



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Susanna Sakala

Palvelustrategian johtamisen paradoksaalisuus

Palvelullistamisen jännitteet ja selviytymiskäytännöt

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Susanna Sakala		
Tutkielman nimi:	Palvelustrategian johtamisen paradoksaalisuus: Palvelullistamisen jännitteet ja selviytymiskäytännöt		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Tuomas Huikkola		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	134

TIIVISTELMÄ:

Vähittäiskaupan palveluliiketoiminnan yleistymisen on siirtänyt tuotekeskeisyyteen painottuvaa liiketoimintaa kohti asiakkaille tarjottavia palveluja. Verkkokauppa on kasvattanut suosiotaan ja perinteiset tuotekeskeiset vähittäiskaupan organisaatiot ovat muokanneet liiketoimintalogiikkaansa kohti tuotteet ja palvelut yhdistäviä kokonaisuuksia. Tämä on käynnistänyt organisaatioissa palvelullistamisen, joka on ohjannut organisaation strategisen painopisteen yhä lähemmäs asiakastarvetta. Tämä strategisen painopisteen muutos vaatii organisaation operatiivisen johdon toimijoilta kykyä integroida palveluliiketoiminta osaksi tuotekeskeistä ydinliiketoimintaa ja eri liiketoimintalogiikoista johtuvat ristiriitaiset tavoitteet ovat nostaneet organisaatiossa esiin paradoksin. Tähän vastatakseen operatiivisen johdon toimijoilta vaaditaan kykyä hallita monimutkaisia liiketoimintakokonaisuuksia, sekä edistää organisaatiotasolla uudenlaisen kulttuurin kehittymistä. Palvelustrategian toteutumisen kannalta operatiivisen johtotason toimijat työskentelevät merkittävässä roolissa, joka mahdollistaa organisaatiotasolla paradoksaalisten haasteiden käsittelyn osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteitä hyödyntäen. Lisäksi operatiivisen johdon toimijoiden edellytetään huomioivan asiakkaat palvelukehitysprosessissa, sekä ylläpitävän sellaista organisaatorakennetta, joka tukee palvelullistamista. Näitä kutsutaan selviytymiskäytänteiksi, joiden on tunnistettu edistävän organisaation strategista kyvykkyyttä ja palvelustrategiassa onnistumista. Tämä tutkielma perustuu operatiivisen johtotason toimijuiden tarkastelulle palvelullistamisen kontekstissa ja vastaten tutkimuskysymyksiin: ”Millainen yhteys on paradoksaalisilla johtamisen jännitteillä ja vähittäiskaupan palvelustrategialla?” ja ”Kuinka paljon palvelullistamiseen liittyviä selviytymiskäytänteitä käytetään?”. Tässä tutkielmassa käytetään määrällistä kyselytutkimusmenetelmää. Analyysimenetelmänä käytetään korrelaatio-, varianssi- ja regressioanalyysijä, jotka suoritettiin SPSS-ohjelmistolla. Tutkimuskohteenä on suuren suomalaisen vähittäiskaupan organisaation operatiivisen johtotason toimijat, jotka työskentelevät keskeisessä roolissa palvelustrategian toteutumisen kannalta. Tutkimuksella on metodologisia rajoitteita, sillä se keskittyy vain yhden suuren vähittäiskaupan toimijan poikkileikkausaineistoon, eikä kyselytutkimus ilmennä kaikkia palvelullistamisen paradoksaalisia vivahteita, joita tyypillisimmin käytetty laadullinen menetelmä olisi voinut tuoda esiin. Kuitenkin näistä rajoitteista huolimatta tutkimustulokset osoittavat, että palvelullistamisen paradokseista selviytyminen vaatii operatiivisen johdon toimijoilta selviytymiskäytänteitä, jotka hyödyntävät osallistamista, organisaation sisäisiä verkostokyvykkyyksiä, asiakasrajapinnassa syntyvää tietoa ja organisaation rajat ylittäviä rutiineja, joihin sitoutumalla operatiivisen johtotason toimijat voivat edistää organisaation palvelukeskeisen strategian toteutumista.

AVAINSANAT: Palvelustrategiat, paradoksit, palvelullistaminen, määrällinen tutkimus, organisaatiotutkimus, tavoiteorientaatio, selviytymiskäytännöt

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Palvelustrategian paradoksaalisuus ja selviytymiskäytännöt	14
2.1	Markkinasuuntautunut palvelunkehitysprosessi	15
2.1.1	Palvelukeskeisen johtamisen jännitteisyys	18
2.1.2	Palvelukeskeisten asiakassuhteiden edistäminen	21
2.2	Palvelusiirtymä ja selviytymiskäytäntöjen rakentuminen	23
2.2.1	Päätöksentekoprosessit ja optimaalinen organisaatorakenne	24
2.2.2	Johtamiskyvykkyys ja palvelukulttuurin luominen	28
2.2.3	Inhimilliset resurssit ja sitoutuminen kehittämistyöhön	31
2.3	Selviytymiskäytännöt ja edistynyt paradoksaalinen johtaminen	34
2.3.1	Palvelustrategian suorituskyvyn komplekseihin vastaaminen	37
2.3.2	Mukautuva johtamiskulttuuri	40
2.3.3	Oppimiskeskeiset arvot ja tiedonjaon kulttuuri	45
2.4	Teoreettinen viitekehys	48
3	Tutkimusmenetelmät	50
4	Aineisto	54
4.1	Otanta ja aineiston kerääminen	54
4.2	Kyselyn käytännön toteutus	56
4.2.1	Aineiston kuvailu	58
4.2.2	Aineiston edustavuus	59
4.2.3	Empiirisen aineiston luotettavuuden arviointi	61
4.3	Tutkimuksen eettiset periaatteet	63
5	Empiirinen analyysi	65
5.1	Instrumentit	65
5.2	Analyysimenetelmät	70
6	Tutkimustulokset	75
6.1	Aineiston alustava tarkastelu	75
6.2	Johtaminen ja paradoksit	78

6.3	Johtaminen ja selviytymiskäytännöt	80
6.4	Hypoteesien testaaminen	82
6.5	Tilastollisen analyysin validiteetti ja reliabiliteetti	89
7	Pohdinta	91
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	91
7.2	Johtopäätökset	101
7.3	Löydösten yhteys aiempaan teoriaan	107
7.4	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset tulevalle tutkimukselle	109
7.5	Liikkeenjohdolliset suositukset	110
7.5.1	Johtamisen arvot muuttuvat	111
7.5.2	Johtamisen rakenteet vaativat uudelleen määrittelyä	113
7.5.3	Organisaation johtamisstrategian uudistuminen	114
	Lähteet	118
	Liitteet	127
	Liite 1. Saatekirje	127
	Liite 3. Tietosuojailmoitus	129
	Liite 4. Kyselylomakkeen muotoilu	131
	Liite 5. Kyselylomakkeen yksityiskohdat	132

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusongelma.	9
Kuvio 2. Dynaamisten tavoitteiden integroinnin jännitteet, mukaillen Smithin, 2014 viitekehystä.	44
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja hypoteesit.	49
Kuvio 4. Behavioralistinen käsitys tieteestä (Niiniluoto, 1984, s.64).	52
Kuvio 5. Palvelullistamisen paradoksien ja strategisen suorituskyvyn väliset suhteet.	66
Kuvio 6. Operatiivisessa johdossa toimivien kokemus ristiriitaisista tavoitteista työssään ja palveluiden tarjoamiseen liittyvien ongelmien ristiriitaisuudesta.	76
Kuvio 7. Vastaajien kokemus ymmärryksen, mukavuuden ja energisyyden tunteista.	77
Kuvio 8. Vastaajien kokemus ristiriitaisien työtehtävien samanaikaisuudesta.	78
Kuvio 9. Tutkimustulosten yhteenveto.	101
Kuvio 10. Palvelullistamisen paradoksien hallinnan malli.	115

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma.	58
Taulukko 2. Vastaajien koulutusaste ja työkokemus.	59
Taulukko 3. Vastaajien tiimin koko ja rooli organisaatiossa.	59
Taulukko 4. Vastauskatoanalyysi rooleittain.	61
Taulukko 5. Vastauskatoanalyysi sukupuolittain.	61
Taulukko 6. Johtamisen jännitteisyyden suhde ristiriitaisien liiketoimintalogiikoiden tarpeisiin.	79
Taulukko 7. Johtamisen suorituskyvyn suhde selviytymiskäytänteisiin.	81
Taulukko 8. Osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet ja johtamisen jännitteisyys.	84
Taulukko 9. Sisäiset verkostokyvykkyydet suhteessa asiakastarpeeseen.	85
Taulukko 10. Rakenteellinen soveltuvuus palvelustrategiaan ja selviytymiskäytännöt.	87
Taulukko 11. Edistynyt paradoksaalinen johtamistyyli ja jännitteistä selviytyminen.	88

