roolinsa on myös pitää huoli päivittäistoiminnan laadusta ja sujuvuudesta. Käytännössä usein esimerkiksi varsinkin isoimmilla asiakkuuksilla on omat vastuumyyjensä, joten osa myyjistä toimi tosiasiallisesti vain myyjän tehtävässä.



**Kuva 10. Vastaajajoukon (N=141) jakaantuminen Postissa työskentelyvuosien ja nykytehtävän mukaan.**

Väittämät ovat kuvailevaa статистиikkaa varten jaettu neljään eri kokonaisuuteen. Innovaatiokyvykkyiden eri osa-alueita (Leih et al. 2014, 9) ja toimintaympäristöä mittaavia kokonaisuuksia ovat (i) tiedonhankinta, (ii) tiedon levittäminen, (iii) tiedon hyödyntäminen ja (iv) ympäristön dynamiikka. Taulukossa neljä näkyvät tiedonhankintaa ja tiedon levittämistä organisaatiossa kuvaavien väittämien keskeiset tunnusluvut. Huomionarvoisia näistä ovat taloudellisten tietojen keruu toimintaympäristöstä (”Keräämme jatkuvasti taloudellisia tietoja toiminnastamme ja toimintaympäristöstämme”, ka. 5,3) joka nähtiin vahvuutena, kuten myös alan tarkkailu ja parhaiden käytäntöjen omaksuminen (”Tarkkailemme aktiivisesti alamme ja omaksumme käyttöön parhaat käytännöt alaltamme”, ka. 5). Onnistumisten ja epäonnistumisten kirjallinen dokumentointi ja edelleen hyödyntäminen niistä oppimiseksi eli väittämät 5,6,7 olivat vastaavasti (i) kokonaisuudessa keskimääräistä heikommalla tasolla. Onnistumisten ja epäonnistumisten dokumentointi, sekä niistä oppiminen ovat muokkaavat yrityksen kyvykkyyttä ja sisäistä organisoitumista ja ovat yrityksen oppimisen kannalta olennaisia asioita, jos yritys haluaa onnistua (Von Krogh, Cusumano 2001).

**Taulukko 4. Tiedonhankintaa ja tiedon levittämistä kuvaavien väittämien keskeiset tunnusluvut (1=erittäin paljon eri mieltä, 7=olen erittäin paljon samaa meiltä).**

	Tarkkailemme aktiivisesti alaamme ja omaksumme käyttöön parhaat käytännöt alaltamme	Keräämme jatkuvasti taloudellisia tietoja toiminnastamme ja toimintaympäristöstä	Kehittämistointamme perustuu tutkittuun markkinatarpeeseen	Meillä on paljon dokumentoituja tietoja onnistumisista ja epäonnistumisista liittyen tuotekehitykseen ja markkinointiin	Käytämme paljon aikaa sen selvittämiseen miksi projektimme onnistuivat	Käytämme paljon aikaa sen selvittämiseen miksi projektimme epäonnistuivat	Emme ole tottuneet dokumentoimaan kirjallisesti asioita, joista olemme oppineet kokemustemme kautta	Päivitämme usein ohjeitamme (sisäisiä tai ulkoisia)	Ohjeemme ovat asiakkaillemme usein helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä.
N	141	141	141	141	141	141	141	141	141
puuttuu	0	0	0	0	0	0	0	0	0
keskiarvo	5,0284	5,2553	4,5461	3,6809	3,1702	3,3617	4,8723	4,3617	2,7943
mediaani	5,0000	6,0000	5,0000	4,0000	3,0000	3,0000	5,0000	5,0000	3,0000
keskihajonta	1,16462	1,24444	1,28993	1,35920	1,21277	1,35897	1,43353	1,41056	1,24509
kvartiilit									
25	5,0000	5,0000	4,0000	2,5000	2,0000	2,0000	4,0000	3,0000	2,0000
50	5,0000	6,0000	5,0000	4,0000	3,0000	3,0000	5,0000	5,0000	3,0000
75	6,0000	6,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	6,0000	5,0000	4,0000

Vastaukset vahvistavat yrityksen esittelyssä, tulososiossa ja teemahaasteluissa saatua kuvaa. Markkinoita, kilpailijoita ja toimintaympäristöä seurataan varsin aktiivisesti. Tämän voidaan tulkita merkitsevän innovaatiokyvykkyyden viitekehityksessä absorbointikyvykkyyden toisen puolen olevan hyvällä mallilla. Yritys on aktiivinen, tutkii ja seuraa markkinoita niin kilpailijoiden kuin asiakkaidensakin kohdalla. (D. Teece et al. 2016; D. Teece 2017.)

Onnistumisten ja epäonnistumisten keskimääräiseksi tai heikommaksi koettu analysointi ja niistä oppiminen viittaa strategian toteuttamisen ongelmiin. Beer (2000) mukaan yritysten keskeinen väline on tunnistaa liiketoimintaan myötävaikuttavat tekijät ja myös esteet. Jos tällaista tunnistamista ei ole, ennustaa se ongelmia strategian toteutuksessa. Vastaajien kokemus vähäisestä onnistumisten ja epäonnistumisten dokumentoinnista ja niistä oppimisesta tulkitaankin viittaavan siihen, että tällaista toimintaa todella on vähäisessä määrin tai sitten vastaajat kokevat toiminnalla olevan vähäisesti todellista, käytännössä tuloksellista merkitystä. Samoin kaikkein huonoimman keskiarvon saanut väittämä ”Ohjeemme ovat asiakkaillemme usein helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä” (ka. 2,8) tukee päätelmää siitä, että tieto ongelmista asiakasohjeissa ei koeta johtava riittävään toimintaan niiden korjaamiseksi tai toimenpiteiden taso koetaan huonoksi. Tutkimuksen kannalta syy voisi olla myös jossain hetkellisessä yksittäisessä tapahtumassa, joka on romahduttanut asiakasohjeistuksen tason tai kokemuksen sen tasosta. Aineistossa ei tällaista seikkaa tullut ilmi. Innovaatiokyvykkyyden heikkouden taustalla oleviin mahdollisiin selityksiin palataan tulosluvun loppuosassa.

**Taulukko 5. Tiedon hyödyntämistä kuvaavien väittämien keskeiset tunnusluvut (1=olen erittäin paljon eri mieltä, 7=olen erittäin paljon samaa mieltä).**

	Pystymme tarttumaan odottamattomiin mahdollisuuksiin	Pystymme vastaamaan nopeasti kilpailijoiden toimiin	Työmenetelmien ja käytäntöjen muutos on meillä hyvin hidasta	Jos meillä on palveluissa tai toimintatavoissa virheitä, odotamme niiden korjaamista niin pitkälle tulevaisuuteen kuin mahdollista	Meillä on tapana reagoida välittömästi virheisiin palveluissa jotka työntekijämme löytävät.	Muutamme toimintatapoja kun asiakaspalautte antaa meille niitä synn muuttaa	Kun joku yrityksessämme tarvitsee tietoja asiakkaista tai markkinoista, hän tietää kenen puoleen kääntyä
N	141	141	141	141	141	141	141
puuttuu	0	0	0	0	0	0	0
keskiarvo	4,4113	4,0426	5,0922	3,9504	3,8369	4,1418	3,8582
mediaani	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
keskihajonta	1,18364	1,34628	1,25300	1,54146	1,32893	1,42218	1,38142
kvartiilit							
25	4,0000	3,0000	4,5000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
50	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
75	5,0000	5,0000	6,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Tiedon hyödyntämistä kuvaavassa osuudessa (TAULUKKO 5) kaikki väittämät sijoituivat melko maltillisesti keskimmäisen arvon eli arvon neljä (ei samaa mieltä – ei eri mieltä) ympärille. Mediaani oli kyky tarttua odottamattomiin mahdollisuuksiin väittämässä tätä parempi, viisi. Työmenetelmien ja käytäntöjen muutos arvioitiin melko hitaaksi, kuten alla oleva kyselyvastauskin osoittaa.

”IT-palveluiden hyödyntäminen lisäarvopalveluiden tuottamisessa on heikkoa.” (kyselyvastaus 113)

Toisaalta palveluissa tai toimintatavoissa olevat virheet osa (alakovarttiili, 25%) koki korjattavan nopeasti. Väittämien tulosten perusteella voitaisiin siis sanoa, että kyvykkyys ei ole erityisen huono, joskaan ei erityisen hyväkään. Tulosten perusteella innovaatiokyvykkyuden osa, mahdollisuuksiin tarttuminen (seizing) onkin kohtuullinen. Tämän tulkitaan tarkoittavan innovaatiokyvykkyudessa kyvykkyyteen yrityksessä tarttua joihinkin ylemmän johdon hyväksi katsomiin uusiin liiketoiminnan alkuihin tai kohtuulliseen kyvykkyyteen ratkaista olemassa olevan liiketoiminnan akuutteja ongelmia (Leih et al. 2014, 9).

Ympäristön dynamiikkaa mittaavan kokonaisuuden osalta tuloksissa (TAULUKKO 6) oli suurempaa vaihtelua. Ympäristön dynamiikka -osuus kertoo karkeasti ottaen sen, miten nopeasti markkinat, liiketoimintaympäristö muuttuvat ja toisaalta minkälainen muutoksen nopeus yrityksellä tulisi

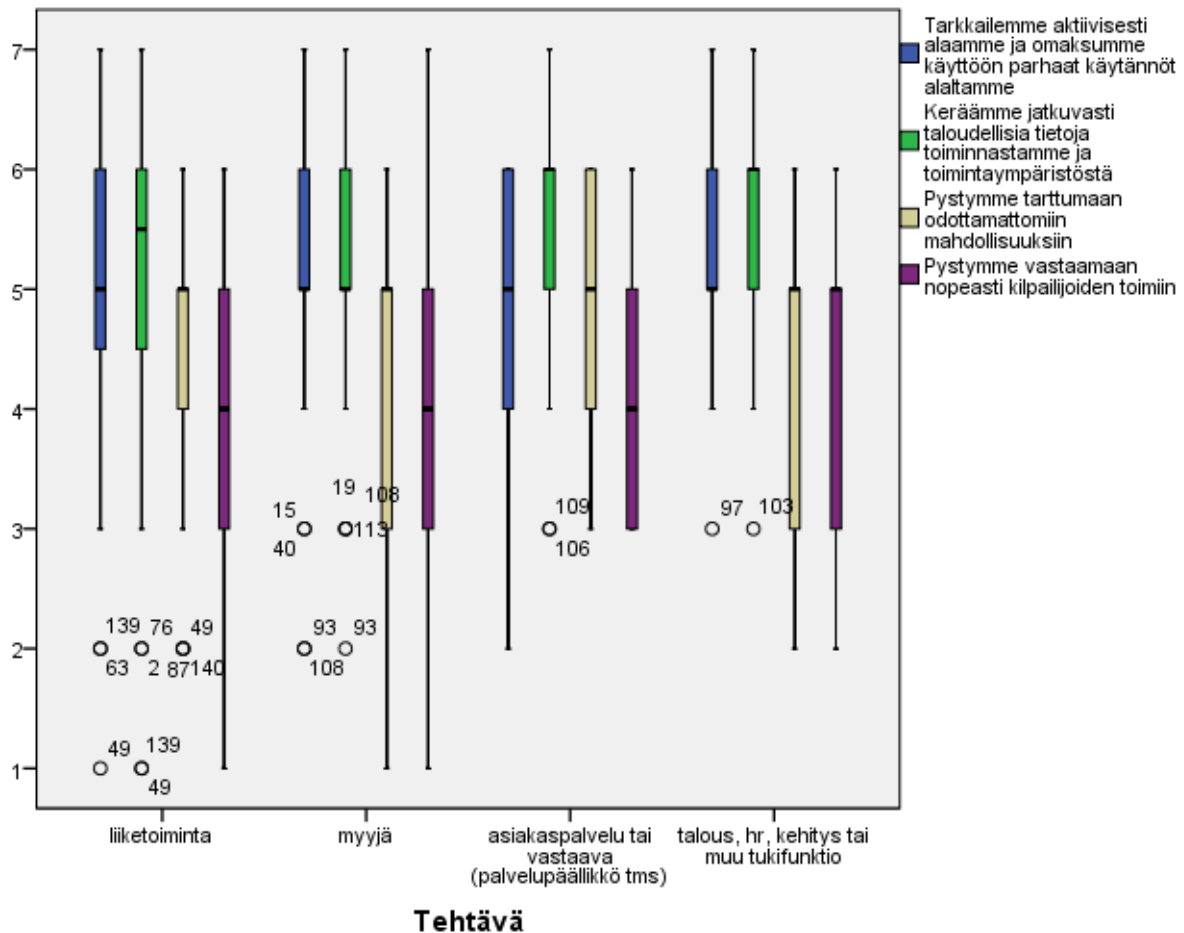
olla. ”Liiketoiminnassamme tuotteiden elinkaari on tyypillisesti pitkä” (ka. 5,7) kuvastaa yrityksen pitkää historiaa, monopoliasemaa joissain palveluissa ja osin vakiintuneiden tuotteiden tuomaa historiallista muutoksen hitautta. Tässä tulee huomata, että vastaajajoukossa on niputettuna sekä perinteisen, vielä jokin aika sitten Postin monopolina tuottamien postaalipalveluiden, että vapaassa kilpailutilanteessa olevien palveluiden tilanne. Logistiikkayritysten toimintaympäristön näkökulmasta mukaan regulaatiomuutokset ja kilpailun kovuus selittävät myös muutoksen hitautta (Sakchutchawan et al. 2011). Kokonaisuutena yrityksen tarvitsema muutosvauhti on historiallisesti ollut hitaampi, joten innovaatioihin ja kilpailukyvyn parantumiseen kirittävät ajurit eivät ole olleet voimakkaita kuin vasta viime vuosien aikana. Tätä päätelmää vahvistaa sekin, että ympäristön dynamiikka -kokonaisuuden loppupään väittämien keskiarvot olivat muuhun aineistoon verrattuna poikkeuksellisen korkeita. Vaikka tuotteiden elinkaaren katsottiin olevan tyypillisesti pitkiä, katsottiin kyky toimia nopeasti (ka. 6) liiketoiminnan onnistumiselle tärkeäksi. Samoin nähtiin, että teknologinen kehitys on sekä merkittäväksi koettu mahdollisuus (ka. 6,2), että muutos melko nopeaa liiketoiminnan toimialalla (ka. 5,2). Postin tapauksessa tulokset viittaavat tutkimuskirjallisuuden tuntemaan ja hitautta korostavaan tilanteeseen, jossa vanhat liiketoimintamallit, olemassa oleva tase ja henkilöstö positioineen tulisi uudelleenasettaa, mutta tämä tehtävä on merkittävästi vaikeampi kuin esimerkiksi pienessä startup-yrityksessä (Leih et al. 2014, 11).

