



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marjut Ohrankämmen

Strategiset kyvykkyydet

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO

Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä: Marjut Ohrankämmen

Tutkielman nimi: Strategiset kyvykkyudet

Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen

Työn ohjaaja: Riitta Viitala

Valmistumisvuosi: 2022 Sivumäärä: 99

TIIVISTELMÄ:

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset asettavat uusia vaatimuksia organisaatioiden menestymiselle markkinoilla. Yhtenä strategisena ja uudistumisen avaintekijänä ovat kyvykkyudet, joita hyödyntämällä organisaatio voi päästä strategiin tavoitteisiinsa, luoda ainutlaatuista arvoa sidosryhmilleen ja kilpailuetua suhteessa muihin. Organisaation osaaminen, strategia tai strategiset prosessit eivät yksinään muodosta menestystä ja kilpailuetua, vaan ne tulee linkittää toisiinsa. Näin muodostuvat ydinkyvykkyudet, jotka ovat organisaation kriittisimmät ja muista erottavat resurssit, jotka se omistaa.

Kyvykkyksiä voidaan tarkastella eri tasoilla. Nämä tasot ovat kynniskyvykkyudet ja ydinkyvykkyudet. Kynniskyvykkyudet ovat toiminnalle välttämättömiä tukikyvykkyksiä, jotka ovat yhteisiä saman toimialan organisaatioille. Ydinkyvykkyudet puolestaan ovat organisaatiolle strategisesti kriittisiä kyvykkyksiä, joilla saavutetaan sen asettamat strategiset tavoitteet ja luodaan tulevaisuuden menestys. Ydinkyvykkyuksien tunnistamisessa on tärkeää tarkastella muun muassa aiemmin menestystä tuottaneita tekijöitä ja organisaation erityisiä tietoja, taitoja ja osaamisista, jotka tuottavat arvoa. Ydinkyvykkyksiä tulee myös kehittää ja vaalia. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi henkilöstöjohtamisen keinoin, kuten osaamisen kehittämisen erilaisin menetelmin.

Tutkielman tavoitteena on laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen selvittää, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyksiä. Lisäksi selvitetään, mitkä ovat kohdeorganisaation strategisesti keskeisiä ydinkyvykkyksiä, kynniskyvykkyksiä (kaikille alan toimijoille välttämättömiä), sekä mitkä mahdollisesti ovat kehittymässä olevia uusia ydinkyvykkyksiä. Teoreettinen viitekehys luodaan kirjallisuuskatsauksessa esittelemällä resurssiperusteista strategia-ajattelua ja ydinkyvykkyksiin liittyvää teoriaa. Tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluina kahdessa eri vaiheessa tammi-maaliskuussa 2022. Haastatteluita oli yhteensä yhdeksän, joista kahdeksan oli ryhmähaastatteluita. Informantteja oli yhteensä yhdeksän.

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa siitä, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyksiä ja voitiin määrittää teknologia-alan toimijoille yhteisiä kynniskyvykkyksiä sekä kohdeorganisaatiolle viisi ydinkyvykkyyttä. Tutkimuksen myötä kohdeorganisaatiolle suositellaan ydinkyvykkyuksien vaalimis- ja kehittämistoimenpiteitä, kuten työkierron mahdollisuuden selvittämistä ja yksilön osaamisen siirtämistä organisaation osaamiseksi. Lisäksi ehdotetaan asiakkaan käsitteen ja arvoketjun selkeyttämistä organisaation henkilöstölle. Jatkotutkimusaiheiksi suositetaan ydinkyvykkyuksien täsmentämistä ja tulevaisuuden ydinkyvykkyuksien selvittämistä. Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy kyvykkyuksien strategiseen johtamiseen.

AVAINSANAT: kyvykkyys, strategia, strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen	6
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusaukko	8
1.3	Tutkielman rakenne ja rajaukset	11
2	Ydinkyvykkyudet strategian toteuttajina	12
2.1	Strategia	12
2.2	Resurssiperustainen strategia-ajattelu	13
2.3	Ydinkyvykkyuden käsite	17
2.4	Ydinkyvykkyksiä käsittelevä aiempi tutkimus	20
2.5	Kyvykkyuksien ulottuvuudet	26
2.6	Ydinkyvykkyudet arvoketjussa	28
2.7	Ydinkyvykkyuksien määrittäminen	29
2.8	Ydinkyvykkyuksien vaaliminen ja kehittäminen	33
2.9	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	35
3	Tutkimuksen toteutus	38
3.1	Tutkimusmenetelmä	39
3.2	Tutkimuksen aineisto	41
3.3	Aineiston analysointi	42
4	Tutkimuksen tulokset	44
4.1	Kynniskyvykkyudet	44
4.2	Resurssit	46
4.3	Strategiset prosessit	47
4.4	Ydinosaamiset ja ydinkyvykkyudet	48
4.5	Toisen haastattelukierroksen tulokset	54
4.6	Ydinkyvykkyuksien hahmottaminen ja käsitys ydinkyvykkyyksistä	62
5	Johtopäätökset	68
5.1	Ydinkyvykkyuksien hahmottaminen	70

5.2	Alan kynnyskyvykkydet	72
5.3	Strategisesti keskeiset ydinkyvykkydet	74
5.3.1	Asiakkuuksien hallinnan ydinkyvykkyys	74
5.3.2	Tuotteen ja palvelun järjestämisen ydinkyvykkyys	76
5.3.3	Toiminnan johtamisen ja ohjauksen ydinkyvykkyys	78
5.3.4	Verkostotoiminnan ja kumppanuuksien hallinnan ydinkyvykkyys	79
5.3.5	Kehittämistoiminnan ydinkyvykkyys	80
5.4	Kehittymässä olevat uudet ydinkyvykkydet	80
5.5	Tulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen	81
5.6	Tutkimuksen arviointi	84
5.7	Toimenpide-ehdotukset	86
5.8	Jatkotutkimus	90
	Lähteet	91
	Liitteet	96
	Liite 1. Haastattelurunko, ensimmäinen haastattelukierros	96
	Liite 2. Haastattelurunko, 2. haastattelukierros	98

Kuviot

Kuvio 1. Resurssiperustainen malli Barney'n (1991) mukaan.	15
Kuvio 2. Organisaation ydinkyvykkyyksien muodostuminen (Long & Vickers-Koch, 1995, s.13).	20
Kuvio 3. Ydinkyvykkyyksien järjestelmä (Yang, 2015, s. 176).	22
Kuvio 4. Strategisten kyvykkyyksien muodostuminen (Huikkola ja Kohtamäki, 2017, s. 762).	24
Kuvio 5. Kyvykkyyksien ulottuvuudet (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 14).	27
Kuvio 6. Ydinkyvykkyydet luomassa arvoa (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 16).	28
Kuvio 7. Ydinkyvykkyyksien strateginen merkitys ja käsitteiden välinen suhde.	36
Kuvio 8. Ydinkyvykkyyksien määrittämisen ja toiminnan prosessi.	69
Kuvio 9. Tunnistettuja kyvykkyyksiä.	70
Kuvio 10. Tunnistetut alan kynniskyvykkyydet.	74
Kuvio 11. Toimenpide-ehdotukset.	87
Kuvio 12. Ehdotus ydinosamisten tarkastelun prosessista.	89

Lyhenteet

HRM	Human Resource Management, henkilöstöjohtaminen
HRD	Human Resource Development, henkilöstön kehittäminen
RBV	Resource Based View, resurssiteoria
SHRM	Strategic Human Resource Management, strateginen henkilöstöjohtaminen

1 Johdanto

Maailmantalouden ja viestintäteknologian kehitys sekä avoimien, globaalien kaupan-
käyntijärjestelmien syntyminen ovat merkinneet sitä, että asiakkaalla on enemmän va-
linnanvaraa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat lisänneet tarvetta pohtia
sitä, miten asiakkaiden tarpeisiin vastataan viisaammin ja kuinka saada lisäarvoa uusien
tuotteiden ja palveluiden tarjoamisella. (Teece, 2010, s. 172.) Näihin muutoksiin vastaa-
minen edellyttää organisaatiolta sitä, että se pohtii tavoitteitaan ja keinoja näiden saa-
vuttamiseksi perusteellisesti. Organisaation strategisena ja uudistumisen yhtenä avain-
tekijänä pidetäänkin kyvykkyyssajattelua (Hannus, 2004, s. 3).

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Toimintaympäristön muutokset ovat synnyttäneet tarpeen pohtia uusia toimintamalleja.
Resurssiperustaisen ajattelun mukaan arvokkaat ja harvinaiset resurssit ovat perusta ar-
von luomiselle. (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007, s. 273.) Resurssit ja kyky yhdistellä niitä
tehokkaasti ovat avain yrityksen menestykseen. Tässä yhteydessä onkin kiinnitetty huo-
miota erityisesti siihen, miten henkilöstöresurssit vaikuttavat kriittisesti kilpailukykyyn.
Henkilöstöresurssit käsittävät henkilöstön osaamisen, joka yhdessä strategisten proses-
sien kanssa muodostaa organisaation ydinkyvykkyudet. Näitä kyvykkyksiä voidaan pitää
organisaation menestymisen ja kilpailukykyyn yhtenä tärkeimpänä tekijänä. (Long &
Vickers-Koch, 1995, s. 12-14.)

Organisaation osaamiseen ja kyvykkyysiin liittyvän keskustelun juuret yltävät 1950-lu-
vulle, jolloin jo tutkittiin yrityksen erottumista sen kilpailijoista. Tällöin ei kuitenkaan vielä
tunnistettu osaamisen strategista merkitystä. 1970-luvun loppupuolella kyvykkyudet
tunnistettiin strategisesti tärkeiksi tekijöiksi, vaikkakin tämä jakoi edelleen mielipiteitä.
Tästä huolimatta näkemys siitä, että tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan sellaisia tai-
toja ja resursseja, joita on hankala kopioida, alkoi vakiinnuttaa asemaansa tutkijoiden

keskuudessa. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 8-10.) Prahalad ja Hamel esittivät 1990-luvulla, että ydinosaaminen on yritysten kilpailukyvyn perusta. Heidän mukaansa ydinosaaminen on yrityksen hallussa olevien taitojen ja tekniikoiden, erityisen tiedon, kokemuksen ja teknologian yhdistämistä. Ydinosaamiset ovat heidän mukaansa tärkeitä ydin tuotteiden tai ydinpalveluiden kehittämisen kannalta. Tässä yhteydessä he nostivat myös arvon lisäämisen; ydinosaamiset ovat tärkeitä tekijöitä, sillä ne luovat lisäarvoa asiakkaiden houkuttelemiseksi. (Prahalad & Hamel, 1990; Prahalad, 1995, s. 131, 135.) Heidän näkemyksensä vauhditti keskustelua, ja sittemmin useat tutkijat ovat viitanneet tähän.

Osaamista ja kyvykkyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on todettu kyseisten käsitteiden olevan hieman ongelmallisia, sillä niistä käytetään useita eri termejä sekaisin (Javidan, 1998, 61; Sanchez, 2004, s. 519; Gökkaya & Özbağ, 2015, s. 91). Määritelmässä myös näytetään viittavan erilaisiin organisaation toiminnan tasoihin (Sanchez, 2004, s. 519). Erityisesti ydinosaamisen ja ydinkyvykkyuden käsitteet sekoittuvat (Long ja Vickers-Koch, 1995, s. 12). Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ydinkyvykkyuden käsitettä tarkemmin.

Ydinkyvykkyksiä voidaan vaalia ja kehittää henkilöstöjohtamisen (myöhemmin HMR, human resource management) kautta. Esimerkiksi Lado ja Wilson (1994) ovat todenneet, että kilpailuedun tuleminen ydinosaamisesta tarkoittaa sitä, että sen hankinta, kehittäminen ja johtaminen tulee huomioida organisaation HRM-käytännöissä (Lado & Wilson, 1994, s. 717-720). Kontingenssimalli strategisessa henkilöstöjohtamisessa perustuu resurssiperustaiseen teoriaan korostaen organisaation omiin kyvykkyksiin tukeutumista ja niiden kehittämistä. Tässä mallissa henkilöstöjohtaminen sovitetaan yhteen organisaation muiden toimintojen ja ympäristön vaatimusten kanssa. Se, mikä HRM-käytäntö toimii missäkin organisaatiossa, riippuu käsillä olevasta tilanteesta ja organisaatiosta. (Kotila, 2005, s. 22-23, 28.) Kontingenssimalliin liittyy niin sanottu "best fit" eli yhteensopivuuden näkökulma, joka painottaa HRM-käytäntöjen yhdenmukaisuutta suhteessa organisaation ominaisuuksien kuten strategian ja ympäristön kanssa. Tälle on ominaista olettaa, että organisaation on valittavat sen kontekstiin parhaiten sopivat HR-käytänteet,

jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita. (Croonen, Grünhagen & Wollan, 2016, s. 700; Shih & Chiang, 2003, s. 282.)

Tämä tutkielma pohjautuu resurssiperustaiseen strategia-ajatteluun ja kyvykkyyksiä käsittelevään teoriaan. Longin ja Vickers-Kochin (1995) näkemys ydinkyvykkyyksistä on tutkielman keskiössä, sillä heidän teoriansa antaa selkeän, nimenomaan organisaation ydinkyvykkyyden muodostumiseen liittyvän mallin. Mallia on käytetty myös muissa ydinkyvykkyyksiä koskevissa tutkimuksissa. Tutkielmassa selvitetään sitä, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyyksiä ja mitkä ovat kohdeorganisaation strategisia kyvykkyyksiä, kynniskyvykkyyksiä sekä mahdollisia kehittymässä olevia ydinkyvykkyyksiä.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusaukko

Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmalla on sekä teoreettisia että käytännöllisiä tavoitteita. Tutkielman tavoitteena laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen tutkia sitä, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyyksiä ja niihin liittyviä osaamisia. Lisäksi tavoitteena on selventää, mitkä ovat kohdeorganisaation strategisesti keskeiset ydinkyvykkyydet (tarjoavat kilpailuedun), mitkä ovat tärkeitä kynniskyvykkyyksiä (kaikille alan toimijoille välttämättömiä) sekä mitkä mahdollisesti ovat kehittymässä olevia uusia ydinkyvykkyyksiä. Tähän tavoitteeseen liittyy myös ydinkyvykkyyksien määrittämisprosessin selvittäminen.

Edellä kerrotusta tiivistäen tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyyksiä ja niihin liittyviä osaamisia?
- Mitkä ovat kohdeorganisaation
 - kynniskyvykkyyksiä (kaikille alan toimijoille välttämättömiä)?
 - strategisesti keskeisiä ydinkyvykkyyksiä (tarjoavat kilpailuedun)?
 - mahdollisesti kehittymässä olevia uusia ydinkyvykkyyksiä?

Tutkimuksen asemointi ja tutkimusaukko

Resurssiperustaisen strategia-ajattelun mukaan resurssien oletetaan olevan avain organisaation menestykseen (Javidan, 1998, s. 60; Prahalad & Hamel, 1990, s. 81, 89-91). Käytännössä lähestymistapa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että osaamisen ja kyvykkyyksien merkitys korostuu yrityksen toiminnassa (Teece, Pisano & Shuen, 1997, s. 510, 513; Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 74). Barney'n vuoden 1991 resurssiteorian mukaan organisaation sisäiset resurssit luovat kilpailuetua ja yrityksellä on kilpailuetu silloin, kun se toteuttaa strategiaa, joka luo arvoa ja jota yksikään kilpailijoista ei käytä tai ota käyttöön samaan aikaan. Kun kilpailijat eivät edellä kerrotun lisäksi pysty kopioimaan strategiaa ja sen synnyttämiä etuja, puhutaan yrityksen pysyvästä kilpailuedusta. (Barney, 1991, s. 101-102.) Tämä kyseinen teoria on yleisesti tunnustettu keskeiseksi resurssiperustaisen ajattelun kentällä. Tähän liittyvät osaltaan kyvykkyydet, jotka nähdään resurssiperustaisen ajattelun keskeisimpänä elementtinä (Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 77). Tutkimustulokset osoittavat, että ydinosaamisten kehittäminen ja ydinkyvykkyyksien tehokas toteuttaminen ovat tärkeitä strategisia toimenpiteitä pitkän aikavälin tuoton tavoittelomiseksi (Yang, 2015, s. 181, 187).

Ydinkyvykkyyden käsite näyttäytyy kirjallisuudessa hieman hankalana, sillä siitä käytetään useita eri termejä sekaisin (Javidan, 1998, 61; Sanchez, 2004, s. 519; Gökkaya & Özbağ, 2015, s. 91). Selkeän määritelmän organisaation ydinkyvykkyydelle ovat antaneet Long ja Vickers-Koch (1995), joiden mukaan ydinkyvykkyydet syntyvät organisaation strategisten prosessien ja ydinosaamisten yhteisvaikutuksesta. Niitä voidaan pitää kilpailukyvyyn ja menestymisen yhtenä tärkeimpänä tekijänä. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 12-14.) Tutkielman kannalta tämä on erittäin keskeisessä roolissa, sillä se muodostaa selkeän kehityksen siitä, miten organisaation ydinkyvykkyydet rakentuvat. Tutkielmassa esitellään myös muiden kirjoittajien määritelmiä, jotka vahvistavat edellä esiteltyä näkemystä.

Organisaation osaaminen, strategia tai strategiset prosessit eivät yksinään muodosta menestystä ja pysyvää kilpailuetua. Ydinajatus on, että ne linkittyvät toisiinsa. Organisaation tulee huolehtia näistä osa-alueista ja kuljettaa niitä mukana strategiaprosessissa. Ydinosamiset ja strategiset prosessit tulee yhdistää siten, että voidaan saavuttaa ydinkyvykkyudet. Jotta tässä yhdistämisessä onnistutaan, tulee muun muassa selvittää niitä tekijöitä, jotka ovat aiemmin tuottaneet menestystä ja mitkä ovat niitä osaamisia, joita on vaalittava. Selvitettävä on myös, mitä tulevaisuuden kannalta tärkeitä osaamisia on kehitettävä, jotta ne voivat edelleen tuottaa lisäarvoa. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 18-19.) Teoreettisen katsauksen perusteella organisaation erottuvia resursseja sekä strategisia liiketoimintaprosesseja löytämällä ja näitä tarkastelemalla voidaan tehdä päätelmiä siitä, mitkä ovat sen kannalta strategisesti tärkeitä kyvykkyksiä. (Huikkola & Kohtamäki, 2017, s. 754.)

On tärkeää huomata, että ydinkyvykkyudet vaativat ylläpitämistä ja kehittämistä. Koska ydinkyvykkyudet sisältävät ydinosamisen alueen, tarkoittaa se sitä, että henkilöstön osaamisia on kehitettävä, aktivoitava ja ylläpidettävä. Tunnistetut ydinosamiset toimivat pohjana esimerkiksi kurseille ja koulutuksille. Myös osaamisen kehittämisen tuloksien mittaaminen on tärkeää, jotta tarvittaessa voidaan tehdä uudelleenmäärityksiä sekä -järjestelyjä. (Bergenhenegouwen, 1996, s. 32-33.) Ydinosamisten ja ydinkyvykkyuksien vaaliminen edellyttää näin ollen siis myös henkilöstöjohtamisen toimia.

Kyvykkyksiä on menneinä vuosikymmeninä tutkittu, mutta strategisten kyvykkyuksien määrittämisen käytännön prosessista ei löydy juuri tutkimustietoa. Myöskään siitä, miten käytännön toimijat tarkalleen muodostavat käsityksensä strategisista kyvykkyyksistä, ei löydy tarkkaa tutkimustietoa. Näin ollen on osoitettavissa tutkimusaukko. Tavoitteena on selvittää kyvykkyuksien tunnistamisprosessia ja tämän pohjalta luoda näkemys siitä, mitkä ovat ne organisaation kyvykkyudet, joiden varassa strategia toteutuu.

1.3 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielman ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa lukija johdatellaan aiheen ja tutkimusongelman pariin. Tutkielman toinen luku muodostaa tutkielman teoreettisen osuuden. Tämä sisältää resurssiperustaisen strategia-ajattelun ja ydinkyvykkyyksien teoriaa ja tutkimustietoa, joka pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen muodostaen teoreettisen viitekehyksen. Tämä luo pohjaa käsiteltävälle aihepiirille ja auttaa lukijaa ymmärtämään kyseistä tutkimusaluetta paremmin.

Tutkielman luvut kolme, neljä ja viisi muodostavat tutkielman empiirisen osion, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen menetelmät. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa esitellään johtopäätökset palaten alun tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusaiheita tulevaisuutta ajatellen.

2 Ydinkyvykkyudet strategian toteuttajina

Maailmantaloudessa ja organisaatioiden ympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät toisenlaisia tapoja toimia. Tähän yhtenä vastauksena on ollut resurssiperäinen ajattelutapa. Sen mukaan arvokkaat ja harvinaiset resurssit ovat perusta arvon luomiselle (Sirmon ja muut, 2007, s. 273). Resursseja ovat muun muassa organisaation kyvykkyudet (Barney, 1991, s. 101). Tätä kyvykkyyssajattelua voidaan pitää organisaation strategisena ja uudistumisen yhtenä avaintekijänä (Hannus, 2004, s. 3). Tässä luvussa perehdytään tarkemmin teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, miten strategia, resurssit ja kyvykkyudet oikeastaan liittyvät toisiinsa.

2.1 Strategia

Strategian juuret ovat alun perin sodankäynnissä. Sittemmin strategia-ajattelu on kehittynyt paljon, ja nykyisin strategiaa voidaan lähestyä useista eri näkökulmista. Tunnetuin strategian lähestymistapa on rationaalinen eli klassinen lähestymistapa, jonka pääpiirteet viittaavat kuitenkin edelleen vahvasti sotilaalliseen taustaan. Strategian ajatellaan olevan hallittu ja tietoinen ajatteluprosessi, josta päävastuu on johtajalla. Yleisesti ottaen strategia määrittelee organisaation tavoitteet ja keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. talous, teknologia ja henkilöstöresurssit). (Paauwe & Farndale, 2017, s. 9-10.)

Strategiaa voidaan lähestyä kuitenkin myös muista näkökulmista ja määritelmistä. Näistä yksi on esimerkiksi Mintzbergin (1987) näkemys, jossa strategia-termille määritettiin viisi eri tarkoitusta. Tämän mukaisesti strategiaa voidaan ajatella esimerkiksi suunnitelmana, jolloin puhutaan harkitusta toimintatavasta tai ohjeista, joilla tilanne otetaan haltuun. Strategioilla on näin ollen kaksi olennaista ominaisuutta: ne tehdään ennen niitä toimia, joihin niitä sovelletaan, ja niitä kehitetään tietoisesti ja määrätietoisesti. Muut strategian muodot ovat Mintzbergin mukaan strategia mallina (huomio menneisyydessä), liiketa-

loudellisena juonena, strategia yrityksen asemana markkinoilla ja näkemyksenä yrityksen tulevaisuuden tilasta. (Mintzberg, 1987, s. 11-17.) Toisaalta myös Porterin strategianäkemyks on tärkeä ottaa esiin, sillä tätä on siteerattu kirjallisuudessa melko paljon ja se vaikuttaa olevan yksi perinteisistä strategian määritelmistä. Hänen mukaansa strategiaan liittyy oleellisesti asemointi, jolla hän tarkoittaa erilaisten toimien tekemistä suhteessa kilpailijaan. Se voi perustua asiakkaiden tarpeisiin tai esimerkiksi saavutettavuuteen, eli hän korostaa arvoa tuottavan aseman luomista. Asemointiin liittyvät valinnat määrittelevät, mitä toimia yritys suorittaa ja miten ne linkittyvät suhteessa toisiinsa. Hän liittää strategiaan myös yhteensopivuuden, jolla hän tarkoittaa sitä, että toimintamallit on sovitettu yhteen. Porterin mukaan yhteensopivuus johtaa kilpailuetuun. (Porter, 1996, s. 62, 66, 70.)

Edellä on kerrottu siitä, että strategia nähdään ja sitä luonnehditaan toimintamallina tai suunnitelmana, joka määrittää tavoitteet ja toimenpiteet näihin pääsemiseksi voidaan nähdä melko yleispätevänä. Esimerkiksi Suomessa Hannus (2004, s. 10), Kyrölä (2010, s. 15) ja Kamensky (2014, s. 18) puhuvat strategiasta edellä mainitulla tavalla. Huomionarvoista toisaalta on myös se, että erityisesti suuremmissa organisaatioissa erotetaan yrityksen strategia ja liiketoimintastrategia toisistaan. Yritysstrategialla tarkoitetaan laajaa strategiaa, joka koostuu erilaisista ja eri markkinoilla toimivista liiketoimintayksiköistä, joilla kullakin on oma liiketoimintastrategiansa. Liiketoimintastrategia on puolestaan keskittynyt tiettyyn markkina-alueeseen, joka vaatii erilaisia tavoitteita ja resursseja kilpailukykyisyyden takaamiseksi. (Paauwe & Farndale, 2017, s. 9-10.)

2.2 Resurssiperustainen strategia-ajattelu

Strategisen johtamisen tutkimuksen kentällä on tapahtunut muutos, jossa on siirrytty tarkastelemaan nimenomaan organisaatioiden sisäisiä tekijöitä, resursseja ja kyvykkyyksiä. Kyseessä on resurssiperustainen lähestymistapa, jonka katsotaan sopivan paremmin nykypäivän liiketoimintaympäristöihin sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan tuotteiden tarkastelun näkökulmaan. (Andersén, 2010, s. 3.) Liiketoiminnan päätarkoitukseksi

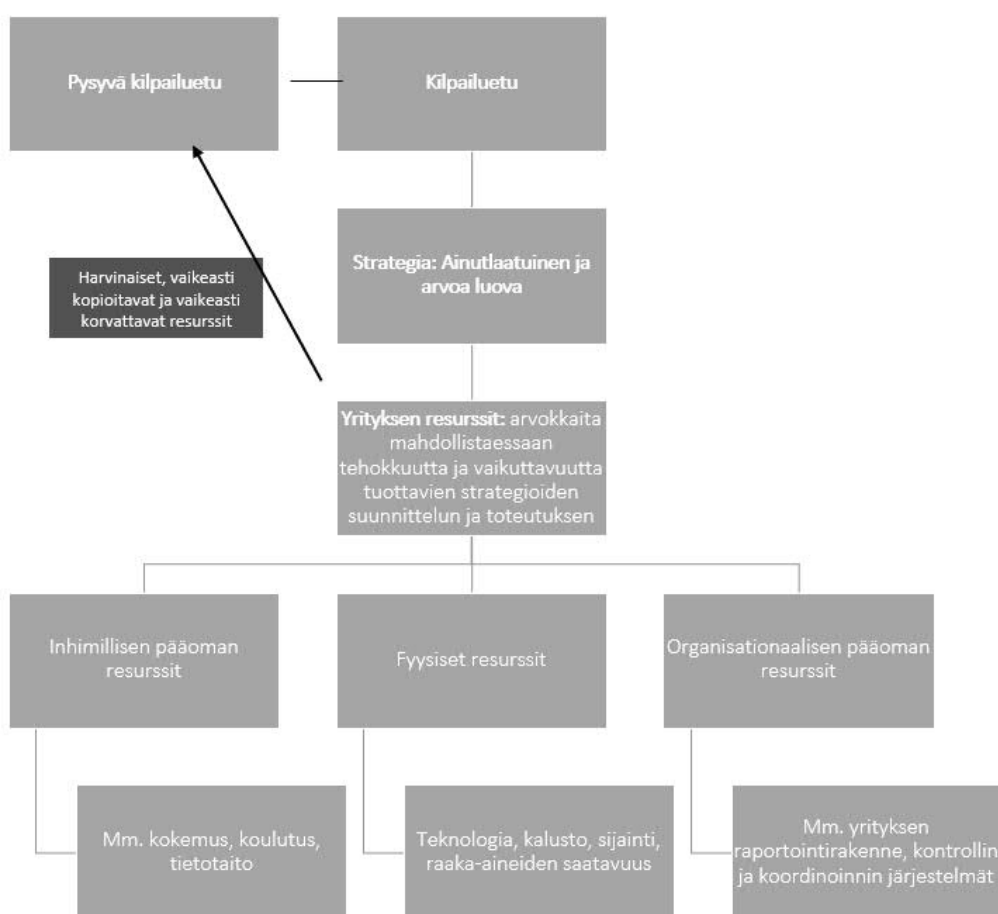
nähdään arvon tuottaminen ja ylläpitäminen (Sirmon ja muut, 2007, s. 273). Tämä tarkoittaa sitä, että strateginen pääpaino ei ole tuotetarjonnassa vaan siinä, miten organisaatio voi luoda asiakkailleen maksimaalista lisäarvoa resurssiensa pohjalta. Oikeastaan se, että organisaatiossa voidaan soveltaa nykyaikaisia johtamis- ja markkinointikäytäntöjä (kuten vaikkapa asiakaslähtöisyyden toteuttamista), edellyttää jo itsessään resurssiperustaiseen lähestymistapaan pohjaavaa toimintaa. (Andersén, 2010, s. 3-4).