1 Johdanto

Daniel Bellin mukaan palveluliiketoiminnan kasvun ja teoreettisen tiedon hyödyntämisen liiketoiminnan kehittämisessä ennustettiin seuraavan jälkiteollista yhteiskuntaa Yhdysvalloissa 1960-luvulla (Waters, 1996, s.97, 103–104, 105–106). Suomessa tämä jälkiteollinen yhteiskuntamuoto kehittyi 1980-luvun optimistisella kasvukaudella, jolloin tietotekniikan kehittyminen edesauttoi taloudellista kehitystä kohti palvelu- ja tietoammattaja (Niiniluoto, 1994, s.240). Sittemmin tuotokeskeiset organisaatiot ovat siirtäneet painopistettään yhä enemmän kohti asiakkaita palvelevia ratkaisuja, jota on innoittanut mm. digitalisaatio, palveluista saatavien korkeampien tuottojen ja liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet (Baines et al., 2009; Brekke et al., 2024; Rabetino et al., 2017). Tätä muutosta liiketoiminnan painopisteessä kutsutaan *palvelullistamiseksi* (myös *servitisaatio*, eng. *servitization*), jolla tarkoitetaan organisaation strategisen painopisteen siirtymistä tuotokeskeisyyteen perustuneesta liiketoimintamallista kohti asiakatarpeet huomioivia tuote-palveluratkaisuja (Kohtamäki et al., 2013; Visnjic et al., 2022; Biesinger et al., 2024). Käsitteen loivat alun perin Vandermerwe ja Rada (1988) kuvatakseen asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita.

Tämä tutkielma on toteutettu vähittäiskaupan kontekstissa, jolloin tuotteita täydentävät palveluinnovaatiot korostavat esimerkiksi asiakkaan arvostamaa helppoutta, tarjota laajempaa valikoimaa tai nopeuttaa asiakkaan asiointia ja ovat näin ollen kiinteä osa organisaation kilpailustrategiaa. Esimerkit antavat vastauksensa vähittäiskaupan palvelukeskeisen strategisen linjan asiakaskeskeisyydelle, mutta terminologian tarkastelun kannalta voi olla hyvä pohtia, tulisiko tämä palvelustrateginen kehitys eriyttää omaksi tutkimussuunnakseen, sillä aiemmassa palvelullistamista käsittelevässä kirjallisuudessa on viitattu useampiin termeihin (esim. palveluintegraatio, palvelullistuminen, palvelusiirtymä, digitaalinen palvelullistaminen), jolla asiakastarpeesta syntyviin palveluihin siirtymistä on myös kuvattu (esim. Baines et al., 2009; Brax & Edvardsson, 2005; Rothenberg, 2007; Böhm et al., 2016; Brekke et al., 2024). Tässä tutkielmassa termiä palvelullistaminen käytetään siirtymäprosessista, jossa organisaation strateginen operatiivisen johtamisen painopiste muuttuu tuotokeskeisyydestä kohti asiakastarpeet huomioivia

palveluratkaisuja. Näistä esimerkkinä mainittakoon verkkokaupan voimakas kasvu osaksi ydinliiketoimintaa, itsepalveluiden käytön yleistyminen ja näiden kehittyminen digitalisaation myötä, sekä asiakasdatan hyödyntäminen organisaation operatiivisen johtamisen tukena. Lopulta nämä vaativat kehityksensä takia muutoksia tuote- ja transaktiokeskeisen ydinliiketoimintalogiikan johtamisessa. Palvelullistamisen hyödyistä huolimatta organisaatiot ovat olleet verrattain hiljaisia palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan siirtymäkäytännöistä (Gebauer et al., 2008).

Liiketoimintalogiikkaa koskevan muutoksen ei ole todettu olevan yksinkertainen, joten tämän Pro gradu -tutkielman tarkastelun keskiössä on operatiivisen johdon kokemat palvelullistamiseen liittyvät *paradoksit*, joiden on tunnistettu nousevan esiin ristiriitaisten tavoiteorientaatioiden kautta (Miron-Spector, 2018, Kohtamäki et al., 2020). Organisaation resurssien kohdentamiseen kuuluu tuhansia huomaamattomia ja tietoisia päätöksiä, joita tekevät sadat ihmiset päivittäin, joten toimitusketjun tehokkuuden parantamisesta onkin tullut yksi kriittisiä kysymyksiä kilpailuetujen tavoittelussa (Christensen & Nylund, 2007, s.117–118; Cai et al., 2009). Tätä tehokkuuden tavoittelua voidaan pitää yhtenä selittävästä tekijöistä sille, miksi palvelustrategian valinneissa organisaatioissa syntyy paradoksi, jolloin toisensa poissulkevat vaihtoehdot säilyvät ajan myötä ja ristiriitaiset, mutta toisiinsa liittyvät elementit säilyvät rinnakkain organisaatiossa (Kohtamäki et al., 2020). Näin ollen organisaatioiden kohtaamat haasteet eivät aina ole yksinkertaisia ratkaistavia, vaan niiden ratkaisu vaatii aktiivista ja jatkuvaa toimijuutta organisaation operatiivisessa- ja ylemmässä johtoryhmässä toimivilta (Shad et al., 2016). Tästä syystä organisaation strategisen suorituskyvyn johtamisen tarkastelua voidaan pitää oleellisena tutkimusaiheena, sillä erilaisten paradokseista selviytymisen käytänteiden on tunnistettu edistävän palvelullistamisen onnistumista (Yin, 2022; Meng et al., 2023). Rabetino ja muut (2025) kirjoittavat palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin liittyvästä päätöksenteosta seuraavasti:

Liiketoimintamallin innovointi syntyy ihmisten toimijuuden kautta: Organisaation suunnitteluun ja prosesseihin liittyvät päätökset tehdään, jotta

liiketoimintamallin ideointi ja toteutus mahdollistuvat, ja uutta liiketoimintamallia voidaan tukea. Liiketoimintamallin innovointi on sekä yritystason, että systeemitasoin toimintaa, mutta ajureina ovat viime kädessä ihmisten päätökset, käyttäytyminen ja vuorovaikutus. Sen takia organisaation tulee tarkastella hallintojärjestelmää, sekä työntekijöiden, esihenkilöiden ja ylimmän johdon ominaisuuksia. (s.1–2)

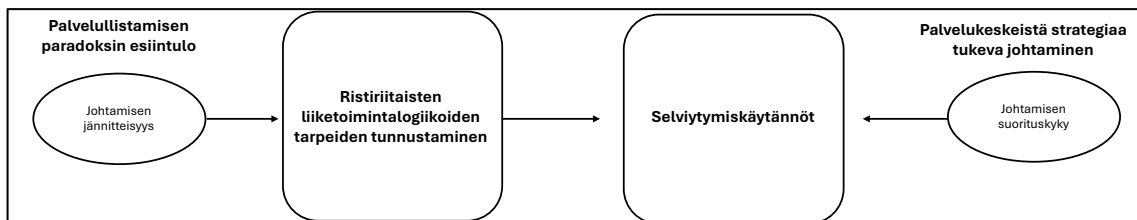
Tämän tutkielman tarkoituksena on kehittää ymmärrystä organisaation operatiivisen johtamisen sekä palvelullistamisen teemoista. Tutkimus tarjoaa tukensa vähittäiskaupan alalla toimivien organisaatioiden palvelullistamispyrkimyksille ja palvelustrategian läpiviintiin liittyvien tarvittavien organisaatiomuutosten suunnittelulle ja toteutukselle. Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on vastata kysymykseen: *”Millainen yhteys on paradoksaalisilla johtamisen jännitteillä ja vähittäiskaupan palvelustrategialla?”*, tarkastellen operatiivisen johdon jäsenten roolia organisaation palvelustrategian paradokseihin liitettyjen selviytymiskäytänteiden näkökulmasta, vastaten myös kysymykseen: *”Kuinka paljon palvelullistamiseen liittyviä selviytymiskäytänteitä käytetään?”*.