**Taulukko 6. Ympäristön dynamiikkaa kuvaavien väittämien keskeiset tunnusluvut (1=olen erittäin paljon eri mieltä, 7=olen erittäin paljon samaa mieltä).**

	Liiketoiminnassamme : tuotteiden elinkaari on tyypillisesti pitkä	Liiketoiminnassamme asiakkaiden tarpeet tai mieltymykset ovat melko vakaat tai muuttuvat harvoin.	Liiketoimintamme tuntemus ja siihen liittyvä osaaminen vanhenee nopeasti.	Liiketoimintamme ei voi onnistua, jos ei kykene tuomaan tarjolle uusia tuotteita tai palveluita jatkuvasti	Liiketoimintamme toimintaympäristö muuttuu hitaasti	Kyky toimia nopeasti on ratkaisevan tärkeää liiketoimintamme onnistumisen kannalta	Teknologinen kehitys tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia liiketoiminnallemme.	Teknologinen kehitys on nopeaa liiketoimintamme toimialalla	Toimialallamme kenelläkään ei vielä ole sitä osaamista mitä tarvitaan muutaman vuoden kuluttua
N	141	141	141	141	141	141	141	141	141
puuttuu	0	0	0	0	0	0	0	0	0
keskianvo	5,6596	4,2695	3,5816	5,0851	3,3688	5,9362	6,2057	5,2482	4,2979
mediaani	6,0000	5,0000	4,0000	5,0000	3,0000	6,0000	6,0000	5,0000	5,0000
keskihajonta	1,04765	1,38295	1,33179	1,49039	1,58300	,94274	,84952	1,08993	1,48682
kvartiilit	25	5,0000	3,0000	2,0000	4,0000	2,0000	5,0000	6,0000	5,0000
50	6,0000	5,0000	4,0000	5,0000	3,0000	6,0000	6,0000	5,0000	5,0000
75	6,0000	5,0000	5,0000	6,0000	5,0000	7,0000	7,0000	6,0000	5,0000

Aineiston vastaajajoukko edusti Postin kahta liikevaihdolla mitattuna suurinta liiketoimintaryhmää, joiden tilanne markkinoilla ja elinkaarensa osalta on merkittävästi toisistaan poikkeava. ”Liiketoimintamme toimintaympäristö muuttuu hitaasti” keskihajonta olikin näiden ryhmien välillä suurin eli 1,6. Suurimman muutoksen koettiin olevan PS:a (ka. 3, N=37) ja seuraavaksi vasta PLS:a (ka. 3,4, N=102). Tulos tukee metodologialuvun yritysesityksessä ja edelleen tulosluvussa tehdyn yritysanalyysin tuloksia. Tehtyä tulkintaa heikentää edelleen molempien ryhmien sisällä säilynyt edellä kerrotun tasoinen ~1,6 tasoinen keskihajonta. Tämän tulkitaan varsinkin PLS:n tapauksessa heijastavan liiketoimintaryhmän sisälläkin eri bisnes- ja tuotelinjojen erilaista markkina- ja kilpailutilannetta. Posti-tasolla voidaan johtopäätöksensä sanoa, että ympäristön muutoksen nopeus yritystasolla katsottiin merkittäväksi. PS-liiketoimintaryhmä vie todennäköisesti konsernin ylimmän johdon huomiota eniten. Tämä on puoltaa tulosluvussa tehtyä tulkintaa ”toisen horisontin tyhjiöstä” johon tuottavan liiketoiminnan kynnyksellä olevat palvelut kuten SmartPost-lokerikot (Moore 2007) joutuvat. Muun liiketoiminnan kriisissä tai ongelmissa olevat osat vievät merkittävän osan huomiosta.

Eri vastaajaryhmät tutkittiin myös mahdollisten erojen löytämiseksi samoin kuin Postissa työskentelyvuosien mahdollinen vaikutus vastauksiin. Jälkimmäisestä erottelusta ei voitu tilastollisesti uskottavia eroja tuoda esille, mikä johtui muutaman ryhmän liian pienestä koosta. Tehtävärühmät sen sijaan erottuivat muutamissa väittämissä (KUVA 11). Esimerkiksi väitteeseen ”Keräämme jatkuvasti taloudellisia tietoja toiminnastamme ja toimintaympäristöstä” vastattiin 5,1 keskiarvolla, kun vastaajien kokemus yrityksen kyvystä tarttua odottamattomiin mahdollisuuksiin sai arvon 4,4. Iso keskihajonta liittyi eri tehtävissä työskennelleiden hieman toisistaan poikkeaviin vastauksiin. Liiketoiminnassa työskentelevien näkemys on muuta ryhmää selvästi negatiivisempi, mikä näkyy ainoana väittämistä, jonka alakvartiili ulottuu arvoon yksi. Kielteiset arviot liitetään haastatteluvastauksissa näkyviin yksittäisiä palveluita laajemmiksi koettuihin ongelmiin muodostaa kilpailukykyisiä palvelukokonaisuuksia. Teoreettisessa viitekehyksessä tämä tarkoittaa innovaatiokyvykkyyden muutoskyvykkyyden (transforming) heikkoutta, koska organisaation eri palaset eivät näytä toimivan yhteen tuloksellisesti (Leih et al. 2014, 10).



**Kuva 11. Arviot yrityksen tiedonhankinnasta ja sen hyödyntämisestä neljän eri väittämän mukaan (1 = erittäin paljon eri mieltä, 7 = erittäin paljon samaa mieltä).**

Näyttäisi siis siltä, että liiketoimintatehtävissä työskentelevien arvio kyvykkyydestä reagoida kilpailijoiden toimiin on ylipäätään negatiivisempi, mutta myös merkittävä osa vastauksista sijoittuu huonoimpiin mahdollisiin arvoihin. Muissa väittämässä huonoimmat mahdolliset arviot ovat ainoastaan yksittäisiä ääriarvoja. Tämä poikkeaa esimerkiksi kehitystehtävissä työskennelleiden arvoista. Innovaatiokyvykkyyden muutoskyvyn (ibid.) osa-alueen heikkous näkyy matriisiorganisaation ja kehitystoimenpiteiden ongelmina, kuten seuraavat sitaatit osoittavat. Yksittäisten väitteiden tasolla tarkasteltuna kyse voi olla myös sattumasta tai aineiston keruun aikana käynnissä olleista yhteistoimintaneuvotteluista, jotka koskivat osaa liiketoimintatehtävissä työskennelleitä. Avovastauksien perusteella tutkimuksessa tulkitaan kyse olevan todennäköisemmin kuitenkin todellisista ongelmista innovaatiokyvykkyydessä, riittämättömistä resursoinneista tai strategian hämäryydestä, kuten seuraavina olevissa sitaateissa esitetään.



”Voimakkaasti muuttuneen kilpailutilanteen ja digitalisoitumisen myötä Postin on organisaationa muututtava ketterämmäksi kaikilla sen osa-alueilla. Kilpailijat ovat erittäin aktiivisia ja innovatiivisia, joten meidän on kuunneltava entistä ”herkemmällä” korvalla nykyisiä sekä tulevia asiakkaitamme ja pyrittävä varmistamaan omilla toimillamme asiakkaidemme sitoutuminen ja menestys. Uusien tuotteiden ja palveluiden tiedottamista on suunnitelmallisesti selkeytettävä ja parannettava organisaatiossamme sisäisesti, sekä ulkoisesti. Huonosti suunnitellulla tiedottamisella voidaan menettää paljon, mutta voittoa ei mitään. Postin kannattaa seurata erittäin tarkasti mitä ei niin perinteiset postitoimijat tekevät ja miten ne toimivat markkinoilla, Alibaba.com on tästä erinomainen esimerkki. Tässä ”kelkassa” kannattaa olla mukana tavalla tai toisella. Postin menestyminen nojaa jatkossa osaavaan henkilöstöön, oikeisiin strategisiin valintoihin, uusiin kannattaviin liiketoimintalueisiin ja kansainvälistymiseen. Perinteemme ja jonkinlainen yhteys jokaiseen suomalaiseen on kuitenkin merkittävä vahvuus mitä kilpailijoillamme ei ole.” (kyselyvastaus 86)

”Hyviä kysymyksiä jotka alleviivaavat tässä tapauksessa logistiikan liiketoiminnan haasteita. Kehityspuolen jo aiemmin lähes olematon resursointi on ajettu alas viime vuosina käytännössä kokonaan ja nyt ollaan saavutettu tilanne, jossa vain reagoidaan markkinatilanteeseen tai asiakkaiden tarpeisiin sen sijaan, että asioita tutkittaisiin etupainotteisesti tai tarjontaa kehitettäisiin aktiivisesti.” (kyselyvastaus 49)

Innovaatiokyvykkyyden erityispiirteitä on edellä esitelty kuvailevan statistiikan keinoin ja sitaatein. Havainnot viittaavat innovaatiokyvykkyyden epätasapainoon tietyiltä osin. Yrityksellä näyttäisi olevan laajasti tietoa markkinoista ja eri keinoista vastata kilpailuun. Toimeenpanokyvyssä ja uusien liiketoimintojen saamisessa nopeasti markkinoille sen sijaan on häiriöitä, vaikka innovaatiokyvykkyyden kaappaamiskyvykkyyden osa-alueessa (seizing) se näytti vähintään kohtuulliselta.

### **4.2.3 Innovaatiokyvykkyyden erityispiirteistä ja merkitsevyydestä**

Muodostetut innovaatiokyvykkyyden eri osa-alueita kuvaavat mittarit testattiin Cronbachin alfa -testillä väitejoukkojen homogeenisuuden varmistamiseksi. Käänteisesti esitetyt väittämät (8, 13, 14, 18, 19 ja 22) käännettiin ennen alfa-arvojen laskemista. Alfa-arvo, keskiarvo ja keskihajonta

kullekin summamuuttujalle on esitetty taulukossa seitsemän. Muodostetut mittarit mittasivat riittävän hyvin<sup>12</sup> eli samansuuntaisesti haluttua aihepiiriä. Taulukkoon kaksi on tuotu myös verrokkitutkimuksen (Jantunen 2005) tulokset keskiarvoineen ja keskihajontoineen. Vaikka keskihajontoja ja -arvoja tarkastellessa tulokset ovat pääosin hyvin samansuuntaisia kuin Postissa kerätty aineisto, verrokkitutkimuksen vertailukelpoisuutta heikentää sen alhaisempi (n. 30%) vastaajamäärä ja vastaajajoukon koostuminen todennäköisesti merkittävässä määrin yritysten vetäjistä, mikä poikkei käsillä olevan tutkimuksen kohdejoukosta. Tämä voi tarkoittaa vastausten vinoutumista verrokkitutkimuksessa omalle yritykselle myönteisempien arvioiden antamiseen. Tätä väitettä heikentää ja verrokkitutkimuksen luotettavuutta parantaa verrokkitutkimuksessa tehty metodologinen todistelu. Tämän vuoksi verrokkitutkimuksen tuloksia pidetään ainakin suuntaa-antavasti vertailukelpoisina käsillä olevassa tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

**Taulukko 7. Summamuuttujien muodostusta kuvaavat keskeiset tunnusluvut verrattuna Jantunen (2005, 344) tutkimuksen keskiarvoihin ja -hajontoihin.**

<b>Mittarin nimi (väittämät)</b>	<b>Cronbachin alfa</b>	<b>ka. (kh.)</b>	<b>ka. (kh.) verrokkitutkimuksessa</b>
Tiedonhankinta (2-4)	,786	4,94 (1,03)	4,86 (,88)
Tiedon levittäminen (5-10)	,639	3,41 (,79)	3,77 (,91)
Tiedon hyödyntäminen (11-17)	,773	3,90 (,88)	4,91 (,84)
Ympäristön dynamiikka (18-26)	,608	4,56 (,62)	3,90 (,95)

Innovaatiokyvykkyyden tiedon hyödyntäminen mittari kuvaa muutoskykyä (transforming), joka on merkittävästi heikompi kuin muut osa-alueet verrokkitutkimukseen verrattuna. Yhdessä edellä esitelyjen lokerikkohankkeen toteutuksessa ilmenneiden häiriöiden ja vastaajien monien arvopositiota ja palvelutarjoomaa koskevien kommenttien kanssa tämä tarkoittaa merkittävästi alentunutta muutoskyvykkyyttä. Muutoskyvykkyyteen kuuluvat yrityksen kyky lakkauttaa tuotteita, muuttaa bisnemalleja tai -tapoja, organisaation muokkaaminen ja organisaatiokulttuurin muuttaminen (Leih et al. 2014). Postin tapauksessa joko osa näistä tai kaikki ovat heikentyneet ja vaikuttavat näin kestäväen kilpailukykyyn kehittämiseen (Porter 2008; Porter 1996).