Resurssiperustaisen ajattelun mukaan arvokkaat ja harvinaiset resurssit ovat perusta arvon luomiselle (Sirmon ja muut, 2007, s. 273). Yleisesti resursseiksi luetaan organisaation kaikki omaisuus, varat, prosessit ja näin ollen myös kyvykkyudet (Barney, 1991, s. 101). Resurssiperustaisen ajattelun tavoitteena on kehittää pysyvän kilpailuedun tekijöitä. Eri tutkijoiden toimesta (aina alkaen Hamelin ja Prahaladin 1990-luvun viitekehyksestä) näiksi pysyvän kilpailuedun tekijöiksi on tunnistettu aineettomat ja osaamiseen pohjautuvat tekijät. (Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 75.) Käytännössä lähestymistapa tarkoittaa siis sitä, että osaamisen ja kyvykkyyksien merkitys korostuu yrityksen toiminnassa (Teece ja muut, 1997, s. 510, 513; Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 74). Erityisen huomion kiinnittäminen resursseihin menestyksen luojina on yksi yrityksen tekemä strateginen valinta (Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 75).

Barneyn resurssiteorian (Recource based view, RBV) voidaan katsoa olevan merkittävä strategia-ajattelun suuntaus. Merkittävyyttä tukee myös se, että kyseinen teoria on yksi merkittävimmistä strategisen henkilöstöjohtamisen kentän tutkimuksen lähestymistavoista (Järnlström & Luoma, 2010, s. 42). Hänen näkemyksensä mukaan resurssit luovat merkittävää kilpailuetua (Barney, 1991, s. 101). Oleellista on, että organisaation resurssit on käytettävä tehokkaasti – strategisten liiketoimintaprosessien, johtamisjärjestelmien ja organisaatiomenettelyjen, sääntöjen ja normien avulla - arvon luomiseksi yrityksen tärkeimmille sidosryhmille (Barney, 1991; Long & Vickers-Koch, 1995, s. 15).

Barneyn (1991, s. 101) resurssiteoriaan kuuluu kolme keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat keskeisessä osassa. Nämä ulottuvuudet ovat yrityksen resurssit, kilpailuetu ja pysyvä (tai

kestävä) kilpailuetu. Yrityksen resurssit sisältävät kyvykkyydet, organisaation prosessit, tiedot, taidot ja muut sellaiset asiat, joita yritys kontrolloi, suunnittelee ja toteuttaa, ja jotka vaikuttavat sen tehokkuuteen. Hän myös nostaa henkilöstön esille yhtenä yrityksen resurssina. Yrityksen resurssit ovat sellaisia vahvuuksia, joita yritys voi käyttää suunnittelakseen ja toteuttaakseen strategioitaan. Resurssit jaotella edelleen kolmeen kategoriaan, jotka ovat inhimillisen pääoman resurssit, fyysiset resurssit ja organisaationaalisen pääoman resurssit. (Barney, 1991, s. 101.) Mallia on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Resurssiperustainen malli Barneyn (1991) mukaan.

Inhimillisen pääoman resurssit sisältävät koulutuksen, kokemuksen, päätöksentekokyvyn, suhteet, tietotaidon sekä työntekijöiden ja päälliköiden yksilölliset näkemykset. Fyysisiin resursseihin kuuluvat yrityksen teknologia, kalusto, yrityksen maantieteellinen si-

jainti sekä raaka-aineiden saatavuus. Organisationaalinen pääoma puolestaan pitää sisällään yrityksen raportointirakenteen, formaalin ja epäformaalin suunnittelun, kontrollon ja koordinoinnin järjestelmät ja työkalut sekä epämuodolliset suhteet yrityksen ja muiden tahojen välillä organisaation ympäristössä. On huomattava, että kaikki ulottuvuudet edellä mainittujen pääomamuotojen sisällä eivät ole strategisesti relevantteja resursseja. Joillain ominaisuuksilla voi olla jopa haitallinen vaikutus yrityksen tuottavuudelle. (Barney, 1991, s. 101-102.)

Barneyn (1991, s. 102) mukaan yrityksellä on kilpailuetu silloin, kun se toteuttaa strategiaa, joka luo arvoa ja jota yksikään kilpailijoista ei käytä tai ota käyttöön samaan aikaan. Kun kilpailijat eivät edellä kerrotun lisäksi pysty kopioimaan strategiaa ja sen synnyttämiä etuja, puhutaan yrityksen pysyvästä kilpailuedusta. Pysyvyys määritellään siis sen mukaan, miten vaikeasti kopioitavasta strategiasta ja eduista on kyse. (Barney, 1991, s. 102.) Pysyvää kilpailuetua tuottavien resurssien tulee täyttää neljä ehtoa. Niiden tulee olla arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja vaikeasti korvattavia. Barneyn (1991, s. 105-106) mukaan resurssit ovat arvokkaita silloin, kun ne mahdollistavat yrityksen suunnitella tai toteuttaa sellaisia strategioita, jotka parantavat yrityksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Harvinaisella resurssilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että se on poikkeuksellinen nykyisten sekä potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa (Barney, 1991, s. 106-107).

Kuten jo edellä kävi ilmi, kyvykkyudet voidaan sisällyttää resursseihin. Itse asiassa niitä voidaan pitää resurssiperustaisen ajattelun keskeisimpänä elementtinä. Kyvykkyudet ovat yrityksen mahdollisuus ja taito käyttää resursseja tehokkaasti määritetyn tuloksen saavuttamiseksi. (Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 77.) Näin ollen kyvykkyuksien ja resurssiperustaisen ajattelun välille syntyy yhteys. Seuraavassa luvussa perehdytään kyvykkyysiin tarkemmalla tasolla.

2.3 Ydinkyvykkyyden käsite

Osaamista ja kyvykkyyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on todettu kyseisten käsitteiden olevan hieman ongelmallisia, sillä niistä käytetään useita eri termejä sekaisin. Näitä termejä ovat esimerkiksi ydinsaaminen (eng. core competence), kompetenssi (competence) tai strateginen osaaminen (Javidan, 1998, 61; Sanchez, 2004, s. 519; Gökkaya & Özbağ, 2015, s. 91). Sanchezin mukaan määritelmissä myös näytetään viittavan erilaisiin organisaation toiminnan tasoihin (Sanchez, 2004, s. 519). Samoin Long ja Vickers-Koch (1995, s. 12) sekä Yang (2015, s. 175) tunnistavat haasteita kyvykkyyttä koskevan käsitteen käytössä. Erityisesti ydinsaamisen (core competence) ja ydinkyvykkyyden (core capability) käsitteet sekoittuvat. Ydinsaaminen ja ydinkyvykkyydet käsittävät kuitenkin eri ulottuvuudet, ja nimenomaisesti juuri ydinkyvykkyydet on nähty ydinsaamisia laajempaan ulottuvuutena. Ydinsaaminen painottaa teknologista ja tuotannollista osaamista tietyissä arvoketjun kohdissa, kun ydinkyvykkyys kattaa koko arvoketjun. (Long ja Vickers-Koch, 1995, s. 12.)

Kuten resurssiperäistä strategia-ajattelua koskevassa luvussa (2.2.) kerrottiin, nähdään liiketoiminnan päätarkoituksena arvon tuottaminen ja ylläpitäminen. Resurssiperusteisessä ajattelussa eri tutkijat, kuten Barney (1991), Sirmon ja muut (2007) ja Andersén (2010) korostavat tätä ajatusta. Kyvykkyydet ovat yksi tärkeä resurssi, jotka luovat arvoa. Strategisia kyvykkyyksiä käsittelevien artikkeleiden perusteella voidaan todeta, että kyvykkyyden määrittelyssä toistuvat samat elementit. Muun muassa Simon, Kumar, Schoeman, Moffat ja Power (2011, s. 1306) tiivistävät aiempien tutkimusten pohjalta, että strategisilla kyvykkyyksillä on kolme ominaisuutta. Ne ovat vaikeita kopioida, ne ovat arvokkaita asiakkaalle luoden arvoa ja ne ovat parempia kuin kilpailijoiden. Myös Rayn, Barney ja Muhanna (2004, s. 35) ovat kirjoittaneet, että kyvykkyydet ovat harvinaisia ja hankalasti kopioitavia, ja luovat erityistä arvoa asiakkaalle. Samoin myös Long ja Vickers-Koch (1995, s. 13-14) määrittelevät kyvykkyyttä samoista lähtökohdista. Se, että useat eri kirjoittajat jakavat samankaltaisen käsityksen asiasta, vahvistaa sen perimmäistä olemusta.

Kirjallisuudessa puhutaan ydinkyvykkyyksistä, strategisista kyvykkyyksistä ja kyvykkyyksistä. Käytännössä näillä eri termeillä näytetään kuitenkin viittaavan samaan asiaan. Kyvykkyydet voidaan nähdä Rayn ja muiden (2004, s. 35) sekä Sanchezin (2004, s. 518) mukaan resurssien nippuna, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen. Mikäli edellä mainittua verrataan seuraavaksi esiteltävään Longin ja Vickers-Kochin (1995, s. 13-14) määritelmään ydinkyvykkyyksistä, voidaan todeta että eroa ei juuri ole, sillä kumpikin määritelmä esittää arvoa, menestystä ja ainutlaatuisuutta. Sen sijaan kyvykkyyksien syntyminen tarkasteltaessa voidaan löytää eroja.

Longin ja Vickers-Kochin (1995, s. 13-14) mukaan ydinkyvykkyys (core capability) muodostuu strategisten prosessien varassa resursseista, ihmisten erityisestä osaamisesta. Nämä ovat siis niin sanottuja perustekijöitä, joiden yhteisvaikutuksesta yrityksen ydinkyvykkyydet syntyvät. Ydinosoamiset ovat erityisiä tietoja ja taitoja sekä teknologista osaamista, jotka antavat erityistä etua tietyissä arvoketjun kohdissa ja erottavat yrityksen muista yrityksistä. Strategiset prosessit ovat liiketoiminnan prosesseja, joita käytetään erityisosaamisen liittämiseen palveluihin, tuotteisiin tai muihin tuloksiin, joilla on arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Näiden vaikutuksesta syntyvät ydinkyvykkyydet, jotka ovat kriittisimmät ja muista erottavat resurssit, jotka yritys omistaa. Niille ominaista on, että niitä on vaikea kopioida, kun ne yhdistetään strategisiin tavoitteisiin sidosryhmistä alkavassa ja niihin päättyvässä arvoketjussa. Mallissa ydinosoamisen ja prosessien erottamisen ydinkyvykkyyden kontekstissa nähdään hyödylliseksi, koska kumpikin osa-alue vaatii erilaisia toimia ja päätöksiä. Ydinosoamisen kehittämisestä puhuttaessa päätökset ja toimet liittyvät yleensä ihmisiin tai teknologiaan. Prosessien parantamiseen tai suunnitteluun tarvitaan puolestaan taas erilaisia päätöksiä ja toimia. Esimerkkinä tästä Honda, joka painottaa moottoreiden suunnitteluun ja rakentamiseen liittyvää ydinosoamista. Suuri osa Hondan menestyksestä johtuu kuitenkin liiketoimintaprosesseista, jotka se on kehittänyt. Esimerkiksi markkinointi, myynti ja palvelunhallinta ovat olemassa tarjotakseen asiakkaille heidän eniten arvostamiaan asioita. Tulee siis tarkastella kumpaakin näistä näkökulmista, jotta ymmärretään kilpailuedun muodostumista. (Long & Vickers-Koch, 1995, s.12-14.)

Sanchez (2004) on esittänyt, että kyvykkyyksillä tarkoitetaan toistettavia toimintamalleja resurssien käytössä tuotteiden luomiseksi, tuottamiseksi ja markkinoille tarjoamiseksi. Kyvykkyydet ovat aineettomia hyödykkeitä ja ne syntyvät henkilöresurssien koordinoitua toiminnasta, jossa he yhdistävät yksilölliset taitonsa yhteen. Taidot ovat kyvykkyyksien erityismuotoja, jotka ovat yksilöllä tai tiimillä ja jotka ovat erikoistilanteissa hyödyllisiä tai liittyvät erikoisomaisuuden käyttöön. (Sanchez, 2004, 519.) Myös tämä osoittaa HRM:n tarpeellisuuden organisaatiossa. Longin ja Vickers-Kochin (1995, s. 13-14) mukaan ydinkyvykkyydet muodostuvat strategisten prosessien varassa, joka osaltaan myös viittaa juuri tähän Sanchezin toistettavan toimintamallin kuvaukseen. Tämän varassa voidaan tulla tulokseen, että kyvykkyyksille ominaista on myös tämä toistettavuus. Pihkala ja Oikarinen (2010, s. 77) näkevät kyvykkyydet yrityksen mahdollisuutena ja taitona käyttää resurssejaan tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteensa. Vesalainen (2010, s. 132) puolestaan määrittää, että kyvykkyydet ovat toiminnallisia ja yleensä myös prosessimaisia kokonaisuuksia. Hänen mukaansa esimerkiksi "kyky tuotteistaa" voi olla kyvykkyyks, kun "yritys hyödyntää resurssejaan rakentamalla niistä asiakkaille lisäarvoa tuottavia kokonaisuuksia".

Yangin (2015) määritelmä ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyden käsitteille mukailee aiemmin esitettyjä näkemyksiä. Ydinosaaminen on teknologioiden, erikoistiedon ja -taitojen sekä tekniikoiden ainutlaatuista yhdistämistä ja sitä voidaan hyödyntää ydintuotteiden/-palveluiden sekä ydinliiketoimintojen kehittämiseen. Sillä on yleensä seuraavat ominaisuudet: monimutkaisuus, näkymättömyys, jäljittelemättömyys, kestävyys, ainutlaatuisuus, korvaamattomuus ja paremmuus. (Yang, 2015, s. 175-177.)



Kuvio 2. Organisaation ydinkyvykkyysien muodostuminen (Long & Vickers-Koch, 1995, s.13).

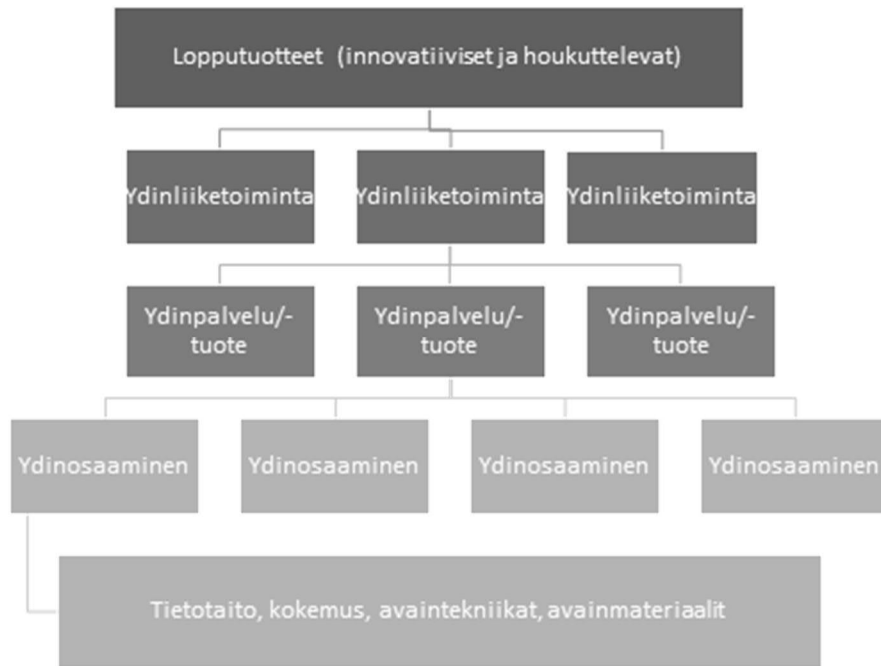
Suomessa kyvykkyyksistä on kirjoittanut muun muassa Jouko Hannus, joka omaa pitkän kokemuksen strategiatyöstä. Hänen mukaansa jäsenyys organisaation kyvykkyyksistä on sen kehittämisen ja uudistumisen lähtökohta. Hannuksen käyttämä tulkinta ydinkyvykkyyksistä on hyvin samankaltainen kuin aiemmin tässä luvussa esitellyt näkemykset; Ydinkyvykkyys on ydinosaamista tai -prosessia laajempi käsite ja ydinkyvykkyys koostuu osaamisesta, prosesseista ja IT-ratkaisuista. (Hannus, 2005, s. 89, 92-93, 397.)

2.4 Ydinkyvykkyksiä käsittelevä aiempi tutkimus

Tämän tutkimuksen kannalta Longin ja Vickers-Kochin (1995) näkemys kyvykkyyksistä on keskeinen. Tätä esiteltiin aiemmin luvussa 2.3. Yleisesti ottaen ydinosaamisen, ydinkyvykkyysien ja liiketoiminnan kasvun sekä suorituskyvyn kysymyksiä on käsitelty useissa eri tutkimuksissa (Yang, 2015, s. 173). Kyvykkyyksistä on keskusteltu (joskin hieman eri muodoissa) jo vuosikymmeniä. Tähän lukuun on valittu tutkielman kannalta keskeisimpiä tutkimuksia, joista selviää miten käsitystä ydinkyvykkyyksistä on aiemmin pyritty muodostamaan ja miten niitä on käytännössä selvitetty.

Tutkielman kannalta on tärkeää luoda katsaus uudempiin kyvykkyyksiä koskeviin tutkimuksiin, jotta voidaan luoda ajanmukainen näkemys kyvykkyyksien muodostumisesta, mutta myös niiden vaikutuksista ja suhteesta muihin toimintoihin. Tällä pyritään perustelemaan myös sitä, miksi strategisten kyvykkyyksien selvittäminen on eduksi yritykselle. Esimerkiksi Yang (2015) on tutkinut syy-seuraussuhteita ydinosaamisen, ydinkyvykkyyksien, liiketoiminnan suorituskyvyn ja yrityksen kasvun saralla. Tutkimuksen kohteena olivat huipputeknologiayritykset (tietotekniikka, verkko ja viestintä, kemianteollisuus, koneiteollisuus jne.) Taiwanissa. Tämän tutkimuksen tuloksena muun muassa voitiin todeta, että ydinosaamisen kehittäminen ja ydinkyvykkyyksien tehokas toteuttaminen ovat tärkeitä strategisia toimenpiteitä mille tahansa yritykselle pitkän aikavälin tuoton tavoittelemiseksi. (Yang, 2015, s. 181, 187.)

Tutkimuksessaan Yang esitti kehyksen ydinkyvykkyyksien järjestelmästä (kuvio 3), joka kuvaa ydinosaamisen, ydintuotteiden ja -palveluiden sekä ydinliiketoiminnan suhdetta. Ydinliiketoiminnalla tarkoitetaan sellaista uutta ja kannattavaa liiketoimintaa, joka sisältää ydintuotteet/-palvelut tai joka on luotu innovatiivisella liiketoimintamallilla. Käyttämällä tätä järjestelmää voi yritys kehittää ydintuotteita tai -palveluitaan kohtaamaan olemassa olevien asiakkaiden piileviä, tyydyttämättömiä tarpeita sekä houkutellessa uusia asiakkaita. Jos yritys onnistuu toteuttamaan tätä järjestelmää, ne voivat luoda ydinliiketoimintaa ja päästä uusille markkinoille. Onnistuneen toteutuksen edellytyksenä on muun muassa kulttuurin, osaamisen hallinnan, innovaatioiden ja tukijärjestelmien yhdistämiseen perustuvan kentän hallinta. (Yang, 2015, s. 175-177.)



Kuvio 3. Ydinkyvyykkyyksien järjestelmä (Yang, 2015, s. 176).

Huikkola ja Kohtamäki (2017) ovat tutkineet ratkaisutoimittajien strategisia kyvykkyyksiä. Tutkimuksen kohteena olivat Suomessa toimivat teollisuusyritykset. Tietoa tutkimukseen kerättiin kyselyllä sekä haastatteluista hyödyntäen. (Huikkola & Kohtamäki, 2017, s. 752, 754.) Huikkolan ja Kohtamäen tutkimuksen tuloksien voidaan katsoa tarjoavan hyödyllistä taustatietoa tähän tutkielmaan, sillä tutkimusalue on ollut hyvin samankaltainen. Kyseisen tutkimuksen pyrkimyksenä oli tunnistaa ne strategiset kyvykkyydet, jotka mahdollistavat ratkaisuntarjoajien kilpailijoistaan erottumisen. He hakivat vastausta siihen, mikä määrittää ratkaisuntarjoajan strategiset kyvykkyydet. Tutkimuksen mukaan yksittäiset resurssit ja prosessit luovat harvoin kestäväää kilpailuetua teknologiayrityksissä, mutta ne on tärkeää tunnistaa, jotta näistä voidaan luoda keskenään optimaalisia yhdistelmiä, jotka edelleen muodostavat strategiset kyvykkyydet ja tätä kautta syntyä kestäväää kilpailuetua. (Huikkola & Kohtamäki, 2017, s. 752, 759.)

Huikkolan ja Kohtamäen (2017) tutkimuksessa tunnistettiin kuusi resurssikategoriaa, jotka olivat tuotekanta ja palvelusopimukset, fyysinen ja tekninen omaisuus, henkinen pääoma, inhimillinen pääoma, taloudellinen pääoma ja ulkoinen omaisuus. Esimerkiksi

inhimilliseen pääomaan kuului teknikot, insinöörit ja myyntitiimit. Strategisten liiketoimintaprosessien osalta tutkimusorganisaatiosta tunnistettiin kolmenlaisia strategisia liiketoimintaprosesseja, jotka ohjasivat resurssien hyödyntämistä. Nämä prosessit olivat tuottavuutta lisäävät liiketoimintaprosessit (kuten lean-menetelmän käyttö, prosessien standardointi), asiakasarvoa lisäävät liiketoimintaprosessit (esimerkiksi asiakasprosessien optimointi) sekä innovaatioita mahdollistavat liiketoimintaprosessit (esimerkiksi joustava työaika). (Huikkola & Kohtamäki, 2017, s. 759, 761.) Edellä mainittuja on kuvattu kuviossa 4.

Strateginen kyvykkyys on Huikkolan ja Kohtamäen (2017, s. 759) mukaan seurausta yrityksen kyvystä yhdistää sen resurssit ja strategiset liiketoimintaprosessit ainutlaatuisella ja arvokkaalla tavalla. Tutkimuksessa kohdeyrityksestä tunnistettuja, kuutta erottuvaa resurssia ja kolmea strategista liiketoimintaprosessia havainnoimalla tunnistettiin seitsemän strategista kyvykkyyttä, jotka esiintyvät kehittämisen ja käyttöönoton eri vaiheissa. Yksi näistä kyvykkyyksistä oli esimerkiksi arvon luontikyky. (Huikkola & Kohtamäki, 2017, s. 752, 759.) Kuten voimme havaita, erottuvissa resursseissa nousi niin fyysisiin kuin ihmillisiin resursseihin liittyviä asioita Barney'n (1991) resurssiteorian mukaisesti. Esitetyillä tuloksilla ja mallilla on yhteys myös Longin ja Vickers-Kochin (1995) näkemykseen, jossa ydinosaamiset (inhimillinen pääoma, henkilöstö ja sen osaaminen, tiedot ja taidot) ja strategiset prosessit yhdessä muodostavat ydinkyvykkyudet.



Kuvio 4. Strategisten kyvykkyyksien muodostuminen (Huikkola ja Kohtamäki, 2017, s. 762).

Tunnistettuja kyvykkyyksiä olivat kaluston hallinta, teknologian kehittäminen, fuusiot ja yrityskaupat, arvon kvantifiointi, projektinhallinta, toimittajaverkoston hallinta ja arvon luominen yhteistyössä. Tutkimustuloksista oli nähtävissä, miten vastaajat esimerkiksi korostivat tarvetta tunnistaa asiakkaiden arvoajurit ja keskittyä asiakkaiden tarpeisiin. (Huikkola ja Kohtamäki, 2017, s. 759-762.)

Simon ja muut (2011) ovat tutkineet ja määrittäneet menestystä tuottavia strategisia kyvykkyyksiä Australiassa viidellä alalla, viiden eri tutkimuksen tuloksia tarkastelemalla. Heidän käsityksensä strategisista kyvykkyyksistä on samankaltainen Longin ja Vickers-Kochin näkemyksen kanssa: Ne ovat vaikeita kopioida, ne ovat arvokkaita asiakkaalle luoden arvoa ja ne ovat parempia kuin kilpailijoiden. He käyttivät tutkimuksessaan eri menetelmiä riippuen tutkimuksen kohteena olevasta toimialasta. Menetelmät sisälsivät puolistrukturoituja haastatteluita, esitteiden analysointia sekä kyselytutkimusten lähe-tyksen. Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta, että organisaation menestykseen vaikuttavat tutkimuksessa tunnistetut strategisten kyvykkyyksien yhtäläisyydet. (Simon ja muut 2011, s. 1305-1306, 1308-1316, 1322.)

Simonin ja muiden (2011) tutkimuksen mukaan kyvykkyyksistä voitiin siis löytää yhtäläisyyksiä. Näitä olivat palvelun laatu (erityisesti asiakaspalvelu), innovaatioon ja luovuuteen kannustava hyvä johtajuus, hyvät tekniset taidot omaavan henkilöstön valinta ja säilyttäminen, uskottavuus ja rehellisyys, erinomaiset tuotteet tai palvelut sekä joustavuus. Heidän mukaansa nämä strategiset kyvykkyydet ovat myös sellaisia, jotka esiintyvät säännöllisesti johtajuuskirjallisuudessa. Kehittämällä näitä kyvykkyyksiä voidaan tutkimuksen mukaan saavuttaa voittoja, kasvua, osakkeenomistajien tuottoja sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä. Kyseinen tutkimus on kirjoittajien mukaan laajennettavissa myös kansainvälisille teollisuudenaloille. (Simon ja muut 2011, s. 1305, 1322-1323.)

Tämän tutkielman kannalta on hyödyllistä nostaa esiin Ortegan (2010) tutkimus teknologisten kyvykkyyksien roolista ja vaikutuksesta suorituskykyyn. Tutkimuksessa otoksena oli yhteensä 253 viestintä- ja informaatioteknologia-alan yritystä Espanjassa. Teknologisella kyvykkyydellä tarkoitetaan tässä kykyä suorittaa tekninen toiminto sekä kykyä kehittää uusia tuotteita ja prosesseja sekä hyödyntää yrityksen puitteita tehokkaasti. Teknologinen kyvykkyys nähdään tärkeänä strategisena resurssina ja kilpailuedun mahdollistajana erityisesti korkean teknologiateollisuuden alalla. Tutkimuksen tulosten mukaan teknologiset kyvykkyydet vaikuttavat positiivisesti yrityksen suorituskykyyn erityisesti dynaamisissa ympäristöissä. Nämä kyvykkyydet vahvistavat kustannusten ja suorituskyvyn välistä suhdetta, samoin kuin laatusuuntautuneisuuden ja suorituskyvyn välistä suhdetta. (Ortega, 2010, s. 1273-1274, 1279-1280.)

Esitellyistä tutkimuksista voidaan yhteenvetona todeta, että ydinkyvykkyydet (tai strategiset kyvykkyydet) nähdään tärkeiksi organisaation liiketoiminnan menestystekijäksi. Niillä on oleellinen rooli arvon luomisessa asiakkaalle ja niillä voidaan vastata myös piileviin tarpeisiin. Organisaation ydinkyvykkyydet käsitetään eri tekijöistä muodostuvina kokonaisuuksina, jolloin ne muodostuvat resurssien ja strategisten prosessien varassa.

2.5 Kyvykkyyksien ulottuvuudet

Ydinkyvykkyydet ovat yleisesti ottaen strategisia ollessaan kriittisimmät ja muista kilpailijoista erottavat resurssit, jotka yritys omistaa. Kun kyvykkyydet yhdistetään tehokkaasti strategisiin tavoitteisiin arvoketjussa, joka alkaa ja päättyy tärkeimmistä sidosryhmistä, muodostuu niistä myös hyvin vaikeita kopioida. (Long & Vickers-Koch, 1995, s.13-14.) Huikkola ja Kohtamäki (2017, s. 759) ovat todenneet, että strateginen kyvykkyys on seurausta yrityksen kyvystä yhdistää sen resurssit ja strategiset liiketoimintaprosessit ainutlaatuisella ja arvokkaalla tavalla. Tämänkin mukaan ydinkyvykkyyksistä voidaan puhua strategisina. Kyvykkyyksien strategisuus siis perustuu siihen, miten kriittisiä tai erottuvia ne ovat. Strateginen kyvykkyys on kriittinen ja erottuva kyvykkyys.