Transaktiopohjaisten liiketoimintamallien rinnalle on syntynyt uusia palveluita hyödyntäviä liiketoimintamalleja (Kaipia, Holmström & Helström, 2007; Kohtamäki et al., 2013; Visnjic et al., 2022; Biesinger et al., 2024). Vähittäiskaupan kontekstissa tämä tarkoittaa esimerkiksi verkkokauppaan siirtymistä, joka on avannut organisaatioille mahdollisuuksia laajentaa palveluita, kehittää asiakassuhteita ja tuloksellisuutta, hyödyntäen asiakkaan arvoketjun mahdollisuuksia liiketoiminnassaan (Småros et al., 2000; Raddats, Burton & Ashman, 2015). Aiemmassa kirjallisuudessa on kuitenkin viitteitä siitä, ettei organisaation suorituskyky parane, ellei organisaatiokulttuuri ole palvelukeskeinen (Kohtamäki et al., 2019; Kohtamäki et al., 2015). Tällöin palvelustrategian käyttöönotto altistuu riskille, jossa käytännöt, prosessit ja menettelyt haastavat suorituskykyä sillä työntekijöiden on samanaikaisesti noudatettava vakiintuneita rutiineja organisaatiotavoitteiden saavuttamiseksi ja pystyttävä joustavasti sopeutumaan muutoksiin sekä käynnistämään

uudistuksia kilpailutilanne huomioiden (Sparr et al., 2022). Galvani ja Bocconelli (2022) kirjoittavat:

Kasvaneesta kiinnostuksesta huolimatta palvelullistamisen paradoksaalista näkökulmaa on tutkittu vain vähän. Digitaaliset elementit palvelullistamis strategioissa vaativat lisää tutkimusta, koska on tunnistettu, että ne voivat sekä helpottaa että estää tiettyjä prosesseja, jotka edellyttävät uusia taitoja ja muutoksia verkoston toimijoissa. (s.1–2)

Tässä tutkielmassa oletetaan, että palvelustrategian esiin tuomat paradoksit vaativat operatiivisen johdon toimijoilta erilaisia *selviytymiskäytänteitä*, joiden avulla voidaan esimerkiksi mukauttaa organisaatiokulttuuria, rakenteita ja toimintatapoja vastaamaan palvelukeskeisen strategiavalinnan esiin nostamiin paradokseihin (Gebauer et al., 2008; Yin, 2022; Meng et al., 2023). Nämä selviytymiskäytänteet muodostuvat operatiivisen johdon toiminnasta, mikä johtaa lopulta palvelustrategian toteutumiseen. Tutkimusongelma (ks. kuvio 1) rakentuu aiemmin palvelullistamista ja paradokseja käsittelevästä kirjallisuudesta, jonka avulla pyritään paljastamaan palvelustrategian jännitteisyyttä. Tätä kirjallisuutta on täydennetty johtamisen suorituskykyyn vaikuttavalla kirjallisuudella, jonka tavoitteena on kehittää ymmärrystä siitä, millä tavoin yksittäiset operatiivisen johdon toimijat voivat tarjota tukensa organisaation palvelustrategiassa onnistumiselle sen paradoksaalisesta luonteesta huolimatta.



Kuvio 1. Tutkimusongelma.

Tutkimus tuo samanaikaisesti esiin tärkeitä käytännön haasteita ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät kulttuurimuutoksen hallintaan organisaation palvelustrategian kontekstissa,

sekä vastaa Kohtamäen ja muiden (2020) kehotukseen tutkia palvelustrategian paradokseista selviytymisen käytänteitä yhä lisää. Tässä tutkielmassa käytetään kvantitatiivista menetelmää, jolla vastataan Braxin ja muiden (2021) kehotukseen testata palvelullistamiseen liittyviä monimutkaisia puitteita kvantitatiivisin menetelmin. Lisäksi tutkimus vastaa Kohtamäen ja muiden (2013) havaintoon, ettei olemassa ole kuin muutamia kvantitatiivista menetelmää käyttäviä tutkimuksia, jotka tarkastelisivat palveluliiketoiminnan vaikutusta yrityksen kannattavuuden näkökulmasta, vaikka tämä saattaisikin vakiinnuttaa palveluliiketoiminnan tutkimukselle tietopohjaa (Kohtamäki & Helo, 2015). Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisäperspektiiviä palvelullistamisen paradoksien tutkimiseen soveltuvien tutkimusmenetelmien osalta, sekä rikastuttaa tietämystä ilmiön monimutkaisuudesta ja ilmenemismuodoista operatiivisen johdon toimijuuden näkökulmasta, sillä aiemmassa tutkimuksessa on pitkälti keskitytty tarkastelemaan paradokseja ja niihin reagoimista lähinnä organisaatiotasolla, kun taas organisaation sisäiset tekijät ovat saaneet huomattavasti vähemmän huomiota (Miron-Spektor et al., 2018; Kohtamäki & Helo, 2015). Rabetino ja muut (2025) kuitenkin kuvailevat palvelustrategisen liiketoimintamallin johtamisen liittyvän myös organisaatiotason toimijuuden tarkasteluun:

Merkittävä tutkimusaukko löytyykin liiketoimintamallin innovoinnin mikroperusteiden tarkastelusta, eli siitä, miten organisaation jäsenten toimijuus ja käyttäytyminen, vuorovaikutus, sekä organisaation prosessit ja rakenteet vaikuttavat toisiinsa. (s.1–2)

Tämä tutkimus laajentaa aiempaa palvelullistamistutkimusta yhdistäen sen vähittäiskaupan alalla tutkittuihin organisaation keskeisten suorituskykytekijöiden (myös KPI, eng. Key performance indicator) teorioihin, ja tarjoaa uutta tietoa siitä, miten palvelullistamista tukevien strategisten arvojen integrointi organisaation operatiivisen johdon toimintaan saattaa vaikuttaa vähittäiskaupan organisaation kykyyn kehittää strategista suorituskykyä. Kohdeorganisaatio toimii kilpaillulla vähittäiskaupan alalla ja on digitalisaation vauhdittaman kehityksen myötä siirtynyt tarjoamaan asiakkaille yhä laajempia tuotteisiin liitettyjä palveluratkaisuja. Organisaatiossa käytössä olevat digitaaliset

palveluratkaisut ovat vaikeasti standardoitavia ja tämä lisää transaktiokustannuksia ydin-
tuotebisneksessä, heikentäen näin palveluiden kannattavuutta.

Palvelut ovat kuitenkin tärkeä osa organisaation kilpailustrategiaa, sillä organisaatio toimii alalla, jolla kilpailijoista erottuminen tuotokeskeisyyteen perustuen ei tarjoa riittävää kilpailuetua. Tämän tutkielman yksilöllinen lähestymistapa voi tarjota erinäisiä mahdollisuuksia organisaation paradoksaalisten jännitteiden käsittelemiseksi ja hyödyntämiseksi, sillä nykyinen palvelullistamiskirjallisuus on kiinnittänyt vain vähän huomiota siihen, miten organisaatiot muuttavat käytänteitä ja rutiineja ajan kuluessa (Miron-Spektor et al., 2018; Brekke et al., 2024). Rabetino ja muut (2025) kuvaavat palvelullistamisen johtamiseen liittyvää tutkimusongelmaa seuraavasti:

Tutkimusongelma on merkittävä tieteellisesti, mutta myös käytännön kannalta, sillä johtajilta puuttuvat keskeiset päätöksenteon tuen työkalut. (s.1–2)

Palvelullistamisen tavoitteena on löytää liiketoimintastrategiassaan uusia kasvun lähteitä hyödyntäen tuotearvon lisäksi myös palveluiden asiakkaille tuottamaa lisäarvoa ja palvelullistaminen voikin edesauttaa organisaation pyrkimyksiä kilpailun voittamiseen markkinassa (Rabetino et al., 2017; Gebauer et al., 2005). Toisaalta markkinaympäristön kehittyminen voi niin ikään edesauttaa uusien asiakasarvoa lisäävien ratkaisujen kehittämistä, sillä palvelutarjonnalla voidaan kilpailuedun saavuttamisen ohella tavoitella myös operatiivisen suorituskyvyn tehostamista (Kohtamäki & Helo, 2015; Kaipia et al., 2007; Kohtamäki et al., 2010). Ylemmän johdon edustajille saattaakin syntyä käsitys siitä, että he tekevät resurssien kohdentamispäätökset yritystasolla, mutta todellisuudessa keski-johdon edustajat tekevät päätökset siitä, mitä hankkeita he organisaatiossa tukevat ja minkä hankkeiden he antavat hautautua (Christensen & Nylund, 2007, s.115). Tämän tarkastelua operatiivisen johtamisen toiminnan tarkastelua voidaan pitää oleellisena, sillä esimerkiksi keskeisten prosessien, toimintojen ja resurssien yhdistelykyvykyys vaikuttaa lopulta palvelustrategian toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen (Chirumalla et al., 2023; Rabetino et al., 2017).