<sup>12</sup> Tähtinen et. al (2011, 53) mukaan 0,60 – 0,85 arvojen välimaastoa voidaan pitää hyvänä perustana reliabiliteettikertoimelle. Tätä suurempi määrä muuttujia yleensä johtaa suurempaan kertoimeen, mutta ei ole tutkimuksen tekemisen kannalta enää järkevää (ekonomista).

Mittareissa oli eroja vastausryhmissä (Paketti- ja logistiikkapalveluiden lyh. PLS, Postipalveluiden, lyh. PS) keskiarvojen suhteen. Mahdolliset tilastollisesti merkitsevät erot tutkittiin kahdella eri testillä. Tiedonhankinta-muuttujan merkitsevyytaso oli lähellä tilastollisesti merkitsevää eroa, kun riippumattomien ryhmien T-testi antoi arvot  $t(137) = 2,08$  merkitsevyytasolla  $p = ,039$ . Normaali-jakauma-olettamus otettiin huomioon ja vaikka aineiston koko, sekä Levenen testi puolsivat T-testin käyttämistä, tulos tarkistettiin Mann-Whitney U -testillä. Tulos oli T-testin kanssa samansuuntainen. PS:n tiedonhankinta markkinatilanteesta näyttäisi vastaajien mukaan olevan merkittävämpää kuin PLS:n. Tämä tulos on linjassa kilpailluille markkinoille tyypillisistä piirteistä joita ovat palveluiden parantaminen, uusien palveluiden mainoskampanjat ja uusien palveluiden tuonti markkinoille (Porter 2008, 32). PS kerääkin aktiivisesti tietoa pyrkien näin vastaamaan kilpailuun, todennäköisesti näillä kaikilla keinoilla.

Vastaajien työvuosien määrän (nykyinen työnantaja) vaikutusta summamuuttujiin tutkittiin sekä työvuosiryhmien sisällä, että ryhmien välillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Tiedon hyödyntäminen -mittarin sisällä työvuosien vaikutus oli hyvin lähellä tilastollisesti merkitsevää ( $< 0,01$ ) ja hyvän matkaa tilastollisesti merkitsevä ( $< 0,05$ ),  $F(4) = 2,822$ ,  $p = ,027$ . Tukey HSD -testillä tutkittaessa tarkemmin minkä vuosiryhmien sisällä erot olivat lähellä tilastollisesti merkitsevää, 2-5 vuotta (ka. 3,40;  $N = 26$ ) ja yli 10 vuotta (ka. 3,97;  $N=83$ ) nykyisellä työntantajalla työskennelleet poikkesivat toisistaan lähes tilastollisesti merkittävästi. Kaikissa vuosiryhmissä muuttujan keskiarvo oli alhainen, joskin 2-5 vuotta työskennelleillä se oli huomattavan alhainen muihin ryhmiin verrattuna. Tulokset liitetään jo edellä todettuihin innovaatiokyvykkyyden ongelmiin.

Eri vastaajaryhmissä (myynti, liiketoiminta, asiakaspalvelu/palvelupäällikkö, tukifunktiot) erot olivat edellistä työvuosijaottelua tilastollisesti merkitsevempiä. Neljästä mittarista tiedon hyödyntäminen oli tilastollisesti merkitsevä ( $< 0,01$ ),  $F(3) = 3,144$ ,  $p = ,006$  ja ympäristön dynamiikka käytännössä tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $< 0,001$ ),  $F(3) = 2,155$ ,  $p = ,001$ . Tukey HSD -testillä tutkittiin tarkemmin, minkä vuosiryhmien sisällä erot olivat. Mittareissa erot olivat liiketoimintavastaajajoukon ja muun kolmen ryhmän välillä. Edellä mainitun kolmen ryhmän kesken ei tilastollisesti merkittäviä eroja ollut. Tiedon hyödyntämisen suhteen liiketoiminta oli optimistisempi (ka. 3,99;  $N = 44$ ), kuin myyjä-ryhmä (ka. 3,55;  $N = 49$ ) ja taas muut ryhmät optimistisempia kuin liiketoiminta (ka:t 4,18 ja 4,14). Ympäristön dynamiikan suhteen eli sen suhteen onko liiketoimintaympäristö, teknologia ja muut tekijät voimakkaassa muutoksessa, liiketoiminta oli ns. peränpi-

täjänä eli varovaisin kaikista neljästä ryhmästä (ka. 4,24, N = 44), kun myynti edusti keskiarvoltaan isointa arvoa (ka. 4,73; N = 49). Kaksi muuta ryhmää sijoittuivat hieman alle myyjä-ryhmän keskiarvon.

Mitä taulukossa kahdeksan esitetyistä mittareista ja niiden yhteisvaihtelusta, sekä edellä olleista erotteluanalyyseista sitten voidaan sanoa? Korrelaatiota ei tule sekoittaa kausaatioon, mutta summamuuttujien yhteisvaihtelu näyttäisi tukevan aiemmin tehtyjä johtopäätöksiä. Tiedon hyödyntäminen ja ympäristön dynamiikka ovat ainoa muuttujapari, jolla ei ole käytännössä mitään yhteisvaihtelua eikä vaihtelu ole tilastollisesti merkitsevää. Markkinoiden tai kilpailuaseman vaatima muutoksen nopeus Postissa ei ole mitenkään yhteydessä yrityksen tosiasiallisesti tapahtuneeseen muokkaukseen,  $r = ,063$ . Sen sijaan tiedon hankinta on kohtalaisessa yhteisvaihtelussa<sup>13</sup> tiedon hyödyntämisen ( $r = ,510$ ;  $p = ,000$ ) kanssa. Tiedon hankinta on samoin tiedon levittämisen kanssa kohtalaisessa yhteisvaihtelussa ( $r = ,556$ ;  $p = ,000$ ) mikä tarkoittaa, että hankittua tietoa jaetaan kohtuullisessa määrin yrityksen sisällä. Innovaatiokyvykkyydestä edelliset havainnot kertovat, että yrityksen muutoskyvykkyys vastaa yrityksen ulkopuolisen maailman selkeästi asettamaan muutosvaateeseen huonosti (Leih et al. 2014; D. Teece 2017; D. J. Teece et al. 1997). Johtopäätös on samansuuntainen kuin laadullisessa aineistossa eri informanttien äänellä on todettu: yritys haa­lii paljon tietoa ja tuntuu tietävän missä mennään, mutta sisäisistä tiedonlevitysyrityksistä huolimatta kyky muuntaa hankittu tieto innovaatioiksi tai kustannustehokkuutta parantaviksi toimenpiteiksi on puutteellinen. Tietoa levitetään yrityksessä, mutta sekin johtaa vain kohtalaisesti yritystä muokkaavaan toimintaan, kuten edelliset analyysit osoittavat. Innovaatiokyvykkyys on luonteeltaan kasautuvaa ja se rapautuu, jos sitä ei ylläpidetä. Hetkittäinen heikkous kertoo osaltaan siitä, että sen on koettu aiemmin olleen parempi kuin mittaushetkellä (D. J. Teece et al. 1997).

Omistajaohjauksen vaikeudet voivat olla yhteydessä edellä mainittuun ilmiöön, sillä (ibid.) kyky tunnistaa uusia innovaatioita liittyy usein aiempiin yrityksen menestysresepteihin. Tätä kutsutaan usein polkuriippuvuudeksi, joka altistaa tietyntylaiselle voimavarojen tuhlaukselle, riskin välttelylle ja Postin tapauksessa tarkoittaisi kyvyttömyyttä vapauttaa enemmän resursseja ja päätösvaltaa aiemmista menestysresepteistä poikkeaville toimenpiteille tai liiketoiminnan aluille. Tämä tulkinta istuu kuitenkin huonosti lokerikkohankkeeseen, koska hanke pyrkii osin toistamaan pakettiautomaateista saatua aiempaa menestysreseptiä (lähde haastattelut).

---

<sup>13</sup> Tähtinen et. al (2011, 53) mukaan riippuvuustasot voidaan määritellä seuraavin tasoin: heikko tai olematon  $r < 0,3$ ; kohtalainen tai merkittävä  $0,3 < r < 0,7$ ; voimakas  $r \geq 0,7$ .

**Taulukko 8. Mittareiden keskinäiset korrelaatiot ja tilastolliset merkitsevyytasot.**

		TIEDON- HANKINTA	TIEDON LEVITTÄMINEN	TIEDON HYÖDYNTÄMINEN	YMPÄRISTÖN DYNAMIIKKA
TIEDON- HANKINTA	Pearsonin korrelaatio	1			
	N	141			
TIEDON LEVITTÄMINEN	Pearsonin korrelaatio	,510**	1		
	p-arvo	,000			
	N	141	141		
TIEDON HYÖDYNTÄMINEN	Pearsonin korrelaatio	,566**	,511**	1	
	p-arvo	,000	,000		
	N	141	141	141	
YMPÄRISTÖN DYNAMIIKKA	Pearsonin korrelaatio	,238**	,172*	,063	1
	p-arvo	,005	,041	,457	
	N	141	141	141	141

\* Korrelaatio lähes merkittävää (< ,01)

\*\* Korrelaatio erittäin merkitsevä (< ,001)

Yksi vaihtoehtoinen selitys heikolle muutoskyvykkyydelle löytyykin tuottavan liiketoiminnan kynnyksellä olevien liiketoimintojen problematiikasta. Vaikka nämä ovat yritykselle alkuja joita pitäisi vaalia, ne ovat samalla usein isoimmissa ongelmissa. Syy on siinä, että ne joutuvat kilpailemaan olemassa olevien rahaa tuottavien liiketoimintojen (lypsylehmien) kanssa samoista resursseista ja jäävät herkästi ylimmän johdon näkökulmasta katveeseen. Tämä Mooren (2007) toisen horisontin tyhjiö tarkoittaa bisnesalkuja, jotka katoavat ylimmän johdon ”tutkasta”, kun rahaa tuottava liiketoiminta vie suuren osan huomiosta. Kolmannen aikahorisontin liiketoimintojen versot koostuvat räväkimmistä, mutta vielä kauimpana kassavirtaa tuottavista mahdollisuuksista. Jälkimmäiset yleensä saavat isoimman huomion olemassa olevasta liiketoiminnasta poikkeavalla eksoottisuudellaan, mutta nojaavat vielä vahvasti tutkimus- ja kehitystoimintaan ja odotettavissa oleva kassavirta on usein vielä kaukana tulevaisuudessa.

## 5 POHDINTA

Tämä tutkimus osallistuu strategisen kilpailukyvyn ja resurssiperustaisen innovaatiokyvykkyyden tutkimukseen Postista ja SmartPost-lokerikkohankkeesta tehdyn case-tutkimuksen kautta (D. J. Teece et al. 1997; D. Teece, Leih 2016; Jantunen 2005; Barney 1991). Olennaista on kilpailukyvyn viitekehyksessä olemassa oleva liiketoiminta, Postin strategia ja tehdyt valinnat (Johnson et al. 2008; Sakchutchawan et al. 2011; Porter 2008; Beer 2000). Tavoitteena on ymmärtää Postin ja Postin kuluttajatarajakelun liiketoiminnan erityispiirteitä, koska tämä on se ympäristö, jossa innovaatiokyvykkyys kehittyy tai kuihtuu. Seuraavassa kappaleessa esitellään tulokset kolmen sivun pituisen tiivistelmän avulla. Viimeisessä kappaleessa esitetään tulosten pohjalta Postille suositukset toimenpiteistä, joilla havaittuja ongelmia voidaan pyrkiä ratkaisemaan. Tavoitteiden ja tutkimusaineiston perusteella tutkimuksen kuluessa muotoiltiin tutkimuskysymyksiksi:

- (i) Millaisia erityispiirteitä liittyy Postin kuluttajantavaranjakelun liiketoimintaan, strategiaan, omistajaintresseihin tai tavoiteasetantaan?
- (ii) Mitä erityispiirteitä liittyy Postin kuluttajantavaranjakelun innovaatiokyvykkyyteen?