Longin ja Vickers-Kochin (1995, s. 14) näkemyksen mukaan kyvykkyydet voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, nimittäin kynniskyvykkyyksiin (threshold capabilities) ja ydinkyvykkyyksiin (core capabilities) (ks. kuvio 5). Tämä jaottelu perustuu siihen, miten tärkeänä ja kriittisenä eri osaamiset, tiedot ja taidot nähdään organisaation kilpailukyvn kannalta. Lähes vastaavaa jaottelua on käyttänyt esimerkiksi Jouko Hannus (2005, s. 94) jakaessaan kyvykkyyksiä strategialähtöisesti ei-kriittisiin kyvykkyyksiin (tukikyvykkyydet ja välttämättömät peruskyvykkyydet) ja strategisesti kriittisiin kyvykkyyksiin (erottavat kyvykkyydet ja käännteentekevät kyvykkyydet, joilla luodaan uudet toimintamallit ja tulevaisuuden strateginen menestys). Samoin myös esimerkiksi Oiva (2007, s. 66, 75) määrittää, että kyvykkyydet jaetaan toimialakohtaisiin peruskyvykkyyksiin ja organisaation strategisiin kyvykkyyksiin (jotka ovat kilpailutekijöitä). Nämä strategiset kyvykkyydet ovat välttämättömiä, jotta voidaan saavuttaa organisaation asettamat strategiset tavoitteet. Oiva toi väitöskirjassaan esiin, että kyvykkyyksien tulee myös kehittyä strategisten tavoitteiden tasolle, ja tämä vaatii toteutuakseen kyvykkyyksien johtamista. (Oiva, 2007, s. 66, 70, 75, 160.) Myös Longin ja Longin ja Vickers-Kochin (1995) jaottelun voidaan nähdä perustuvan juurikin kyvykkyyksien strategialähtöisyyteen eli siihen, millainen strateginen merkitys niillä toiminnalle ja menestymiselle on.

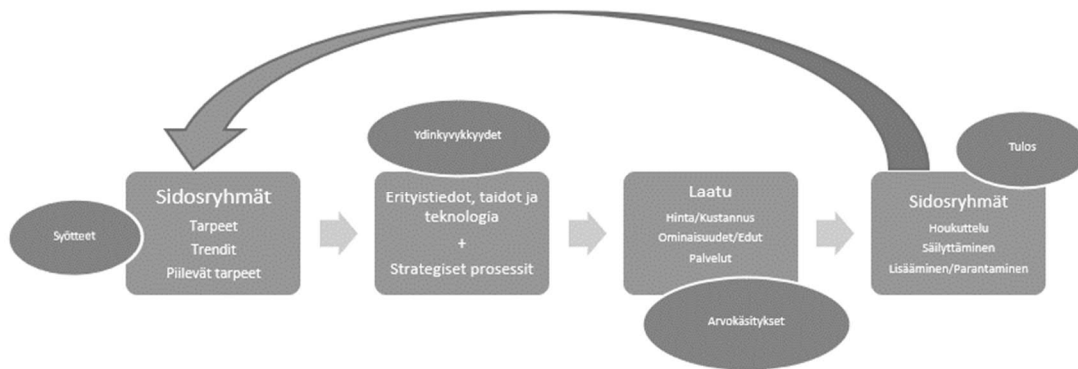


Kuvio 5. Kyvykkyysien ulottuvuudet (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 14).

Kynnyskyvykkyysien olemassaolo on toiminnalle välttämätöntä. Niihin kuuluvat palvelut, jotka tukevat sisäisiä asiakkaita (esimerkiksi henkilöstö, lakiasiat, muut sisäiset prosessit) sekä taidot, osaamiset ja järjestelmät, jotka ovat edellytyksiä liiketoiminnan harjoittamiselle yrityksen toimialalla. Ne eivät kuitenkaan yleensä ole niitä kykyjä, jotka selittävät tai tuottavat yrityksen todellista kilpailuetua. Esimerkiksi organisaation taloushallinto on sisäistä toimintaa tukeva (tukipalvelu) kynnyskyvykkyys. Markkinoilla pärjääminen sen sijaan perustuu nimenomaan ydinkyvykkyysiin. Ne ovat yrityksen kriittistä osaamista, taitoja ja kriittisiä toimintamalleja. Tulevaisuuden kilpailuetua tarjoava osaaminen on kuvattu kuvion 5. huipulla. Se nähdään kriittisenä kynnyksenä (cutting edge), jonka varassa tulevaisuuden kilpailuetu tulee rakentumaan. Tätä osaamista organisaatiolla ei vielä välttämättä ole, tai se ei osaa vielä sitä hyödyntää. (Long & Vickers-Koch, 1995, s.13- 14.) Tässä tutkielmassa käytetään edellä esitettyä jakoa. Tavoitteena on selvittää kynnyskyvykkyksiä sekä ydinkyvykkyksiä kohdeorganisaatiossa.

2.6 Ydinkyvyykkydet arvoketjussa

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yrityksen on kerättävä, yhdistettävä ja hyödynnettävä erilaisia resursseja. Resursseja järjestämällä ja niputtamalla voidaan rakentaa kyvykkyksiä, joita hyödyntämällä luodaan sekä ylläpidetään arvoa. Arvokkaat ja harvinaiset resurssit ovat perusta arvon luomiselle. (Sirmon ja muut, 2007, s. 273.) Ydinkyvyykkydet ovat näin ollen tärkeä osa arvoketjua ja sen rakentumista, jota on kuvattu kuviossa 6. Kaikki alkaa sidosryhmien tarpeista, piilevistä tarpeista ja trendeistä, jotka toimivat syötteinä (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 15).



Kuvio 6. Ydinkyvyykkydet luomassa arvoa (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 16).

Longin ja Vickers-Kochin (1995) mukaan kyvykkyyksiin pohjaava toiminta organisaatiossa edellyttää arvoketjun tarkastelua. Organisaation tulee etsiä arvoketjusta sellaisia kohtia, joissa sidosryhmien arvostamien lisäysten tekeminen on tuottoisinta. Tämän etsinnän avulla organisaatio oppii, mitä sellaisia erityistaitoja, tietoja tai tekniikkaa sillä on, jotka antavat sille etuja näissä arvoketjun kohdissa. Lisäksi organisaation tulee oppia muokkaamaan joukko liiketoimintaprosesseja sellaisiksi palautesykleiksi, jotka alkavat ja päättyvät asiakkaan ja muiden sidosryhmien tarpeisiin ja määrittävät siten, mitkä erityisominaisuudet ovat kriittisiä keskeisten sidosryhmiensä tarpeiden täyttämiseksi. Tämä avulla organisaatio oppii siis tuntemaan ne erityisominaisuudet, kyvykkyudet, jotka ovat merkittäviä asiakkaiden ja avainsidosryhmien tarpeiden tyydyttämisessä. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 15.)

Harmsen ja Jensen (2004, s. 535) ovat kehittämässään mallissa yhtä mieltä siitä, että ensisijaisesti tulee keskittyä tarkastelemaan sitä, mitä markkinoilla halutaan. Lähtökohta on siis sama, kuin edellä esitetyssä näkemyksessä. Kun tämä tarkastelu on tehty, suhteutetaan tunnistetut vaatimukset niiden täyttämiseen tarvittaviin osaamisiin ja tätä kautta pystytään luomaan arvoa markkinoilla (Harmsen & Jensen, 2004, s. 535). Tämä tarkastelutapa auttaa organisaatiota tunnistamaan tarvittavia osaamisia, mutta myös organisaatiota toimimaan osaamisten ja kyvykkyyksien lähtökohdista.

2.7 Ydinkyvykkyyksien määrittäminen

Edellisessä luvussa kerrottiin siitä, että organisaation tulee tarkastella markkinoiden vaatimuksia ja tätä kautta päästään kiinni siihen, mitä osaamisia ja kyvykkyyksiä se tarvitsee ja missä sidosryhmien arvostamien lisäysten tekeminen on tuottoisinta. Tämä edellä kuvattu tarkastelu onkin yksi osa ydinkyvykkyyksien määrittäystä.

Ydinkyvykkyydet liittyvät kiinteästi organisaation strategiaan tavoitteisiin. Longin ja Vickers-Kochin mukaan tähän liittyy tasapainon löytäminen, joka tarkoittaa sitä, että organisaation tulisi löytää sitä hyödyttävä tasapaino sen sisäisten kyvykkyyksien ja ulkoisten mahdollisuuksien tai vaatimusten välillä. Tämä tasapaino voidaan saavuttaa useilla eri tasoilla. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa sitä, että organisaatio voi tutkiessaan olemassa olevia markkinasegmenttejä ja ydinkyvykkyyksiä tunnistaa sellaisia kohtia, joissa se voi hyödyntää kyvykkyyksiään uusien palveluiden tai tuotteiden luomiseen. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 18-19.) Tasapainon etsimisen yhteydessä on kuvattu myös ydinkyvykkyyksien määrittämisen kannalta tärkeitä asioita, ja niihin on tämän tutkielman tavoitteiden kannalta erityisen tärkeää tarttua, jotta päästään kiinni ydinkyvykkyyksien määrittämisprosessiin.

Ensinnäkin tasapainon löytämiseksi paras tapa on osallistaa avainasemassa olevat johtajat tunnistamaan organisaation ydinkyvykkyyksiä. Tämä yhdessä organisaation toimintaympäristön arvioinnin kanssa on tärkeä tietolähde yrityksen strategisten tavoitteiden profiloinnissa. Se voi auttaa ratkaisemaan resurssien kohdentamiseen liittyviä asioita, painottamaan asiakaslähtöisyyttä sekä tunnistamaan prosessien kehittämistarpeita. On myös tärkeää auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation ydinkyvykkyyksiä sekä tunnistamaan tavoitteiden ja osaamisen välinen yhteys. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 18-19.) Johdon osallistumisesta prosessiin sekä yhteistyöskentelystä ydinosuamisten tunnistamiseksi ovat kirjoittaneet myös esimerkiksi Javidan (1998, s. 64-67) sekä Hamel ja Prahalad (1990, s. 83-87).

Tasapainon löytämiseksi organisaation on myös tunnistettava sen suurimpien vahvuuksien (eli erityisten tietojen, taitojen ja teknologian) lähteet sekä suunniteltava näiden lähtökohdista liiketoimintaprosesseja, jotka sisältävät yhdistelmän sellaisia ominaisuuksia, joista syntyy eniten arvoa sen asiakkaille ja sidosryhmille. Tässä painotetaan ensisijaisesti yrityksen kykyä vastata asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kriittisiin tarpeisiin kilpailijoitaan paremmalla arvo-kustannussuhteella. Organisaation osaaminen, strategia tai strategiset prosessit eivät yksinään muodosta menestystä ja pysyvää kilpailuetua vaan niiden tulee linkittyä toisiinsa. Organisaation tulee näin ollen huolehtia näistä osa-alueista ja kuljettaa niitä mukana strategiaprosessissa. (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 19.)

Ydinosuamiset ja strategiset prosessit tulee yhdistää siis siten, että voidaan saavuttaa ydinkyvykkyydet. Tässä tärkeitä toimenpiteitä ovat seuraavat:

- Vahvistetaan yrityksen menneisyyden kannalta tärkeitä, saavutettuja virstanpylväitä ja näistä saavutetun tiedon ja ymmärryksen valossa luodaan tulevaisuuden visio, joka antaa suunnan strategioille.
- Selvitetään, mikä on johtanut aiemmin yrityksen menestymiseen. Mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat tuottaneet menestystä aiemmin?
- Tunnistetaan, mitkä ovat niitä ydinkyvykkyyksiä, jotka luovat suurimman arvon kullekin asiakasryhmälle ja markkinasegmentille.

- Selvitetään, mitä nykyistä osaamista on vaalittava ja mitä tulevaisuuden kannalta tärkeää osaamista on kehitettävä, jotta ne voivat edelleen tuottaa lisäarvoa valittujen asiakkaiden ja markkinasegmenttien silmissä.
- Määritellään, mitä resursseja kohdennetaan minnekin ja missä järjestyksessä, jotta voidaan varmistaa asiakkaiden odotusten edellyttämät osaamiset.
- Kehitetään palautejärjestelmä, joka tukee jatkuvaa oppimista ja nopeaa reagointia siten, että tasapaino ydinosaamisten ja strategisten tavoitteiden välillä säilyy.

(Long & Vickers-Koch, 1995, s. 19.)

Käytännössä siis ydinkyvykkyksiä määrittämisessä voidaan hyödyntää edellä esitettyjä kohtia, jotka lopulta tähtäävät tasapainon löytymiseen ja tätä kautta menestyksen syntymiseen. Tässä voidaan tarkastella myös Huikkolan ja Kohtamäen (2017) tutkimusta, jossa he tunnistivat strategisia kyvykkyksiä (eli erottuvia resursseja sekä strategisia liiketoimintaprosesseja) hyödyntäen abduktiivista päättelyä, jossa kerättyä tietoa verrattiin toistuvasti aihealuetta koskevaan kirjallisuuteen. Tämä lisäksi hyödynnettiin muita saatuja tietoa (kvantitatiivinen tieto, muistiot) sekä käytiin haastattelu- ja keskustelukierroksia, joiden avulla löydettiin yhteyksiä ja eroavaisuuksia. Aineistoista löydettiin teemoja, joita listattiin ja koodattiin erillisen ohjelman avulla. (Huikkola & Kohtamäki, 2017, s. 754.) Haastattelut ovat siis yksi hyvä tapa kerätä tietoa kyvykkyysien määrittämistä varten. Edellä kerrotun myötä voidaan osin perustella myös tässä tutkielmassa käytettyä tutkimustapaa.

Aiemmin tässä tutkielmassa on kerrottu, miten Long & Vickers-Koch (1995) määrittävät ydinosaamisia ja niiden tunnistamiseen tarvittavia toimenpiteitä. Tätä näkemystä voidaan kuitenkin vielä hieman täydentää, mutta toisaalta löytää myös yhdenmukaisuuksia muissa lähteissä esitetyistä tulkinnoista, ja tätä kautta vahvistaa näkemystä. Ydinosaaminen siis nähdään yritysten kilpailukyvyn perustana (Prahalad & Hamel, 1990; Prahalad, 1995, s. 131, 135). Niiden kehittäminen ja ydinkyvykkyysien tehokas toteuttaminen ovat tärkeitä strategisia toimenpiteitä mille tahansa yritykselle pitkän aikavälin tuoton tavoittelemiseksi (Yang, 2015, s. 187). Berghenengouwen (1996, s. 30) on osaltaan kuvannut ydinosaamisten sisältöä; ydinosaamiset syntyvät työntekijöiden asiantuntemuksesta, taidoista ja motivaatiosta. Ne ovat yrityksen kollektiivista tietoa siitä, miten hallita

ja koordinoida erilaisia valmistamiseen liittyviä osaamisia ja teknologioita. Gökkayan ja Özbağın (2015, s. 91) mukaan ne voidaan määritellä myös kyvyksi, joka on keskeinen yrityksen arvonluomisprosessissa. Ydinosaamisille on ominaista se, että ne ovat organisaatiokohtaisia ja siten vaikeasti jäljitettäviä (Bergenhengouwen, 1996, s. 30; Chen & Chang, 2010, s. 678; Gökkaya & Özbağ, 2015, s. 91).

Ydinosaamisten tunnistamista voidaan lähestyä hieman eri tavoin. Esimerkiksi Javidan (1998) kirjoittaa, että strategisen suunnitteluprosessin alkuvaiheessa laaditaan myös organisaation sisäinen analyysi ulkoisen toimintaympäristöanalyysin rinnalla. Tunnistamisen ja myös ajattelutavan eteenpäin viemiseksi tulee huolehtia siitä, että organisaation johto ymmärtää mitä ydinosaamisella, kyvykkyydellä ja resursseilla tarkoitetaan sekä siitä, miten nämä linkittyvät yhteen ketjussa, joka saa alkunsa resursseista. (Javidan, 1998, s. 60-62.) Myös Javidanin mukaan ydinosaamisten määrittelyyn osallistuisi organisaation päälliköistä ja johtajista koostuva tiimi. Termistön selvityksen jälkeen edetään keskusteluihin, joita ohjaamaan Javidan on antanut kahdeksan eri kysymystä. Näitä ovat esimerkiksi: tiedämme miten asia-x toimii todella hyvin, koskeeko tämä tieto-taito koko organisaatiota vai vain tiettyjä toimintoja, olemmeko parempia kuin kilpailijat tai kuinka kestävä etumme on. (Javidan, 1998, s. 64-67.) Bergenhengouwenin mukaan ydinosaamisten määrittelyprosessi alkaa organisaation osaamisten tunnistamisesta ja kuvaamisesta. Tämän työn avulla voidaan tunnistaa ne ydinosaamiset, joiden avulla organisaatio menestyy. Tunnistamisen jälkeen henkilöstön yksilöllisiä osaamisia on kehitettävä, aktivoitava ja ylläpidettävä. (Bergenhengouwen, 1996, s. 32-33.) Edellä kerrottuun viitaten voidaan todeta, että on tärkeää muodostaa yhteinen näkemys organisaatiolle keskeisistä osaamisista, joita ylläpidetään, vaalitaan ja kehitetään.

Eri tutkijat kuvaavat siis määrittelyprosessia hieman eri tavoin. Yhteistä näille kuitenkin on se, että ydinosaamisia määriteltäisiin yhteisen näkemyksen ja tilanteen nykytilan kartoituksen kautta. Tiedon yhteen kerääminen ja kuvaaminen tavalla tai toisella käynnistää prosessin, joskaan ei tule unohtaa, että kaikki tämä pohjautuu organisaation visioon, strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Kun organisaatio on tunnistanut ydinosaamisen,

joka sillä tulee olla, sen tulee hyödyntää asianmukaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kehittääkseen työntekijän kykyjä ydinosaamisen suuntaisesti (Bergenhengouwen, 1996, s. 32).

2.8 Ydinkyvykkyyksien vaaliminen ja kehittäminen

Organisaatio voi oppia, lisätä tai hankkia uutta osaamista eri keinoin. Näitä keinoja ovat organisaation sisäinen kehittäminen, yritysten välinen yhteistyö, yritysostot ja fuusiot. Koska organisaatiot pyrkivät matkimaan menestyvien organisaatioiden toimintatapoja, on organisaation kestävä kilpailuedun saavuttamiseksi jatkuvasti opittava lisää ja parannettava ydinosaamistaan. Mikäli tätä kehitystä ei tapahdu, vanhentuu kilpailuetua tuottava ydinosaaminen. Kyvykkyyksiä ja osaamista tulee myös vaalia, sillä ne voivat rapautua ajan kuluessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation päätöksentekoa ja hallintojärjestelmiä tulee kehittää siten, että ne mahdollistavat ydinosaamisen täysipainoisen hyödyntämisen. Ydinosaamista voidaan vaalia ja tukea myös organisaatiokulttuurin ja organisaation arkkitehtuurin kautta. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä sitä organisaation sisällä vallitsevaa filosofiaa, joka ohjaa sen kaikkea toimintaa. Organisaation arkkitehtuurin, eli esimerkiksi liiketoimintayksiköiden ja yksilöiden suorituskyvyn arviointijärjestelmä ja palkitseminen ovat myös tärkeitä ydinosaamisen vaalimisen ja tukemisen keinoja. (Srivastava, 2005, s. 58-59.)

Edellä mainittu organisaation sisäinen kehittäminen viittaa osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa tapaa, jolla organisaatio hallitsee osaamista eri tasoilla (organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla) (Medina & Medina, 2015, s. 286). Sillä voidaan tarkoittaa sellaisia toimenpiteitä (niiden suunnittelua, toteuttamista ja arviointia), joiden avulla varmistetaan organisaation ja henkilöstön sellaiset osaamiset, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen (Uotila, Viitala & Pihkala, 2010, s. 1). Esimerkiksi Medinan ja Medinan (2015, s. 286) mukaan osaamisen johtamisen käytännöt muodostuvat valinnasta, koulutuksesta ja kehittämisestä, suorituksen mittaamisesta ja sisäisestä promootiosta. Organisaatiossa tapahtuva osaaminen hankkiminen ja kehittäminen

on henkilöstön osaamisen kehittämistä. Se on yleisnimitys eri toimenpiteille, jotka voivat koskea esimerkiksi rekrytointia, työssä etenemistä, henkilöstön liikkuvuutta, henkilöstön koulutusta (sisäiset ja/tai ulkoiset koulutukset), suunniteltuja muutoksia työtehtävissä tai organisaatiossa (esimerkiksi työkierto, työn kehittäminen). (Eilström & Kock, 2008, s. 7.) Menetelmät kuten koulutus, perehdytys, valmennus, mentorointi tai johtamisen kehittäminen vaikuttavat edelleen työntekijöiden kehittymiseen (Huselid, 1995, s. 637-638). Osaamisen kehittämisen menetelmiä on siis useita.

Resurssiperustaisen ajattelun pohjalta organisaation resurssit ovat arvokkaita, ja tähän perustuva strateginen johtaminen keskittyy resurssien vaalimiseen. Näin ollen vahvojen suhteiden rakentaminen työntekijöihin ja muihin henkilöstöresursseihin on välttämätöntä. (Andersén, 2010, s. 4.) Esimerkiksi Lado ja Wilson (1994) ovat todenneet, että kilpailuedun tuleminen ydinosamisesta tarkoittaa sitä, että sen hankinta, kehittäminen ja johtaminen tulee huomioida organisaation HRM-käytännöissä (Lado & Wilson, 1994, s. 717-720). Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) malleille ominaista on, että henkilöstöjohtaminen nähdään organisaation strategisena voimavarana (Boxall & Purcell, 2000, s. 185-186). Osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytännöt liittyvätkin henkilöstöjohtamisen kenttään. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta henkilöstön kehittämisellä voi olla merkittävä vaikutus kilpailukyvyyn luomisessa (Luoma, 2010, s. 146-147).

Ydinosamisten tunnistamisen jälkeen henkilöstön osaamisia tulisi aktivoida, kehittää ja ylläpitää. Tunnistetut ydinosamiset toimivat pohjana esimerkiksi kurseille ja koulutuksille, joiden avulla osaamista kehitetään. (Bergenhengouwen, 1996, s. 32-33.) Pihkalan ja Oikarisen (2010, s. 49) mukaan ydinosamisten kehittämistarpeita tulisi tarkastella osana strategian suunnittelua toimintaympäristön analyysin ja yrityksen toiminnan tarkastelun ohella. Tämän jälkeen osaamistarpeet asetetaan tärkeysjärjestykseen ja ne vieään jokaiseen toimintoon, aina yksilötasolle saakka. Tämä luo kehyksen käytännön henkilöstön kehittämistoimenpiteille. (Pihkala & Oikarinen, 2010, s. 49.) Tehtyjen kehittämis-

toimenpiteiden jälkeen tarkkaillaan osaamisen kehittämisen vaikutuksia, eli mitataan tuloksia. Mikäli huomataan, että työntekijän kyvyissä ja organisaation ydinosaamisten välillä on epäsopivuuksia, on tehtävä uudelleenmäärittelyjä sekä -järjestelyjä. Osaamisen kehittämisen sykli koostuu siis näistä vaiheista. (Bergenhengouwen, 1996, s. 32-33.)

Se, mitä käytäntöjä ydinosaamisten kehittämiseen ja vaalimiseen tarkalleen valitaan, voi perustua yhteensovittamisen periaatteeseen. Tällöin puhutaan kontingenssimallista, joka strategisessa henkilöstöjohtamisessa perustuu resurssiperustaiseen teoriaan korostaen organisaation omiin kyvykkyyksiin tukeutumista ja niiden kehittämistä. Tässä mallissa henkilöstöjohtaminen sovitetaan yhteen organisaation muiden toimintojen ja ympäristön vaatimusten kanssa. Se, mikä HRM-käytäntö toimii missäkin organisaatiossa, riippuu käsillä olevasta tilanteesta ja organisaatiosta. (Kotila, 2005, s. 22-23, 28.) Esimerkiksi Andersén (2010, s. 4) näkee, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kytkeminen yhteen organisaation strategian kanssa on tärkeää, sillä dynaamiset liiketoimintaympäristöt edellyttävät resurssien suojaamista. Tämä suojaaminen tapahtuu esimerkiksi luomalla vahvat suhteet henkilöstön kanssa, kehittämällä organisaation oppimista ja strategisia resursseja. Lisäksi, kilpailuetu voidaan hänen mukaansa selittää lähes aina henkilöstöresursseilla, ja näin ollen HRM-käytäntöjen integrointi strategiseen johtamiseen on välttämätöntä. (Andersén, 2010, s. 4-5.) Kontingenssimalliin liittyykin niin sanottu "best fit" eli yhteensopivuuden näkökulma, joka painottaa HRM-käytäntöjen yhdenmukaisuutta suhteessa organisaation ominaisuuksien kuten strategian ja ympäristön kanssa. Tälle on ominaista olettaa, että organisaation on valittavat sen kontekstiin parhaiten sopivat HR-käytänteet, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita. (Croonen ja muut, 2016, s. 700; Shih & Chiang, 2003, s. 282.)

2.9 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty resurssiperäistä strategia-ajattelua, ydinkyvykkyyden käsitettä, aiempaa tutkimusta ja määrittelyä. Kuviossa 7 on kuvattu tutkielman teoreettiseen osuuteen liittyvien asioiden yhteyttä ja näin ollen myös keskeisten

käsitteiden suhdetta. Tutkimus pohjautuu resurssiperustaiseen strategia-ajatteluun ja ydinkyvykkyyksiä käsittelevään tutkimukseen.



Kuvio 7. Ydinkyvykkyyksien strateginen merkitys ja käsitteiden välinen suhde.

Kun organisaatiolla on tarve tuottaa arvoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen sekä menestyä, tulee sen tehdä strategisia valintoja. Huomion kiinnittäminen resursseihin kuten henkilöstöön menestyksen luojina on yksi strateginen valinta. Tätä on resurssiperustainen strategia-ajattelu, joka korostaa sitä, että arvokkaat ja harvinaiset resurssit ovat perusta arvon luomiselle. Tämän ajattelun myötä kyvykkyyksien merkitys korostuu organisaation toiminnassa. Organisaation toiminnalle strategiset kyvykkyydet muodostuvat sen ydinosaamisten ja strategisten prosessien yhdistämisestä. Yhdistämisessä tulee tarkastella esimerkiksi niitä tekijöitä, jotka ovat tuottaneet menestystä aiemmin tai sellaisia osaamisia, joita organisaatiolla on ja joita on tulevaisuuden kannalta tärkeää vaalia. Ydinkyvykkyyksiä käyttäessään organisaatio luo ainutlaatuisia arvoa sidosryhmilleen ja niiden myötä se erottuu kilpailijoistaan. Ne ovat kriittisimmät ja muista erottavat resurssit, jotka yritys omistaa (Long & Vickers-Koch, 1995, s.12-14). Kyvykkyyksillä voi olla eri ulottuvuuksia sen mukaan, miten strategisia eli miten kriittisiä tai erottuvia ne ovat ne ovat.

Ne voidaan karkeasti jakaa kahteen eri ryhmään: kynnskyvykkyyksiin (threshold capabilities) ja ydinkyvykkyyksiin (core capabilities) (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 14).

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen lähestymistavaksi määrittyi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Aihealuetta koskevat aiemmat tutkimukset on toteutettu pääosin kvalitatiivista tutkimustapaa hyödyntäen ja tämä osaltaan tukee päätöstä tutkimuksen lähestymistavasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009, s. 161). Koska tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitkä todellisuudessa ovat kohdeorganisaation kyvykkyksiä, on tutkimuksen lähestymistapa perusteltu. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa kerätessä suositetaan ihmisiä tietolähteinä ja tätä tukevat sellaiset menetelmät, joissa heidän näkökulmansa pääsevät esille. Tämä antaa tilaa moniäänisyydelle. Esimerkiksi ryhmähaastattelut ovat tällainen menetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on myös tarkoituksenmukaisesti valittu, ja tämä osaltaan myös vastaa tätä tutkielmaa. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161, 164.)