Tämän tutkielman tulokset lisäävät tietoutta siitä, miten osallistavia henkilöstöjohtamisen käytänteitä hyödyntämällä voidaan vähentää palvelustrategian johtamisen jännitteisyyttä. Osallistamisen on aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettu lisäävän esimerkiksi tavoitteisiin sitoutumista, kykyä käsitellä paradoksaalisia haasteita ja kehittävän operatiivisen johdon toimijoiden kykyä ylläpitää tasapainoista johtamisjärjestelmää (Gebauer et al., 2005; Smith, 2014; Miron-Spector et al., 2018). Lisäksi tutkielman tulokset osoittavat organisaation sisäisten verkostokyvykkyyksien vahvistavan myös asiakastarpeisiin vastaamisen kyvykkyyttä, sillä asiakasrajapinnassa syntyvän tiedon hyödyntäminen palvelustrategisten toimenpiteiden suunnittelussa auttaa operatiivisen johdon toimijoita kohdistamaan kehitysaloitteita siten, että ne tuottavat asiakasarvoa (Smith, 2014; Shad et al., 2016; Biesinger et al., 2024). Tutkielmassa havaittiin myös, että organisaation rajat ylittävillä rutiineilla ja operatiivisen johdon käyttämällä paradoksaalisella johtamistyyllillä on merkitystä palvelustrategian kannalta, sillä ne esimerkiksi kehittävät jaettua ymmärrystä organisaation ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden tarpeellisuudesta ja tuottavat palvelusiirtymän kannalta oleellisia asiakaslähtöisiä toimintamalleja (Kohtamäki et al., 2020; Huikkola et al., 2016).

Tutkielman tavoitteena on tarjota ymmärrystä palvelullistamiseen liittyvistä paradokseista, sekä kehittää vähittäiskauppaa harjoittavan organisaation käsityksiä siitä, miten palvelullistamiseen liittyvistä paradokseista voidaan selviytyä ja miten organisaation strategista suorituskkyä voidaan kehittää. Tämän Pro gradu -tutkielman teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa keskitytään siihen, miten operatiivisen johtotason toimijat voivat asiakaslähtöisyytensä avulla tarjota tukensa organisaatiotason suorituskkyyn, sekä liiketoiminnan kannattavuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseksi sekä palvelustrategian toteutumiselle (Rabetino et al., 2017). Tutkielman kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, jota seuraa aineistoa, empiiristä analyysiä sekä tutkimustuloksia käsittelevät luvut. Tutkielman viimeinen luku sisältää pohdintaa siitä, miten hyvin tutkimusongelmiin onnistuttiin vastaamaan ja miten tutkimustulokset ovat linjassa aiempaan teoriaan verrattuna. Viimeinen luku sisältää myös käytännön suosituksia

palvelullistamisen paradokseista selviytymiselle, sekä esittelee mahdollisuuksia tulevaisuuden tutkimussuuntien löytämiselle.

2 Palvelustrategian paradoksaalisuus ja selviytymiskäytännöt

Palvelullistamisen hyödyntäminen liiketoimintastrategiassa on kehittänyt organisaatioiden kyvykkyyttä uudelle tasolle ja noussut keskeiseksi kilpailuvaltiksi monilla muilla toimialoilla (Kohtamäki et al., 2020; Visnjic et al., 2022). On kuitenkin huomioitava, että vakiintuneilla yrityksillä on kyky menestyä ylläpitävissä innovaatioissa ja usein epäonnistua häiritsevien innovaatioiden johtamisessa, sillä johtajilla on usein taipumus tehdä järjekiä päätöksiä ja päätösten järkevyyden määrittelee arververkosto, eli kilpailijoiden ja asiakkaiden vaatimukset (Morgan et al., 2024; Christensen & Nylund, 2007, s.77–78, 107). Nämä järkevän johtamisen periaatteet ovat kuitenkin hyödyttömiä ja monissa tapauksissa jopa haitallisia palvelullistamisen johtamisessa (Chirumalla et al., 2023; Kaplan & Norton, 2006).

Palvelullistaminen on usein liitetty teollisuuden kontekstiin, sillä sen yhtenä ominaispiirteenä pidetään palveluiden ja tuotteiden valmistuksen yhdistelmää (Visnjic et al., 2022). Vähittäiskaupan kontekstiin liitettäessä käsite kärsiikin soveltuvuuden rajallisuudesta, sillä tuotevalmistuksen parissa ei juurikaan toimita, vaikka muut palvelullistamiseen liitetyt haasteet ovatkin alalla tunnistettavissa. Myös käsitteellisiä yhtäläisyyksiä löytyy, sillä tuotteisiin liitettyjen palveluiden kehittämiseen on panostettu viime vuosina yhä lisääntynein investoinnein, ja näiden investointien odotetaan lisäävän organisaation kilpailukykyä markkinassa sekä parantavan kustannustehokkuutta. Lisäksi palveluliiketoiminnan ilmaisuja on aiemmassa kirjallisuudessa liitetty myös vähittäiskaupan kontekstiin (esim. Småros, Holmström & Kämäräinen, 2000). Palvelullistamisen teorian soveltuvuuden puolesta puhuu myös se, että organisaation palvelukeskeisyyden kehittämisestä on esitetty myös muita näkemyksiä, joissa korostuu tuotteiden suorituskyvyn nostaminen, tuotteen elinkaaren pidentäminen tai palvelustrategioiden kehittäminen digitaalisia alustoja hyödyntäen, ja näillä palvelullistamiseen liitetyillä toimilla on sama tavoite; asiakkaan tarpeisiin vastaaminen (Morgan et al., 2024; Kohtamäki & Helo, 2015; Kohtamäki et al., 2010).

Aiemmassa asiakkaille tarjottavia palveluita käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty myös viitteitä siitä, että palveluiden myötä organisaatiolla on käytössään vakaampia tulovirtoja, havaittavissa kannattavuuden paranemista ja näiden lisäksi myös asiakastyytyväisyyttä ja kilpailuetua (Kohtamäki et al., 2010; Rabetino et al., 2017; Kohtamäki & Helo, 2015). Tässä teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan Porterin (1981) näkemystä strategian käsitteestä sen alkuperäisessä tarkoituksessaan muodostaa tapahtumien ja päätösten päivittäinen kaaos järjestäytyneeksi kokonaisuudeksi. Strategisen tarkastelun pyrkimyksenä on kehittää ymmärrystä organisaatioiden suorituskyvyn optimoinnin ja strategisten resurssien välisestä suhteesta yrityksen menestymisen mahdollistajana, sillä organisaation toimitusketjun seurannasta on palvelullistamisen myötä tullut yhä monimutkaisempi tehtävä (Helfat et al., 2023; Cai et al., 2009). Sen takia palvelullistamisen kehittymistä tarkastellaan Biesingerin ja muiden (2024) tutkimien organisaatiomuutoksen ulottuvuuksien kautta, joita ovat palvelullistamisen tavoitteet ja ominaisuudet, organisaation sisäiset olosuhteet, joissa palvelullistaminen tapahtuu sekä palvelullistamisen vaatimat muutokset organisaatiojärjestelyissä. Näiden jälkeen tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan palvelustrategiassa menestymisen edellytyksiä.

2.1 Markkinasuuntautunut palvelunkehitysprosessi

Palvelukeskeinen strategia käsitetään siirtymäprosessiksi, jossa standardoitujen tuotteiden ja lisäpalveluiden myynnistä siirrytään palveluratkaisujen sekä kehittyneiden palveluiden tarjoamiseen ja tuotelogiikasta palvelulogiikkaan siirtyminen koskee sekä tuotteita että palveluja, sillä kehittyneet palvelut ovat jossain määrin riippuvaisia yksilöidystä palvelutuotteista erityisesti silloin, kun yritys hyödyntää kehittynyttä analytiikkaa (Kohtamäki et al., 2020). Palveluihin perustuvassa liiketoimintamallissa palveluratkaisuilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation operatiivista suorituskykyä parantavia tuotteita, ohjelmistoja, kehittyneitä palveluita ja uusia hinnoittelumenetelmiä, jotka perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja tarkoittaa siirtymistä tuoteorientaatiosta kohti palveluja korostavaa toimintamallia (Biesinger et al., 2024; Huikkola et al., 2022). Paradoksiteoria tarjoaa lähestymistavan palvelullistamista käsittelevälle tutkimukselle, sillä

johtamiskirjallisuus ja klassinen organisaatio- ja strategiateoria eivät ole riittävällä tavalla kyenneet ratkaisemaan ”joko – tai” ajattelun dilemmaa ja rajoitteita ehdottamalla, että organisaation tulisi ratkaista ympäristön ja strategian väliset jännitteet löytämällä tasapaino näiden välillä (Kohtamäki et al., 2020). Aiemmissä tutkimuksissa palvelullistamista kuvataankin usein kaksoorientaation kautta, jossa tuoteorientoitunut organisaatio siirtyy tarjoamaan tuotteiden ja palvelujen yhdistelmää (Visnjic et al., 2022; Biesinger et al., 2024).