### 5.1 Tiivistelmä tuloksista

#### *Postin ja Postin kuluttajatarajakeluliiketoiminnan erityispiirteet*

Postioperaattorien ongelmat ovat kärjistyneet vuonna 2008 alkaneesta finanssikriisistä ja siitä jatkuneesta Euroopan alueen laajuisesta heikosta talouskasvusta. Postin liiketoiminnan erityispiirteet osoittavat omistajaohjauksen ja Posti-konsernin strategian olevan vahvempia kuin yksittäisen liiketoiminnan kehittämis- ja innovointitarpeet. Seurauksena on tarkastellun kuluttajatarajakeluliiketoiminnan kilpailuedun kehittämisen kannalta olennaisen innovaatiokyvykkyyden kuihtuminen. Vaakakupissa näyttävät painaneen Postin laajemmat ongelmat perinteisen postiliiketoiminnan kuihtuessa alta ja epäonnistuneen Skandinavian rahtiliiketoiminnan ratkaiseminen. Valtion ja Postin vaikea tehtävä on ratkaista poliitikoille arkaluontoinen aihe, peruspostin nopea väheneminen. YLE:n haastattelussa Postin toimitusjohtaja Malinen (J. Rantala 2017) toteaa nykyhetken isoimmaksi haasteeksi kalliin maankattavan viisipäiväisen postinjakelun ratkaisemisen kestäväällä tavalla, mutta samalla toteaa tulevaisuuden Postin olevan logistiikkaa eri muodoissaan (rahti, varastot) ja ylipäättään kasvavaa verkkokauppaa palvelevaa liiketoimintaa. Näistä Posti saa tulevai-

suudessakin tulevat isoimmat tulovirrat. Ulkomaisista esimerkeistä huolimatta ei näytä todennäköiseltä, että jakelun kuluja Posti saisi nopeasti karsittua merkittäviä määriä, vaikka lainsäätäjät onkin Postilakiin tehnyt asteittain muutoksia.

Menestyneiden postien strategioista tiedetään, että ne ovat voineet lakkauttaa palveluitaan ja laajentua uusille bisnesalueille hyödyntäen vahvuuksiaan (Jaag et al. 2016). SmartPost-lokerikko-hanke on kärsinyt ensimmäisen vuotensa aikana merkittävistä ja toteuttamista suuresti hidastaneista ongelmista. Hanke sinänsä edustaa oppikirjaesimerkkiä kestävästä kilpailukykyyn kehittämisestä ja yhtä tutkimusten tuntemaa postien ja jakeluyritysten viimeisen mailin menestyksestä ratkaisua (Porter 1996, 62; Ducret 2014). Logistiikkayritysten innovaatioiden syntyyn ja kilpailukykyyn kohentamiseen vaikuttavat tekijät tunnetaan myös hyvin (Sakchutchawan et al. 2011). Postin haaste on ratkaista vaikea solmu historian painolastia, omistajaohjausta ja regulaatiota (tai sen muutostarpeen laiminlyöntiä). Nämä osaltaan näyttävät johtaneen yrityksessä strategian ja bisnes tavoitteiden hämäryyteen, sekä tuoneen mukanaan johtamista hankaloittavia näkymättömiä dimensioita. Seurauksena on ollut kilpailukykyyn kehittymiselle myrkyllinen ja yrityksen eri osien vääränlainen viritys. Juhlapuheissa kuluttajatavarajakelu tai verkkokauppa on Postille tärkeää ja tulevaisuuden suuri mahdollisuus. Yrityksen sisällä vallitsee resurssien väärä kohdistus (ali-optimointi), ali-investoinnit, matriisiongelmien ja muut ongelmat, joiden keskeinen seuraus on uudistusten hidas toteuttaminen. Nopeudella millä yritys saa tuotua innovaatiot markkinoille on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyille (D. Teece et al. 2016, 10).

Postin strategia onkin edellä mainituista syistä johtuen varsin erikoinen ja sekalainen kokoelma ulospäin suunnattuja viestejä (julistuksia) ja todellisia kasvun moottoreja. Kansanomaisin termein sanottaisiin, että kakku yritetään syödä ja säästää saamaan aikaan. Postin avaukset mediakohua saaneisiin ruohonleikkuupalveluihin, hoivaliiketoimintaan, sekä vahvasti punaisen meren alueelta vaikuttavaan Suomen rahtiliiketoimintaan kertovat osaltaan tästä. Elintarvikelogistiikka voikin tarjota Postille tulevaisuudessa vakaata liikevaihtoa, joskin kilpailun voi olettaa sielläkin kiristyvän uusien pelureiden ilmestymisen myötä. Posti järjestee ahkerasti henkilöstöään ja tekee yhteistyötä esimerkiksi henkilöstövuokrausyritysten kanssa, mitä voidaan pitää kaikille yrityksille tärkeänä kustannustehokkuuden vaalimisena. Strategiaksi ei kuitenkaan riitä pelkkä kustannustehokkuuden virittäminen (Porter 1996, 61). Posti järjestee myös riskisijoituksin ja yrityskaupoin tasettaan, pyrkien hankkimaan pehmeitä kyvykkyyksiä (it- tai hoiva-alueella) tai kovia kyvykkyyksiä, eli esimerkiksi ostamaan kilpailijoita pois markkinoilta. Merkittävimmät omaisuuteen

kohdistuneet muutokset on Postissa parin viime vuoden aikana tehty läheltä yrityksen nykyistä toimialaa ja vastaavasti alaan liittymättömiksi koetut investoinnit tehdään kassassa olevalla rahalla tai pieniriskisillä velkasitoumuksilla (rahoitusleasing). Tulos on linjassa omistajaohjausta koskevan tutkimuksen kanssa (Chatterjee, Wernerfelt 1991). Tämä viittaa sekä laajentumiseen kokonaan uudelle liiketoiminta-alueelle hankintojen ja kauppojen kautta, että askeliin kohti osasta nykyliiketoimintaa luopumista (Fayolle et al. 2013, 282). Tähän myös valtioneuvoston hallitusohjelman kirjaus valtionyhtiöiden myymisestä ja perustama Valtion Kehittämisyhtiö viittaavat. Tästä johtuvat varsin todennäköisesti myös lokerikkohankkeessa todetut ali-investoinnit ja -resursoinnit, sekä leasingratkaisut. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta edelliset asiat ovat enemmän selittäviä ja taustoittavia. Olennaista on seuraus, jossa yritykseen aiheutuu näkymättömiä dimensioita johtamiseen ja seurauksena on innovaatiokyvykkyyden hapertumista.

#### *Postin innovaatiokyvykkyyden erityispiirteet*

Kuluttajatavarajakelun kilpailukyvyn kehittämistä eli uuden SmartPost-lokerikon lanseerausta näyttävät monet asiat vaikeuttaneen. Innovaatiokyvykkyys muodostuu tiedonhankinnasta markkinoilta, tiedon levittämisestä yrityksessä ja tiedon hyödyntämisestä yrityksen muokkaamiseen. Tulokset alleviivaavat muokkauskyvykkyyden heikkoutta, mikä on yrityksen kannalta varsin ikävä ja resursseja tuhlaava tulos. Innovaatiokyvykkyyden toiselta puolen katsoen yritys näyttäisi tuntevan markkinat, kilpailutilanteen ja asiakkaansa hyvin. Tuloksia voidaan pitää luotettavina ja hyvänä läpileikkauksena vuoden 2017 kevään tilanteesta. Vaikka toista mittauskohtaa ei tässä tutkimuksessa voida Postin sisältä esittää tehdyn mittauksen rinnalle, voidaan innovaatiokyvykkyyden sanoa merkittävästi alentuneen.

Tiedonkulku on konsernissa tukkoista ja siinä on katkoksia. Yksittäistä liiketoimintaa kehittää, priorisoi ja niistä päättää useita eri yksiköjä. Matriisiksi asetetut resurssit on viritetty Postissa niin, että organisaatio näyttää tutkimuskirjallisuuden jo pitkään tuntemia huonoimpia puoliaan. Yksinkertaistaen: hyviä päätöksiä on vaikea tehdä, jos tieto siltä joka ongelman tietää, ei kulje sille, joka ongelman ratkaisun voisi päättää. Tutkimusaineistossa oli runsaasti informanttien kertomana tähän viittaavia seikkoja. Tarjoomassa on puutteita (heikko arvoketjupositiio), palveluissa operatiivisia kesto-ongelmia ja päätöksenteon sekä päätöksenteon ketjut matriisissa niin pitkät, että vastuut koettiin hämäräksi tai olemattomiksi, ei-kenenkään maalla oleviksi. Oireina ovat päätösten toteuttamatta jättäminen, asiakkaiden tarpeiden räikeä laiminlyönti, valtataistelut, organi-



saation kääntyminen osin sisäänpäin ja päätöksenteon kuristuminen organisaation monimutkaisuuden ja liian usean toimijan veto-oikeuden vuoksi (Davis 1978). Tulosta tukee se, että matriisi ei ylipäättään ole vastaus organisaation innovaatiokyvykkyyden maksimointiin kokonaisuudessaan (Saunila et al. 2014). Suosituksissa esitetään tarkemmin keinoja, joilla ongelmia voi ratkoa, mutta yksinkertaistaen kyse on uusille lähdöille riittävän toimintavapauden, autonomian ja elintilan rai-vaamisesta Postin sisällä ja systemaattisen tekemisen ongelmista.

Matriisiorganisaation ongelmat yhdistettynä edellä aineistossa näkyvään vanhan liiketoiminnan painolastiin, strategian hämäryyteen ja Postin nykyliiketoiminnan ongelmiin ovat Postille huono yhdistelmä. Perusjakelun ratkaisu vie tilaa tai sitten tehoja ei henkilöstöstä saada irti, kun luullaan kehitettävän jotain mitä ei kehitetä. Postin kannalta ongelmat innovaatiokyvykkyydessä tulevat ikävään aikaan. Asiat etenevät hitaasti ja kyky tuottaa kustannustehokkuutta kehittäviä ratkaisuja tai markkinoille uusia palveluita on heikentynyt. Heikkojen dynaamisten kyvykkyyksien yrityk-sistä tiedetään, että niissä organisaatioon kasautunut muutospaine johtaa usein ad hoc -ongelman-ratkaisuihin (tulipalojen sammuttelu), kun systemaattista purkautumistietä ei organisaatioissa ole-valle tiedolle ja niistä juontuville uudistumistarpeille ole järjestetty (Winter 2003). Tällainen voi Postin tapauksessa olla myös paljon kohua herättänyt ruohonleikkuuliiketoiminta.

Kuluttajatavarajakelun ongelma voi olla, että sen kilpailukyky on johdon tai omistajan näkökul-masta nykyhetkellä riittävä. Viidenneksen liikevaihdon osuuden konsernista ongelmat voivat näyt-täytyä vähäpätöisiltä. Tilanne vaikuttaa tyypilliseltä kriisijohtamiselta jossa valtaa on keskitetty ja toimivan johdon mahdollisuus johtaa laajemmin liiketoiminnan ongelmista ulosjohtavaa strategiaa on merkittävästi kaventunut (Daily et al. 2003). Takkuamista selittää myös toisen aikahorisontin tyhjiö, jossa tuottavan liiketoiminnan kynnyksellä olevat uudet avaukset katoavat ylimmän johdon ”tutkasta” (Moore 2007). Muutoskyvykkyys syntyy dynaamisista kyvykkyyksistä tai niiden puut-tumisesta. Edellä luetellut ongelmat kertovat niiden puutteesta. Ongelmat ovat ylimmän johdon ja Postin hallituksen vastuulla ratkaista. Ylimmän johdon ja omistajan tehtävä on yrityksen eri osas-ten ja ulkoisen yhteistyön optimaalinen järjestäminen niin, että yritys säilyy elinvoimaisena, kil-pailukyky vahvistuu ja halutut asiat strategiassa toteutuvat (Leih et al. 2014).

## 5.2 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Tutkimuksessa esiteltyt kehityskohteet ja suositukset toimenpiteiksi on koottu taulukkoon yhdeksän. Ne käsitellään pääkohdittain tässä kappaleessa.