Tutkimuksessa noudatettu tutkimusstrategia oli tapaustutkimus (case study), joka on yksi perinteisistä tutkimusstrategioista. Tälle on ominaista, että valitaan yksittäinen tapaus tai joukko, jolloin kohteena on esimerkiksi ryhmä tai yhteisö. Tapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä, tavoitellen yksityiskohtaista tietoa. Kiinnostuksen kohteena ovat usein esimerkiksi prosessit. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli teknologia-alalla toimivan kansainvälisen suuryrityksen Suomessa toimiva osasto. Kohdeorganisaation toiminnassa on nähtävissä resurssiperustaisen strategia-ajattelun perusta eli ajatus henkilöstöstä merkittävänä strategisena resursina, joka luo kilpailukykyä sekä arvoa sidosryhmille. Tutkielman tavoitteena oli saada tietoa organisaation toiminnasta, siitä mitä kyvykkyudet tarkoittavat nimenomaisesti tässä kontekstissa ja siitä, miten ihmiset hahmottavat näitä kyvykkyksiä. Aiheen luonteen ja salassapitosäädösten vuoksi kohdeorganisaatiota ei esitellä tässä tutkielmassa tarkemmin.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelut. Haastattelurunko laadittiin teoriaan pohjautuen. Tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin tammi-kuussa 2022. Maaliskuussa 2022 pidettiin vielä kolme haastattelua, jossa tarkennettiin

ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohde, tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä ja -toteutus.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja tätä kautta saavuttaa ymmärrys siitä (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 164). Koska laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan siihen osallistuvien ihmisten näkökulmia, on tarkoituksenmukaista suosia sellaisia menetelmiä, joissa ne pääsevät esille. Erilaiset haastattelut ovat tämän myötä tyypillisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 85.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastattelututkimuksella kerätty aineisto on valittujen henkilöiden omakohtainen, subjektiivinen tulkinta haastattelua käsittelevistä asioista. Tavoitteena on saada monipuolinen kuva tutkittavasta kohteesta sekä ylipäättään tietoa halutusta asiasta. (Puusa, 2020, s. 103-104.) Haastattelumenetelmän suurin etu on joustavuus, sillä se mahdollistaa saatujen vastausten selventämisen, mutta myös syventämisen välittömästi tiedonkeruutilanteessa. Haastattelu tiedonkeruukeinona on käytännöllinen myös silloin, kun tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti tai aihe on vaikea. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205-206.) Edellä kerrotut ovat juuri niitä syitä, miksi haastattelut valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi. Tiedonkeruulla tavoiteltiin monipuolista kuvaa tutkittavasta kohteesta. Tiedossa myös oli, että tutkimusaihe tulee tuottamaan hyvin monitahoisia vastauksia johtuen aiheen luonteesta, joka saattaa olla asiaan perehtymättömälle haastava. Haastattelut äänitettiin litterointia varten.

Haastatteluja voidaan jaotella eri lajeihin ja kirjallisuudessa tämä jaottelu voi hieman vaihdella (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Yleisesti ottaen jaottelu kuitenkin perustuu strukturointiasteeseen, eli siihen miten vapaamuotoisesti tai ohjatusti haastattelussa

edetään (Puusa, 2020, s. 111; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on etukäteen laadittu teorian pohjalta ja niiden muoto sekä järjestys on vakioidu (Puusa, 2020, s. 111). Tutkimusaiheen kannalta tämä nähtiin tärkeäksi, sillä tavoitteena oli kerätä haastateltavien näkemyksiä samoista asioista kokonaiskuvan luomiseksi. Näin ollen oli tarkoituksenmukaista esittää heille samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä. Koska haastattelut olivat puolistrukturoituja, mahdollisti se tarvittaessa tarkennuksien tekemisen haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisellä kierroksella lähes kaikki haastattelut olivat kahden hengen pienryhmähaastatteluita, yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Kiinnostuksen kohteena oli tutkittavien yhteinen kanta esitettyihin kysymyksiin, joten se puolsi menetelmän käyttöä (Puusa, 2020, s. 115). Ryhmähaastattelujen käyttöä puolsi myös se, että ryhmän jäsenet pohtivat asioita samalla vastatessaan ja täydensivät toisensa näkökulmia. Tämä mahdollisti sen, että esiin saattoi tulla asioita, joita ei välttämättä olisi noussut yksilöhaastatteluissa (Puusa, 2020, s. 116). Tammikuussa 2022 järjestettiin viisi haastattelua Teams-sovelluksen avulla koronapandemiasta johtuen. Haastattelujen tuloksia tarkennettiin toisella haastattelukierroksella maaliskuussa 2022, jolloin pidettiin kolme kahden hengen haastattelua etänä Teams-sovelluksen välityksellä.

Ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelukysymykset jaettiin teemoihin, joita oli yhteensä viisi. Teemat perustuivat tutkielman teoreettisessa osuudessa esiteltyyn sisältöön ja ne pyrkivät hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Nämä teemat olivat kynnyskyvykkydet, resurssit, strategiset prosessit, ydinsaaminen ja ydinkyvykkydet sekä tulevaisuus. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen kyettiin muodostamaan ydinkyvykkydet, joita tarkennettiin toisella haastattelukierroksella. Toisen haastattelukierroksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää sitä, miten haastateltavat hahmottavat ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksena syntyneitä ydinkyvykkyksiä sekä erityisesti tunnistaa näihin liittyvää osaamista.

3.2 Tutkimuksen aineisto

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimukseen valitaan harkinnanvaraisesti mukaan pienehkö määrä tapauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen valitaan mukaan henkilöitä, joilla on tietämystä ja kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta ja he edustavat sellaista ryhmää, joka nähdään tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Tutkimusaineiston eli tässä tapauksessa haastattelujen määrän tarve vaihtelee tutkimuksen mukaan. Olennaista on, että näytteeseen sisällytetään niin monta haastattelua, kuin se on tarpeen tiedon saamiseksi. (Puusa & Juuti, 2020, s. 84.) Haastatteluihin valittiin organisaation johtoryhmän jäseniä, jotka toimivat johto- tai päällikkötehtävissä. Tällä kohderyhmällä arvioitiin olevan tarvittavaa näkemystä ja tietoa organisaation toiminnasta ja tarpeista. Lisäksi he toimivat strategisesti merkittävässä asemassa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltiin yhteensä yhdeksän henkilöä, toisella kierroksella 6 henkilöä. Toisella haastattelukierroksella olleet henkilöt olivat samoja kuin ensimmäisellä kierroksella. Haastatelluista yksi oli nainen, muut miehiä. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa jo pidemmän aikaa. Pääasiassa haastateltavat olivat tekniikan tai kauppatieteellisen alan korkeakoulutettuja. Haastatteluissa tuotiin esiin toistensa kanssa hyvin samankaltaisia asioita ja niissä havaittiin toistoa. Tämän perusteella voitiin katsoa, että näyte oli riittävä.

Aineistoa kerättiin kahdessa eri vaiheessa. Haastatteluja oli tammikuussa yhteensä viisi, joista neljä toteutettiin kahden henkilön ryhmissä. Maaliskuussa 2022 pidettiin vielä 3 haastattelua, joilla tarkennettiin ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia. Aineiston keruun pääpaino oli siis ensimmäisessä haastattelukierroksessa. Puusan (2020, s. 146) mukaan laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että aineistoa kerätään useammassa vaiheessa. Koronapandemian tilanteen pahentumisesta johtuen haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovellusta käyttäen. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista yhteen tuntiin. Haastatteluissa ja välittömästi niiden jälkeen tehtiin ensin muistiinpanoja esihavainnoista. Tämä mahdollisti mahdollisten piilevien asioiden esiin nousemisen (Valtonen & Viitanen, 2020, s. 125). Haastattelun alussa haastateltavilta pyydettiin suostumus haastattelun äänittämiseen litterointia varten. Litterointi toteutettiin sanatarkasti,

joka on käytetyn analyysimetodin osalta riittävä tarkkuus (Valtonen & Viitanen, 2020, s. 126). Litteroinnit tehtiin lähes välittömästi haastatteluiden jälkeen.

3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysointi on yhdistelmä analyysia ja synteesiä; kerätty aineisto pilkotaan osiin, siitä tehdään synteesejä ja sen jälkeen se kootaan uudelleen. Uudelleen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä. (Puusa, 2020, s. 146.) Aineiston analysoinnilla pyritään tuottamaan rikas ja perusteltu tulkinta sekä johtopäätökset tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Aineiston tarkasteluun käytettiin sisällönanalyysiä, jota voidaan pitää yhtenä yleisimmin sovelletuista laadullisen tutkimusaineiston tarkastelun metodeista. Sisällönanalyysille ominaiseen tapaan aineistoon tutustuttiin ensin huolellisesti. Käytännössä litteroidut haastattelut luettiin läpi useaan kertaan. (Puusa, 2020, s. 148-149.) Puusa (2020, s. 149) on kuvannut sisällönanalyysin käytännön toteutuksen vaiheita, jotka ovat muun muassa aineistoon tutustuminen, pelkistäminen, kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Kerätty aineisto pelkistettiin, eli se järjestettiin tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen keskeistä tietoa. Samankaltaisia ilmaisuja ryhmiteltiin joukoiksi niiden luonteen perusteella ja koodattiin.

Koodaaminen on yksi aineiston hahmottamisen tapa. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että samaa tarkoittavat sanat tai ilmaukset tunnistetaan ja merkitään koodin. Koodaus voi toimia pohjana teemoittelulle ja yleisesti ottaen teemoittelua voi tehdä monella tavalla. Teemat voivat rakentua esimerkiksi aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti (Puusa, 2020, s. 152-153.) Litteroitu aineisto koodattiin värein, eli siitä eroteltiin tekstissä toistuvia ja nousevia asioita. Litteroidusta aineistosta esitetään tutkimuksen tuloksissa lainauksia, jotka myöhemmin tukevat tutkijan päättelyketjua (Aaltio & Puusa, 2020, 184). Lainauksista on poistettu täytesanat.

Koodattuja asioita ryhmiteltiin kunkin teeman sisällä, jolloin samaa asiaa koskevat ilmaukset yhdistettiin kategoiksi. Kategoriat voidaan nimetä ilmiön ominaisuuden mukaan (Puusa, 2020, 153), ja tässä tutkimuksessa toimittiinkin näin. Jokaisessa teemassa korostuivat samat asiat, joista luotiin kategoriat niiden ominaisuuksien mukaan. Tämän myötä syntyivät seuraavat kategoriat: asiakkaat, tuotteet ja palvelut, verkostotoiminta ja kumppanuudet, toiminnan johtaminen ja ohjaus sekä kehittäminen.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi aineiston analysoinnista johdetut tutkimustulokset. Ensin käsitellään ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia. Haastattelut etenivät ennalta määriteltyjen teemojen puitteissa, joten tulokset käsitellään myös tämän jaottelun pohjalta.

4.1 Kynnyskyvykkyudet

Haastattelut aloitettiin kynnyskyvykkyysien teemalla. Haastateltavilta kysyttiin, että mitkä osaamiset tai kyvykkyudet ovat heidän mielestään välttämättömiä samalla toimialalla toimivien organisaatioiden toimimiselle ja menestymiselle markkinoilla. Lisäksi tiedusteltiin, ovatko nämä asiat sellaisia, jotka on oltava kaikilla alan toimijoilla tai löytyvätkö ne heidän mielestään myös muilta. Kolmessa haastattelussa haastateltavat mainitsivat jollain tapaa asiakkaat ja niissä toistuivat asiakkaisiin liittyvät asiat: asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen (yksi maininta), asiakastieto (yksi maininta) ja asiakastuntemus (kaksi mainintaa). Näillä viitattiin siihen, että asiakkaan tarpeet tulee ymmärtää ja asiakkaat tulee tuntea, jotta heille osataan tarjota oikeata tuotetta tai palvelua laajasta portfolioista. Tämä asia nähtiin keskeisenä koko yrityksen kannalta. Asiakastuntemus nähtiin liittyvän kiinteästi arvon tuottamiseen, eli kun tunnetaan asiakaskunta ja tiedostetaan sen tarpeet, täytetään toiminnan peruskulmakivi.

Toi on aika moniulotteinen kysymys, että miltä kantilta tota kattoo, että katsooko tästä roolista missä tällä työskentelee vai sitten laajemmin. Mutta kai se loppu-asiakkaasta jotenkin lähtee liikkeelle. Ymmärretään asiakkaan tarpeet.. On kuitenkin laaja tuoteportfolio ja laaja palveluportfolio myös siinä rinnalla, jos asiakkaiden tarpeita ei ymmärretä siellä myyntiyhteydessä ketkä palvelee asiakkaita, niin vaikeuksissa ollaan. (H1)

Kyllähän se on varmasti se asiakastuntemus tavallaan, että mitä ne asiakkaat tarttee ja mitä se meidän yritys pystyy sille asiakaskunnalle sit tuottamaan eli arvoa että se on se meidän juttu, tällöinen peruskulmakivi nyt sit kuitenkin tälle kaikelle. Ja sitten ehkä tohon lisättynä on se, että mitä ikinä se arvo onkaan, se pitää voida

tuottaa laadukkaasti ja luotettavasti. Ei ne kai oo kynnysasioita mutta on ne kuitenkin se että jos tuotteet mitä tuotat eivät ole laadukkaita niin aika lyhyt se tie sitten kuitenkin on jos se palvelut on huonoja, niin kyllä se lento loppuu lyhyeen. (H2)

Täytyy olla tietämys siitä, että mikä on se palveluportfolio mitä me pystymme tarjoamaan ja meil täytyy olla yhtäläillä ymmärrys siitä, että mihin, mille asiakkaalle kannattaa tarjota millaista palvelua, mistä asioista asiakas on kiinnostunut ja miten se palvelu tai ratkaisu, mitä me ollaan tarjoamassa, auttaa häntä nukkumaan yönsä paremmin. (H4)

Jos lähdetään siitä että jotain pitää saada nopeasti loppuasiakkaalle, niin se pitää tietää mitä he tarvitsee ja meillä on semmonen järjestelmä, sähköinen, sisäinen lähinnä, kaupankäyntijärjestelmä, missä me ollaan, ja se tieto että hyvin nopeasti saatavilla.. Saatavuus, hinta ja toimitusaika.. että saa nopeasti siitä lyötyä tilauksen sisään.. Sen järjestelmän ja niitten järjestelmien mitkä sitten liittyy tähän.. Se on oikeastaan niitten interface.. niiden toimivuus on sitten mun mielestä se..siitä se lähtee sitten. (H6)

Kolmessa haastattelussa nostettiin keskusteluun tuotteisiin ja palveluihin liittyvät asiat: tuotetieto/-tuntemus (kolme mainintaa), palveluportfolion tuntemus (yksi maininta), tekninen perusosaaminen (kaksi mainintaa), standardien tuntemus (yksi maininta) sekä tuotetiedon hallintaan liittyvät järjestelmät (yksi maininta). Eräs haastateltava totesi, että jotta esimerkiksi tuotepäällikkö pystyy toimimaan tehtävässään, tulee olla tarpeeksi hyvä ymmärrys tuotteesta teknisesti (eli siitä miten se toimii ja mistä se koostuu). Vastaava toistui toisessakin haastattelussa, jossa haastateltavan mukaan pitää tuntea miten auto toimii ja miten se korjataan, jotta pystyy toimimaan kyseisellä kentällä. Tässä haastateltava käytti siis autoa esimerkkinä havainnollistamaan tilannetta.

Emmä näe, että voisitko korjata ja autoja jos sä et osaa sitä. Minun mielestä et. Tai no yhden auton voisit korjata ja sit kun se epäonnistuis, sulla ei olisi enää yhtään asiakasta. (H3)

Kyllä siellä kaikella, kaiken pohjalla on se tekninen substanssi osaaminen, se tuoteymmärrys. (H8)

Osa haastateltavista nosti kynnyskyvykkyyksien teemassa myös hankintaosaamisen ja toimivan logistiikkaketjun (kolmessa eri haastattelussa) ja tähän liittyvät järjestelmät. Yhdessä haastattelussa tarkennettiin sitä, mitä osaamista tämä käytännössä vaatii. Kävi

ilmi, että pitää tietää mitä loppuasiakas tarvitsee, tulee osata käyttää järjestelmää ja yleisesti hallita tuotetieto. Myyntisaatavien keräys mainittiin myös haastattelussa kynnyskyvykkyyksien teemassa.

Cash collection, myyntisaatavien keräämisprosessi on kynnyskyvykyys siinä mielessä, että ilman sitä, että me saadaan asiakkaalta rahat pois ni me ei pystytä elään. (H4)

Edellä kerrotut asiat tunnistettiin löytyvän myös kaikilta alan toimijoilta, joskin tuotiin esiin, että on vaikeaa vertailla muihin. Haastateltavat kokivat, että heillä ei ole tuntemusta muista alan toimijoista, joten vertailu on tämän vuoksi vaikeaa, ellei jopa mahdollista. On myös huomattava, että samoja asioita toistui myöhemmin myös muissa teemoissa, esimerkiksi ydinosaamisia ja ydinkyvykyksiä käsittelevissä kohdissa.

4.2 Resurssit

Toinen haastattelun teema oli resurssit, jossa haastateltavilta kysyttiin, että mitkä heidän mielestään ovat organisaatiolle tärkeimmät resurssit. Kaikissa haastatteluissa tuotiin esiin henkilöstö ja sen osaaminen tärkeimpänä resurssina. Lisäksi johto (yksi maininta) sekä globaalit yhteydet ja verkosto (kaksi mainintaa) tuotiin esiin haastatteluissa.

Se osaava ja motivoitunut henkilöstö on se kaiken lähtökohta kuitenkin, et.. Ja kyl sen on tässä huomannut että kun niitä osaavia ja motivoituneita henkilöitä päättää firmaa vaihtaa, niin kyllä se tietotaidon saaminen voi olla tosi työn takana. (H2)

No kyllä se selkeesti sieltä henkilöstöstä lähtee, että tosiaan tää on aika tietopainotteista, että se tosiaan substanssiosaaminen, kompetenssi on näissä tehtävissä aivan keskiössä. Se tuotetuntemus, asiakkaitten tuntemus, liiketoiminnan ymmärrys, ne on paljon tärkeämpiä meille kuin mitkään järjestelmät. (H8)

No meidän tärkeimmät resurssithan on ihmiset. (H9)

4.3 Strategiset prosessit

Haastateltavilta kysyttiin, että mitkä ovat heidän mielestään strategian toteutumisen kannalta tärkeimpiä prosesseja. Vastauksissa korostuivat erityisesti sisällöt, jotka olivat jaettavissa kahteen osa-alueeseen: asiakkaat (sisältäen asiakasprosessit yksi maininta, asiakkuuksien hallintaprosessit kaksi mainintaa, asiakaslähtöinen toiminta yksi maininta) sekä tuotteet ja palvelut (näiden tuottamisen prosessit yksi maininta, tuotetiedon hallintaprosessi kolme mainintaa, myyntiprosessi yksi maininta, kehittämisprosessit yksi maininta). Ylätasolla tarkasteltuna asiakkaisiin liittyviä asioita mainittiin 4/5 haastattelussa, tuotteisiin ja palveluihin liittyviä asioita puolestaan jokaisessa haastattelussa.

Edellä kerrottujen lisäksi muutamia mainintoja keräsivät tilaus- ja toimitusprosessit (mainittiin kolmessa eri haastattelussa), kumppanuuksien hallinta (mainittiin yhdessä haastattelussa) sekä johtaminen (mainittiin yhdessä haastattelussa). Kehittämisen prosessi nousi vastauksissa sekä tuoteprosessien (maininta yhdessä haastattelussa) yhteydessä että erikseen (maininta yhdessä haastattelussa).

Haastateltavilla oli edellä mainituista prosesseista hyvin yhdenmukaisia näkemyksiä, vaikkakin samoista asioista saatettiin puhua hieman eri nimillä. Yleisesti samat teemat toistuivat haastatteluissa, joka viittaa siihen, että em. prosessit todella ovat strategian toteutumisen kannalta oleellisia ja tärkeitä. Prosessien alueet liittyvät myös haastateltavien vastauksissa esitettyihin ydinosaamisiin.

Varmaan nää asiakasprosessit ylipäänsä. (H1)

Strategiahan muuttuu ja päivittyy aika-ajoin. Kulloisenkin strategian ydinprosessit ovat hieman eriä. Näkisin sitten sen, kun jos mä puhuin tossa tavarantoimittajan kanssa, sitten siitä seuraavasta stepistä. Se nyt ei riitä että meillä on vaikka niitä markkinoiden parhaimpia tuotteita ja palveluita, jos me ei saada niitä myydyksi, elikä meillä ei ole sitä accessia sinne markkinoille. Ja sithän me tullaan, että näitten palveluiden ja tuotteiden tuottamisen prosessit ovat meille strategisesti tärkeimpiä prosesseja. Jos ajatellaan että meillä on siellä hyllyssä niitä tuotteita, ni miten me se saadaan sinne markkinoille, miten me saadaan ne asiakkaalle, miten me saadaan ne tyydyttämään asiakastarpeita. (H3)

Kyllä ne varmaan meidän näkövinkkelistä just sinne tuotetiedon hallintaan menee. (H8)

Haastateltavilta kysyttiin myös hyviä esimerkkejä siitä, miten osaamista onnistutaan menestyksellisesti siirtämään ratkaisuihin, informaatioon, tuotteisiin tai palveluihin. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat tässä tuotteen tai palvelun kehittämiseen liittyvät mallit ja toiminnan (mainittiin neljässä haastattelussa viidestä). Toisaalta esiin tuotiin myös se, että osaamista siirretään jokapäiväisessä toiminnassa, kun he ratkaisevat heille saapuvia tilanteita. Kolmessa haastattelussa viitattiin siihen, miten he omalla ratkaisukeskeisellä toiminnallaan pyrkivät hakemaan hyvää lopputulosta ja vastaamaan myös asiakkaan tarpeeseen. Se, että nämä ratkaisut pystytään löytämään ja tarpeeseen vastaamaan, kerrottiin olevan todiste siitä, että organisaatiolla on kyky yhdistellä resursseja ja prosesseja.

Varmaan joihinkin asioihin tiettyjä malleja rakennettu, tuotekehityspuolellahan on tavallaan luotu niitä tuotekehitysmalleja ja niissä on tietysti paljon niitä raamituksia minkä pohjalta pitäis lähtökohtaisesti onnistua mut.. Kyllähän se edelleenkin on hyvin vahvasti henkilöstöön sidottua, että mallit ei sitä itse asiaa pysty ratkaisemaan. Ne voi antaa tiettyjä milestoneja ja raamituksia, miten asioita tulisi tehdä, mutta ei sellasia, niinku.. sitä itse tietoa ei ole mihinkään kirjoitettu, se on sitä pääomaa mitä on henkilöstön päässä sitten. (H2)

Toki jokapäivästä tekemistä, että me siirretään sitä meidän osaamista. Koska me ollaan niin sanotussa X-bisneksessä. Ja siellä on iso osuus se että tulee ongelmia ja sitten meiltä tulee niihin ratkaisu. On se sitten että laite on rikki tai muita ongelmia, tai sitten ennakoidusti et pyritään välttämään niitä ongelmia. Moni asia liittyy ongelmiin ja siihen ratkaisuun ja sitten myynnissä.. sen tietysti, mahdollistamista, että tulisi lisää bisnestä, kun me onnistuneesti ratkaistaan ongelmat ensin. (H6)

4.4 Ydinosaamiset ja ydinkyvykkyydet

Ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien teemassa haastateltavilta kysyttiin ensin tekijöitä, jotka ovat tuottaneet menestystä aiemmin. Tässä kohtaa haastateltavat mainitsivat teknisen substanassiosaamisen (yksi maininta), hyvän palvelutarjonnan (yksi maininta), hyvän huollon (yksi maininta), prosessit (yksi maininta), prosessimaisen johtamisen (yksi

maininta), tuotteseen liittyvät palvelut (yksi maininta) ja henkilöstön kehittämisen (yksi maininta). Eräs haastateltava vastasi, että pääprosessit on tunnistettu, jolla hän tarkoitti esimerkiksi tarjousprosessia, asiakkuudenhallintaa ja toimitusprosessia.

Meidän yksikkö on pärjännyt, että se on pitkään ollut prosessimaista johtamista, että on prosessit tunnistettu, mitkä on niitä pääprosesseja, ja niitä on oikeesti viilattu pitkän aikaa, että homma toimii, alusta loppuun saakka. Siitä tulee semmonen luotettava ja ennalta arvattava koneisto, ainakin ite uskon siihen. (H2)

Onhan se ääneenkin sanottu, esimerkiksi että, X:n tuotteilla on hyvä huolto ja palvelutarjonta, joka on mahdollistanut uusien tuotteiden myynnin. (H3)

Jos noita kilpailuetuja vielä funtsii niin tosiaan tässä moneen kertaan sanottiin tämän yksikön se core kompetenssi on sitä puhdasta teknistä substanssiosaamista. Me tunnetaan noi tuotteet, tiedetään mitä niille pitää tehdä, niin ehkä se mikä on auttanut bisneksen kasvamisesta, on se että me ei yritetä markkinoida tätä toimintaa liian teknisesti eteenpäin vaan me tosiaan, me hoidetaan täällä se tekninen osaaminen ja sitten tehdään meidän asiakkaille ja heidän loppuasiakkailleen mahdollisimman helpoksi se homma. (H8)

No kyl mä uskoisin näin että, me ollaan myös pystytty ihmisii kehittämään, et niit osajia sitten joko niin et niitä on jäänyt tänne meidän organisaatioon tai ne on sitten tästä meidän organisaatiosta lähtenyt sitten muihin organisaatioihin.. Niin kyllä mä uskoisin että tämmönen jonkun tyyppinen vois niinkun olla sitten myös asiana.. Ja ehkä semmonen myös, voimavara, josta vois saada enemmänkin hyötyä. (H9)

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, että onko organisaatiolla jotain erityistä tietoa, taitoa tai osaamista, ja voiko muilla alan toimijoilla olla samanlaisia. Tavoitteena oli siis selvittää erottavia ja erityistä arvoa luovia tekijöitä. Vastaukset olivat jaoteltavissa kolmeen kategoriaan, jotka ovat tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja verkosto. Jaottelu perustui siis ilmausten samankaltaisuuteen. Tuotteisiin ja palveluihin liittyviä asioita mainittiin neljässä eri haastattelussa ja tähän kategoriaan sisältyvät seuraavat erityiset asiat: kyky tarjota kokonaisratkaisuja ja palvelukonsepteja (kaksi mainintaa), laaja kattaus palveluita ja tuotteita (kolme mainintaa), tuotteen palvelut ja niiden mallinnus (yksi maininta), hyvä tuki (yksi maininta), toimivat prosessit (kaksi mainintaa) ja huoltoverkosto (yksi maininta). Asiakkaat-kategoria sisältää puolestaan globaalin saavutettavuuden (yksi maininta), asiakaskeskeisen toiminnan ja palvelualltiuden (kolme mainintaa), asiakasymmärryksen

(yksi maininta) ja asiakasviestinnän tuotteesta (yksi maininta). Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin, että laaja globaali verkosto on yksi erottava tekijä. Kysymyksen osalta ongelmallista oli, että suurin osa haastateltavista koki, että heidän pitäisi tuntea kilpailijat paremmin, jotta he pystyisivät vastaamaan kysymykseen tyhjentävästi. Haastattelussa voitiin tehdä havainto, että tarkkojen osaamisten nimeäminen tuotti haastateltaville hie-man hankaluuksia.

Mä en ainakaan osaa kyl vastaa, en osaa sanoa mikä on tavallaan meidän isoimpien kilpailijoiden eroja meihin... Toki varmaan se mitä x mainitsi, että me ollaan tosissaan hyvin globaalisti saatavilla tuolla, mutta niin alkaa muut isot toimijat kans olla. Paha sanoa. Varmaan se tuotteiden kirjo on yksi asia, että meillä on niin vahva se teknologiaosaaminen ja ollaan oikeesti teknologian ykkösiä sillä omalla osa-alueella. (H2)

Mistäs me tiedetään, kun me ei siellä muualla olla. Eihän me tiedetä.. (H3)

Yksi haastateltava vastasi, että edelläkävijyys erottaa heitä muista. Tämän osalta tarkennettiin, että mitä tällä tarkoitetaan ja mitä se vaatii. Tällä viitattiin siihen, että kohdeorganisaatiolla on pitkä historia yhden tuotealueen kanssa. Edelläkävijyys vaatii tuotetietoa ja sitä, että asioihin tartutaan nopeastikin.