Kaksoorientaatio aiheuttaa paradoksaalisen haasteen, johon ei ole yksinkertaista ratkaisua, ja organisaatioiden on tasapainoteltava ristiriitaisten logiikoiden kanssa (Kohtamäki et al., 2020). Oleellista vaikuttaisi olevan se, että organisaation palvelumuutoksen tavoitteena on voiton mahdollisuuksien lisääminen ja säilyttäminen, sekä markkinoille pääsyn esteiden luominen ja se, että palvelullistamisella tavoitellaan asiakastarpeiden täyttämistä hyödyntäen digitalisaatiota (Biesinger et al., 2024). Lisäksi palvelustrategiassa menestyäkseen organisaatiossa tulisi mahdollistaa luottamuksellinen ja strategia-avalinnan monimutkaisuuden myöntävä vuorovaikutus, jotta organisaation sisäinen kyvykyys palvelustrategian läpiviennissä huomioisi strategia-avalintaan liittyvät jännitteet (Kohtamäki et al., 2021; Kohtamäki et al., 2013; Baines & Kay, 2002).

Palveluorganisaatio ei useinkaan voi valita palveluratkaisujen yksilöinnin ja toimintojen tehokkuuden väliltä, sillä palveluratkaisut lisäävät asiakkaalle tuotettua arvoa, mutta samanaikaisesti ne heikentävät toiminnan tehokkuutta, näin ollen tuote- ja palveluliiketoiminnat ovat usein alisteisia erilaisille liiketoimintalogiikoille (Kohtamäki et al., 2020; Biesinger et al., 2024). Tulosten arvioinniksi palvelullistamista käsittelevässä kirjallisuudessa ehdotetaan esimerkiksi sitä, että mitataan asiakkaan arvon kautta sitä, miten tehokkaasti palveluratkaisujen yksilöinti on vaikuttanut kilpailijoista erottumiseen ja miten tehokkuusparannuksia voidaan tehdä lisäämällä standardointia ja toistettavuutta (Kaipia et al., 2007; Gebauer et al., 2005).

Asiakaskeskeisiin ratkaisuihin siirtymää on vauhdittanut myös digitaalinen kehitys, joka on mahdollistanut erityisesti teollisuuden organisaatioiden liiketoimintamahdollisuuksien laajentamisen siten, että kehittyneitä palveluliiketoimintamalleja integroidaan tuoteliiketoimintamalleihin (Visnjic et al., 2022). Organisaatiossa etulyöntiasema ei enää synny ainoastaan fyysisten ja taloudellisten varojen kautta, vaan edellyttää myös aineettomien resurssien, kuten asiantuntijuuden kohdistamista asiakastarpeeseen (Kaplan & Norton, 2006). Tämän takia asiakaskeskeiseen liiketoimintamalliin siirtymiseen liittyy myös riskejä (Rabetino et al., 2017), jotka Christensenin ja Nylundin (2007, s.19–20) mukaan ovat edesauttaneet hyvin johdettujen yritysten johtavan aseman menettämiseen, sillä organisaatioissa on keskitytty vain asiakastarpeeseen ja jätetty huomiotta teknologioiden häiritsevän innovaation periaatteet, jotka vaativat johtajilta kykyä ymmärtää ja ottaa tehokkaasti käyttöön vaikeampiakin teknologisia innovaatioita.

Koska palvelukeskeisen strategian suorituskykyvaikutuksista on aiemmassa tutkimuksessa esitetty ristiriitaisia näkemyksiä, on tarkastelun kohteena myös palvelutarjonnan ja myynnin välinen suhde (Böhm et al., 2016). Vaikka tämä saattaakin olla epälineaarinen, on organisaation verkostokyvykkyyksillä vaikutusta suorituskykyyn, joko kehittämällä suorituskykyä toiminnallaan paremmaksi tai toimien kehityksen esteenä (Chirumalla et al., 2023; Kohtamäki et al., 2019; Kohtamäki et al., 2013; Kaplan & Norton, 2006). Samaan päätelmään ovat vähittäiskauppaa käsittelevässä tutkimuksessaan tulleet myös Småros ja muut (2000), sillä palvelukeskeisessä liiketoimintamallissa volyyymi on koettu marginaaliseksi ja kustannustehokkuuteen kohdistuneet odotukset eivät ole vielä täyttyneet, joka on nostanut epäilyksiä siitä, voiko esimerkiksi päivittäistavaroiden verkkokauppa koskaan kilpailla tehokkuudellaan perinteiseen liiketoimintalogiikkaan perustuvan supermarketin kanssa. Tähän väitteeseen täydentävän osansa tarjoaa Kaipian ja muiden (2007) havainto siitä, että vähittäiskaupan toimitusketjuja tehostakseen tarvitaan parempia toimitusketjujen kehitystyökaluja, jotta niitä voidaan järjestelmällisesti kehittää tehokkuuden saavuttamiseksi.

Palvelullistamiseen liitetystä kirjallisuudesta on esitetty myös erilaisia organisaatioteoriaan, strategiaan ja kontingenssiteoriaan tai resurssipohjaiseen näkemykseen perustuvia näkemyksiä, mutta vain pieni osa tutkimuksista on liittännyt paradoksisuuden palvelustrategiaan, vaikka tuotteiden ja palveluiden välinen jännite on tunnistettu aiemmin esimerkiksi strategia- ja markkinointikirjallisuudessa (Kohtamäki et al., 2020). Vaikka palveluihin liitetty strategiakirjallisuus on linjassa strategisten kyvykkyyksien näkemysten kanssa, on resurssien tarkoituksena ensisijaisesti tuottaa organisaatiolle varoja, kun taas kyvykkyydet nähdään menestyksen mahdollistajina (Kohtamäki et al., 2013). Vaikuttaisi-kin siltä, ettei yrityksen tarjoamien palveluiden vaikutusta suorituskykyyn ole helppoa ennustaa (Kohtamäki et al., 2010). Organisaatiossa on löydettävä tasapaino jännitteisten organisaatiovaatimusten välillä, ja organisaation johdon toimijoilta edellytetäänkin esimerkiksi paradoksaalisten organisaatiovaatimusten hyväksymistä ja ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden huomiointia (Weiser & Laamanen, 2022).

2.1.1 Palvelukeskeisen johtamisen jännitteisyys

Koska yritysidentiteetin muuttaminen ei tarkoita välitöntä muutosta organisaatioidentiteettiin ja kulttuuriin, tunnistaa organisaatiotutkimus tarpeen soveltaa konstruktivistista näkökulmaa palvelullistamiseen, jotta myös kognitiiviset ja sosiaaliset rakenteet tulisivat paremmin esiin (Huikkola et al., 2020; Biesinger et al., 2024). Syynä tähän voidaan pitää sitä, että palvelullistaminen tuottaa kaksoisliiketoimintamalleja, joilla on usein vastakkaisia strategisia tavoitteita ja organisaatiovaatimuksia, jotka ovat omiaan aiheuttamaan jännitteitä näiden kahden liiketoimintamallin välille (Visnjic et al., 2022). Organisaation jännitteiden voidaan katsoa monimutkaistuvan, joka lisää ajallisten, inhimillisten ja taloudellisten resurssien rajallisuudesta johtuvaa stressiä ja synnyttää jo itsessään yhä monimutkaisempia ja ristiriitaisempia vaatimuksia (Miron-Spektor et al., 2018).

Tämän ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden periaatteen ymmärtäminen on tärkeää, sillä palvelusiirtymä saattaa myös kohdata vastarintaa organisaation jäseniltä, jotka ovat totuneet perinteisiin tuoteorientoituneisiin toimintamalleihin. Organisaatiokulttuurin

muutos on keskeinen tekijä palvelustrategiassa onnistumisessa ja se vaatii ymmärrystä monitasoisen ja monimutkaisien prosessin hallintaan liittyen, ja siihen liittyy esimerkiksi käsityksiä jaetuista arvoista, uskomuksista ja käyttäytymismalleista, jotka muokkautuvat organisaatiossa ajan myötä vastaamaan palvelulähtöisten tavoitteiden vaatimuksia (Gebauer et al., 2008; Biesinger et al., 2024).