**Taulukko 9. Tutkimuksen esittämät suositukset jatkotoimenpiteiksi**

Kehitettävä kohde	Suositus toimenpiteistä
Uusien bisnesalkujen nopeuttaminen (organisointi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimihenkilö- ja keskijohtotason suurempi valtuuttaminen omaa työtään koskevien ongelmien ratkomiseen</li> <li>- Tiimien parempi eristäminen nykyliiketoiminnasta</li> <li>- Yrityksen pilkkominen tai osan siitä eriyttäminen</li> <li>- Kyvykkyyden parantamisen suunnitteluprosessi (vuosittainen)</li> </ul>
Sisäisen yrittäjyyden edistäminen (kulttuuri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategian tuominen näkyvämmäksi, ylemmän johdon läsnäolo</li> <li>- Sisäisen yrittäjyyden strategia, palkkiojärjestelmien viritys</li> <li>- Riskinottoon kannustaminen esimiehiä kouluttamalla</li> <li>- Toimihenkilö- ja keskijohtotason suurempi valtuuttaminen omaa työtään koskevien ongelmien ratkomiseen</li> </ul>
Johtamisen ja organisaation yksinkertaistaminen (johtaminen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriisiorganisaation yksinkertaistaminen</li> <li>- Päätöksentekofoorumien karsiminen</li> <li>- Strategian tuominen näkyvämmäksi, ylemmän johdon läsnäolo</li> <li>- Tavoitteiden lukumäärän vähentäminen (kaikki ei voi olla tärkeää)</li> </ul>
Yritysverkostojen laajempi hyödyntäminen (integrointi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutus ja johdon kannustus yritysverkostoissa toimimiseen</li> <li>- Verkostojen ottaminen osaksi organisaation johtamista (KPI:t, tavoitteet)</li> </ul>
Tiedonkulku ja avoimuus (viestintälinjat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päätöksentekofoorumeiden karsinta</li> <li>- Organisaation muokkaaminen</li> <li>- Strategian selkeyttäminen</li> </ul>

Uutta liiketoimintaa kehittävän yksikön tai organisaation tulisi saada riittävä autonomia ja resurssit, jotta ne voisivat ratkaista itseään koskevia ongelmia. Käytännössä yrityksen sisällä tämän toteuttaminen muuten kuin juhlapuhetasolla on vaikeaa. Isossa yrityksessä kaikki liittyy herkästi kaikkeen ja tämä tuo hitautta toimintaan. Tästä syystä uutta kehittävät alut tai liiketoimintayksiköt tulisi suojata riittävästi olemassa olevan liiketoiminnan kilpailulta. Keskitetty-hajautettu dynamiikka pitää kuitenkin säilyttää, koska sitä tarvitaan tehokkuuden säilyttämiseksi. Tasapaino pitää säilyttää eikä yrityksen ytimestä lähteä ”ratkomaan” kaikkia strategian yksityiskohtia liiketoiminnan laitamilla. Jos tämä prosessi laiminlyödään, on seurauksena pahimmillaan rasittava byrokratia yrityksen keskiössä ja vastuullisuuden puute yrityksen laitamilla, uusissa liiketoimintalähdöissä. Tekemistä ja organisoitumista voidaan muuttaa myös enemmän pientä yritystä muistuttaviksi. Yritys voidaan yksinkertaisesti pilkkoa pienemmiksi yrityksiksi, organisoida yritys pienemmiksi liiketoimintayksiköiksi tai ylipäätään tehdä isosta yrityksestä enemmän hajautettu. Nämä toimenpiteet ovat enemmänkin välttämättömiä kuin riittäviä toimenpiteitä. Viime kädessä tosiasiallinen toimintavapaus määrää paljon toimintavapautta tai kyvykkäitä resursseja on uusilla lähdöillä käytössä. Toiminta jää herkästi muutamien ”superyksilöiden” toiminnaksi ja näyttäväksi mediaulos-tuloiksi ilman konkreettisia liiketaloudellisia tuloksia.

Innovaatiokyvykkyys ei teoreettisena viitekehyksenä ole yksilötason. Tätä voidaan yksilötasolla kuitenkin tarkastella joukkona organisaation tavoiteltavan arvoisia ominaisuuksia. Useat eri tutkimukset tukevat uusien liiketoimintojen menestyksellisyyden syntyneen kokeilemiseen kannustamisesta. Yksilössä ominaisuudet pitävät sisällään sisäisiä asenteita, arvostuksia ja kyvykkyyskäsitteitä, jotka tuottavat innovaatioita tai niiden ansiokkaita toteutuksia. Postin tulisi luoda ”sisäisen yrittäjyyden strategia” nykyisen ”Osaava henkilöstö” teeman sijaan tai rinnalle (Posti 2017, 12). Tämä olisi vahva viesti keskijohdolle ja henkilöstölle siitä, että uuden luomisen tai sisäisen yrittäjyyden mukanaan tuomia asioita tulee olla, kannustaa ja edesauttaa. Sisäistä yrittäjyyttä tuottavaa kulttuuria ja uskottavaa johtamista aina mittareita myöden tarvitaan. Riskiin kannustaminen voi olla luonteeltaan sosiaalista, jopa fyysistä ja myös taloudellista riskiä. Organisaation tulisi oppia ja hyväksyä riskiä, sekä niiden rakentavaa käsittelyä virheiden tekemistä myöden. Verrattuna esimerkiksi perheyrittäjämäiseen toimintaan, jossa yhdessä pyritään ylittämään vaikeat ajat ja liiankin pitkään välttämään yrityksen kannalta välttämättömiä irtisanomisia, on riskinotto tutkimusten mukaan edelleen isossa konsernissa vieras ajatus. Liiallinen kilpailu työpaikoista johtaa oman aseman johtajana ja työntekijänä optimointiin, johon kuuluvat huonosti riskinotto erehtymisineen. Tämän ke-

hittämistä hidastavan kielteisen kierteen poistamiseksi tarvitaan vahvoja dynaamisia kyvykkyyskäytäntöjä. Tässä keskiössä on ylin johto esimerkiksi johtamisellaan ja osallistumisellaan. Keski johdossa ja esimiehissä koulutuksellinen interventio auttaisi osaltaan muutosta eteenpäin. Todellinen legitimaatio tulee kuitenkin ylimmältä johdolta<sup>14</sup>, jossa dynaamiset kyvykkyudet ovat tai ovat olematta. Johtamisen pitäisi olla edellä todettua sisäistä yrittäjyyttä suosiakseen osallistuvaa ja aktiivista, etäisyyttä pitävän sijaan. Erittäin vaativa tehtävä siis.

Historiasta 1990-luvun alkupuolelta tunnetaan tanskalaisen kuulolaittevalmistaja Oticon:n tarina organisatorisena uudistumisena, jossa rakenteita ja palkitsemista muuttamalla yritykseen saatiin voimakas innovoinnin ja yrittäjyyden henki luotua (Leih et al. 2014, 13). Toimitusjohtajan johdolla yritys uudistui radikaalisti ja muuttui perinteisestä hierarkkisesta rakenteesta laajasti itseorganisoiduvaksi projektipohjaiseksi organisaatioksi, jossa tuloksiin kirittivät vahvat suorituksen palkitsemisohjelmat. Pitäisikö siis näiden uusien lähtöjen kenties jopa pystyä tekemään jonkinlainen ”konkurssi”, jota johto nostaisi esille hyvänä asiana? Vai johtaisiko tällainen kuitenkin opportunistiin kuten agenttiteorian piirissä tehdyt tutkimukset ovat vuosikymmeniä kertoneet ja ylipäättäen liian suureen hallitsemattomaan riskinottoon, joka voisi kostautua omistajalle epämiellyttävänä valtio-omisteisen yrityksen mediajulkisuutena? Tutkimuskirjallisuus ei puolla edellä mainittua uhkakuvaa. Postin kilpailukykyyn kannalta liiallinen kontrolli on Postille vahingollisempaa menetettyinä uuden liiketoiminnan mahdollisuuksina. Joka tapauksessa sisäisen yrittäjyyden strategia ja riskinottoon kannustaminen toteutuessaan antaisi kehityspaineita yritykseen ja nopeuttaisi kehityssyklejä nykyiseen verrattuna.

Organisaatiota matriisirakenteineen tulisi yksinkertaistaa ja tämän myötä päätöksentekofoorumeja vähentää. Tähän liittyy myös tutkimuksessa esiin nostetut strategian ongelmat, josta juontuvat tavoitteiden ristiriitaisuus tai liian suuri lukumäärä. Tavoitteiden diffuusio ”jätättää” herkästi kilpailukykyä kirittävää organisaation kehittämispyrähdystä. Oireena on johtamisen sekavuus, epäjohtamismukaisuus ja liiallinen keskinäinen kilpailu, jopa valtataistelut. Tätä pitäisi pyrkiä ratkaisemaan ja kanavoimaan Postia paremmin hyödyttäväksi lopputuloksiksi. Pelkkä organisaatioiden tai

---

<sup>14</sup> Innovaatiokyvykkyuden tutkimuskirjallisuudessa dynaamiset kyvykkyudet katsotaan kuuluvan ylimmän johdon, mutta myös yrityksen hallituksen kyvykkyyksiksi. Kysymys on siis merkittäviltä osiltaan myös omistajan dynaamisista kyvykkyyksistä. (D. Teece 2017; Leih et al. 2014; D. Teece et al. 2016.)

yksiköiden tavoitteiden nikkarointi ei kuitenkaan riitä. Tutkimusten mukaan muutosten läpivienti vaatii ylimmältä johdolta hyviä dynaamisia kyvykkyyksiä aivan samoin kuin muutoksiin suostuvaa tai taipuvaista organisaatiota. Ylin johto on joka tapauksessa kuitenkin ainoa taho, jolla on työkalupakissaan keinot ratkaista edellä mainitut ongelmat. Dynaamiset kyvyt konkretisoituvat vallassa ja kyvyssä lakkauttaa tuotteita, muuttaa bisnesmalleja tai -tapoja, viestintälinjojen (valtasuhteiden tai organisaation) ja organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Usein tällaisten muutoksien aikaansaaminen voi tarkoittaa yrityksen perustusten järkyttämistä melko kovakouraisestikin, jotta tarvittava muutos saataisiin aikaiseksi.

Postin tulisi suuntautua voimakkaammin ulospäin verkostojen kautta ja hankkia siihen liittyvää osaamista, nykyisen vallitsevan alihankintamentaliteetin sijaan. Yritysverkostot ovat osoittautuneet monille yrityksille menestyksen mahdollisuuksiksi. Tämä siitä huolimatta, yritysverkostoissa niissä toimiminen ja niiden johtaminen (sikäli kun niitä voidaan johtaa) on asia, jossa harva yritys on hyvä. Verkostoissa toimimalla opitaan ja niiden avulla päästään nopeammin markkinoille. Lockerikkohankkeessa verkoston kautta eteneminen onkin ollut selvästi yksi toimivaksi osoittautunut lähtökohta. Yritysverkostoissa toimiminen suositellaan laajennettavaksi uusien liiketoimintojen olennaiseksi osaksi. Nyt verkostojen johtaminen näyttää Postissa liittyvän perinteisen hankintatoimen tekemiseen ja satunnaisesti yksittäisten aktiivien toimintaan. Luottamus rakentuu varsinkin verkostoissa herkästi henkilökohtaisten suhteiden varaan, mikä ei ole Postin etu pitkällä aikavälillä. Postin tulisi vahvistaa omaa henkilöihin liittymätöntä luottamuspääomaansa, jotta se voisi paremmin hyötyä verkostoissa tapahtuvasta kehittämisestä. Sopimuksilla ja juridisilla varmistuksilla voidaan näissäkin varmistaa arvonluonti niin, ettei se laukaise Postille ikäviä riskejä.

Suosituksiksi tiedonkulun ongelmiin on matriisiorganisaation yksinkertaistaminen ja päätöksentekoforumeiden karsinta. Matriisijohtaminen on lähes puolen vuosisadan ikäinen keksintö ja sudenkuopat sen osalta tiedetään laajasti, joten tiedon puutteesta ei suosituksen toteuttaminen aina-kaan ole kiinni. Strategiaa tulisi terävöittää, tavoitteiden määrää vähentää tai sitten tehdä niitä selkeämmäksi, jotta ajuripuolella olevat ongelmat voidaan välttää. Selkeät tavoitteet ovat tutkimusten mukaan yhteydessä niin matriisiorganisaation toimivuuteen, henkilöstön sitoutumiseen, läpivietyjen hankkeiden tuloksellisuuteen ja aikataulujen pitävyyteen. Kyse onkin systemaattisen tekemisen tarpeesta. Ei pelkästä johdon viestistä tai johdon tahtotilasta. Ei mistään sen monimutkaisemmasta.

### 5.3 Varaumat ja jatkotutkimusaiheet

Käsillä oleva tutkimus perustuu haastatteluihin, 141 informantin kautta tehtyyn innovaatiokyvykkyuden mittaukseen ja monitahoiseen materiaaliin Postin sisältä ja ulkopuolelta. Saattaa olla, että kuva Postista olisi voinut painottua toisin lisäaineiston kautta ja tutkimukseen olisi saatu lisätietoa haastattelemalla SmartPost-hankkeen kumppaniyrityksiä kuten rakennusliikkeitä, Postin toimitusjohtajaa, Postin hallituksen jäseniä tai esimerkiksi Suomen valtion omistajaohjauksesta vastaavia henkilöitä. Tutkimuksen tekijän mielestä tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin toistettavissa sellaisenaan ja ilman lisähaastatteluita. Lisähaastattelut olisivat tuoneet lähinnä enemmän syvyyttä siihen, mistä havaitut innovaatiokyvykkyuden ongelmat juontuvat. Nämä ovat tutkimuksen kannalta myös mielenkiintoisimmat jatkotutkimusaiheet.