X-puolella ne tilanteet on usein aika nopeita, nopeita ni tavallaan se että tartutaan asioihin.. Eli tavallaan otetaan omistajuutta niistä asioista ja hoidetaan ne keissit loppuun, niin.. Niinkun on sitä asiakasymmärrystä ja palvelualttiutta. Niin tota, sen tyyppisiä juttuja varmaan sitten. (H5)

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään sellaisia tärkeimpiä osaamisia, joita tulee olla, jotta saavutetaan strategiassa asetetut tavoitteet ja onnistutaan strategisissa teemoissa. Haastateltavat tunnistivat tällaisiksi osaamisiksi tuotehallinnan osaamisen (yhdessä haastattelussa mainittu), tuotetuntemuksen ja -osaamisen (kahdessa eri haastattelussa mainittu), tuotekehitysoosaamisen (yhdessä haastattelussa mainittu), tuotantojärjestelmäosaamisen tai järjestelmäosaamisen (kahdessa haastattelussa mainittu), teknisen substanssiosaamisen (kolmessa haastattelussa mainittu) sekä materiaalivirtaan liittyvän osaamisen (yhdessä haastattelussa mainittu). Kaikki edellä mainitut osaamiset liittyivät tuotteisiin tai palveluihin. Lisäksi haastatteluissa mainittiin tässä yhteydessä asiakkaisiin

liittyvä osaaminen eli käytännössä asiakkuuksien hallinta, johtamisosaaminen ja verkoston rakentaminen. Yleisenä havaintona voidaan todeta, että varsinaisten osaamisten nimeäminen osoittautui haastateltavilla hieman hankalaksi. Useassa eri haastattelussa osaamisiin jouduttiin palaamaan useaan kertaan, jotta näitä tosiasiallisesti saatiin nimettyä. Tämä luonnollisesti kulutti haastatteluissa käytettävissä olevaa aikaa. Haastateltavat aloittivat puheen usein prosessien ja toiminnan kautta, ja varsinaiset osaamiset ikään kuin ohitettiin.

No mä heitän tämmösen ässän hihasta, mun mielestä tässä kohtaa ku ollu jonkun verran mukana näissä molemmissa strategisissa työpajoissa, ni mä laittaisin nyt sen johtamisen ja siihen liittyvät asiat, että siinä meidän tulee onnistua, jotta tää homma saadaan tehtyä oikein. (H2)

No minusta liittyy niihin osa-alueisiin mitä käytiin läpi, elikäs se tuotteen tai palvelun luomisen kyvykkyyteen ja osaamiseen, sen tuotteen tai palvelun toimittamiseen, ja sen tuotteen tai palvelun myymiseen eli sinne markkinoille saattamiseen. Ne osaamiset jotka liittyy näihin kolmeen prosessiin tai niiden ylläpitämiseen tai kehittämiseen siellä, ni ne on niitä ydinkyvykkyksiä. (H3)

Tosiaan näitä järjestelmäosaamista, mutta toisaalta esim. johtajaosaamista pitää olla jotka osaa sitten nopeesti tehdä ratkaisuja ja tuntee verkoston, ja ja.. Ja tosiaan tää toinen oli.. Järjestelmä, miksei tuote ja teknistä osaamista kans meillä pitää olla. (H6)

Siis mä palaisin siihen substanssiosaamiseen. Tuoteymmärrys, ja sen seurauksena tuotetietä osaaminen ja sen hyödyntäminen. (H7)

Kolmessa haastattelussa haastateltavilta tiedusteltiin myös, että mitä tärkeitä osaamisia ei saisi ulkoistaa ja miksi ei. Vastauksissa tuotiin ilmi, että tuotedesigniin liittyvät asiat ja tuoteosaaminen tulisi pitää ehdottomasti itsellä, samoin kuin patentit. Kysymys näyttäytyi haastateltaville hankalana. Aikataulusyistä kysymystä ei ehditty kysyä kaikissa haastatteluissa.

Hyvä kysymys kyllä.. Ehkä.. Mitäänhän ei saisi tavallaan ulkoistaa jos se on kriittistä sille toiminnolle niin että se voi yhdessä yössä tavallaan se osaaminen hävitä. Siis kyllähän resursseja voidaan ulkoistaa jos se osaaminen ja se kyky hankkia sitä tekijää löytyy edelleenkin sieltä organisaatiosta. Ja onhan meillä edelleenkin ulkois-

*tettu tuo meidän logistiikkakumppanikin, niin onhan se äärimmäisen riski, taval-
laan ulkoistaa koko ton tyyppinen asia. Mutta toisaalta jos se tehdään sekin osaa-
minen, miten se on ulkoistettu, miten ne prosessit on sinne yhdessä rakennettu ja
muuta, niin se on kuitenkin vielä X yrityksellä jollain tavalla hallussa ni sit se riski
tavallaan, että me ollaan sen ulkoisen toimijan varassa täysin, on kuitenkin sitten
minimoitu parhaan mukaan. (H2)*

*Se mikä liittyy siihen tuote designiin ja tuoteosaamiseen, sitten mahdollistaa sen,
tekee sen pohjan kaikelle muulle. Et se tuotedatahan vaan kertoo siitä tuotedesig-
nista mun mielestä jotain, ni mun mielestä sen, se on sitä ydintä ja sitä ei sais ul-
koistaa muulle firmalle. (H7)*

Yksi haastateltava totesi, että ydinkyvykkyksiä ei saa ulkoistaa. Tähän esitettiin tarken-
tava kysymys, mihin hän viittaa ydinkyvykkyyksillä. Hän tarkensi, että viittasi tällä myynti-
ja "customer relations" -asioihin.

*No oikeestaan tuo mitä koitin sitä tarinaa sanoa, ni ehkä se semmonen myynti/cus-
tomer relations tyyppinen asia, että ne on semmosia, joita ei mun mielestä voi an-
taa muualle. X yrityksellä on yhteistyökumppaneita ja partnereita mut se että sinne
tulee meidän tahdosta riippumatta joitain uusia toimijoita jotka alkaa pyörittää
sitä markkinaa, ni sitten voi olla vaikeuksia. (H1)*

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan heidän edellä kertomaansa liittyen, että mikä näissä
asioissa mahdollisesti muuttuu seuraavan 3-5 vuoden aikana. Haastateltavat toivat eri-
tyisesti ilmi kestäväan kehitykseen liittyvän muutoksen (neljässä haastattelussa viidestä
puhuttiin tästä), digitaalisuuden lisääntymisen (esiintyi kaikissa haastatteluissa), asiak-
kaiden tarpeiden muutoksen (esiintyi kaikissa haastatteluissa vähintään välillisesti), uu-
sien sukupolvien tulon työelämään (esiintyi kahdessa haastattelussa), osaajista kilpailun
(esiintyi yhdessä haastattelussa) sekä mahdollisten palvelumallien muutoksen (esiintyi
neljässä haastattelussa).

*No varmaan nää ihmisten arvomaailma muuttuu tossa koko ajan, että nää sustai-
nability-jutut tulee oleen aika iso osa sitä päätöksentekoa, että niihin pystytään
jollain tavalla ottaan kantaa jo tässä vaiheessa. Voi olla että jos 3-5 vuoden päästä
aletaan vasta miettimään näitä ni voi olla että sulla ei ole asiakkaita enää tässä
vaiheessa. Että sen siirtymän pitää olla proaktiivista kuitenkin. Ja tää koko ostami-
sen ja kaupankäynnin ja kanssakäymisen kulttuuri on tässä muuttunut tiestysti*

koko ajan digitaalisempaan suuntaan enemmän ja enemmän, ja varmasti tää covid sitten jätti meihin myös jonkinlaisen jäljen sitten et, semmonen perinteinen kaupankäyntimalli alkaa olla jo vähän vanhoillista, että pitää enemmän pystyä tarjoamaan kotisohvalta enemmän sitä palvelua. Suunta on varmaan aika sinne päin mutta kukaan ei varmaan tiedä että miten kulmakertoimella sitä liiketoimintaa lähdetään muuttamaan sitten ja mikä sen asiakaskunnan odotusarvo on sille nopeudelle. Varmaa on että tämä vaikuttaa. (H2)

Nyt on tullut niitä sustainability ja ympäristöasioita ja kaikkea muuta, niin sinne päin ollaan menossa, esimerkiksi, ja siihen meidän pitää pystyä vastaamaan. (H3)

Niin ja sitten tämä henkilöstöön liittyvä juttu kans, että kyllähän siitä on paljon tutkimuksia tehty, että miten eri sukupolvet eroavat tavallaan työssäkäyntikulttuurin suhteen, että se saattaa aiheuttaa kyllä haasteita sitten yritykselle, jos sitä ei pystytä hallitusti hoitamaan sitten myös, mitä ikinä se tarkoittaakaan. 40-50 vuoden uria ei ole tulossa enää per sama yksikkö sitten. (H2)

Ja sit tässä tullaan mun mielestä siihen, strategiisiin ydin tai kyvykkyyksiin, että pitäis pystyä näkemään mihin se liiketoiminta kehittyä, pitäisi pystyä näkemään mihin suuntaan meidän asiakkaiden tarpeet ovat kehittymässä. Meidän liiketoiminta on joka tapauksessa meidän asiakaskunnan tarpeiden tyydyttämistä. Meidän pitäisi pystyä näkemään sitä, mihin suuntaan meidän asiakkaiden tarpeet kehittyvät ja pystyä vastaamaan siihen. Ja että me pystytään vastaamaan, niin ne on niitä ydinkyvykkyyksiä, joilla me niihin palvelupyyntöihin tai tarpeisiin vastataan. (H3)

Mä sanoisin että digitaalisuus kyllä tulee tosta kasvamaan.. Mihin suuntaan se menee, ni sen ehkä aika näyttää. Tämmönen analytiikka, ylipäätään se että sä saat noista laitteista enemmän dataa ja sen analysointia mitä sä pystyt sitten optimoimaan niin asiakkaan prosessien ku ehkä omien prosessien, ni kyllä se varmasti tulee olemaan tietynlainen suunnannäyttäjä. Sit sanoisin että ympäristötietoisuus on varmasti yks tekijä.. Mun mielestä koko ajan tulee tarkempia direktiivejä ja enemmän energian käytöstä ja hyötysuhteesta sun muusta.. Mutta varmasti tulee myös kierrätyksiin ja tämmösiin vielä tiukempia standardeja ja direktiivejä ja.. Olemalla siellä sitten edelläkävijä tulee varmasti olemaan kilpailuetu. (H7)

Haastattelussa myös tarkennettiin, että mitä osaamista nämä muutokset vaativat. Haastateltavat toivat ilmi, että digitaalisuuden lisääntyminen edellyttää datan hallintaa (keräys ja "murskaus") ja hyödyntämistä. Lisäksi muutosten osalta mainittiin, että se edellyttää "mindsetin muutosta", jolla viitattiin siihen että tulisi osata ajatella enemmän asiakkaan kannalta. Muutokset voivat edellyttää myös asiakkaan tukemista korostuvasti, eli tukirooli saattaa tulevaisuudessa korostua.

Tää on nyt sitten puhtaasti taas omista näkökulmista mutta. Kyllä se tuotedata ja se miten sä pystyt sen hyödyntämään fiksusti, ni se kyllä luo sitten ne edellytykset. (H7)

Kolme haastateltavaa toi esiin, että joihinkin muutoksiin on jo alettu varautua ja näitä on huomioitu toiminnassa. Näitä asioita ovat ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyvät asiat sekä digitaalisuuteen liittyvät asiat. Kyvykkyydet nähtiin vastauksena siihen, miten käytännössä näihin asioihin voitaisiin lähteä valmistautumaan.

Meidän pitäisi pystyä vastaamaan niihin tarpeisiin, mitä se asiakas sen digitalisaation tai oman tuotantonsa tehostamisessa näkee ja siellä ilmeneviä tarpeita pystyä monitoroimaan. Niihin pitäisi meillä pystyä vastaamaan. Ne on sitten kyvykkyyksiä, joilla niihin vastataan. Se on sen pelin voittaja, joka arvaa sen mihin mennään. (H3)

4.5 Toisen haastattelukierroksen tulokset

Ensimmäisen haastattelukierroksen sisällönanalyysin tuloksena voitiin muodostaa seuraavat ydinkyvykkyydet (ks. tarkemmin luku 6, johtopäätökset): asiakkuuksien hallinta, tuotteiden ja palveluiden järjestäminen, toiminnan johtaminen ja ohjaus, verkostotoiminta ja kumppanuuksien hallinta ja kehittämistoiminta. Toinen haastattelukierros eteni näiden tunnistettujen ydinkyvykkyyksien pohjalta. Toinen haastattelukierros pidettiin maaliskuussa 2022. Haastatteluita oli yhteensä kolme, joihin kuhunkin osallistui haastattelijan lisäksi kaksi henkilöä. Yhteensä haastateltavia oli siis kuusi.

Haastatteluissa tarkennettiin erityisesti sitä, mitä osaamisia ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksena tunnistettuihin ydinkyvykkyyksiin liittyy, miten tätä osaamista voidaan tukea, vaalia tai luoda ja toisaalta myös sitä, mitä prosesseja tunnistettuihin ydinkyvykkyyksiin liittyy. Kiinnostuksen kohteena oli myös se, miten haastateltavat muodostavat käsityksensä ydinkyvykkyyksistä ja osaamisista. Tässä luvussa esitellään toisen haastattelukierroksen tuloksia ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten perusteella muodostettujen ydinkyvykkyyksien kautta, yksi kerrallaan.

Tuotteen tai palvelun järjestämisen ydinkyvykkyys

Haastateltavilta kysyttiin ensin, että mitä he mieltävät tuotteen tai palvelun järjestämisen ydinkyvykkyuden tarkoittavan kohdeorganisaatiossa. Haastateltavien mukaan tähän liittyy tuotetuntemus (kolme mainintaa) ja osana sitä tekninen ymmärrys tai kompetenssi, joka tarkoittaa sitä, että ymmärretään mikä tuote oikeastaan on ja mistä se on rakennettu (kaksi mainintaa). Tämä ydinkyvykkyys sisältää haastateltavien (2) mielestä myös tuote- ja palvelutarjoaman kuvauksen asiakkaalle. Tällä tarkoitettiin sitä, minkälaisia tuotteita tai palveluita on todella saatavilla. Lisäksi se, että tuotetaan standardien mukaisia, turvallisia, kestäviä ja ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluita, sisältyy yhden haastateltavan mielestä tähän. Kolme haastateltavaa mainitsi tässä kohtaa myös tilaus- ja toimitusprosessin sekä hinnoitteluprosessin. Yksi haastateltava käsitti tämän kyvykkyuden liittyvän siihen, miten jo myyty palvelu tai tuote järjestetään eli toimitetaan asiakkaalle ja tarkoittavan tämän nimenomaan sitä, miten toimitusprosessi saadaan toimimaan. Hän toi myös esiin, että tätä aluetta olisi hyvä pilkkoa pienempiin osiin. Yksi haastateltava mainitsi, että ymmärtää tämän kyvykkyytensä myydä tuotetta tai palvelua asiakkaalle.

Kysyttäessä ydinkyvykkyytteen liittyviä osaamisia, haastateltavat nimesivät tuotetuntemuksen (kaksi mainintaa), tuotemarkkinoinnin osaamisen (yksi maininta), teknisen osaamisen ja ymmärryksen (kaksi mainintaa), taloudellisen osaamisen eli sen mitä on kannattavaa tehdä (yksi maininta), liiketoiminnan ymmärryksen (sisältää ymmärryksen markkinatilanteesta, jolla pystytään ennakoimaan ja tarkastelemaan tarpeita, kaksi mainintaa), toimittajakumppanuusosaamisen (yksi maininta) ja prosessiymmärryksen, jolla viitattiin siihen miten tavara toimitetaan asiakkaalle (yksi maininta). Eräs haastateltava mainitsi myös sellaisen tuoteosaamisen, johon hän sisällytti tuotedatan käsittelyn (vastaus siis erosi hieman aiemmista). Lisäksi yksi haastateltava toi ilmi, että "pitää pystyä kuvaamaan palvelut sellaisella kielellä, jota asiakas ymmärtää, mikä asiakasta kiinnostaa" (H2).

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia tai luoda, he toivat esiin uusien osaajien hankinnan (kaksi mainintaa) ja henkilöstön kehittämisen (yhdessä haastattelussa kaksi haastateltavaa samaa mieltä asiasta). Eräät haastateltavat samassa haastattelussa mainitsivat, että osaamisista tulee tehdä organisaation osaamista, eikä se saa olla sidoksissa ihmisiin. Esimerkiksi dokumentoimalla erityisosaamista tai -tietoja vaativia asioita voitaisiin "taklata" osaamisvajetta tilanteessa, jossa työntekijä lähtee organisaatiosta. Kahdessa haastattelussa keskusteltiin erityisesti työkierrosta osaamisen tukemisen tai luomisen tekijänä, joka antaisi yksilöille mahdollisuuden kehittyä ja olisi haastateltavien mielestä keino laajentaa osaamista esimerkiksi organisaation tuotantoyksiköissä tuotantotyöntekijöiden keskuudessa. Toisessa näistä haastatteluista haastateltavat eivät tunnista neet nyt käytössä olevia osaamisen kehittämisen malleja. Haastateltavat eivät osanneet nimetä näitä eivätkä hahmottaneet, että organisaatiolla olisi käytössään kyseisiä malleja. Tässä kohtaa myös haastateltavat (2 kpl) nostivat esiin, että uutta osaamista tarvitaan esimerkiksi digitaalisissa palveluissa. Tähän liittyvistä kehittäjistä, kuten muotoilijoista, pilvipalvelukehittäjistä ja koneoppimisen osaajista käydään kilpailua. Tässä haastattelussa haastateltavat (2) toivat esiin myös sen, että ihmisellä on tarve kuulua joukkoon, ja tällä hetkellä heidän kokemuksensa mukaan esimerkiksi kauppatieteilijät ovat organisaatioissa vähemmistö ja ryhmä, joka helposti hakeutuu muualle saman alan ihmisten joukkoon.

Haastateltavat tunnistivat kyseiseen ydinkyvykkyyteen liittyviä prosesseja seuraavasti: tilaus- ja toimitusprosessi (kolme mainintaa), hinnoitteluprosessi (kolme mainintaa) ja materiaalin saatavuuteen liittyvät prosessit (yksi maininta).

Toiminnan johtamisen ja ohjauksen ydinkyvykkyys

Haastateltavilta kysyttiin ensin, että mitä he mieltävät toiminnan johtamisen ja ohjauksen ydinkyvykkyuden tarkoittavan kohdeorganisaatioissa. Yhden haastateltavan mielestä

tämä liittyy siihen, että johtamisjärjestelmä on perinteinen (tuotantotavoitteet, laatukäsikirja, vuosibudjetti). Myös toinen haastateltava oli samaa mieltä ja toi ilmi, että johtaminen rakentuu prosessien varaan, ja tässä johtamisessa on oltu hyviä. Kolme haastateltava määritteli tätä kyvykkyyttä siten, että hän mieltää sen liittyvän päivittäisten toimintojen johtamiseen, esimiestyöhön ja prosessien sekä linjojen johtamiseen. Yksi haastateltava mainitsi yksikön johtamisen ja siihen liittyvät mallit (missä toiminnan fokus tulee olla, strategian huomiointi johtamisessa) sekä henkilöjohtamisen. Kysymyksen myötä oli havaittavissa, että jälleen kyvykkyyttä pohdittiin nimenomaan prosessien ja toimintojen kautta, ei niinkään osaamisten.

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä osaamista he tunnistavat tämän ydinkyvykkyyden sisältävän. Osa haastateltavista pohti ja pyöritteli asiaa ääneen melko kauan, ennen kuin he pystyivät nimeämään osaamisia. Lisäksi huomattiin, että haastatteluparit olivat usein samaa mieltä ja kun toinen alkoi nimeämään osaamisia, myös toinen innostui. Esiin nostettiin priorisointikyky (yksi maininta), päivittäisjohtamisen osaaminen (yksi maininta), oman työn johtaminen (yksi maininta), kokonaisuuksien hahmotuskyky (kaksi mainintaa), vastuunottokyky (yksi maininta), strategisen johtamisen osaaminen (sis. strategisen vision hahmottamiskyky ja viestiminen siten, että ymmärretään mitä kohti ollaan menossa (kolme mainintaa), muutosjohtamisen osaaminen (yksi maininta), tiimien johtamisosaaminen (yksi maininta), työläinsäädännön osaaminen (yksi maininta), ihmistuntemus ja ihmisten johtaminen ja kehittäminen (yksi maininta) sekä esimiesosaaminen (yksi maininta).

Kun haastateltavilta tiedusteltiin, miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia tai luoda, he nostivat esimerkiksi käynnissä olevan johtamisen kehityshankkeen (yksi maininta), organisaation sisäiset kurssit (yksi maininta), työn kautta oppimisen (kaksi mainintaa) sekä kollegoilta oppimisen (yksi maininta). Tässä kohtaa yksi haastateltava nosti muutosjohtamisen "harjoituksen", joka olisi tarpeen toteuttaa osaamisen kehittämiseksi ja ymmärryksen luomiseksi. Kaksi haastateltavaa samassa haastattelussa kertoivat, että sujuvam-

mat johtamiskäytännöt ja järjestelmät tukisivat alueen osaamista. He hahmottivat tilanteen niin, että nyt esimiehiä kuormitetaan paljon organisaation HR:n taholta erilaisilla tehtävillä, jotka vievät esimiehiltä tärkeää aikaa. Samassa haastattelussa keskusteltiin myös siitä, että osaajien hankkiminen ulkomailta on tällä hetkellä hyvin hankalaa, ja esimies ei saa käytännön apua prosessissa vaan jää tämän kanssa yksin. Osaamisten tukemista koskeva kysymys oli haastateltaville hieman vaikea, eivätkä kaikki haastateltavat pystyneet nimeämään varsinaisia keinoja tähän.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, että tunnistavatko he ydinkyvyyteen liittyviä prosesseja. Tässä kohtaa mainittiin strategisen johtamisen prosessi (kaksi mainintaa) ja OKR-malli (yksi maininta), tulospalkkiojärjestelmä (yksi maininta) sekä päivittäisjohtaminen ja siihen liittyen se, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan (1 maininta) ja esimiestyö (kaksi mainintaa). Esiin nousi myös HRD-prosessit (yksi maininta) sekä prosessit, joiden sisällä johtamista tapahtuu (esim. tilaus-toimitusprosessi, kaksi mainintaa).

Kehittämistoiminnan ydinkyvyyks

Haastateltavilta kysyttiin ensin, että mitä he mieltävät kehittämistoiminnan ydinkyvyyden tarkoittavan kohdeorganisaatiossa. Yksi haastateltava kertoi, että mieltää tämän liittyvän kehittämistoiminnaksi, joka pitää sisällään paljon järjestelmäkehitystä. Hän mainitsi, että tähän ydinkyvyyteen liittyy myös prosessikehityksen ja projektit. Tämän hetken kehittämiskohteina mainittiin kaikki bisnesjärjestelmät, myyntityökalut, toiminnanohjausjärjestelmän ja talous. Samassa haastattelussa toinen haastateltava oli samaa mieltä asiasta ja toi esiin, että suurimmat kehittämistarpeet olisivat "datapuolella", tietojärjestelmissä ja datan hallinnassa. Kehittämistoiminta nousi myös toisessa haastattelussa tässä kohdassa. Kehittämistoiminnan ydinkyvyyden ymmärrettiin tarkoittavan myös toimintasuunnittelua (vuosittaiset tavoitteet ja kehityskohteet, yksi maininta), erilaiset kyselyitä ja palautteen järjestelmää (yksi maininta), henkilöstön kehittämistä (yksi maininta), toiminnan kehittämisen projekteja ja kehittämistä toiminnoissa ja toimintatavoissa (kaksi mainintaa). Kahden haastateltavan mukaan kehittämistoimintaa voidaan

tarkastella siitä näkökulmasta, miten palveluita tuotetaan ja miten liiketoimintaa kehitetään.

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä osaamista he tunnistavat tämän ydinkyvykkyyden sisältävän. Yksi haastateltava mainitsi, että pitää ymmärtää ja tuntea organisaation käytössä olevia järjestelmiä, joita ovat esimerkiksi SAP ja tekniset tuotannonohjausjärjestelmät. Lisäksi tähän liittyy organisaation toiminnan tuntemus ja osaaminen, jota eräs haastateltava kuvasi siten, että tulee tuntea kuinka toimitaan, mitkä ovat tilaus-toimitusprosessit ja niiden erilaiset variaatiot (riippuen siitä mitä toimitetaan). Yhden maininnan saivat tiedon analysointiosaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja muutosjohtaminen. Projektiosaaminen ja systeemiosaaminen (esim. SAP) saivat kaksi mainintaa. Yksi haastateltava mainitsi, että tulee olla ymmärrystä siitä mitä kehittäminen eri alueilla on, sekä näkemys siitä mihin toimintaa viedään.

Haastateltavilta tiedusteltiin, miten heidän nimeämiään osaamisista voitaisiin tukea, vaalia tai luoda. Haastateltavat mainitsivat tässä koulutukset (yksi maininta), kollegoilta oppimisen ja bechmarkingin (yksi maininta), tekemällä oppimisen (kaksi mainintaa), työkierron (kaksi mainintaa) sekä uudet rekrytoinnit (yksi maininta). Erään haastateltavan mielestä rekrytoimalla voidaan kehittää ja hankkia osaamista kaikissa kyvykkyysalueissa.

Haastateltavilta tiedusteltiin, että tunnistavatko he tähän kyvykkyyteen liittyviä prosesseja. Haastateltavat mainitsivat seuraavat: laatujärjestelmä ja prosessikehittämisen viitekehys (yksi maininta), toimintojen ja toimintatapojen kehittämisprosessit (kaksi mainintaa), toiminnan kehittämisprojektit (kaksi mainintaa) henkilöstön kehittämisprosessit (yksi maininta), strateginen johtaminen eli tunnistetaan kehittämisalueita (yksi maininta). Lisäksi tuotiin ilmi, että innovaatiojohtamista tulisi olla enemmän. Tällä tarkoitettiin sitä, että mikäli asiakkaalta tulee tarve x, niin tämä osattaisiin kanavoida kehittämistoimintaan.

Asiakkuuksien hallinnan ydinkyvykkyys

Haastateltavilta kysyttiin ensin, että mitä he mieltävät asiakkuuksien hallinnan ydinkyvyyden tarkoittavan kohdeorganisaatiossa. Yksi haastateltava kuvasi asiaa siten, että ymmärretään miten asiakkaat käyttävät tuotteita ja että asiakkaan on helppo ostaa tuotteita. Kahden haastateltavan mukaan tähän liittyy ensisijaisesti se, että ymmärretään ketkä ovat asiakkaita, mitkä ovat heidän tarpeensa ja miten heitä voidaan auttaa. Asiakkuuden hallintaan miellettiin kuuluvan säännölliset yhteistyöpalaverit (yksi maininta). Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa on erilaisia käsityksiä siitä, kuka on asiakas. Heidän mukaan toiset tarkoittavat puhuessaan asiakkaasta loppuasiakasta, toiset taas sisäistä kumppania. Arvoketjun kirkastaminen ja asiakkaan määrittely nähtiin heistä tärkeinä toimenpiteinä.

Haastateltavat nimesivät asiakkuuksien hallintaan liittyviä osaamisia seuraavasti: asiakaskentän ymmärrys, asiakaspalveluosaaminen, ymmärrys siitä mitä vaihtoehtoja asiakkaalla on valita, tuotteiden ja palveluiden tunteminen (jotta asiakkaalle voidaan kertoa mitä on tarjolla). Kaikki edellä mainitut saivat yhden maininnan. Esiin nostettiin myös datan hallinta (keräys, analysointiosaaminen ja jatkojalostaminen) kahden haastateltavan toimesta. Yksi haastateltava mainitsi, että tarvitaan osaamista luoda yhteiset mallit ja toimintatavat sille, mitä ja miten toimitetaan. Esiin tulleet osaamiset olivat osin samankaltaisia ensimmäisen kierroksen tulosten kanssa, sillä maininnan sai muun muassa asiakkaan tarpeiden ymmärrys ja asiakaspalveluosaaminen. Kuitenkin maininnat eri osaamisista olivat hajanaisia eikä mainintoja samasta osaamisesta juuri tullut, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Kaksi eri haastateltavaa mainitsivat datan hallinnan (keräys, analysointiosaaminen ja jatkojalostaminen) jonka he näkivät tärkeäksi osaamiseksi asiakkuuksien hallinnan toteutumisen kannalta. Koska tämä sai poikkeuksellisesti kaksi mainintaa, erottuu se muista mainituista osaamisista.

Haastateltavilta kysyttiin sitä, miten tähän ydinkyvyyteen liittyviä osaamisia voitaisiin tukea, vaalia ja luoda. Neljälle haastateltavalle kysymys näyttäytyi vaikeana ja heidän oli

vaikea nimetä toimenpiteitä. Yksi haastateltava toi esiin, että tulisi tehdä asiakassegmentointia, jolla muodostaa käsitys tärkeistä asiakkaista ja kasvupotentiaalisista asiakkaista. Yksi haastateltava vastasi, että tarvitaan asiakasymmärryksen lisäämistä organisaatiossa. Hän ei kuitenkaan suoraan tuonut ilmi, että miten tätä lisätään. Yksi haastateltava mainitsi, että asiakasymmärrys lisääntyy yhteisten palaverien kautta.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, että tunnistavatko he ydinkyvyykkyteen liittyviä prosesseja. Yksi haastateltava toi ilmi, että esimerkiksi asiakkuuspalaverit ja tyytyväisyyskyselyt olisivat tällaisia. Asiakastiedon keräys ja analysointi sekä asiakaspalveluprosessi saivat kukin yhden maininnan.