Huikkolan ja muiden (2016) mukaan kehittyminen palveluliiketoiminnassa edellyttää palvelun ajattelutapaa ja olemassa olevien resurssien hyödyntämistä uusilla tavoilla. He kirjoittavat, että toisinaan kehittymisen edellytyksenä on vanhojen resurssien vapauttamista uuteen käyttöön, huomioiden uusien organisaatorakenteiden ja käytäntöjen suunnittelussa asiakastarve. Aiemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että konfliktit eri liiketoimintalinjojen välille syntyvät usein niiden välisistä ristiriitaisista liiketoimintalogiikoista, joissa palveluasiakkaiden menettäminen johtaa tuoteasiakkaiden menettämiseen ja päinvastoin. Visnjic ja muiden (2022) tutkimuksen haastatteluaineistosta ilmenee, miten paradoksien olemassaolo heijastuu asiakaskokemukseen:

Aloimme nähdä niin monia tilanteita, joissa asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä, koska [tuotteet ja palvelut] eivät puhuneet toisilleen, ja tajusimme, että meidän oli tehtävä asialle jotain. (s.1978)

Heidän tutkimuksensa osoitti, että tuote- ja palveluliiketoimintojen ristiriitaisista, mutta toisistaan riippuvaisista tavoitteista syntyi piilevä jännite, jolloin organisaation sisäiset epäselvyydet heijastuvat asiakkaille. Digitaalinen palvelullistaminen liittyy kasvavaan palveluiden monimutkaisuuteen ja riittäväällä organisaation sisäisellä kypsyydellä ja strategian tuella voidaan voittaa palvelullistamisen siirtymävaiheeseen liittyvät riskit, jolloin kehitetyt palvelut ovat lähempänä asiakastarvetta ja varmistavat näin ollen organisaation menestymisen markkinassa (Biesinger et al., 2024; Gebauer et al., 2005).

Palveluihin muutosta ajavien johtajien ensisijaisuus ei ole yllättävää, sillä palvelullistamisprosessissa muutoksen tiellä on monia esteitä, jotka on ylitettävä onnistuneen

palvelustrategian integroimiseksi (Huikkola et al., 2020; Kohtamäki & Helo, 2015). Paradokseista selviytyminen edellyttää esimerkiksi uskoa palvelujen taloudellisiin mahdollisuuksiin ja jonkinasteisen riskin hyväksymistä (Raddats et al., 2015). Resurssien määrittely suhteessa niiden rooliin organisaatiossa tarjoaa selkeyttä tavoitteiden saavuttamiselle, mutta tätä saattaa haastaa esimerkiksi organisaation resurssien arvon määrittelyn yksilöllinen luonne (Halbesleben et al., 2014). Tähän tuo oman haasteensa myös organisaatiotason osaaminen ja kyky hallita tuotteiden ja palveluiden tarjonnan muodostama kokonaisuutta (Kohtamäki et al., 2013). Haasteeseen vastatakseen Brax ja muut (2021) ehdottavat mittauskehystä (KPI), joka tarjoaa kattavan valikoiman indikaattoreita palvelustrategian intensiteetin ja suorituskyvyn mittaamiseen, sillä yksittäisen organisaation ulottuvuuksien hallinta ei tarjoa riittävää palvelustrategian hallintaa hyödyntäen palveluiden ja tuotteiden todellista potentiaalia (Kohtamäki et al., 2013).

Myös kysymystä siitä, miten yksilöt määrittelevät resurssien arvon organisaatioissa, tulisi pitää merkittävänä, sillä organisaation näkökulmasta resurssien arvon tarkastelu kohdistuu näkemykseen siitä, miten merkittävä vaikutus sen menettämällä on suorituskyvyn nähdessä (Halbesleben et al., 2014; Helfat et al., 2023). Aiempi palvelullistamiseen liitetty kirjallisuus haastaa oletuksen, että henkilöstöresurssien ensisijainen tarkoitus olisi liiketoiminnan tulosten saavuttaminen, sillä henkilöstöjohtamisella voidaan tavoitella myös pidemmän aikavälin kestävyys ja suorituskyvyn välisiä suhteita (Kramar, 2014). Organisaatiokulttuuri tunnustetaan kirjallisuudessa tärkeäksi organisaatiosuunnittelun tekijäksi, sillä se ratkaisee jaetun oppimisen kautta ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation ongelmia, eli mikä on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää pätevänä, opetetaan uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella, tuntea ja käyttäytyä ongelmatilanteissa (Biesinger et al., 2024). Lisäksi organisaatiossa olemassa olevien keskeisten ulottuvuuksien, kuten verkoston koordinoinnin ja integroinnin sekä verkoston oppimiskyvyn on todettu olevan osa onnistuneen palvelustrategian integrointia organisaatiossa (Kohtamäki et al., 2013).

2.1.2 Palvelukeskeisten asiakassuhteiden edistäminen

Organisaation liiketoimintalogiikan muutosta vaaditaan, mikäli tuotteisiin liitetyillä palveluilla halutaan kehittää organisaation kilpailukykyä sekä vastata asiakkaiden kasvaviin odotuksiin (Småros et al., 2000). Organisaation verkostokyvykkyyksiin viitataan palvelulistamista käsittelevässä kirjallisuudessa kuitenkin verrattain harvoin, vaikka olemassa onkin näyttöä siitä, että liiketoiminnan suorituskyvyllä, asiakastyytyväisyydellä ja organisaation taloudellisella suorituskyvyllä on yhteys (Kohtamäki et al., 2013).

Lähtökohtana palveluiden kehittämislle tulisi pitää asiakastarvetta ja asiakkaan toiveita (Småros et al., 2000). Palvelukeskeisessä kirjallisuudessa on havaittu jännitteitä siirryttäessä tuotelogiikasta palvelulogiikkaan ja toisinaan palveluiden etuja verrattuna tuotteisiin on korostettu liikaa, vaikka vain harvoin tuotekeskeinen organisaatio voi valita tuotteiden tai palveluiden tuotannon väliltä, ja organisaatioissa on toteutettava välttämätön siirtyminen kohti asiakaskohtaisia ratkaisuja (Kohtamäki et al., 2020). Vakiintuneiden yritysten resurssien kohdentamisprosesseilla vaikuttaisi kuitenkin olevan negatiivisia seurauksia häiritsevien teknologisten ratkaisujen johtamisessa (Christensen & Nylund, 2007, s.132–133), sillä organisatorisen elämän jännitteisyys näyttäytyy organisaatioiden johtamisessa ja saa myös yksilöllisiä piirteitä, kun työntekijät kokevat paineita tasapainotella yksilöllisten ja kollektiivisten tavoitteiden välillä (Småros et al., 2000; Miron-Spektor et al., 2018).

Palveluratkaisusta tulee organisaatiolle kiinteä kuluera siinä vaiheessa, kun se on luotu ja olemassa olevan kapasiteetin hyödyntäminen on kannattavuuden päätekijä, jolloin vakiintuneet ostajat vähentävät kysynnän vaihtelua ja mahdollistavat kapasiteetin keskimääräistä korkeamman käyttöasteen (Gebauer et al., 2005). Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu neljä palvelullistamiseen liittyvää organisaation sisäistä paradoksia, joita ovat 1) palveluratkaisujen yksilöinnin tehokkuus vs. tuotevalmistuksen tehokkuus, 2) asiakaslähtöisyyden rakentaminen vs. teknisen ajattelutavan ylläpitäminen, 3) tuote- ja palveluintegraation järjestäminen vs. erotetut palvelut ja tuoteorganisaatiot sekä 4) keikelevä innovaatio ratkaisuisissa vs. hyväksikäyttävät innovaatiot tuotevalmistuksessa

(Kohtamäki et al., 2020). Ajurina kaikissa vaikuttaisi olevan resurssien käytön tehokkuus ja tämän tulisi ehdottomasti kannustaa luomaan ja määrittelemään uudelleen johtamiskäytäntöjä, jotka auttavat selviämään näistä paradokseista. Gebauer ja muut (2005) kirjoittavat, että organisaation sisäisesti on tärkeää muodostaa uskomus siitä, että asiakkaille kyetään tarjoamaan erinomaisia palveluita, joka vaikuttaa positiivisesti asiakasyhteisöön, sillä myyntihenkilöstön on kyettävä kommunikoimaan asiakkaille palveluista aivan kuten tuotteistakin. Heidän mukaansa tämä vaatii työntekijöiltä oikeaa asennetta, mutta samalla vahvaa kulttuurinmuutosta, jossa työntekijöitä kannustetaan ymmärtämään palvelullistamisen tuottamaa asiakasetua.