Jatkotutkimusaiheena hajanaiselta vaikuttavan omistajan, valtion, omistajuuden tutkiminen ja vertailu esimerkiksi osuuskuntiin erojen löytämiseksi olisi todennäköistä antoisaa. Tässä tutkimuksessa monet asiat viittaavat toimivan johdon klassisen agenttiteorian mukaiseen toimintaan, joskaan tällaisesta tutkimuksesta ei saatu – tai korkeintaan saatiin vain välillistä – näyttöä. Tällaisina pidetään yrityksen sopeuttamisen ja kehittämistoiminnan hitautta, sekä epäuskottavilta vaikuttaneita julkilausutun strategian osia. Hoivayrityksen ostamista ja muissa yksittäisissä toimenpiteissä voi olla ollut kyse omistajan suorasta puuttumisesta yritykseen. Jatkotutkimuksen aiheena tulisi olla sen tutkiminen missä määrin havaituissa jäykkyyksissä on kyse puhtaasti agenttiteorian kertomista ilmiöistä ja missä määrin omistajan puuttumisesta tai puuttumattomuuksista yrityksen toimintaan (Daily et al. 2003, 372). Kyse siis ei ole niinkään siitä, etteikö valtio saisi tai sillä olisi jopa velvollisuus puuttua omistamiinsa yrityksiin. Kyse on siitä, että omistajuuden tulisi olla hedelmällistä, periaatteiden liiketaloudellisesti pitkällä aikavälillä kestäviä, yrityksen menestystä ja sen toimivan johdon johtamista mahdollistavia.

Yrityksen ja sen kulttuurin järjestäminen strategian toteutumiseksi on kenties tärkein kysymys ylimmälle johdolle ja yrityksen hallitukselle. Keskitetty-hajautettu dynamiikka on tässä tutkimuksessa ollut selvästi epätasapainossa. Sen tutkiminen miten yrityksen sisällä tällaisen tasapainon ratkaiseminen tapahtuisi parhaimmin lopputuloksin Postin tapauksessa, olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Rakenteen hahmottamisen lisäksi tutkimuksen tulisi tuottaa riittävät mittarit kuvaamaan toimivaa ratkaisua, jotta tällainen rakenne pystytään pitämään yrityksessä oikealla radalla.

## LÄHTEET

Afuah, A.N. & Utterback, J.M. 1997. Responding to structural industry changes: a technological evolution perspective. *Industrial and corporate change*, vol. 6, no. 1, sivut 183-202.

Ansoff, H.I. 1965. The firm of the future. *Harvard business review*, vol. 43, no. 5, sivut 162-178.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1.

Beer, M. 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan management review*, vol. 41, no. 4, sivut 29-40.

Brundin, E., Florin Samuelsson, E. & Melin, L. 2008. The family ownership logic: core characteristics of family-controlled businesses.

Burgelman, R.A. 1994. Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 1, sivut 24-56.

Burgelman, R.A. 1983. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 2, sivut 223-244.

Burgelman, R.A. & Välikangas, L. 2005. Managing internal corporate venturing cycles, MIT Sloan Management Review, vol. 46, no. 4, sivut 26.

Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. 1991. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 1, sivut 33-48.

Daily, C.M., Dalton, D.R. & Cannella, A.A. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, vol. 28, no. 3, sivut 371-382.

Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *J of Knowledge Management*, vol. 9, no. 3, sivut 101-115.

Davis, S. 1978. Problems of Matrix Organizations. *Harvard business review*, vol. 56, no. 3.

de Leeuw, E.D. & Dillman, D.A. 2008. International handbook of survey methodology. Taylor & Francis.

Deephouse, D.L. 1999. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 2, sivut 147-166.

Deutsche Post DHL Group 2017, Hannover Fair: Saloodo! presents extended features. [verkkosivu]. [viitattu 26.6.2017]. Saatavilla: [http://www.dpdhl.com/en/media\\_relations/press\\_releases/2017/hannover\\_fair\\_saloodo\\_presents\\_extended\\_features.html](http://www.dpdhl.com/en/media_relations/press_releases/2017/hannover_fair_saloodo_presents_extended_features.html).

Ducret, R. 2014. Parcel deliveries and urban logistics: Changes and challenges in the courier express and parcel sector in Europe — The French case, *Research in Transportation Business & Management*, vol. 11, sivut 15-22.

Eduskunta 2017. Postilain kokonaisuudistus. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.9.2017]. Saatavilla: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/postilain-kokonaisuudistus.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/postilain-kokonaisuudistus.aspx).

Fayolle, A., Kyrö, P., Mets, T. & Venesaar, U. 2013. Conceptual richness and methodological diversity in entrepreneurship research. Cheltenham: Edward Elgar.

Fiksu Kalasatama -hanke 2015. Kalasatamassa päiväposti, paketit ja ruokaostokset lokerikkoon. [verkkosivu]. [viitattu 19.9.2017]. Saatavilla: <https://1drv.ms/b/s!AuXRrlHBDm54lnRmaY-hjxUNiseBh>.

Gibb, A. 2000. Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What Can Large Organizations Learn from Small?. *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 1, no. 1, sivut 19-35.

Greiner, L.E. 1997. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, vol. 76, no. 3.

Hall, K. 2013. Revisiting Matrix Management. *People and Strategy*, vol. 36, no. 1, sivut 4-5.

Harrigan, K.R. 1980. Strategy Formulation in Declining Industries, *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 4, sivut 599-604.



Haveman, H.A. 1993. Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 4, sivut 593-627.

Henderson, B.D. 1979. The product portfolio: growth share matrix of the Boston Consulting Group, *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, sivut 678-680.

Huggins, R., Johnston, A. & Thompson, P. 2012. Network Capital, Social Capital and Knowledge Flow: How the Nature of Inter-organizational Networks Impacts on Innovation, *Industry and Innovation*, vol. 19, no. 3, sivut 203-232.

IPC. 2017. IPC: European postal service challenged by market conditions. [verkkodokumentti]. [viitattu 27.3.2017]. Saatavilla: <http://postandparcel.info/78972/news/ipc-european-postal-service-challenged-by-market-conditions/>.

IPC. 2016. e-Commerce Futures Forum 18 October, 2016, Bryssel, Belgia. [julkaisematon seminaarimateriaali]

Jaag, C., Moyano, J.P. & Trinkner, U. 2016. Postal strategies in a digital age in *The Future of the Postal Sector in a Digital World*. Springer, sivut 103-120.

Jantunen, A. 2005. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no. 3, sivut 336.

Järvensivu, T. & Nykänen, K. 2008. Identifying basic elements of network management: Comparison between managing networks, markets, and hierarchies, *Fishing with business nets*.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.

Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen : menestyksen timantti*, 4., tark. p. edn. Talentum: Helsinki.

Kauppalehti. 2017. Pakettijakelun hintakisa kävi liian kovaksi Postnordille. [verkkosivu]. [viitattu 14.3.2017]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pakettijakelun-hintakisa-kavi-liian-kovaksi-postnordille>.

- Kiikkilä, L. & Hemmi, H. 2017. Asiakastyytyväisyystutkimus 2016 Logistiikkapalveluasiakkaiden päättäjät. [julkaisematon tutkimusraportti, Posti].
- Kim, W.C. 2004. Blue ocean strategy. Harvard business review, vol. 82, no. 10, sivut 76.
- Kosunen, T. 2007. Organisaation strateginen kyvykkyys uudistumiseen, Organization's strategic capability on renewal.
- Lavie, D. 2006. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. The Academy of Management Review, sivut 638-658.
- Leih, S., Linden, G. & Teece, D. 2014. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective.
- Locke, E.A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. Personnel Psychology, vol. 50, no. 3.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet, 3. uud. p. edn. Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, Management Science, vol. 26, no. 3, sivut 322-341.
- Moore, G.A. 2007. To Succeed in the Long Term, Focus on the Middle Term (cover story). Harvard business review, vol. 85, no. 7, sivut 84-90.
- Nikkei 2017. Japan delivery companies a on verge of collapse. [verkkosivu]. [viitattu 14.3.2017]. Saatavilla: <http://asia.nikkei.com/Business/Trends/Japan-delivery-services-on-verge-of-collapse>.
- Nippa, M., Pidun, U. & Rubner, H. 2011. Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. The Academy of Management Perspectives, vol. 25, no. 4, sivut 50-66.
- OpusCapita 2017, OPUSCAPITA MYY TALOUSHALLINNON ULKOISTUSLIIKETOIMINNAN NORJALAISELLE LONGSHIPILLE. [verkkosivu]. [viitattu 49.2017]. Saatavilla: <https://www.opuscapita.fi/uutiset/2017/opuscapita-myy-taloushallinnon-ulkoistusliiketoiminnan-norjalaiselle-longshipille>.

O'Toole, L.J. 1997. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public administration review*, vol. 57, no. 1, sivut 45-52.

Paavonen, M. 2017. *Logistiikka (2/2017)*. [Palvelualojen työntajat ry PALTA ry:n julkaisu]

Palmatier, R.W., Dant, R.P. & Grewal, D. 2007. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 4, sivut 172-194.

Patton, M.Q. 1987. *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*. CSE Program Evaluation Kit, Volume 4.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Porter, M. 2008. *THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY*, Harvard business review, vol. 86, no. 1, sivut 78-93.

Porter, M. 1996. *What Is Strategy?*. Harvard business review, vol. 74, no. 6, sivut 61-78.

Posti. 2017. *Posti Vuosikertomus 2016*, Posti Oyj.

Posti Group Oyj. 2016a. *Posti Group Oyj:n tulos 2015*. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.12.2016]. Saatavilla: [http://www.posti.com/attachments/financials/2015/Posti\\_Group\\_Oyj\\_tulos\\_2015.pdf](http://www.posti.com/attachments/financials/2015/Posti_Group_Oyj_tulos_2015.pdf).

Posti Group Oyj. 2016b. *Posti vuosikertomus 2015*, Posti Oyj.

Posti Oy. 2017a. *Posti perusti palveluiden digitaalisen kauppapaikan*. [verkkosivu]. [viitattu 20.9.2017]. Saatavilla: <https://1drv.ms/b/s!AuXRrlHBDm54lnXeGIeQRy1W7daS>.

Posti Oy 2017b. *SmartPost - tavarat ja palvelut taloosi*. [verkkosivu]. [viitattu 31.8.2017]. Saatavilla: <https://1drv.ms/b/s!AuXRrlHBDm54lnF8hOwGYN8-7ayt>.

Posti Oy. 2017c. *Smartpost — tuo tavarat ja palvelut lähellesi*. [verkkosivu]. [viitattu 31.8.2017]. Saatavilla: <http://bit.ly/2grVWu9>.

- Posti Oy. 2016. Postin uudet pakettilokerikot valtaavat Bonavan uudisrakennukset. [verkkosivu]. [viitattu 18.12.2016]. Saatavilla: [https://www.posti.fi/business-news/tiedotteet/2016/20161213\\_pakettilokerikko.html](https://www.posti.fi/business-news/tiedotteet/2016/20161213_pakettilokerikko.html).
- Posti Oyj. 2016a. Posti laajentaa elintarvikelogistiikkaan ja ostaa logistiikkayhtiö Veinen. [verkkosivu]. [viitattu 26.9.2017]. Saatavilla: <https://1drv.ms/b/s!AuXRrlHBDm54lnkRKl7mfzstT6Ds>.
- Posti Oyj. 2016b. Posti ostaa Kuljetus Kovalaisen. [verkkosivu]. [viitattu 25.9.2017]. Saatavilla: <https://1drv.ms/b/s!AuXRrlHBDm54lni-I2SiKFWtbScW>.
- Pöyhönen, S. 2011. Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa. Talentum.
- Rantala, J. 2017. Kuinka posti kulkee?. [tallenne Yle:n Mikä maksaa? -radio-ohjelmasta]. Saatavilla: [https://1drv.ms/u/s!AuXRrlHBDm54hm\\_X84VQE1jPn49K](https://1drv.ms/u/s!AuXRrlHBDm54hm_X84VQE1jPn49K).
- Rantala, O. 2013. Postitoiminnan kehitys vuoteen 2020. ETLA.
- Renault, C., Dalsace, F. & Ulaga, W. 2010. MICHELIN FLEET SOLUTIONS: FROM SELLING TIRES TO SELLING KILOMETERS, sivut 1-15.
- Ritala, P. & Ellonen, H. 2010. Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. *Competitiveness Review*, vol. 20, no. 5, sivut 367-383.
- Rumelt, R. 2011. The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, vol. 1, no. 3.
- Sakchutchawan, S., Hong, P.C., Callaway, S.K. & Kunnathur, A. 2011. Innovation and competitive advantage: model and implementation for global logistics. *International Business Research*, vol. 4, no. 3.
- Sanomalehti Kaleva 2016. Yle: Sipilä harkitsee suurremonttia omistajapolitiikkaan, esillä Postin pilkkominen. [verkkosivu]. [viitattu 9.10.2017]. Saatavilla: <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/yle-sipila-harkitsee-suurremonttia-omistajapolitiikkaan-esilla-postin-pilkkominen/727227/>.
- Särkijärvi, J. & Kajander, S. 2011. Logistiikkatoimialan rakenne ja taloudellinen kehitys Etelä-Suomessa 2000-luvulla. Turku: Turun yliopisto, Merenkulkualan koulutus- tutkimuskeskus.