Verkostotoiminnan ja kumppanuuksien hallinnan ydinkyvyykkyys

Viimeinen ydinkyvyykkyys oli verkostotoiminnan ja kumppanuuksien hallinnan ydinkyvyykkyys. Valitettavasti viimeisessä haastattelussa ei ehditty käsittelemään tätä kyvykkyyttä ajan loppumisen takia.

Haastateltavilta kysyttiin myös tämän ydinkyvyykkyuden osalta ensin, että mitä he käsittävät tähän kuuluvaksi tai mitä tällä tarkoitetaan. Tässä yksi haastateltava toi ilmi, että on tärkeää tietää mitä muut divisioonat tekevät ja toi esiin myös yhteistyön toimittajien kanssa. Toinen haastateltava mukaili em. vastausta. Lisäksi haastattelussa mainittiin tähän kuuluvaksi toimittajakentän ja tämän hallinnan, logistiikkapartnereiden kanssa tehtävän yhteistyön, materiaalitoimittajayhteistyön sekä konsulttifirmat. Edellä mainitut saivat yhden maininnan ja haastateltava näki nämä nimenomaisesti kumppaneiksi. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että näkee kuuluvaksi verkostoihin oppilaitokset ja heidän kanssaan tehtävän yhteistyön (esim. kesätyöpaikkojen osalta), tehtaan eri yksiköt ja organisaation sisäisen verkoston. Haastateltavat hahmottivat siis verkostoja ja kumppanuuksia sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä osaamista kyseinen ydinkyvykkyys sisältää. Tässä tuotiin ilmi sosiaalinen kyvykkyys (yksi maininta), neuvotteluosaaminen (yksi maininta), taloudellinen osaaminen (asiat tehdään kannattavasti, yksi maininta), kulttuurituntemus ja osaaminen (yhteydet eri maihin, yksi maininta), liiketoiminnan ymmärrys (yksi maininta) eli että ymmärretään, mikä on olemassaolon tarkoitus ja minkälaisia tuotteita ja palveluita tehdään ja tarjotaan. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi, että on tärkeää valita luotettavat toimittajat.

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia tai luoda eivät he osanneet kuvata tähän toimenpiteitä (2 haastateltavaa). Yksi haastateltava mainitsi, että neuvottelutaitoja voisi parantaa koulutuksin.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, että tunnistavatko he tähän ydinkyvykkyyteen liittyviä prosesseja. Tässä mainittiin toimittajan hallintaprosessi ja siihen liittyvät muut asiat (kaksi mainintaa), sopimusten hallinta (yksi maininta).

4.6 Ydinkyvykkyysien hahmottaminen ja käsitys ydinkyvykkyyksistä

Tässä luvussa esitellään tuloksia, joilla haetaan vastausta siihen, miten ydinkyvykkyksiä hahmotetaan.

Kuten kynniskyvykkyksiä koskevassa luvussa 4.1 on kerrottu, toistuivat samat asiat myöhemmin myös muissa teemoissa, esimerkiksi ydinosaamisia ja ydinkyvykkyksiä käsittelevissä kohdissa. Haastatteluissa mainittiin asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, asiakastieto ja -tuntemus. Näillä viitattiin siihen, että asiakkaan tarpeet tulee ymmärtää ja asiakkaat tulee tuntea, jotta heille osataan tarjota oikeata tuotetta tai palvelua laajasta portfolioista. Tämä asia nähtiin keskeisenä koko organisaation kannalta. Kuitenkin myöhemmin kysyttäessä, esimerkiksi, että onko organisaatiolla jotain erityistä tietoa, taitoa tai osaamista, ja voiko muilla alan toimijoilla olla samanlaisia, tuotiin ilmi globaalin saavutettavuus (yksi maininta), asiakaskeskeisen toiminta ja palvelualttius (kolme

mainintaa), asiakasymmärrys (yksi maininta) ja asiakasviestintä tuotteesta (yksi maininta). Samankaltaiset sisällöt toistuivat siis kynnyskyvykkyyden ja ydinkyvykkyyden haastatteluteemoissa.

Resursseja koskevassa teemassa henkilöstö tunnistettiin kaikissa haastatteluissa tärkeimmäksi resurssiksi. Asian esittäminen ja tapa, jolla tätä kuvattiin, oli henkilöstöä ja sen osaamista arvostava.

Henkilöstön tietämys ja mitä heillä päässään on, sehän on se firman kaikkein tärkein voimavara. Jos karsitaan kaikki pois, niin sehän on kaikki se mitä firmalla on. Seinät ja tuotantolaitteet, niitähän saa kaupasta senkun hankkii. Mutta se henkilöstön tietopääoma ja tietämys, joka on vuosien varrella kertynyt niinkun laitteista tai prosesseista, systeemeistä tai tavasta toimia, tai ymmärrys mikä on kertynyt loppuasiakkaista, sehän semmosta inhimillistä pääomaa ja sen kopiointi on aika vaikeeta. Se on tärkein mun mielestä. (H1)

Ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien teemassa havaittiin, että kun kysyttiin ensin tekijöitä, jotka ovat tuottaneet menestystä aiemmin, mainitsivat he erilaisia toimintoja. Ainut mainittu osaaminen oli tekninen substanssiosaaminen. Tämän lisäksi haastateltavat mainitsivat hyvän palvelutarjonnan (yksi maininta), hyvän huollon (yksi maininta), prosessit (yksi maininta), prosessimaisen johtamisen (yksi maininta), tuotteen palvelumallin (yksi maininta) ja henkilöstön kehittämisen (yksi maininta).

Eräässä haastattelussa keskusteltaessa erottavista tekijöistä keskusteltiin myös siitä, miten kyvykkyyksistä pidetään kiinni. Tässä yhteydessä haastateltava näki kyvykkyyden nimenomaan henkilönä, työntekijänä. Toisaalta samassa haastattelussa tuotiin ilmi, että yksittäisten henkilöiden sijaan pitäisi ajatella sitä, miten kyvykkyydet ovat juuri organisaation pääomaa. Samaa aihepiiriä sivuttiin myös toisessa haastattelussa resurssit teeman yhteydessä. Tässä kyse oli siitä, että tieto ja osaaminen ei kerry nopeasti ja sopivan tietotaidon saaminen voi olla työn takana. Haastateltava toivoi, että HR kiinnittäisi huomiota osaajien säilyttämiseen. Ydinkyvykkyyden miellettiin myös kahdessa muussa haastatteluita liittyvän nimenomaan yksilöihin ja heidän osaamiseen. Tähän viittasi osaltaan myös se, miten kaksi haastateltavaa puhuivat ihmisten kehittämisestä ja heidän

pitämisestään organisaatiossa. Ydinkyvykkyydet ja osaamiset myös sekoittuivat haastatteluissa kahteen kertaan. Toisaalta ydinkyvykkyyden nähtiin myös liittyvän nimenomaisesti tiettyihin pääprosesseihin.

No kyl mä uskoisin näin että, me ollaan myös pystytty ihmisii kehittämään, et niit osaajia sitten joko niin et niitä on jäänyt tänne meidän organisaatioon tai ne on sitten tästä meidän organisaatiosta lähtenyt sitten muihin organisaatioihin.. Niin kyllä mä uskoisin että tämmönen jonkun tyyppinen vois niinkun olla sitten myös asiana.. Ja ehkä semmonen myös, voimavara, josta vois saada enemmänkin hyötyä. (H9)

No minusta liittyy niihin osa-alueisiin mitä käytiin läpi, elikäs se tuotteen tai palvelun luomisen kyvykkyyteen ja osaamiseen, sen tuotteen tai palvelun toimittamiseen, ja sen tuotteen tai palvelun myymiseen eli sinne markkinoille saattamiseen. Ne osaamiset jotka liittyy näihin kolmeen prosessiin tai niiden ylläpitämiseen tai kehittämiseen siellä, ni ne on niitä ydinkyvykkyyksiä. (H3)

Mulle tuli mieleen, et pitäiskö sun siinä..kun kyvykkyyksiä nyt mietitään, niin kiinnittää huomiota miten me niistä pidetään kiinni.. Eli onhan tämmöstä havaittu, että me kasvatetaan niitä kyvykkyyksiä, ja sitten kun ne, ja varsinkin, ei nyt välttämättä Suomessa, mutta tietyissä maissa, X kasvattaa kyvykkyydet, no miksei Suomessakin, ja ne alkaa olla sitten siinä vaiheessa, et niistä tulee näitä kyvykkyyksiä, mitä sä tässä ehkä haet, ni sitten kilpailijat tai joku toinen yksikkö vie meidän kyvykkyydet. (H6)

Onks meillä ne kyvykkyydet niitten henkilöiden varassa, vai sen organisaation varassa. Eli tavallaan meidän pitäis luoda niistä kyvykkyyksistä organisaation osaamista, että ne ei välttämättä oo siinä henkilössä kiinni. Vaan että se osaaminen on siellä organisaatiossa ja sen omistuksessa.. Tottakai yksittäiset uudet henkilöt sitä aina kasvattaa ja näin poispäin, mutta että meillä olis ne prosessit olemassa, tarkoitan just sitä niin että, jos me kehitetään systeemiä, ni me varmistetaan se että me dokumentoidaan ja näin poispäin, jotta me pystytään se osaaminen sitten siirtämään sille seuraavalle ihmiselle.. (H5)

Tietovirta ja materiaalivirta on pitkän matkan päässä, ni se ei nopeesti kerry. Hyvin kompleksinen tää meidän ympäristö myöskin, että tuotteet on monimutkaisia, tää meidän järjestelmä ja prosessiarkkitehtuuri on hyvin monimutkainen, vaatii kyllä aikaa. Ja sitä kyllä toivoo että korostettaisiin tässä HR-puolessa, että, nuppeja kun kylmästi katotaan, ni se on ihan sama että onko siellä se just palkattu vai se joka on 15 v hommaa tehnyt, ni henkilömäärä on sama. Mutta sit taas se ketä joutuu

sitä itse tekemistä johtamaan tai tekemään, ni se onkin sitten ihan erilaisessa tilanteessa, että onko sillä se juuri aloittanut tai sit se ketä sen homman oikeasti osaa ja antaa omaa inputtia kans niihin ratkaisuihin, niin sillä on valtava merkitys siihen lopputulokseen. (H2)

Erityisesti ensimmäisellä haastattelukierroksella ydinkyvykkyyksiä ja ydinosaimisia käsittelevässä haastatteluteemassa osaamisiin jouduttiin palamaan useita kertoja. Havaintona on, että varsinaisten osaamisten nimeäminen osoittautui hieman hankalaksi. Eri osaamiset saivat myös hajanaisia mainintoja (ks. tarkemmin 4.4. sekä 4.5). Haastateltavilta tiedusteltiin ydinkyvykkyyden teemassa, että onko organisaatiolla jotain erityistä tietoa, taitoa tai osaamista, ja voiko muilla alan toimijoilla olla samanlaisia. Tavoitteena oli siis selvittää erottavia ja erityistä arvoa luovia tekijöitä. Mainintoja saivat: kyky tarjota kokonaisratkaisuja ja palvelukonsepteja (kaksi mainintaa), laaja kattaus palveluita ja tuotteita (kolme mainintaa), tuotteeseen liittyvät palvelut ja niiden mallinnus (yksi maininta), hyvä tuki (yksi maininta), toimivat prosessit (kaksi mainintaa) ja huoltoverkosto (yksi maininta), globaalinen saavutettavuus (yksi maininta), asiakaskeskeinen toiminta ja palvelualttius (kolme mainintaa), asiakasymmärrys (yksi maininta) ja asiakasviestintä tuotteesta (yksi maininta). Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin, että laaja globaali verkosto on yksi erottava tekijä. Kysymyksen osalta ongelmallista oli, että suurin osa haastateltavista koki, että heidän pitäisi tuntea kilpailijat paremmin, jotta he pystyisivät vastaamaan kysymykseen tyhjentävästi. Mainitut erityiset tiedot, taidot ja osaamiset liittyivät siis paljolti johonkin toimintaan, eikä tässä yhteydessä tuotu esiin niinkään osaamisia.

No siis mä palaan edelleen näihin paketteihin, elikkä. Asiakkuuksien hallinta, tuotehallinta ja varmasti verkoston rakentaminen. Mitä ne on ne yksittäiset taidot näiden osa-alueiden sisällä tai osakyvykkyyksissä ni se pitää määrittää, että.. (H9)

Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin pohtimaan heidän edellä kertomaansa liittyen, että mikä näissä asioissa mahdollisesti muuttuu seuraavan 3-5 vuoden aikana. Haastateltavat toivat erityisesti ilmi kestäväan kehitykseen liittyvän muutoksen (neljässä haastattelussa viidestä puhuttiin tästä), digitaalisuuden lisääntymisen (esiintyi kaikissa haastatteluissa), asiakkaiden tarpeiden muutoksen (esiintyi kaikissa haastatteluissa vähintään

välillisesti), uusien sukupolvien tulon työelämään (esiintyi kahdessa haastattelussa), osajista kilpailun (esiintyi yhdessä haastattelussa) sekä mahdollisten palvelumallien muutoksen (esiintyi neljässä haastattelussa). Kolme haastateltavaa toi esiin, että joihinkin muutoksiin on jo alettu varautua ja näitä on huomioitu toiminnassa. Näitä asioita ovat ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyvät asiat sekä digitaalisuuteen liittyvät asiat. Kyvykkyydet nähtiinkin tässä vastauksena siihen, miten käytännössä näihin asioihin voitaisiin lähteä valmistautumaan.

Meidän pitäisi pystyä vastaamaan niihin tarpeisiin, mitä se asiakas sen digitalisaation tai oman tuotantonsa tehostamisessa näkee ja siellä ilmeneviä tarpeita pystyä monitoroimaan. Niihin pitäisi meillä pystyä vastaamaan. Ne on sitten kyvykkyyksiä, joilla niihin vastataan. Se on sen pelin voittaja, joka arvaa sen mihin mennään. (H3)

Kun tarkastellaan käytyjä haastatteluita kokonaisuutena, voidaan huomata, että haastateltavien puheessa on paljon sellaisia asioita, jotka liittyvät nimenomaan liiketoiminnan arvon tuottamiseen. Asiakkaiden tarpeisiin ja niiden toteuttamiseen liittyvät maininnan ovat esimerkiksi sellaisia asioita, joiden voidaan tulkita liittyvän juuri arvonluomisprosessiin. Seuraavaksi on esitetty esimerkkejä, joissa tämä näkyy hyvin. Tulee kuitenkin huomioida, että tämä asia näkyy myös aiemmin esitetyissä lainauksissa. Alla olevat esimerkit on vastattu kynnyskyvykkyyksiä, tulevaisuutta ja ydinosaamisia koskevissa haastatteluteemoissa.

Kyllähän se on varmasti se asiakastuntemus, että mitä ne asiakkaat tarttee ja mitä se meidän yritys pystyy sille asiakaskunnalle sit tuottamaan eli arvoa että se on se meidän juttu, tämmönen peruskulmakivi nyt sit kuitenkin tälle kaikelle. Ja sitten ehkä tohon lisättynä on se, että mitä ikinä se arvo onkaan, se pitää voida tuottaa laadukkaasti ja luotettavasti. Ei ne kai oo kynnysasioita mutta on ne kuitenkin sillai että jos tuotteet mitä tuotat eivät ole laadukkaita niin aika lyhyt se tie sitten kuitenkin on jos palvelut on huonoja, niin kyllä se lento loppuu lyhyeen. (H2)

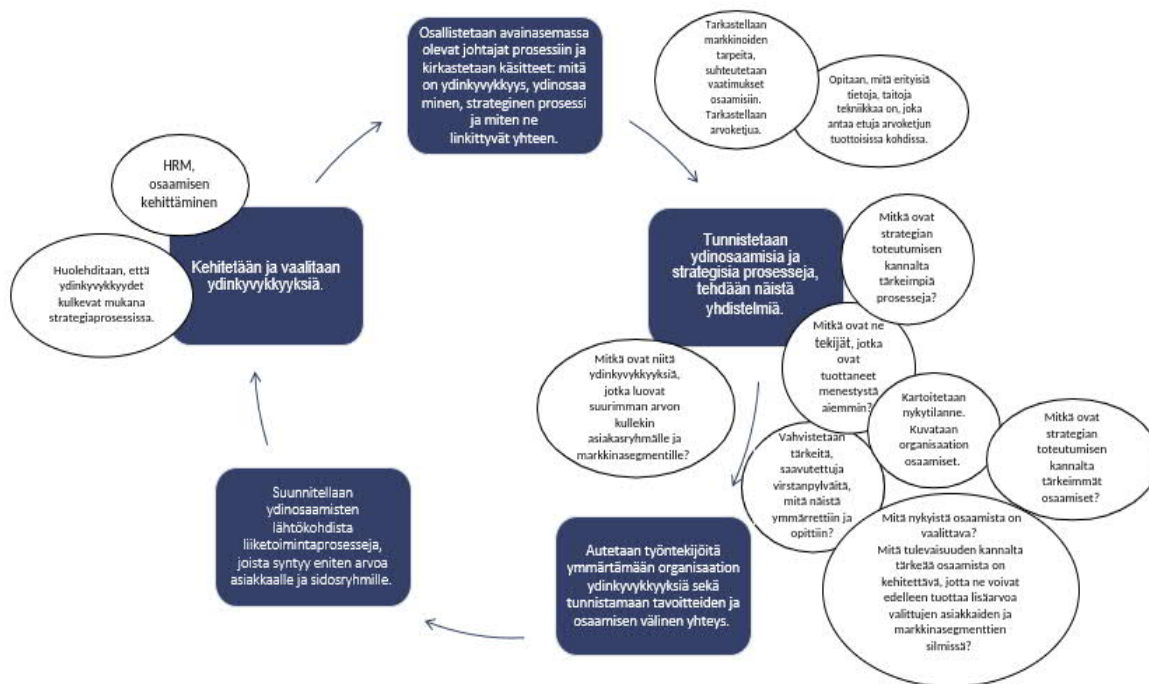
Jos mä haluan vastata tuon asiakaskunnan tarpeisiin ni täytyy ymmärtää mihin ne menee, mihin se kehittyy, miten mä pystyn olemaan siellä eturintamassa tarjoamassa ja tavallaan ylittämässä sen asiakkaan tarpeet ja odutusarvon. (H4)

Asiakas kertoo kokemuksellaan et kui hyviä me ollaan ja onks meillä jotain sellasta mitä hän tarvitsee et hän saa sen arvonsa aikaan. (H9)

5 Johtopäätökset

Tutkielmalla on ollut sekä teoreettisia että käytännöllisiä tavoitteita, joihin on pyritty vastaamaan laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkielman tavoitteena on ollut ensinnäkin tutkia sitä, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyksiä ja niihin liittyviä osaamisia. Tutkielma tavoittelee vastausta myös siihen, mitkä ovat kohdeorganisaation strategisesti keskeiset ydinkyvykkyudet (tarjoavat kilpailuedun), mitkä ovat tärkeitä kynniskyvykkyksiä (kaikille alan toimijoille välttämättömiä) sekä mitkä mahdollisesti ovat kehittymässä olevia uusia ydinkyvykkyksiä. Tähän tavoitteeseen liittyy myös selvitys siitä, miten strategiset kyvykkyudet käytännössä voidaan määrittää.

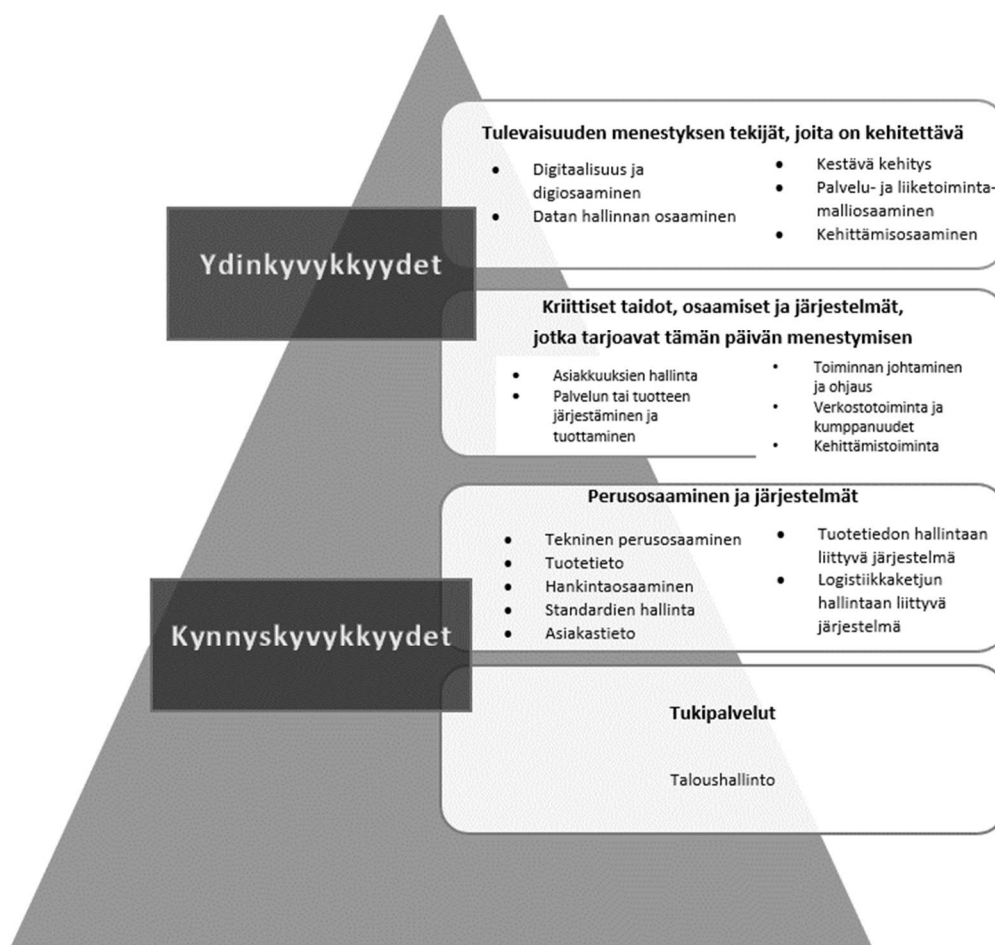
Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin ydinkyvykkyksien määrittämistä. Tämän tuloksena on luotu prosessi, joka esitetään kuviossa 8. Pääkohdat on kuvattu kehässä tummalla pohjalla, ja näihin liittyviä täydennyksiä sekä apukysymyksiä prosessiin on esitetty kuvioon liittyvissä ympyröissä. Tämä prosessi tavoittelee ydinkyvykkyksien tunnistamista ja lopulta tasapainoa kyvykkyksien ja ulkoa tulevien mahdollisuuksien ja vaatimusten välillä. Tutkielman ydinkyvykkyksien tunnistamisprosessi perustuu tähän malliin.



Kuvio 8. Ydinkyvykkyyksien määrittämisen ja toiminnan prosessi.

Haastatteluaineiston sisällönanalyyssissa suoritettiin koodaus, jonka tuloksena syntyi kategorioita. Näihin kategorioihin voitiin nivoa eri haastatteluteemoissa esiintyneet samankaltaiset asiat. Tässä luvussa johtopäätökset ja kyvykkyudet on esitetty tutkimuskysymyksittäin. Tunnistettuja kyvykkyksiä on mahdollista tarkastella myös ryhminä, jolloin samaan ryhmään sisältyy sekä kynnyskyvykkyksiä että ydinkyvykkyksiä.

Kuviossa 9 esitetään koonti tunnistetuista kyvykkyyksistä. Seuraavissa alaluvuissa esitetään johtopäätöksiä tutkimuskysymyksittäin.



Kuvio 9. Tunnistettuja kyvykkyksiä.

5.1 Ydinkyvykkyuksien hahmottaminen

Tutkielman tavoitteena oli tutkia sitä, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyksiä ja niihin liittyviä osaamisia. Alkuun voidaan todeta, että haastatteluissa henkilöstö mainittiin yksimielisesti organisaation tärkeimpänä resurssina. Resurssiperustaisen strategia-ajattelun mukaisesti resurssien oletetaan olevan avain menestykseen (Javidan, 1998, s. 60; Prahalad & Hamel, 1990, s. 81, 89-91) ja liiketoiminnan päätarkoituksena voidaan pitää arvon tuottamista ja ylläpitämistä (Sirmon ja muut, 2007, s. 273). Esimerkiksi menestystä tuottaneissa tekijöissä mainittiin sellaisia asioita, joiden voidaan katsoa johtuvan juuri henkilöstöstä, heidän aikaansaannoksistaan, joihin on tarvittu erityistä

tietoa, taitoa ja prosesseja. Organisaatio vaikuttaa arvostavan henkilöstöään ja sen osaamista.

Haastattelutilanteissa oli havaittavissa se, että haastateltavat puhuivat paljon asiakkaista, heidän tarpeistaan ja arvon luomisesta ylipäätään. Tämä viittaa siihen, että he ajattelivat nimenomaan arvon tuottamista liiketoiminnan keskiössä, eikä niinkään yksittäisiä konkreettisia tuotteita. Resurssiperustaisen näkemyksen voidaan tässä siis sanoa ensinnäkin näkyvän haastattelijalle, mutta myös toteutuvan. Liiketoiminnan perustana on tulosten myötä arvon luominen ja tarpeisiin vastaaminen. Henkilöstö nähdään tärkeänä arvon luojana.

Kyvykkyys sanana liitettiin joissain yhteyksissä nimenomaisesti yksittäisiin ihmisiin. Ydinkyvykkyysistä puhuttaessa niitä ei siis ehdottomasti nähty niinkään organisaation kyvykkyyksinä. Toisaalta ydinkyvykkyuden nähtiin myös liittyvän nimenomaisesti tiettyihin pääprosesseihin. Eli se, onko kyseessä ydinkyvykkyys, riippui siitä, miten tärkeä prosessi on kyseessä. Tämä viittaa hyvin prosessikeskeiseen ajatteluun, mutta toisaalta myös kyvykkyysajattelun vierauteen. Kyvykkyysajattelun vieraus näyttäytyi myös kynniskyvykkyysistä keskusteltaessa, ja eronteko kynniskyvykkyyksien ja ydinkyvykkyyksien kanssa saattoi olla haastateltaville hankalaa. Osa tunnistetuista asioista oli sellaisia, jotka esiintyivät myöhemmin vaikkapa ydinkyvykkyksiä käsittelevässä haastatteluteemassa. Tuloksista on myös nähtävissä, että ydinkyvykkyyttä ja osaamista paikoin sekoitettiin keskenään (esimerkiksi luku 4.4), eli niiden miellettiin tarkoittavan ainakin osittain samaa asiaa. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa onkin kerrottu siitä, miten kyvykkyuden käsitteen määritelmä on kirjallisuudessa moninainen ja siksi hankala. Käsitteen hankaluus siis näyttäytyi käytännössä aineistoa kerätessä.

Osaamisten nimeäminen osoittautui haastateltaville hankalaksi. Tuloksista voidaan huomata, että mainitut erityiset tiedot, taidot ja osaamiset liittyivät paljolti toimintaan, kuten esimerkiksi hyvään tukeen. Haastateltavien oli yleisesti helpompi hahmottaa kyvykkyksiä prosessien ja toiminnan kautta, eli ajattelu lähtee ensisijaisesti liikkeelle näistä.

Kun haastateltavilta kysyttiin osaamisia, puhe alkoi juuri toiminnasta ja lopputuloksesta saattoi olla, että osaamista ei varsinaisesti saatukaan nimettyä, vaan asiaan jouduttiin palaamaan yhä uudelleen. Tämä voi viitata siihen, että osaamisten pohtiminen ja kartoitus vieraampaa. Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa kuitenkin kerrottiin siitä, että kyvykkyudet ovat toiminnallisia ja myös prosessimaisia kokonaisuuksia. Muun muassa tähän viitaten tapa, jolla kyvykkyksiä käytännössä hahmotetaan, ei missään nimessä ole väärä.

Osaamisia kuvattiin useilla eri nimillä ja maininnat olivat hajanaisia. Kuitenkin näistä maininnoista voitiin löytää yhdistäviä piirteitä. Esimerkiksi asiakaskeskeisen toiminnan osaaminen, palveluallttius, kyky ymmärtää asiakaskenttää ja datan hallinnan osaaminen voidaan yhdistää ja kutsua tätä kokonaisuutta asiakkuuden hallinnan ja asiakassuhteiden hoitamisen ydinosamiseksi. Kuitenkin näyttää siltä, että organisaation kannalta merkittävistä osaamisista ei ole käyty ennen keskustelua tarkemmalla tasolla, tai yhteisesti määritetty, että mitkä osaamiset ovat tärkeitä ja tarpeellisia eri toimintojen suorittamiseksi.