Kohtamäki ja muut (2020) määrittelevät paradoksin olevan ajan myötä säilyvä ja jatkuva tilanne, joka luo toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Heidän mukaansa ”sekä että” -johtamisvalinnalla tarjotaan laajempi mahdollisuus tulkita monimutkaista organisaation todellisuutta ja paradoksit syntyvät tilanteissa, joissa ristiriitaiset, mutta toisiinsa liittyvät elementit ovat rinnakkain sekä säilyvät ajan myötä. Huomiota tulisikin kiinnittää siihen, että aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneet erilaisia haasteita palvelullistamiseen liittyen ja eri organisaatioiden menestys suhteessa palvelullistamiseen vaihtelee, vaikka palvelullistamisen pyrkimyksenä on organisaation strategisen suorituskyvyn parantaminen (esim. Kohtamäki et al., 2020; Visnjic et al, 2022). Haasteet voivat aiheutua esimerkiksi epäjohtonmukaisuuksista palvelustrategian ja sisäisten organisaatiojärjestelyjen välillä tai ulkoisista tekijöistä, kuten asiakkaiden tarpeista tai palvelutoimittajaverkostosta (Alghisi & Sacconi, 2015).

Edistyksellinen palvelustrategia edellyttää, että organisaatio muuttaa identiteettiään palveluntarjoajaksi, jotta asiakasyhteistyö on sujuvaa ja asiakkaille välittyy kuva arvostetusta palveluntarjoajasta (Gebauer et al., 2005). Paradokseja on aiemmin tutkittu useissa ympäristöissä ja organisaatioiden eri tasoilla, mutta vain pieni osa on yhdistänyt tutkimuksissaan paradoksien käsitteen ja palvelullistamisen (Kohtamäki et al., 2020). Lisäksi aiempi kirjallisuus ei ole kyennyt riittävällä tavalla mallintamaan prosesseja, joilla organisaatiot mukauttavat kulttuurejaan palvelukeskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi

(Biesinger et al., 2024; Rabetino et al., 2017). Tämä tutkimusvirta on kuitenkin olemassa, sillä se käsitteellistää organisaatiossa olevat jännitteet paitsi ristiriitaisuuksien, myös toisistaan riippuvien elementtien kautta ja olettaa, että jännitteellisyys säilyy ajan myötä (Visnjic et al., 2022). Näin ollen tämä tutkielma ehdottaa organisaation sisäisistä verkostokyvyyksistä seuraavaa hypoteesia:

H₁: Henkilöt, jotka edistävät organisaation sisäisiä verkostokyvyyksiä pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin todennäköisemmin, kuin henkilöt, joilla ei ole sisäisiä verkostokyvyyksiä.

2.2 Palvelusiirtymä ja selviytymiskäytäntöjen rakentuminen

Palvelukeskeiseen strategiaan siirtyessä liiketoiminnan laajentaminen pelkkien tuotteiden myymisestä kohti palveluratkaisujen tarjoamista ei ole ongelmattonta, sillä organisaatiot kohtaavat haasteita palvelustrategiassaan erityisesti silloin, kun liiketoimintataktiikat keskittyvät liian lyhyelle aikavälillä ja tämä voi aiheuttaa haittaa pidemmän aikavälin strategisille tavoitteille (Rigby & Ryan, 2018). Todellinen avain saattaakin olla ajatuksessa, jonka mukaisesti asiakkaat hallitsevat organisaation resurssien kohdentamismalleja (Christensen & Nylund, 2007, s.133). Organisaation operatiivisen johdon toimijat saattavat kuitenkin altistua paineille nostaa suorituskkyä jopa kvartaalitasolla, joka edesauttaa kiireentuntua ja heijastuu organisaation kykyyn käsitellä palvelusiirtymää, sekä sen esiin tuomia paradokseja (Kohtamäki et al., 2020). Todellisuudessa menestymisen palvelusiirtymän johtamisessa saattaakin vaatia kykyä jatkuvan oppimisen prosessien hallinnan, uusien prosessien luomisen, osallistamisen ja palvelullistamisen paradoksaalisuuden hyväksymistä.

Gebauer ja muut (2005) kirjoittavat, että palvelullistamisen paradoksiin liittyy myös kognitiivisia ilmiöitä, jolloin johtajat tunnistavat palvelun tuottamisen liittyvät haasteet, joilla on itseään toteuttava luonne, sillä palveluiden laadun heikkeneminen lisää kokemusta palveluiden matalasta taloudellisesta potentiaalista ja lisää riskien kokemista.

Aiemmat palvelullistamisen tutkimukset ovat tarkastelleet sitä, miten asiakaspalvelua voidaan parantaa ja miten tuotteet voidaan täydentää palveluilla. Tutkimuksissa on kuitenkin noussut esiin se, että palvelullistamiseen liittyy käsitteellisesti huomattavasti laajempia prosesseja, joissa organisaatioiden sisäiset rakenteet, resurssien jakaminen ja arvoketjujen hallinta ovat avainasemassa (Rabetino et al., 2017; Kowalkowski et al., 2017). Tähän laajempaan näkökulmaan perustuen kysymystä siitä, miten organisaatiot voivat onnistuneesti selvitä palvelustrategiaan liittyvästä siirtymävaiheesta, voidaan pitää oleellisena ja myös ratkaisuna kasvaviin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Aiemmassa tutkimuksessa palvelullistamiseen liittyvät paradoksit ovat osoittautuneet haasteellisiksi, sillä ne edellyttävät operatiivisessa johdossa toimivilta esimerkiksi kykyä tasapainotella ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden kanssa, moniosaamisen kehittämistä, liiketoimintojen rajat ylittäviä rutiineja ja yhteisen ymmärryksen luomista organisaatiossa (Kohtamäki et al., 2020). Erityisesti johtajien kyvykkyys uudelleen järjestellä henkilöstöresursseja ja kehittää asiakaslähtöisiä toimintamalleja ovat aiempien tutkimusten perusteella olleet keskeisiä tekijöitä onnistuneen palvelusiirtymän kannalta (Huikkola et al., 2016), mutta samanaikaisesti paradokseista selviytymisen käytäntöjen tutkimuksessa on painotettu viestintään, organisaatiosuunnitteluun, tavoiteasetantaan ja oivaltavan, sekä oppimiskeskeisen johtamiskulttuurin tärkeyttä organisaatiossa (Yin, 2022; Meng et al., 2023; Gebauer et al., 2008).

2.2.1 Päätöksentekoprosessit ja optimaalinen organisaatiorakenne

Selkeällä palvelustrategialla organisaatio voi varmistaa tarvittavien organisatoristen järjestelyiden tekemisen ja resurssien jakautumisen (Gebauer et al., 2005). Palvelullistamisen käytännöt aiheuttavat väistämättä ristiriitoja ja näiden läpi käyminen lisää johdon ymmärrystä jännitteistä, jolloin he voivat käyttää paradoksiratkaisuja, jotka ylittävät tuote- ja palvelulogiikan (Visnjic et al., 2022). Gebauer ja muut (2005) kirjoittavat, että palvelustrategialla on kehittyvä luonne, joka saa alkunsa strategiasta, joka ei ollut tahdonmukainen, jossa tarjotut palvelut ovat lisäosa tuotteelle tai markkinointityökalu

ydintuotebisnekselle, ja saavutettu voitto sekä tulot ovat melko pieniä. Heidän mukaansa edistyksellisessä vaiheessa palvelujen tarjoaminen on tietoisista ja sen aikomuksena on lisätä organisaation kokonaisarvon luomista palvelujen kautta tahdonmukaiseen strategiaan perustuen. He kirjoittavat, että palveluorganisaation olisi toimittava käyttäen suorituskykymittareita, kuten asiakastyytyväisyyttä, työntekijätyytyväisyyttä ja liiketoiminnan menestystä.