Saunila, M., Mäkimattila, M. & Salminen, J. 2014. Matrix structure for supporting organisational innovation capability. *International Journal of Business Innovation and Research*, vol. 8, no. 1, sivut 20-35.

Söderman, A. 2014. Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohdon menestysresepteissä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Suikki, R. 2007. Changing business environment : effects of continuous innovations and disruptive technologies. Oulun yliopisto.

Sull, D. 2011. Goal Summit 2016: Goals – The Missing Link Between Strategy and Execution. [verkkovideo]. [viitattu 10.12.2016]. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=25yPHGyx3T4>.

Suomen virallinen tilasto. 2017. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tieliikenteen tavarankuljetukset. Helsinki.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C, vol. 20.

Tapanila, H. 2016. Nysse. [verkkosivu]. [viitattu 18.11.2016]. Saatavilla: <http://nysse.mobi/>.

Teece, D. 2017. Business models and dynamic capabilities.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, sivut 509-533.

Teece, D. & Leih, S. 2016. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: AN INTRODUCTION. *California management review*, vol. 58, no. 4, sivut 5-12.

Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. 2016. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: RISK, UNCERTAINTY, AND STRATEGY IN THE INNOVATION ECONOMY. *California management review*, vol. 58, no. 4, sivut 13-35.

The Economist 2017. Delivering the goods. Lontoo: London Economist Newspaper Ltd.

Tilastokeskus. 2017. Rakennuskanta 2015. [verkkotilasto]. [viitattu 21.9.2017]. Saatavilla: [http://www.stat.fi/til/rakke/2015/rakke\\_2015\\_2016-05-26\\_kat\\_002.fi.html](http://www.stat.fi/til/rakke/2015/rakke_2015_2016-05-26_kat_002.fi.html).

Tinnilä, M., Truong, A. & Viitasaari, T. 2017. Consolidation of last mile delivery. [julkaisematon markkinatutkimus]

Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015 [hallitusohjelma]. Helsinki: Edita Prima.

Valtioneuvoston kanslia. 2017. Valtion omistajaohjaus vuosikertomus 2016, Valtioneuvoston viestintäosasto. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Valtion omistajaohjauksen vuosikertomus vuodelta 2015, Valtioneuvoston viestintäosasto. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Valtion omistajaohjausvuosikertomus 2014, Valtioneuvoston viestintäosasto. Edita Prima Oy.

Von Krogh, G. & Cusumano, M.A. 2001. Three strategies for managing fast growth. MIT Sloan Management Review, vol. 42, no. 2, sivut 53.

Wagner, S.M. & Sutter, R. 2012. A qualitative investigation of innovation between third-party logistics providers and customers.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, sivut 171-180.

Whitehead, J. 2015. BCG (Growth Share) Matrix, Wiley Encyclopedia of Management.

Winter, S.G. 2003. Understanding dynamic capabilities, Strategic Management Journal, vol. 24, no. 10, sivut 991-995.

Yin, R.K. 2009. Case study research : design and methods, 4th ed edn. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

YLE. 2017. Nobel-palkittu Bengt Holmström eduskunnassa. [videotaltiointi]. [viitattu 1.5.2017]. Saatavilla: <http://areena.yle.fi/1-4091124>.

# LIITTEET

## LIITE 1. Posti Group Oyj:n avainluvut 2013-2015 (Posti Group Oyj 2016b)

### Avainluvut

Postin taloudelliset tavoitteet ovat:

- liikevoittoprosentti on yli 5 %,
- sijoitetun pääoman tuotto on vähintään 10 %,
- nettovelkaantumisaste on enintään 35 %,
- vuonna 2018 konsernin liikevaihdosta yli 10 % tulee uusilta liiketoiminta-alueilta.

### Konsernin avainluvut

	2015	2014	2013
Liikevaihto, milj. euroa	1 650,3	1 858,7	1 976,8
Liiketulos (oikaistu), milj. euroa*)	48,7	50,8	50,5
Liiketulos (oikaistu), %*)	2,9	2,7	2,6
Liiketulos, milj. euroa	55,9	5,8	9,9
Liiketulos, %	3,4	0,3	0,5
Tulos ennen veroja, milj. euroa	43,3	-4,6	-2,4
Tilikauden tulos, milj. euroa	36,0	-4,4	7,7
Oman pääoman tuotto (12 kk), %	6,1	-0,7	1,1
Sijoitetun pääoman tuotto (12 kk), %	6,3	1,0	1,3
Omavaraisuusaste, %	47,8	45,9	47,5
Nettovelkaantumisaste, %	-10,5	17,2	21,1
Bruttoinvestoinnit, milj. euroa	60,6	57,5	61,1
Henkilöstö keskimäärin	22 219	24 617	27 253
Osingot, milj. euroa	18,0**)	-	-

\*) Oikaistu = ilman kertaluonteisia eriä

\*\*\*) Hallituksen ehdotus yhtiökokoukselle

## LIITE 2. Kyselylomake

### Arvoisa vastaaja,

Pyydän apuasi opinnäytteeseeni liittyen. Väittämiin vastaaminen vie sinulta reilut viisi minuuttia. Teen diplomityötä Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa (tuotantotalous). Vastauksesi oheisiin 26:een väittämään ovat osa tutkimusaineistoa.

Lue saate loppuun ja vastaa sen jälkeen. **Väittämiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Vastaa omasta ja oman työsi näkökulmasta. Arvokkainta on se näkemys mikä sinulla on.** Jos koet että johonkin väitteeseen on hankalaa ottaa kantaa, mieltä väitettä "postihattu" päässä.

Kysely on luottamuksellinen ja aineisto jää ainoastaan allekirjoittaneen käyttöön. Yksittäistä vastaajaa ei tunnisteta, eikä aineistoa luovuteta eteenpäin. Kyselyaineisto tallentuu yliopiston hallinnassa olevalle käyttäjätunnukselle. Diplomityön ohjaaja on professori Timo Pihkala.

Avustasi kiittäen,

Janne Virtala  
opiskelija, tuotepääällikkö  
0407242869, janne.virtala@student.lut.fi tai janne.virtala@posti.com

#### 1. Valitse se liiketoimintaryhmä johon työsi liittyy. \*

Postipalvelut (PS) ▼

#### TIEDONHANKINTA

#### 2. Tarkkailemme aktiivisesti alaamme ja omaksumme käyttöön parhaat käytännöt alaltamme. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### 3. Keräämme jatkuvasti taloudellisia tietoja toiminnastamme ja toimintaympäristöstä. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### 4. Kehittämistoimintamme perustuu tutkittuun markkinatarpeeseen. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### TIEDON LEVITTÄMINEN

#### 5. Meillä on paljon dokumentoitua tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista liittyen tuotekehitykseen ja markkinointiin. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### 6. Käytämme paljon aikaa sen selvittämiseen miksi projektimme onnistuivat. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### 7. Käytämme paljon aikaa sen selvittämiseen miksi projektimme epäonnistuivat. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### 8. Emme ole tottuneet dokumentoimaan kirjallisesti asioita, joista olemme oppineet kokemustemme kautta. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

#### 9. Päivitämme usein ohjeitamme (sisäisiä tai ulkoisia). \*

Olen erittäin paljon eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Olen erittäin paljon samaa mieltä



## LIITE 2 (jatkuu)

### 9. Päivitämme usein ohjeitamme (sisäisiä tai ulkoisia). \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 10. Ohjeemme ovat asiakkaillemme usein helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

## TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

### 11. Pystymme tarttumaan odottamattomiin mahdollisuuksiin \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 12. Pystymme vastaamaan nopeasti kilpailijoiden toimiin. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 13. Työmenetelmien ja käytäntöjen muutos on meillä hyvin hidasta. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 14. Jos meillä on palveluissa tai toimintatavoissa virheitä, odotamme niiden korjaamista niin pitkälle tulevaisuuteen kuin mahdollista. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 15. Meillä on tapana reagoida välittömästi virheisiin palveluissa jotka työntekijämme löytävät. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 16. Muutamme toimintatapoja kun asiakaspalaute antaa meille niitä syyn muuttaa. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 17. Kun joku yrityksessämme tarvitsee tietoja asiakkaista tai markkinoista, hän tietää kenen puoleen kääntyä. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

## YMPÄRISTÖ

### 18. Liiketoiminnassamme tuotteiden elinkaari on tyyppillisesti pitkä. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 19. Liiketoiminnassamme asiakkaiden tarpeet tai mieltymykset ovat melko vakaat tai muuttuvat harvoin. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 20. Liiketoimintamme tuntemus ja siihen liittyvä osaaminen vanhenee nopeasti. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

### 21. Liiketoimintamme ei voi onnistua, jos ei kykene tuomaan tarjolle uusia tuotteita tai palveluita jatkuvasti. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

22. Liiketoimintamme toimintaympäristö muuttuu hitaasti. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

23. Kyky toimia nopeasti on ratkaisevan tärkeää liiketoimintamme onnistumisen kannalta. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

24. Teknologinen kehitys tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia liiketoiminnallemme. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

25. Teknologinen kehitys on nopeaa liiketoimintamme toimialalla. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

26. Toimialallamme kenelläkään ei vielä ole sitä osaamista mitä tarvitaan muutaman vuoden kuluttua. \*

Olen erittäin paljon eri mieltä  1  2  3  4  5  6  7 Olen erittäin paljon samaa mieltä

27. Voit jättää tähän halutessasi vapaamuotoisen palautteen. Kommentoi esimerkiksi yllä olevia aihepiirejä joihin otit kantaa. Voit myös antaa palautetta muusta asiasta. Jos haluat lisätietoja tutkimuksesta, pyydän sinua olemaan minuun yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla.

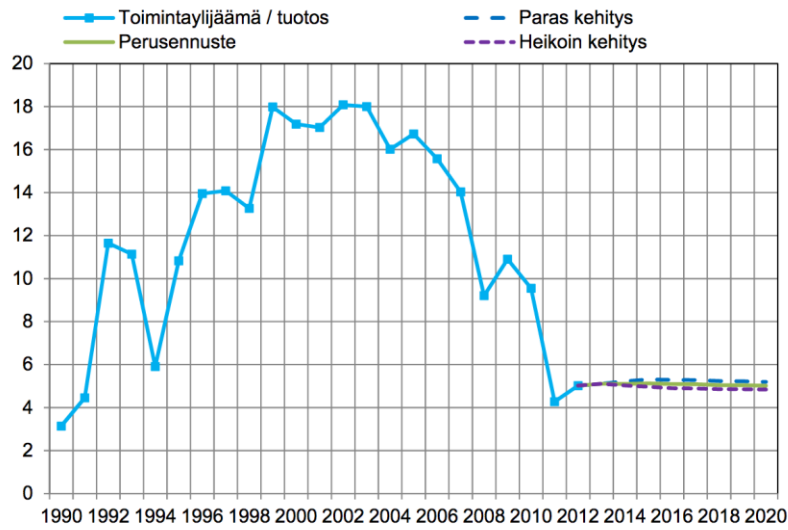
Kiitos!