Vaikka kyvykkyysajattelu on vieraampaa, näyttävät ne kuitenkin saavan arvostusta kohdeorganisaatiossa. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että ne nähtiin tärkeinä tekijöinä tulevaisuuteen valmistautumisessa ja muuttuviin tarpeisiin vastaamisessa. Myös toteamus siitä, että ydinkyvykkyksiä ei saa ulkoistaa, viittaa niiden arvostamiseen ja tärkeänä pitämiseen. Niiden strateginen merkitys toiminnalle siis tunnustetaan. Tämä asettaakin hyvän lähtökohdan kyvykkyysajattelun hyödyntämiselle käytännön toiminnassa.

5.2 Alan kynniskyvykkyudet

Kynniskyvykkyksiin katsotaan kuuluvaksi sellaiset palvelut, jotka tukevat ensisijaisesti organisaation sisäisiä asiakkaita, sekä taidot ja järjestelmät, jotka ovat edellytyksiä liiketoiminnan harjoittamiselle (Long & Vickers-Koch, 1995, s. 14). Näiden voidaan katsoa

olevan strategisesti ei-kriittisiä, mutta kuitenkin välttämättömiä peruskyykykyksiä (Hanus, 2005, s. 94). Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä tulkinta, että nimenomaisesti se, miten asiakkaiden kanssa toimitaan ja asiakkuuksia hallitaan, luo organisaatiolle menestystä ja mahdollisuuden saavuttaa strategiset tavoitteet. Jos pohditaan, että tuottaako pelkkä asiakastieto ja sen käsittely menestystä ja kilpailuetua, voimme todeta, että todennäköisesti näin ei ole. Tämä kuitenkin tunnistettiin alalla toimiville yhteiseksi perusedellytykseksi. Asiakastieto yhdistettynä muihin tietoihin ja strategisiin prosesseihin sen sijaan muuttaa tilannetta, ja tuloksena onkin ydinkyykykyys. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että asiakastieto ja siihen liittyvät järjestelmät ovat yksi kynnyskykykyys.

Kynnyskykykyuden teemassa haastateltavat nostivat esiin paljon myös tuotteisiin ja palveluihin liittyviä asioita, joita olivat tuotetieto/-tuntemus, tekninen perusosaaminen, standardien tuntemus sekä tuotetiedon hallintaan liittyvät järjestelmät. Aiemmin tässä tutkielmassa esiin tuotuun kynnyskykykyuden määritelmään pohjautuen voidaan katsoa, että nämä muodostavat kynnyskykykyksiä, jotka ovat myös muille alan toimijoille välttämättömiä markkinoilla toimimiseksi.

Muita kynnyskykykyuden teemassa nousseita asioita olivat hankintaosaaminen, logistiikkaketjuun liittyvät järjestelmät ja myyntisaatavien keräys. Hankintaosaamisen ja logistiikkaketjuun liittyvät järjestelmät täyttävät kynnyskykykyuden määritelmän eli ne tunnistetaan sellaisiksi perusosaamisiksi ja järjestelmiksi, jotka ovat yhteisiä saman toimialan organisaatioille ja ne ovat toiminnalle välttämättömiä. Myyntisaatavia koskeva huomio voidaan tulkita liittyvän osaksi organisaation taloushallintoa, joka on organisaation tukipalvelua ja täten yksi kynnyskykykyys. Kaikki kynnyskykykyudet on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Tunnistetut alan kynnyskyvykkydet.

5.3 Strategisesti keskeiset ydinkyvykkyudet

Strategisesti keskeisiä ydinkyvykkyksiä selvitettiin haastatteluissa keräämällä tietoa strategisesti tärkeistä prosesseista, resursseista ja ydinosoamisista. Koska haastateltavat tunnistavat henkilöstön tärkeimmäksi resurssiksi, on tärkeää, että tätä resurssia käytetään tehokkaasti ja viisaasti arvon luomiseksi tärkeimmille asiakkaille/sidosryhmille. Henkilöstöllä on juuri sitä inhimillistä pääomaa, tietoja, taitoja ja teknologista osaamista, jotka voidaan katsoa ydinosoamisiksi. Kohdeorganisaation osalta kyse on sisäisistä asiakkaista ja siitä, miten ja mitä arvoa heille tuotetaan. Johtopäätöksenä esitellään seuraavaksi ydinkyvykkyudet.

5.3.1 Asiakkuuksien hallinnan ydinkyvykkyys

Ensimmäisellä haastattelukierroksella asiakkaisiin liittyviä asioita (kuten asiakasprosessit, asiakkuuksien hallintaprosessit) nähtiin tärkeinä strategisina prosesseina. Asiakkaisiin liittyviä asioita mainittiin paljon myös erityisiä tietoja, taitoja ja osaamisia kysyttäessä, ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen tunnistettiin myös strategisten tavoitteiden kannalta

tärkeäksi. Huomionarvoista on myös, että ulkoistamista koskevassa kysymyksessä eräs haastateltava toi esiin, että "customer relations" -asioita ei saa ulkoistaa ja että hän näkee tämän ydinkyvykkyydeksi. Tämä kiellii siitä, että asia nähdään strategisesti tärkeäksi. Koska näitä asioita tunnistettiin toisaalta erottavaksi ja menestystä tuottavaksi sekä strategisesti tärkeäksi osaamiseksi, voidaan teoriaan perustuen puhua ydinosaamisesta ja nimetä tämä ensin ylätasolla asiakkuuden hallinnan ja asiakassuhteiden hoitamisen ydinosaamiseksi. Asiakkaita koskevaa ydinkyvykkyyttä voidaan nimittää asiakkuuksien hallinnaksi (kuten esimerkiksi Hannus, 2005, s. 133). Asiakkuuksien hallintaa voidaan tarkastella myös kokonaisuutena, joka muodostuu sekä kynnys- että ydinkyvykkyyksistä.

Toisella haastattelukierroksella mainitut ydinkyvykkyyteen liittyvät prosessit olivat hie-man hajanaisia. Kuitenkin kun etsitään näistä maininnoista yhteistä nimittäjää, voidaan niiden huomata liittyvän asiakaslähtöiseen toimintaan sekä asiakkuuksien hallintaan. Näin ollen voidaan päätellä, että ydinkyvykkyyteen liittyvät strategiset prosessit ovat yleisesti asiakaslähtöinen toiminta ja asiakaspalveluprosessi. Tämä näkemys muodostuu haastattelutulosten yhdistämisestä ja käytännössä myös mainitut osaamiset (kuten asiakasymmärrys) tukevat kyseistä näkemystä. Tuloksissa esitettyjen osaamisten puolestaan voidaan katsoa osin olevan samankaltaisia ensimmäisen kierroksen tulosten kanssa, vaikkakin maininnat näissäkin olivat hajanaisia. Datan hallinnan osaaminen erottui kuitenkin tuloksissa ja tästä syystä siihen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota sekä nykyisenä ydinosaamisena, mutta mahdollisesti myös tulevaisuuden tärkeänä osaamisena.

Haastattelukierrosten tuloksia tarkastellessa voidaan havaita, että käsitys siitä, mikä on asiakasprosessia tai asiakkuuksien hallintaa, vaihtelee. Saatujen tietojen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että koska tämä osa-alue tunnistetaan strategisena, siihen liittyy erityisiä osaamisia ja prosesseja, jotka ovat luoneet menestystä ja arvoa, on kyseessä ydinkyvykkyyys. Ydinkyvykkyyteen liittyvä "asiakkuuden hallinnan ja asiakassuhteiden hoitamisen" ydinosaaminen sisältää asiakaskeskeisen toiminnan osaamista ja palvelualltiutta, kykyä ymmärtää asiakaskenttää ja heidän tarpeitaan, asiakasviestintää sekä datan

hallinnan käsittelyn ja analysoinnin osaamista. Ydinkyvykkyyteen liittyvät strategiset prosessit ovat yleisesti asiakaslähtöinen toiminta ja asiakaspalveluprosessi.

5.3.2 Tuotteen ja palvelun järjestämisen ydinkyvykkyys

Ensimmäisellä haastattelukierroksella tuotteisiin ja palveluihin liittyviä asioita mainittiin muun muassa erottavina tekijöinä (joita olivat esimerkiksi kyky tarjota kokonaisratkaisuja, laaja kattaus palveluita ja tuotteita sekä edelläkävijyys, joka vaatii tuotetietoa) ja menestystä tuovina tekijöinä. Tulosten perusteella voidaan puhua tuotteisiin ja palveluihin liittyvästä osaamisesta, joka pitää sisällään teknisen substanssiosaamisen. Tämä on osaaminen sisältää ymmärryksen tuotteesta; mistä se koostuu ja miten se toimii. Voidaan tulkita, että jotta voidaan taata hyvä palvelutarjonta tai huolto, vaatii se teknistä substanssiosaamista. Tuotetuntemus tai -osaaminen toistui myös strategian toteuttamisen kannalta tärkeinä asioina ja se tuotiin esiin myös silloin, kun tiedusteltiin, että mitä osaamista ei saisi ulkoistaa. Näin ollen tämä voidaan katsoa yhdeksi ydinosaamiseksi, sillä se on sitä erityistä tietoa, taitoa tai teknologista osaamista, joka luo menestystä. Se on työntekijöiden asiantuntemusta ja taitoa, kuten esimerkiksi myös Bergenhenegouwen (1996, s. 30) on ydinosaamista määritellyt.

Tunnistetut prosessit puolestaan näyttävät liittyvän edellä tunnistettuun teknisen substanssiosaamisen ydinosaamiseen. Haastateltavien huomiot sellaisista prosesseista, joissa osaamista onnistutaan siirtämään menestyksellisesti lopputulokseen, keskittyivät siihen, miten ongelmaan tuotetaan ratkaisu sekä kehittämisen prosesseihin. Voidaan tulkita, että juuri nämä prosessit ovat Longin & Vickers-Kochin (1995, s. 13) tarkoittamia strategisia prosesseja, joiden osavaikutuksesta ydinkyvykkyydet syntyvät.

Tulosten perusteella voidaan siis muodostaa tuotteen ja palvelun tuottamisen ydinkyvykkyys. Se muodostuu teknisen substanssiosaamisen ydinosaamisesta ja tuotteen/palvelun tuottamisen, tuotetiedon hallinnan, myynnin ja kehittämisen prosesseista. Siihen

voidaan liittää myös hankintojen ja logistiikan prosessit ja osaamiset. Toinen haastattelukierros tukee tunnistettua teknisen substanssiosaamisen ydinosaamista, sillä kysyttäessä tuotteiden ja palveluiden järjestämisen ydinkyvykkyyden kannalta tärkeitä osaamisia, haastateltavat mainitsivat tuotetuntemuksen ja teknisen osaamisen. Tämän lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsi liiketoiminnan ymmärryksen. Koska muut osaamiset saivat vain hajanaisia mainintoja, korostaa se edelleen sitä, että tulkinta teknisen substanssiosaamisen merkityksestä ja asemasta on osunut oikeaan.

Koska toisella haastattelukierroksella kävi ilmi, että tuotteiden ja palveluiden järjestäminen” -nimike näyttäytyy liian laajana, on ydinkyvykkyyttä tarpeen pilkkoa koskemaan esimerkiksi eri palveluketjujen kyvykkyyksiä. Ylätasolla nämä kyvykkyydet kuitenkin ryhmityisivät tuotteiden ja palveluiden järjestämisen alle. Haastattelutulosten perusteella prosessit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään tai palveluketjuun, jotka ovat tuotteen ja palvelun tuottaminen (tähän liittyviä mainintoja yhteensä 3), tuotteen tai palvelun myyminen (mainintoja 5) sekä tilaus- ja toimitus (mainintoja 6). Myös tuloksissa esiintyneet osaamiset voidaan ryhmitellä tämän periaatteen mukaisesti.

Tuotteen ja palvelun tuottamisen ydinkyvykkyys koostuu tuotteen tai palvelun tuottamisen prosesseista, tuotetiedon hallintaprosessista ja materiaalin saatavuuteen liittyvistä prosesseista (hankintaprosessit). Ydinosaamisista tähän sisältyy tekninen substanssiosaaminen (tämä osaaminen sisältää ymmärryksen ja tiedon tuotteesta, eli mistä se koostuu ja miten se toimii), tuotantojärjestelmäosaaminen ja liiketoiminnan ymmärrys siitä, mitä kannattaa tehdä ja mille on kysyntää. Tuotteen myymisen ydinkyvykkyyteen puolestaan sisältyy myyntiprosessi ja ydinosaamisia ovat tekninen substanssiosaaminen ja tuotemerkkinoinnin osaaminen. Tilauksen ja toimituksen ydinkyvykkyyteen sisältyvät logistiikan prosessit ja ydinosaamisia ovat tekninen substanssiosaaminen sekä järjestelmäymmärrys tavarantoimituksesta. Ylätasolla tarkasteltuna tuotteen ja palvelun järjestämisen ydinkyvykkyyteen liittyy myös kynniskyvykkyyksiä; tekninen perusosaaminen, tuotehallinnan järjestelmä sekä muut tuotteisiin ja palveluihin liittyvät järjestelmät.

On kuitenkin huomattava, että nimetyt osaamiset saivat (teknisen substanssiosuuden kokonaisuus, tuotantojärjestelmäosaaminen ja liiketoiminnan osaaminen pois lukien) lähinnä vain yksittäisiä mainintoja haastatteluissa. Kuitenkin, kun niitä tarkastellaan yhdessä prosessien kanssa, on ne luontevaa yhdistää, koska niiden voidaan mieltää kuuluvan samaan toimintakategoriaan. Tulosten myötä voidaan todeta, että edellä mainittujen kyvykkyysien alueilla osaamista voitaisiin kehittää melko perinteisin ja yleisesti tunnetuin HRM-menetelmin. Esimerkiksi työkierto on tällainen menetelmä, jota haastattelut näyttävät arvostavan. Mainintojen määrästä voidaan päätellä, että se nähdään heidän kesken tehokkaana menetelmänä, ja mahdollisesti yksilöiden osaamisista saataisiinkin organisaation osaamista tämän avulla.

5.3.3 Toiminnan johtamisen ja ohjauksen ydinkyvykkyys

Johtamiseen liittyviä asioita esiintyi melko tasaisesti ensimmäisen haastattelukierroksen eri haastatteluteemoissa. Koska prosessimaisen johtamisen tunnistettiin tuottaneen menestystä organisaatiossa ja johtamisosaaminen nähtiin strategian toteuttamisen kannalta yhtenä tärkeimpänä osaamisena, voidaan päätellä, että johtamisosaaminen on yksi organisaation ydinosaaaminen. Johtamiseen liittyvien asioiden esiintyminen tuloksissa viittaa siihen, että kyseessä on strategisesti tärkeä kokonaisuus. Näin ollen voidaan puhua toiminnan johtaminen ja ohjaus -ydinkyvykkyudesta. Se muodostuu johtamisen ydinosaaamisesta ja johtamisen ja toiminnan ohjauksen strategisesta prosessista.

Toisen haastattelukierroksen tulosten myötä johtamisen ja siihen liittyvän osaamisen voidaan tarkentaa tarkoittamaan nimenomaan strategista johtamista, mutta myös päivittäis- ja prosessijohtamista (koska nämä esiintyivät kaikissa kysytyissä kysymyksissä jollain tavalla). Tulosten perusteella ydinosaaamisiksi voidaan päätellä strategisen johtamisen osaaminen ja kokonaisuuksien hahmotuskyky, päivittäisjohtamisen osaaminen (ihmisten ja tiimien johtaminen, asioiden priorisointi), prosessimainen johtaminen. Strate-

giset prosessit puolestaan ovat strategisen johtamisen prosessi sekä prosessit, joiden sisällä johtamista tapahtuu (esim. tilaus-toimitusprosessi), päivittäisjohtaminen, esimiestyö.

5.3.4 Verkostotoiminnan ja kumppanuuksien hallinnan ydinkyvykkyys

Tutkimuksen tuloksissa esiin nousi myös verkostot ja niiden merkitys. Ne nähtiin muun muassa muista erottavana tekijänä ja tärkeänä resurssina. Verkoston rakentaminen nostettiin myös strategisesti tärkeän osaamisen teemassa. Kumppanuuksien hallinta puolestaan esiintyi strategisesti tärkeiden prosessien yhteydessä. Näiden esiintymien myötä voidaan päätellä, että verkostojen ja kumppanuuksien hallinta on yksi organisaation ydinkyvykkyys.

Toisen haastattelukierroksen tulokset täydensivät ensimmäisen kierroksen tuloksia, ja näiden perusteella voidaan tehdä tulkinta, että se, miten organisaatiossa toimitaan sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden (esim. toimittajat, konsulttiyritykset, oppilaitokset) kanssa, luo menestystä. Kuitenkin siitä, mikä osaaminen tähän liittyy, oli erilaisia näkemyksiä. Ensimmäisellä haastattelukierroksella mainitun verkoston rakentamisen ydinosaamisen voidaan kuitenkin päätellä pitävän sisällään toisella haastattelukierroksella esiin tulleita sosiaalista kyvykkyyttä, neuvotteluosaamista ja liiketoiminnan ymmärrystä. Tällöin "verkoston rakentamisen osaaminen" toimii osaamisen kattokäsitteenä koostuen eri osa-alueista.

Haastattelutulosten kokonaistarkastelun myötä voidaan todeta, että ydinkyvykkyuden muodostavat verkostojen rakentamisen (neuvotteluosaaminen, sosiaalinen kyvykkyys, kulttuureihin liittyvä tuntemus ja osaaminen, liiketoiminnan ymmärrys) ydinosaaminen ja strategiset prosessit, jotka ovat toimittajan hallintaprosessi, sopimusten hallinta, yhteistyö kumppaneiden ja verkostojen kanssa.

5.3.5 Kehittämistoiminnan ydinkyvykkyys

Kehittämisen ja jatkuvan parantamisen asiat nousivat ensimmäisen haastattelukierroksen haastatteluissa strategisten prosessien sekä strategisesti tärkeimpien osaamisten teemassa. Kehittämistoiminta onkin tarkoituksenmukaista erottaa muista ydinkyvykkyysistä, koska sen voidaan ajatella koskevan niin asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin, johtamiseen ja verkostoihin liittyviä asioita. Ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksista voidaan päätellä, että kehittäminen nähtiin nimenomaan strategisena toimintana, joten se on itsessään ydinkyvykkyys, joka koostuu kehittämisosaamisesta ja kehittämisen strategisista prosesseista.

Toisen haastattelukierroksen tuloksissa kävi ilmi, että kehittämistoiminnan ydinkyvykkyuden miellettiin sisältävän prosessikehityksen ja projektit, sekä se yhdistettiin esimerkiksi toimintojen ja toimintatapojen kehittämiseen. Saatujen tulosten myötä kehittämis-toiminnan ydinkyvykkyuden voidaan täsmentää sisältävän projektiosaamisen ja systeemiosaamisen ydinosaamiset, sillä ne saivat eniten mainintoja. Strategisten prosessien osalta kyvykkyys sisältää prosessikehittämisen ja toiminnan kehittämisprojektien strategiset prosessit.

5.4 Kehittymässä olevat uudet ydinkyvykkyudet

Haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään myös sitä, mikä haastateltavien mielestä tulee muuttumaan tulevien 3-5 vuoden aikana verrattuna heidän aiemmin kertomiinsa asioihin. Tuloksissa painottuivat digitaalisuuden lisääntyminen, kestävä kehitys ja sen asettamat vaatimukset sekä palvelu- tai liiketoimintamallien muutokset. Esimerkiksi digitaalisuuden lisääntyminen edellyttää datan hallinnan osaamista. Tuloksien perusteella voidaan näin ollen puhua organisaatioon kohdistuvista erilaisista muutostekijöistä ja osaamistarpeista, joita informantit tunnistivat.

Tämän tutkielman tuloksena ei kuitenkaan pystytä tarkasti määrittämään kehittymässä olevia uusia ydinkyvyyksiksi ja nimeämään niitä. Tulokset viittaavat teemoihin, joihin mahdollisesti tulevaisuuden ydinkyvyydet liittyvät. Näistä ei suoraan käy ilmi, onko tunnistetut muutostekijät huomioitu myös strategiassa. Kuitenkin se, että niihin on haastateltavien mukaan alettu osittain varautua, viittaa siihen, että nämä on tunnistettu myös strategisella tasolla tärkeiksi.

Huomionarvoista on myös se, että esiin tuodut asiat saattavat liittyä myös kynnyskyvykkyyksiin, ei siis pelkästään ydinkyvyyksiin. Eli jotta organisaatio pystyy toimimaan myös tulevaisuudessa muuttuneessa toimintaympäristössä, tulevat todennäköisesti myös sen kynnyskyvykkydet muuttumaan nykyhetkeen verrattuna. Kestävän kehityksen perusedellytysten toteutumiseksi on mahdollista, että organisaatiolla on ehdottomasti oltava jotakin tähän liittyvää perusosaamista. Ilman tätä se ei pysty toimimaan mahdollisten organisaation ulkopuolelta tulevien säädösten mukaisesti. Samoin digitaalisuuden jatkuva lisääntyminen edellyttää, että organisaatiolla on jonkinlaista tämän alan perusosaamista, jotta se pystyy toimimaan markkinoilla. Lopputulemana on, että kehittymässä olevat ydinkyvyykkydet jäivät siis tässä tutkielmassa kokonaisuudeksi, joka vaatisi eniten jatkotutkimusta.

5.5 Tulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen

Prahalad ja Hamel (1990) ovat ydinosamiin liittyen tuoneet esiin, että ne ovat tärkeitä tekijöitä luodessaan lisäarvoa asiakkaiden houkuttelemiseksi. Tutkimuksen tulosten valossa asia vaikuttaa olevan juuri näin; kaikki esitetyt ydinosamiset liittyvät siihen, millaista arvoa tuotetaan asiakkaan suuntaan. Aiempaa tutkimusta esittelevässä luvussa kerrottiin muun muassa Yangin (2015) mallista, joka kuvaa ydinosamisten, ydintuotteiden ja -palveluiden sekä ydinliiketoiminnan suhdetta. Käyttämällä kyseistä mallia organisaatio voi kehittää ydintuotteitaan tai -palveluitaan kohtaamaan olemassa olevien asiakkaiden piileviä, tyydyttämättömiä tarpeita sekä houkutella uusia asiakkaita. Tämän tut-

kielman tulosten myötä voidaan esittää, että ydinosaamisilla ja näiden myötä ydinkyvykkyyksillä voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää tuotteita ja palveluita kohtaamaan tarpeita ja täyttämään arvolupauksia nyt sekä tulevaisuudessa. Tutkimustuloksissa samat sisällöt esiintyivät useasti ja ne nähtiin strategisesti merkittäviksi. Ydinkyvykkyudet nähtiin tärkeänä tulevaisuuden kannalta. Yangin (2015, s. 181, 187) tutkimuksen tuloksena muun muassa voitiin todeta, että ydinosaamisten kehittäminen ja ydinkyvykkyyksien tehokas toteuttaminen ovat tärkeitä strategisia toimenpiteitä mille tahansa yritykselle pitkän aikavälin tuoton tavoittelemiseksi. Tässä tutkielmassa ydinkyvykkyyksiä on vasta tunnistettu, joten ei voida vielä sanoa, miten niiden kehittäminen vaikuttaa tulevaisuudessa toiminnan tuloksellisuuteen. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin ollut koko ajan olemassa ydinkyvykkyyksien elementit, jotka ovat tuottaneet menestystä. On hyvin todennäköistä, että kun näihin elementteihin ja näiden myötä muodostettuihin ydinkyvykkyyksiin aletaan kiinnittää enemmän huomiota, on lopputulos pitkällä aikavälillä positiivinen.

Huikkola ja Kohtamäki (2017, s. 752, 759) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että yksittäiset resurssit ja prosessit luovat harvoin kestäväää kilpailuetua teknologiayrityksissä, mutta ne on tärkeää tunnistaa, jotta näistä voidaan luoda keskenään optimaalisia yhdistelmiä, jotka edelleen muodostavat strategiset kyvykkyudet ja tätä kautta syntyy kestäväää kilpailuetua. Nyt toteutetussa tutkimuksessa tunnistettiin juuri näitä resursseja ja prosesseja, ja luotiin niiden yhdistelmiä. Tulee kuitenkin huomioida, että Huikkolan ja Kohtamäen tutkimuksen otos oli kuitenkin huomattavasti suurempi, siinä hyödynnettiin useampia aineistonhankintamenetelmiä ja se perustui lisäksi hieman erilaiseen teoreettiseen viitekehukseen.

Huikkola ja Kohtamäki (2017) puhuvat resurssikategorioista. Näiden sijaan tässä tutkielmassa puhutaan ydinosaamista, joiden katsottiin teoreettisen perustan myötä sekä käytännön syistä olevan tarpeellista selvittää. Huikkola & Kohtamäki puhuvat kuitenkin muun muassa henkisestä ja inhimillisestä pääomasta, johon voidaan liittää osaamisiin

liittyviä asioita. Haastatteluissa tunnistettiin tärkeimmiksi resursseiksi ihmiset. Jos tarkastellaan niitä asioita, jotka ovat tuottaneet kohdeorganisaatiolle menestystä, ovat ne juuri seurausta siitä, että organisaatiolla on ollut kyky yhdistää sen resurssit ja strategiset liiketoimintaprosessit ainutlaatuisella ja arvokkaalla tavalla, eli juuri kuten Huikkola ja Kohtamäki (2017, s. 752, 759) ovat todenneet. Tunnistetut strategiset kyvykkyydet ovat jossain määrin samankaltaisia kuin Huikkolan ja Kohtamäen tutkimuksessa. Niissä on liittymäkohtia Huikkolan ja Kohtamäen teknologiseen kehittämisen, projektien ja toimittajaverkoston hallintaan liittyviin strategisiin kyvykkyyksiin. Haastatteluiden myötä syntyi myös kuva siitä, että haastateltavat pitivät arvon luomista toiminnan keskiössä ja se liittyy jokaiseen nyt tunnistettuun kyvykkyyteen.

Simon, Kumar, Schoeman, Moffar ja Power (2011) ovat määrittäneet menestystä tuottavia strategisia kyvykkyyksiä Australiassa viidellä alalla. Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta, että organisaation menestykseen vaikuttavat tutkimuksessa tunnistetut strategisten kyvykkyyksien yhtäläisyydet. Nyt toteutetusta tutkimuksesta voidaan löytää yhtäläisyyksiä tähän tutkimukseen. Kohdeorganisaatiossa tunnistetuissa kyvykkyyksissä on asioita, jotka liittyvät palvelun laatuun, johtajuuteen, tekniseen osaamiseen, erinomaisiin tuotteisiin ja palveluihin, uskottavuuteen ja rehellisyyteen, kuten aiemmin toteutuksessa laajassa tutkimuksessa. Simonin ja muiden (2011) tutkimukseen verraten voidaan siis todeta, että tässä tutkielmassa tunnistettujen strategisten kyvykkyyksien osalta ollaan oikealla polulla. Ne sisältävät asioita, joiden on aiemman tutkimustiedon valossa todettu tuovan menestystä. Tapa, jolla haastateltavat ovat hahmottaneet kyvykkyyksiä, osuu siis hyvin yhteen aiemman tutkimustiedon kanssa. Tuloksissa on kansainvälisesti nähtävissä yhtäläisyyksiä, sillä eri mantereilla saadut tulokset yhtenevät toistensa kanssa.

Ortegan (2010) tutkimukseen (teknologisten kyvykkyyksien rooli ja vaikutus suorituskykyyn) verrattuna tämän tutkielman tuloksista voidaan löytää yhtäläisyyksiä. Tässä tutkielmassa kohdeorganisaatiosta ensinnäkin tunnistettiin kuvattun teknologisen kyvykkyyden kanssa samankaltainen tekijä, nimittäin tekninen substanssiosaaminen, joka liittyy tuotteen tai palvelun järjestämiseen. Tämä nähtiin tärkeänä monessa suhteessa. On

myös todennäköistä, että ilman tätä organisaatio ei menestyisi ja tämä vaikuttaa erittäin positiivisesti sen suorituskyykyyn. Ortegan tutkimustulokset vahvistavat siis nyt saavutettua tulkintaa tämän tärkeydestä.

Tutkielmassa selvitettiin kohdeorganisaation strategisia kyvykkyksiä perustuen erityisesti Longin ja Vickers-Kochin (1995) malliin. Tämän mukaan organisaation ydinkyvykkyudet muodostuvat strategisten prosien varassa resursseista ja ydinosamisista (Long & Vickers-Koch, 1995, s.13-14). Tutkielmassa tarkasteltiin kumpaakin tekijää, ja tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että nämä johtavat organisaation menestykseen ja näin ollen voidaan puhua ydinkyvykkyyksistä.