28. Kauan olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi?

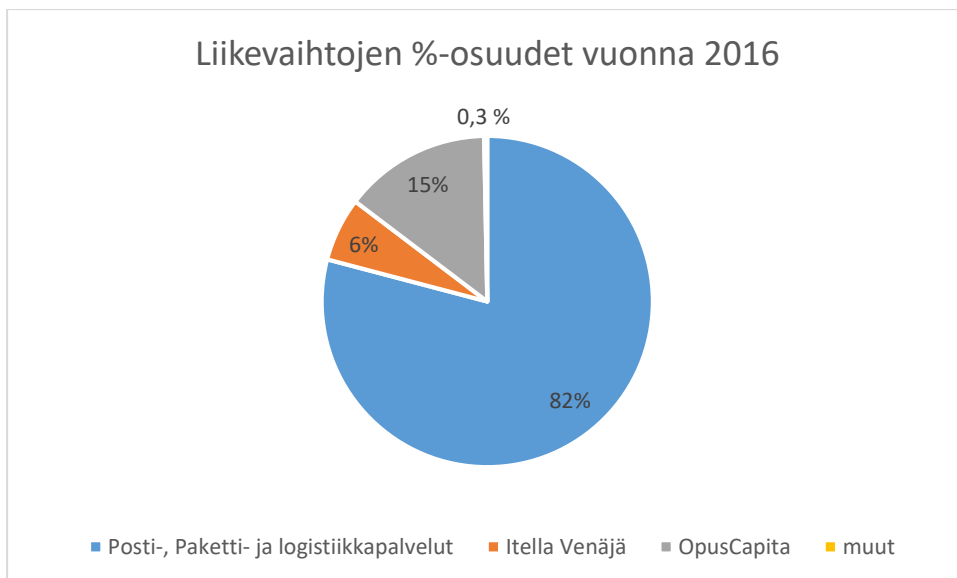
0-1 vuotta ▼

Lähetä

### LIITE 3. Postitoiminnan kannattavuus, % (O. Rantala 2013)



### LIITE 4. Liikevaihtojen osuudet prosenttiosuuksina (Posti 2017)



## LIITE 5. Posti konsernin avainluvut vuosina 2014-2016 (Posti 2017, 8-10)

	2016	oikaistu 2015*	oikaistu 2014*
Liikevaihto, milj. euroa	1 607,6	1 649,1	1 867,1
Oikaistu käyttökate, milj. euroa	126,7	128,2	145,1
Oikaistu käyttökate, %	7,9	7,8	7,8
Käyttökate, milj. euroa	116,0	147,2	104,0
Käyttökate, %	7,2	8,9	5,6
Oikaistu liiketulos, milj. euroa	47,1	47,6	58,6
Oikaistu liiketulos, %	2,9	2,9	3,1
Liiketulos, milj. euroa	30,7	54,8	13,5
Liiketulos, %	1,9	3,3	0,7
Tulos ennen veroja, milj.euroa	29,5	42,3	3,2
Tilikauden tulos, milj. euroa	23,2	35,1	1,8
Liiketoiminnan rahavirta	63,1	81,9	93,2
Oman pääoman tuotto (12 kk), %	3,9	6,2	0,3
Sijoitetun pääoman tuotto (12 kk), %	5,1	6,4	1,9
Omavaraisuusaste, %	54,9	46,9	45
Nettovelkaantumisaste, %	-13,6	-10,9	17,9
Bruttoinvestoinnit, milj. euroa	100,4	66,8	63,6
Henkilöstö keskimäärin	20 632	22 219	24 617
Osingot, milj. euroa	60,0**	18,0	-

\*) Oikaistu = tuloutusperiaatteen muutoksella oikaistut luvut

\*\*\*) Hallituksen ehdotus yhtiökokoukselle

## LIITE 5 (jatkuu)

### Liiketoimintaryhmien avainluvut

miljoonaa euroa	2016	oikaistu 2015*	Muutos
<b>Liikevaihto</b>			
Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	1 321,6	1 337,8	-1,2 %
Itella Venäjä	104,6	118,9	-12,0 %
OpusCapita	240,1	256,7	-6,4 %
Muut toiminnot	5,1	8,7	-41,5 %
Sisäinen myynti	-63,9	-72,9	
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>1 607,6</b>	<b>1 649,1</b>	<b>-2,5 %</b>
<b>Oikaistu käyttökate</b>			
Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	91,0	90,3	0,7 %
Itella Venäjä	2,6	4,1	-37,7 %
OpusCapita	19,1	21,6	-11,8 %
Muut toiminnot	14,1	12,1	16,3 %
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>126,7</b>	<b>128,2</b>	<b>-1,1 %</b>
<b>Käyttökate</b>			
Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	76,9	80,9	-5,0 %
Itella Venäjä	3,9	-8,3	
OpusCapita	12,2	21,4	-43,0 %
Muut toiminnot	23,1	53,2	-56,6 %
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>116,0</b>	<b>147,2</b>	<b>-21,2 %</b>
<b>Oikaistu käyttökate, %</b>			
Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	6,9 %	6,8 %	
Itella Venäjä	2,5 %	3,5 %	
OpusCapita	7,9 %	8,4 %	
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>7,9 %</b>	<b>7,8 %</b>	

## LIITE 5 (jatkuu)

### Käyttökate, %

Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	5,8 %	6,0 %
Itella Venäjä	3,7 %	-7,0 %
OpusCapita	5,1 %	8,4 %
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>7,2 %</b>	<b>8,9 %</b>

### Oikaistu liike-tulos

Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	48,7	49,2	-0,9 %
Itella Venäjä	-4,0	-5,1	
OpusCapita	9,7	14,5	-33,4 %
Muut toiminnot	-7,3	-11,0	
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>47,1</b>	<b>47,6</b>	<b>-1,1 %</b>

### Liike-tulos

Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	34,6	38,7	-10,5 %
Itella Venäjä	-2,7	-25,0	
OpusCapita	-1,4	13,3	
Muut toiminnot	0,2	27,8	-99,1 %
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>30,7</b>	<b>54,8</b>	<b>-44,0 %</b>

### Oikaistu liike-tulos, %

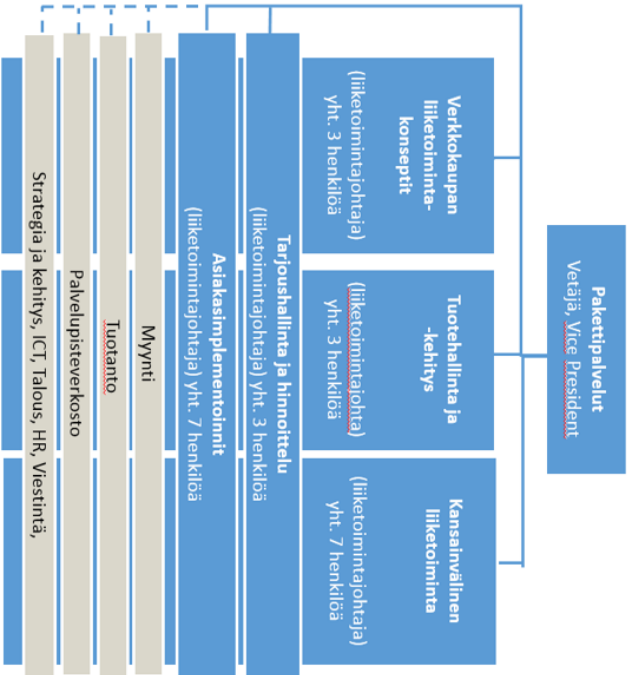
Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	3,7 %	3,7 %
Itella Venäjä	-3,8 %	-4,3 %
OpusCapita	4,0 %	5,7 %
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,9 %</b>

### Liike-tulos, %

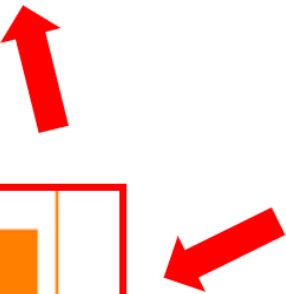
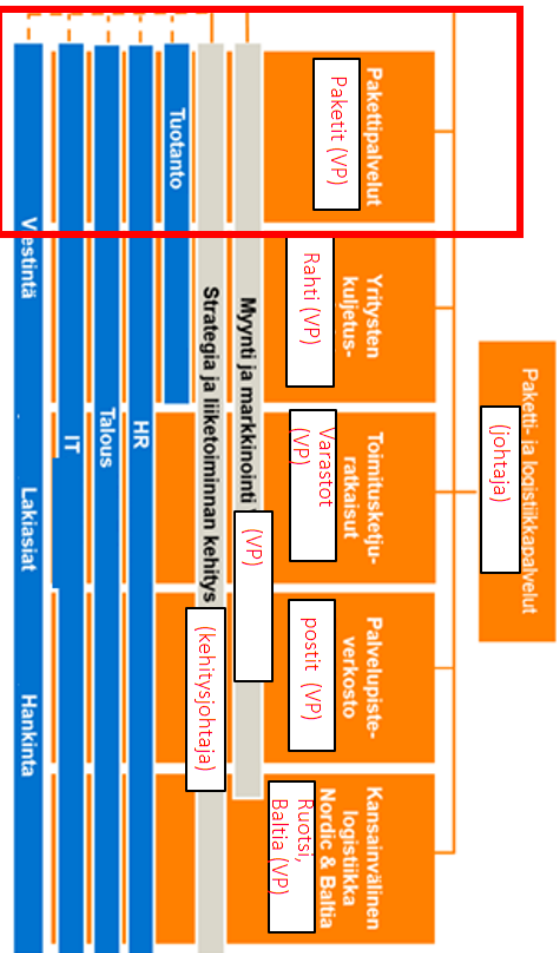
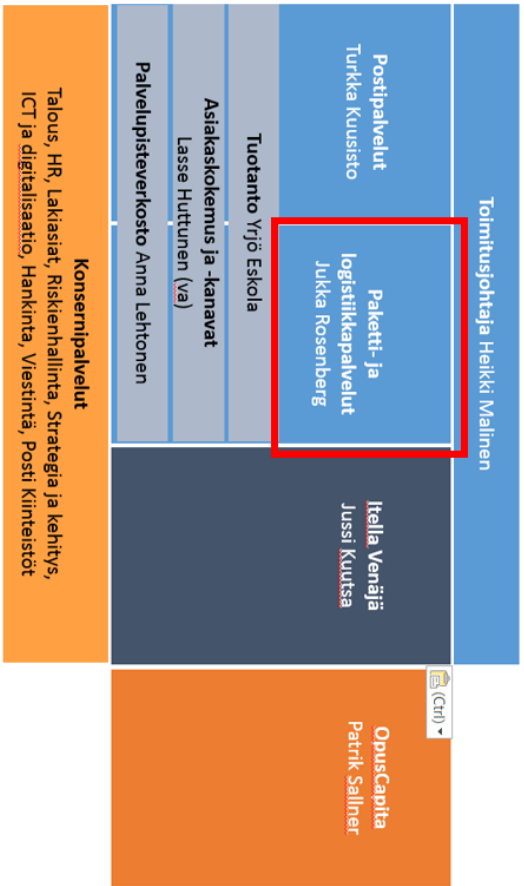
Posti-, paketti- ja logistiikkapalvelut	2,6 %	2,9 %
Itella Venäjä	-2,6 %	-21,0 %
OpusCapita	-0,6 %	5,2 %
<b>Konserni yhteensä</b>	<b>1,9 %</b>	<b>3,3 %</b>

\*) Tuloutusperiaatteen muutoksella oikaistut luvut

# LIITE 6. Paketti- ja logistiikkapalvelun organisaatiossa



Lyhenteet:  
 VP = Vice President  
 va = väliaikainen tai oman toimen ohella



## LIITE 7. Teemahaastattelurunko

Tämän puolistrukturoidun teemahaastattelurunkon pohjana on käytetty Kosusen (2007,125-126) opinnäytetyössään käyttämää teemahaastattelurunkoa.

Lämmittely:

- Muistuta että haastattelu on luottamuksellinen. Vastauksia ei tulla käsittelemään vastaajien nimillä ja vastausten lainauksissa tulen noudattamaan hyvää tieteellistä ja eettistä tutkimustapaa.
- Jos haastattelun aikana käy ilmi kiusallisia asioita: mitä haluat, että niiden kanssa tehdään?
- Kerro mitä teet työksesi.
- Kerro mitä kuuluu tehtäviisi Pakettilokerikko -projektissa

### 1. Asiakslähtöisyys

- Kuinka asiakstarpeet ohjaavat toimintaa strategisella tasolla?
- Miten asiakstarpeita on selvitetty? kuluttajat (vastaanottajat) ja rakennuttajat
- Bonava ja muut rakennuttajat: paljon aikaa käytät näiden kanssa? (johtamiseen, vastaamiseen, suunnitteluun)
- Mistä lähtökohdista ja oletuksista tätä työtä rakennuttajien kanssa tehdään?
- Kuinka hyvin organisaatio on mielestäsi ollut selvillä yleisesti ottaen tulevaisuuden asiakstarpeista?

### 2. Joustavuus

- Kuinka hyvä Posti on mielestäsi tarttumaan yllättäviin mahdollisuuksiin?
- Pystyykö Posti muuttamaan toimintaansa joustavasti toimintaympäristön muuttuessa?  
(- Päivitetäänkö strategiaa riittävän usein? )

### 3. Innovatiivisuus

- Miten määrittelet innovatiivisuuden?
- Minkälainen rooli innovatiivisuudella Postissa on?



- Ollaanko kiinnostuneita enemmän nykytilasta vai muutoksesta?
- Onko tuotteilla eroa kilpailevien yrityksen vastaaviin tuotteisiin?
- Osaako yritys luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia?
- Miten arvioisit hankkeen toteuttamista tähänastisten kokemustesi mukaan? Organisaatiotasolla (Posti) ja hanketasolla

#### 4. Markkinakentän tuntemus

- Kuinka hyvin yritys tuntee kilpailijansa?
- Kuinka hyvin yritys tuntee oman asemansa liiketoimintakentässä?
- Kartoitetaanko uusia markkina-alueita ja asiakkaita?

#### 5. Strategian yhtenäisyys

- Ohjaako strategia toimintaa?
- Tietävätkö työntekijät mielestäsi mitä strategia merkitsee omien työtehtävien kannalta?
- Onko henkilöstö sitoutunut strategiaan?
- Kehitetäänkö osaamista strategian mukaisesti?

#### 6. Tulevaisuuteen visio

- Onko organisaatiolla selkeä visio tulevaisuudesta?
- Pyritäänkö aistimaan uusia trendejä ja markkinoiden kehitystä?
- Tunteeko organisaatio tulevaisuuden teknologiset mahdollisuudet ja kehityksen?
- Pyritäänkö luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakastarpeisiin?

#### 7. Identiteetti

- Vertaako yritys itseään säännöllisesti alan muihin yrityksiin? Jos, niin millaisiin?
- Onko organisaatiolla selkeä, omaleimainen identiteetti?