5.6 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskiössä ovat reلياabelius ja validius. Nämä liittyvät erityisesti määrälliseen tutkimukseen, mutta ovat sovellettavissa myös laadullisen tutkimuksen saralla. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ja muut. 2009, s. 231). Reliaabeliutta tuottaa kaksi samanlaista tulosta, eli käytännössä esimerkiksi kahden arvioijan täytyisi päätyä samaan tulokseen tai erilaiset tutkimusmenetelmät tuottaisivat samanlaisen tuloksen. Ihmisen käyttäytymisestä ja sen kontekstisidonnaisuudesta johtuen on kuitenkin epätodennäköistä, että täysin samanlaiseen tulokseen päädyttäisiin edellä kuvatuissa tilanteissa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179–181.) Validius puolestaan tarkoittaa pätevyyttä, eli mittarin tai menetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoituskin (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Se koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyttä. Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi sen luotettavuutta on kuitenkin tarkasteltava laajemmin kuin edellä mainittujen käsitteiden kautta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa pohditaankin, että voivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä. Kyseessä on niin sanottu siirrettävyyden idea. Tutkijan on tärkeää tehdä oma päättelyketjunsä selkeäksi ja läpinäkyväksi analysoidessaan ja tulkitessaan tuloksia. Luotettavuuden arviointi perustuu siis siihen,

mitä selvemmin ja yksityiskohtaisemmin eri vaiheet on kuvattu. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 179–181.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkasti tehty selostus tutkimuksen toteutuksesta, koskien kaikkia tutkimuksen vaiheita. Tähän liittyy aineiston tuottamisen olosuhteet, eli kuvataan esimerkiksi haastatteluolosuhteita ja käytettyä aikaa sekä mahdollisia virhetulkintoja haastatteluissa. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232.) Edellä mainittujen lisäksi luotettavuutta voidaan lisätä aineiston hankinnassa keräten samasta tutkimuskohteesta useampia aineistoja. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation perusteella, joka tarkoittaa sitä, että tutkija alkaa kuulla toistoa, ikään kuin samaa tarinaa. On myös tärkeää, että aineiston analyysissä kiinnitetään erityistä huomiota perusteluihin ja yksityiskohtaisuuteen. (Aaltio & Puusa, 2020, 183–184.) Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että lukijalle kerrotaan luokitteluihin johtaneet perusteet (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Lainaukset aineistosta tukevat tutkijan päättelyketjua (Aaltio & Puusa, 2020, 184), ja niitä on käytetty myös tässä tutkielmassa. Tulkinnoissa puolestaan perustellaan niiden alkuperä huolellisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Tätä tutkielmaa kirjoittaessa on pyritty toimimaan edellä kerrotun mukaisesti eli selostamaan tutkimuksen toteutus tarkasti auki. Aineistoa kerätessä voitiin todeta, että haastateltavien vastaukset varsinkin ensimmäisellä haastattelukierroksella toistivat tosiaan, eli havaittiin saturaatiota. Ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia tarkennettiin vielä toisella haastattelukierroksella, eli tutkimuskohteesta kerättiin kaksi aineistoa, joka osaltaan lisää luotettavuutta. Tässä tutkielmassa luotettavuutta on myös pyritty parantamaan käyttäen teoriatriangulaation menetelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston tulkinnassa on hyödynnetty useampaa teoreettista näkökulmaa (Aaltio & Puusa, 2020, s.185).

Tutkimuksen laadun arviointiin liittyy edellä mainittujen lisäksi eettisyyden periaatteiden huomioon ottaminen, joka tarkoittaa sitä, että tutkija toimii eettisten periaatteiden mukaisesti (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan TENK kansallinen ohjeistus). Esimerkiksi tietosuoja-asetus on yksi keskeinen huomioon otettava asia, johon liittyy tutkimukseen osallistujien anonymisuus, heidän tutkimukseen osallistumisen vapaa-ehtoisuus sekä

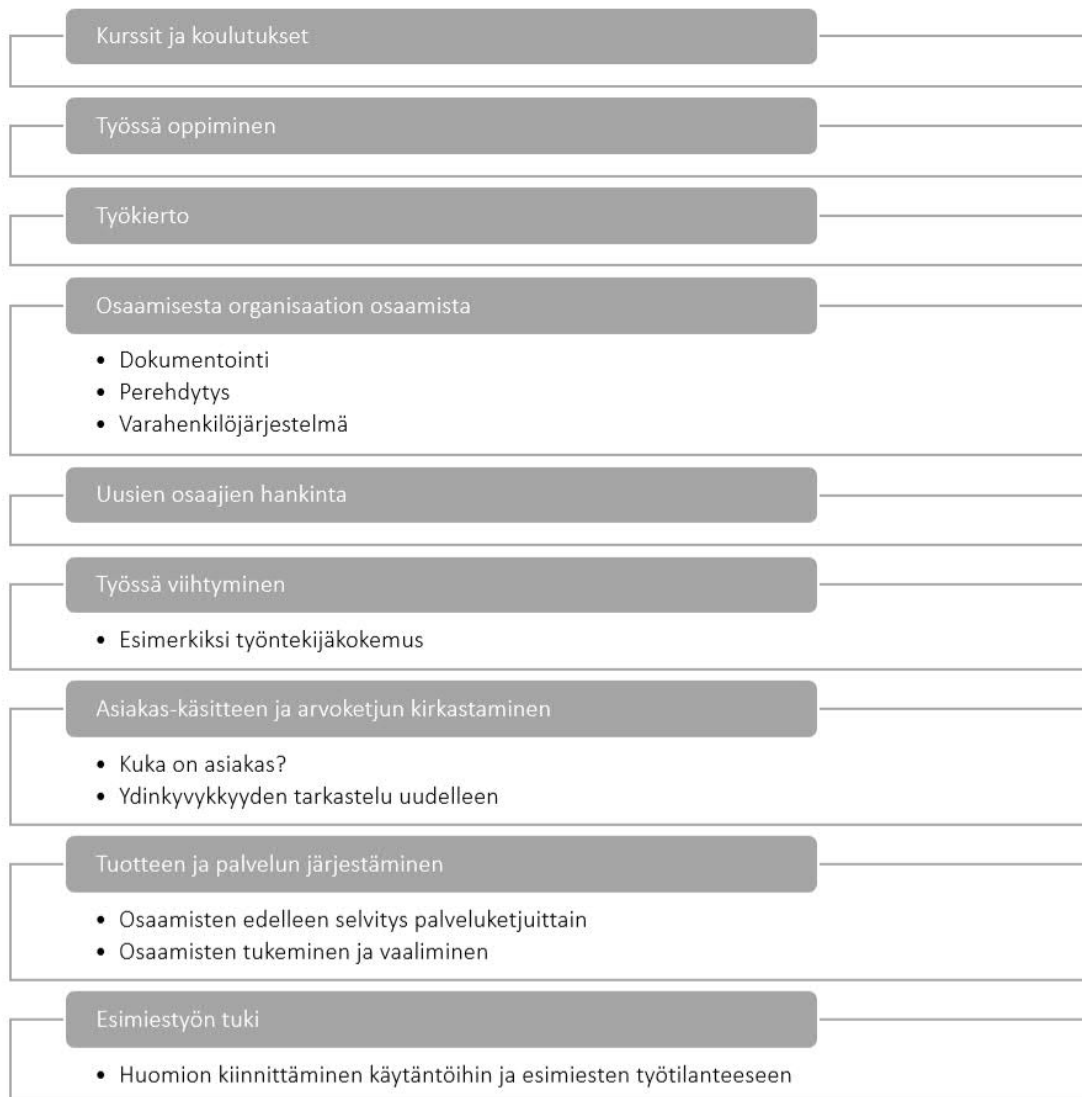
lupa dokumentaatioon (haastattelun äänitys ja sen säilytys). Nauhoittamiselle tulee aina olla lupa ja se tulee ilmoittaa haastattelun alkaessa. Hyvään ja tutkimuseettiseen toimintaan kuuluu myös se, että tutkittavat saavat tietoa tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä mahdollisista vaikutuksista. (Puusa & Julkunen, 2020, s. 197-198.) Tässä tutkielmassa eettisyys on huomioitu edellä kuvatulla tavalla tietosuoja huomioiden. Haastatteluihin on pyydetty lupa erikseen kunkin haastattelun alussa. Ennen haastatteluja haastateltaville on toimitettu esite tutkimuksesta, jossa on kerrottu sen tarkoitus ja tavoitteet.

Tutkielmassa pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin odotetulla tavalla. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten käytännön toimijat hahmottavat ydinkyvykkyksiä. Tutkielman tuloksena voitiin muun muassa todeta, että ydinkyvykkyiden käsite on hankala, resurssiperustainen ajattelun voidaan havaita toteutuvan ja henkilöstö nähdään tärkeänä arvon luojana. Lisäksi käytännöllisenä tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa sen kyvykkyyksistä sekä siitä, miten se voisi näitä kehittää. Haastattelujen tulokset heijasteltuna tutkielman teoreettiseen osuuteen tukevat sitä, että tunnistetut strategiset kyvykkyudet ovat juuri niitä, jotka luovat arvoa, menestystä ja kilpailuetua. Mikäli arvioidaan kohdeorganisaation saamia hyötyjä, voidaan todeta, että tutkielma vastasi tavoitteeseen. Tutkielmassa tunnistettiin strategisia kyvykkyksiä sekä muutamia konkreettisia kehittämiskeinoja. Kun organisaatiolla on käsitys sen olemassa olevista kyvykkyyksistä, voi näitä rakentamalla toteuttaa strategiaansa entistä tehokkaammin ja tätä kautta luoda menestyksellistä toimintaa. Laadullinen tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa vaan ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sen rakenteista ja toimijoiden tai ilmiöiden välisestä dynamiikasta (Aaltio & Puusa, 2020, s.1 88). Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja niissä on rajoitteita.

5.7 Toimenpide-ehdotukset

Tässä tutkielmassa on määritetty kohdeorganisaation strategisia kyvykkyksiä eri tasoilla. Tutkielma on tuottanut kehyksen siitä, mistä asioista strategisissa kyvykkyyksissä on kohdeorganisaation osalta kyse. Tutkielman tulokset antavat tietoa siitä, mitkä osaamiset

ovat tärkeitä ja arvokkaita, ja miten organisaation avainhenkilöt näkevät näiden vaalimisen, tukemisen tai kehittämisen mahdolliseksi. Aiemmin tässä tutkielmassa on kerrottu siitä, että HRM on apuna kehittämässä ja vaalimassa ydinkyvykkyyksiä. Kuviossa 11 on esitetty koonti toimenpide-ehdotuksista, joita käydään seuraavaksi läpi tarkemmin. On kuitenkin otettava huomioon, että HRM-käytänteiden tulisi olla johdonmukaisia suhteessa organisaation ominaisuuksien kuten strategian ja ympäristön kanssa.



Kuvio 11. Toimenpide-ehdotukset.

Tämän tutkielman teoriaosuudessa on kerrottu siitä, että ydinosamisia tulee kehittää. Tunnistetut ydinosamiset toimivat pohjana esimerkiksi kurseille ja koulutuksille. Tämä

on kuitenkin vain yksi tapa. Tuloksissa haastateltavat toivat esiin kehittämis- ja vaalimiskeinoina työkierron, rekrytoinnin ja tekemällä oppimisen.

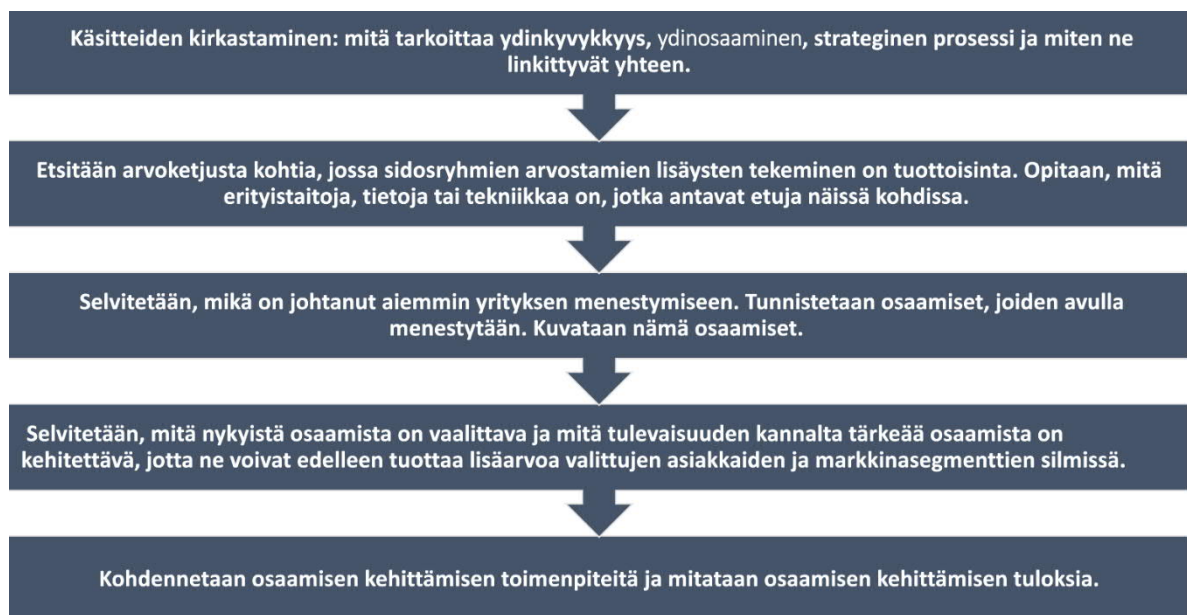
Työkierto herätti paljon keskustelua osaamisen luojana ja "laajentajana". Koska haastatelluista puolet toi tämän esiin, olisi työkierron toteuttamisen mahdollisuus hyvä selvittää. Mikäli organisaatiolla on tämä malli jo käytössään, tulisi avainhenkilöille ja esimiehille esitellä asiaa ja lisätä tietosuutta heidän kesken tästä olemassa olevasta käytännöstä. Maininnat viittasivat siihen, että tätä ei tunnusteta kuuluvan keinovalikoimaan tällä hetkellä. Myös henkilöstön kehittäminen (1 maininta) ja koulutus (2 mainintaa) perinteisenä keinona ylipäättään keräsivät haastatteluissa mainintoja. Olisi myös pohdittava, ovatko haastatteluissa nousseet toimenpiteet sellaisia, jotka sopivat tai olisivat sovitettavissa yhteen strategian kanssa. Tämä johtaisi mahdollisesti kilpailuetuun, kuten esimerkiksi Porter (1996, s. 62, 66, 70) on todennut.

Osaamisen jäämisestä organisaatioon henkilövaihdosten yhteydessä voidaan edesauttaa dokumentaatiolla. Tällä varmistettaisiin tiedon jääminen eri tehtävistä organisaatioon. Haastattelijan saaman käsityksen mukaan kyse olisi eri työtehtävien suorittamiseen liittyvä hiljainen tieto. Dokumentaation lisäksi voitaisiin harkita muita toimenpiteitä, kuten esimerkiksi perehdytystä tai varahenkilöjärjestelmää, jos se olisi mahdollinen. Näiden toimenpiteiden kautta ja yleisesti yhteistyössä toimimalla tiedon levittämistä voidaan edesauttaa, eikä henkilövaihdosten yhteydessä jäädä tilanteeseen, jossa toiminta voi vaarantua.

Esiin tuotiin myös uusien osaajien tarpeen esimerkiksi digitaalisten palveluiden alueella. Uusista osaajista käydään kilpailua. Kävi myös ilmi, että muun kuin tekniikan alan henkilöstö on tällä hetkellä vähemmistö, ja esimerkiksi kauppatieteilijät eivät viihdy insinöörin seurassa vaan hakeutuvat muualle "omiensa pariin". Tämän osalta tulisi pohtia, miksi näin tapahtuu ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, kuinka paljon eri alan koulutettuja työskentelee tällä hetkellä organisaatiossa ja mitkä

ovat heidän kokemuksensa. Lisäksi voisi pohtia, miten osaajia houkutellaan ko. alan yritykseen myös muista, ei niin perinteisistä ryhmistä. Voisiko esimerkiksi työntekijäkokeemuksen mittaamisesta saada jotain viitteitä nykytilanteesta ja työnantajan houkuttelevuudesta?

Asiakkuuden hallinnan ydinkyvykkyyden osalta mainittiin, että organisaatiossa asiakas-käsitettä käytetään sekavasti. Tärkein toimenpide olisikin ensin kirkastaa, että ketä tarkoitetaan, kun puhutaan asiakkaasta, sekä myös arvoketju. Tämän ydinkyvykkyyden osalta näiden tulosten valossa ehdotetaan, että ensin määritellään yhdessä, kuka asiakas on ja mitä tähän kenttään kuuluu. Sen jälkeen tarkastellaan osaamisia järjestelmällisesti. Kuviossa 12 on esitetty ehdotus ydinosoamisten tarkastelun prosessista. Kuvio perustuu tämän tutkielman teoriaosuuteen.



Kuvio 12. Ehdotus ydinosoamisten tarkastelun prosessista.

Tuotteen tai palvelun järjestämisen ydinkyvykkyyden kokonaisuuden osalta ehdotetaan, että osaamisia selvitetään edelleen syvemmin, esimerkiksi palveluketjuittain. Tällöin

osaamisia olisi mahdollista tunnistaa tarkemmin ja päästä kiinni niiden sisältöön ja tukemiseen. Tämän tutkielman teoriaosuudessa esiteltiin osaamisten määrittelyä, ja tämä prosessi nähdäänkin hyvänä kyseiseen tarkoitukseen.

Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin, että esimiehet ovat todella työllistettyjä ja tämänhetkiset johtamiskäytännöt esimerkiksi kehityskeskustelujen suhteen eivät helpota tilannetta. Tilannetta voidaan luonnehtia esimiehiä kuormittavaksi. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin assistenttiapua hoitamaan ns. rutiiniluontoisia tehtäviä. On vaikeaa sanoa, miltä tilanne näyttää HR:n kannalta tarkasteltuna ilman että tuntee organisaation henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja toimintaa ylipäättäen. Tähän kokonaisuuteen olisi mahdollisesti kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota.

5.8 Jatkotutkimus

Eryteisesti kehittymässä olevat ydinkyvykkyudet olisivat tarpeellinen ja mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Kuten tässä tutkielmassa on aiemmin kerrottu, tunnistivat haasteltavat erilaisia organisaatioon kohdistuvia muutoksia, joihin tulisi kyetä vastaamaan. Kuitenkin ennen tulevaisuuteen katsomista, olisi tärkeää hahmottaa nykytilanne vielä tarkemmin. Nyt tunnistetuissa ydinkyvykkyyksissä on vielä muutamia täsmennettäviä asioita. Esimerkiksi asiakkuuksien hallinnan ydinkyvykkyuden osalta esitettiin, että asiakkaan käsite ja arvoketju tulisi ensin kirkastaa organisaatiossa. Katson, että tämän toimenpiteen jälkeen päästään vielä syvemmin kiinni siihen, mistä asiakkuuksien hallinnan ydinkyvykkyudessa on pohjimmiltaan kyse.

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy kyvykkyuksien strategiseen johtamiseen. Tähän liittyy muun muassa selvitys siitä, mikä on kyvykkyuksien johtamisprosessi ja mitkä ovat johtamiskäytännöt, mitä se edellyttää, miten kyvykkyksiä johdetaan nyt ja miten tätä voisi kohdeorganisaatiossa kehittää. Tämän tutkimuksen myötä saataisiin hyödyllistä tietoa siitä, miten organisaatiot voivat edelleen lisätä arvoa, pitkän aikavälin tuottoja sekä parantaa kilpailuasemaansa kyvykkyysajattelun ja niiden johtamisen kautta.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177-188). Gaudeamus.
- Andersén, J. (2010). Resource-based competitiveness: Managerial implications of the resource-based view. *Strategic direction (Bradford, England)*, 26(5), 3-5. <https://doi.org/10.1108/02580541011035375>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergenhengouwen, G. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29-35. <https://doi.org/10.1108/03090599610150282>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International journal of management reviews: IJMR*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Chen, H. & Chang, W. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management and Organization*, 16(5), 677-699. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.5.677>
- Croonen, E., Grünhagen, M. & Wollan, M. (2016). Best fit, best practice, or stuck in the middle? The impact of unit ownership on unit HR performance in franchise systems. *International entrepreneurship and management journal*, 12(3), 697-711. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0363-6>
- Eilström, P. & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific education review*, 9(1), 5-20. <https://doi.org/10.1007/BF03025821>
- Gökkaya, Ö. & Özbağ, G. K. (2015). Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 90-102. <https://doi.org/10.20491/isader.2015115753>

- Harmsen, H. & Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of business research*, 57(5), 533-547. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00319-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00319-3)
- Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *The Journal of business & industrial marketing*, 32(5), 752-770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213>
- Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. ProTalent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long range planning*, 31(1), 60-71. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2010). *Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. Noudettu 2.11.2021 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (4., tarkistettu painos.). Talentum.
- Kotila, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>
- Kyrölä, T. (2010). *Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi*. [lisensoitunut tutkimus, Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulu]. Noudettu 1.3.2022 osoitteesta <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b121.pdf>
- Lado, A. A., M. C. Wilson. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competence-based perspective. *The Academy of Management review*, 19(4), 699-727.

- Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics*, 24(1), 7-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2)
- Luoma, M. (2000). Developing people for business success: Capability-driven HRD in practice. *Management decision*, 38(3), 145-153. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005342>
- Medina, R. & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International journal of managing projects in business*, 8(2), 279-299. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California management review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Oiva, A. (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus* [väitöskirja, Oulun yliopisto]. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514284441.pdf>
- Ortega, M. J. R. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of business research*, 63(12), 1273-1281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.09.007>
- Paauwe, J. & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach* (Second edition.). Oxford University Press.
- Pihkala, T. & Oikarainen, T. (2010). *Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – Casetutkimus prosessiteollisuudesta*. Teoksessa Uotila, T. (toim.), Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78. <https://web-s.ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b191898a-b4c9-47fe-bb70-dba92e33c81e%40redis>
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79.

- Prahalad, C. (1995). New view of strategy: An interview with C.K. Prahalad. *European management journal*, 13(2), 131-138. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00001-2](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00001-2)
- Puusa, A. (2020). *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145-156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). *Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa*. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189-202). Gaudeamus.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75-85). Gaudeamus.
- Ray, G., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37. <https://doi.org/10.1002/smj.366>
- Yang, C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total quality management & business excellence*, 26(1-2), 173-189. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.820024>
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of business research*, 57(5), 518-532. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00318-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1)
- Shih, H. & Chiang, Y. (2003). Exploring Relationships between Corporate Core Competence, Corporate Strategy, and HRM Practices in Training Institutions. *Asia Pacific management review*, 8(3), <https://doi.org/10.6126/APMR.2003.8.3.02>
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P. & Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. *Management decision*, 49(8), 1305-1326. <https://doi.org/10.1108/00251741111163133>

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *The Academy of Management review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Srivastava, S. C. (2005). Managing Core Competence of the Organization. *Vikalpa*, 30(4), 49-64. <https://doi.org/10.1177/0256090920050405>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Uotila, T.-P., Viitala, R. & Pihkala, T. (2010). *Johdanto*. Teoksessa Uotila, T. (toim.), Ikku-noita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisu. Noudettu 5.12.2021 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Valtonen, A., & Viitanen, M. (2020). *Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina*. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 118-130). Gaudeamus.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko, ensimmäinen haastattelukierros

Strategiset kyvykkyydet /kohdeorganisaatio X

Haastattelurunko, tammikuu 2022

Kynnyskyvykkyydet (threshold capabilities)

1. Mikä/mitkä osaamiset/kyvykkyydet ovat mielestäsi tällä hetkellä välttämättömiä organisaatiosi menestymiselle markkinoilla?
2. Ovatko nämä osaamiset/kyvykkyydet sellaisia, jotka on oltava kaikilla alan toimijoilla? Löytyvätkö kaikilta?

Resurssit

3. Mitkä ovat organisaatiolle tärkeimmät resurssit?
 - a. Miksi?

Strategiset prosessit (toimintojen ketjut, tehtäväketjut)

4. Mitkä ovat mielestäsi organisaatiossasi strategian toteutumisen kannalta tärkeimpiä prosesseja?
5. Voitko kertoa jotain HYVIÄ esimerkkejä, miten teillä onnistutaan siirtämään osaamista menestyksellisesti ratkaisuihin, informaatioon /tuotteisiin/palveluihin?

Ydinosaaminen, ydinkyvykkyydet (core capabilities)

6. Mitkä tekijät ovat tuottaneet menestystä aiemmin?
7. Onko organisaatiolla jotain erityistä tietoa, taitoa tai osaamista? Jos, niin voiko muilla olla samanlaisia?
8. Mitkä ovat tärkeimpiä osaamisia joita tulee olla, jotta saavutetaan strategiassa asetetut tavoitteet ja onnistutaan strategisissa teemoissa?

9. Mitä tärkeitä osaamisia sinun mielestäsi ehdottomasti ei saisi ulkoistaa, ja miksi?

Tulevaisuus

10. Mieti edellä kertomaasi, ja kerro mikä näissä asioissa mahdollisesti muuttuu 3-5 v aikana. Miksi, perustele?

Liite 2. Haastattelurunko, 2. haastattelukierros

Strategiset kyvykkyydet, Haastattelut 2. kierros /kohdeorganisaatio X

Haastattelurunko, maaliskuu 2022

Tarkennetaan ydinkyvykkyyksiä.

- Tuotteen tai palvelun järjestämisen ydinkyvykkyys
 - Mitä miellät tällä kokonaisuudella tarkoitettavan kohdeorganisaatiossa?
Mitä siihen liittyy?
 - (Kokonaisuus voi esimerkiksi tarkoittaa useamman palvelun ryhmää, eripituista palveluketjua alkaen markkinoinnista-myyntiin-tilaukseen-toimitukseen-takuuseen)
 - Mitä osaamista tähän tarvitaan?
 - Mitä kuvaamasi osaaminen käytännössä tarkoittaa?
 - Miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia, luoda? Miten sitä nyt on tuettu?
 - Tunnistatteko tähän liittyen joitain prosesseja? Mitä ne ovat? Kuvaile?

- Toiminnan johtamisen ja ohjauksen ydinkyvykkyys
 - Mitä miellät tällä kokonaisuudella tarkoitettavan kohdeorganisaatiossa?
Mitä siihen liittyy?
 - (Mistä johtamisesta on kyse? Johtavatko haastateltavat itse vai johdetaanko heitä?)
 - Mitä osaamista tähän tarvitaan?
 - Mitä kuvaamasi osaaminen käytännössä tarkoittaa?
 - Miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia, luoda? Miten sitä nyt on tuettu?
 - Tunnistatteko tähän liittyen joitain prosesseja? Mitä ne ovat? Kuvaile?

- Kehittämistoiminnan ydinkyvykkyys
 - Mitä miellät tällä kokonaisuudella tarkoitettavan kohdeorganisaatiossa?
Mitä siihen liittyy?
 - Mitä tällä ydinkyvykkyydellä kehitetään tänään? Entä mitä sillä pitäisi kehittää tulevaisuudessa?
 - Mitä osaamista tähän tarvitaan?
 - Mitä kuvaamasi osaaminen käytännössä tarkoittaa?
 - Miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia, luoda? Miten sitä nyt on tuettu?
 - Tunnistatteko tähän liittyen joitain prosesseja? Mitä ne ovat? Kuvaile?

- Asiakkuuksien hallinnan ydinkyvykkyys
 - Mitä miellät tällä kokonaisuudella tarkoitettavan kohdeorganisaatiossa?
Mitä siihen liittyy?

- Mitä osaamista tähän tarvitaan?
 - Mitä kuvaamasi osaaminen käytännössä tarkoittaa?
- Miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia, luoda? Miten sitä nyt on tuettu?
- Tunnistatteko tähän liittyen joitain prosesseja? Mitä ne ovat? Kuvaile?

- Verkostotoiminnan ja kumppanuuksien hallinnan ydinkyvykyys
 - Mitä miellät tällä kokonaisuudella tarkoitettavan kohdeorganisaatiossa? Mitä siihen liittyy?
 - Mitä osaamista tähän tarvitaan?
 - Mitä kuvaamasi osaaminen käytännössä tarkoittaa?
 - Miten osaamista voitaisiin tukea, vaalia, luoda? Miten sitä nyt on tuettu?
 - Tunnistatteko tähän liittyen joitain prosesseja? Mitä ne ovat? Kuvaile?