Onnistunut palvelustrategian toteuttaminen edellyttää sekä markkina- että asiakastarveymmärrystä, joka pitää sisällään markkinapotentiaalin ja tulevien palvelutrendien arviointia, sillä palvelullistamisen haasteet liittyvät sisäisiin epäjohtonmukaisuuksiin organisaation palvelustrategian ja organisaatiojärjestelyjen välillä (Gebauer et al., 2005; Alghisi & Saccani, 2015). Johtajien tulisikin tietoisesti miettiä palvelu-, digitaali- ja oppimiskeskeisiä suuntautumisia liiketoimintamallien mukaisesti ja tietoisesti ajatella synergioita integroitavien strategioiden, arvojen ja rakenteiden uudelleen suunnittelussa. Strategian kannalta tärkeiden tietojen lisäksi on oleellista, että kehittämistyössä hyödynnetään organisaatiossa olemassa olevaa tietoa ja otetaan kaikki organisaation alueet, joita palvelut koskevat, mukaan kehitysprosessiin (Gebauer et al., 2005). Organisaatiossa tulisikin kehittää palvelu-, digitaali- ja oppimiskeskeisiä arvoja ja tehdä näiden suuntausten toteuttamisesta strateginen prioriteetti, sillä mielikuvien ja käyttäytymisen muutoksen tukeminen on onnistumisen kannalta tärkeää (Gebauer et al., 2008; Biesinger et al., 2024).

Paradokseista selviytyäkseen organisaatioiden on myös opittava tasapainottamaan ja venyttämään resursseja keskenään ristiriitaisten, mutta toisiinsa liittyvien vaatimusten täyttämiseksi ja harkittava erilaisia tapoja, joilla paradokseista voidaan selviytyä hyväksyen, arvostaen ja ymmärtäen paradoksaaliset suhteet (Kohtamäki et al., 2020). Visnjic ja muut (2022) ovat kuvanneet palvelullistamisen evoluutioprosessin huipun organisaatiossa olevan se, kun toistuviin jännitteisiin on virallistettu hienostuneita ja rutiinimaisia käytäntöjä ja samanaikaisesti organisaatiossa sallitaan lisäkokeilut uusien jännitteiden käsittelemiseksi. Jännitteiden hallitsemiseksi palvelullistamistutkimuksissa on ehdotettu kompromissikäytäntöjä (joko/tai -ajattelua) ja paradoksikäytäntöjä (molemmat/ja

– ajattelua), sillä synergioita hallitakseen on tunnistettava jännitteen molemmat puolet (Visnjic et al., 2022).

Palvelustrategiassa onnistumisen arvioinnin on oltava jatkuvaa strategian analysointia, kehittämistä, toteuttamista ja seuranta (Gebauer et al., 2005). Tavoitteiden ristiriitaisuus on tunnistettu siirtymäprosessin jännitteeksi, sillä palveluyritykset pyrkivät pidentämään tuotteiden elinkaarta, kun taas tuoteyritykset tavoittelevat nopeita tuotevaihdoksia (Visnjic et al., 2022). Palvelullistaminen vaatii merkittäviä muutoksia organisaatiossa syvään juurtuneissa arvoissa, ajattelussa ja käytöksessä ja tämän takia kulttuurimuutoksen hallinta on keskeisessä roolissa kilpailuetua tavoiteltaessa (Biesinger et al., 2024). On tärkeää, että systemaattiset seurantaomenteet koskevat sekä organisaation tavoitteiden täyttymistä että organisaatiokäytännön jatkuvaa seuranta (Gebauer et al., 2005).

Huikkola ja muut (2016) kirjoittavat palveluliiketoiminnan kehittämisen edellyttävän myös palveluun liittyvien valmiuksien rakentamista, joka tarkoittaa uusien resurssien luomista ja olemassa olevien resurssien hyödyntämistä tai niistä luopumista. Gebauerin ja muiden (2005) mukaan ensimmäinen vaihe palveluiden strategisessa johtamisprosessissa on palveluorganisaation tavoitteiden määrittäminen. Korkeiden palvelutuottojen saavuttamisen edellytyksenä pidetään selkeästi määriteltyä palvelustrategiaa, joka keskittyy uusien palvelujen edistämiseen ja vakiinnuttamiseen (Gebauer et al., 2005). Organisaation siirtyessä yhdestä painopisteestä kahteen painopisteeseen nousee esiin jännitteitä, joiden tunnistaminen, analysointi ja ymmärtäminen ovat monimutkaisia tehtäviä (Visnjic et al., 2022). Tutkijat ovat ehdottaneet myös eriyttämiskäytäntöjä, jotka mahdollistavat liiketoimintojen hallinnan erillisinä yksikköinä, jotta organisaatorakenteella vähennetään ristiriitoja, sisäistä kilpailua resursseista. Tämä kuitenkin jättää huomiotta liiketoimintojen keskinäiset suhteet (Visnjic et al., 2022), eikä sitä voida käyttää sidosryhmäyhteistyön tai kulttuurimuutoksen läpivientiin, mikäli lähestymistapana on työntekijä- ja asiakastytyväisyyden toteuttaminen suunnitellusti (Biesinger et al., 2024).

Siinä missä senioritason johtajat tunnistavat strategisten paradoksien esiintulon, altistuvat keskijohto ja työntekijät monimutkaisille kokonaisuuksille päivittäisissä työkäytännöissään (Scad & Raisch, 2016). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kompleksisuudesta huolimatta kokonaisvaltainen lähestymistapa edesauttaa kehittyneempään palvelutarjontaan ja palvelujen tuottamien tulojen tasaiseen kasvuun (Rabetino et al., 2024; Huikkola et al., 2016). Suorituskyvyn mittaamiseen käytettävät järjestelmät ovat keskeisessä osassa onnistunutta palvelullistamisprosessia, sillä palvelullistamistutkimus on jopa liiaksi keskittynyt taloudellisten indikaattorien arviointiin ja jättänyt huomiotta palvelustrategian paradoksaalisen luonteen (esim. Brax et al., 2021; Kohtamäki et al., 2013). Tutkimukset ovatkin ehdottaneet, että palvelustrategian suorituskykyvaikutus ei ole lineaarinen, sillä laaja palvelutarjonta muodostaa monimutkaisen tuotteiden ja palveluiden yhdistelmän, joiden yhdistäminen mahdollistaa myynnin kasvun ja tämän takia yksittäisten palveluiden tarkastelu ei ole mielekästä (Kohtamäki et al., 2019; Kohtamäki et al., 2013).

Palvelullistamisen paradokseja voidaan tarkastella myös rutinoitujen keskustelujen tai tekojen näkökulmista, sillä organisaatiossa vuorovaikutus voi usein muuttua konkreettiseksi teoksi (Kohtamäki et al., 2020; Kohtamäki et al., 2021). Palvelustrategiassa menestyneet yritykset ovat onnistuneet kasvattamaan palvelutuloja silloin, kun voitto- ja tappiovastuullisten palveluorganisaatioiden johtamisvastuu on ollut hajautettua (Gebauer et al., 2005). Vaikka ylimmän johdon strateginen painotus henkilöstöjohtamisen teemoissa on avain onnistuneeseen operatiiviseen toimintaan suhteessa strategisiin resursseihin, on tutkimuksissa annettu suurta painoarvoa myös eri organisaation tasoilla tapahtuvalle resurssien näkökulmien huomioinnille (Chadwick et al., 2015). Vaikka motivaatioteoriat eivät ole tutkimuksen tarkastelun keskiössä, tulee Rigbyn ja Ryanin (2018) motivaatiotutkimuksessa esiin tuoma ulkoisen paineen motivaatiota heikentävä luonne nostaa esille, sillä se voi osoittautua varsin tehokkaaksi lyhyen aikavälin käyttäytymisen muuttajaksi. Tämä tulee palvelullistamisen kontekstissa väistämättä kostautumaan, sillä useimmiten ulkoista painetta kokeneet henkilöt valitsevat mitä todennäköisimmin lyhimmän reitin mille tahansa heille määrättyyn tavoitteeseen. Menestyneiden

palveluorganisaatioiden on myös todettu kvantifioineen tavoitteet ja jakaneen ne yksittäisten työntekijöiden tasoille, jolloin yksittäisten tavoitteiden koetaan edistävän paremmin koko yrityksen tavoitetta (Gebauer et al., 2005).

2.2.2 Johtamiskyvykkyys ja palvelukulttuurin luominen

Paradoksi ilmenee, kun johtajat luottavat priorisointiin tavoitteissaan, ja arvioituaan molempien osapuolten argumentteja, he valitsevat jommankumman osapuolen tai kompromissin, jotta saavat edistettyä palvelustrategiaa. Aiemmassa tutkimuksessa tämä vastakkainasettelu herätti kritiikkiä epäsuositulta puolelta, joka johti lopulta molempien osapuolten protestointiin (Smith & Besharov, 2019). Jokainen palveluorganisaation työntekijä voi kuitenkin toiminnallaan myötävaikuttaa osatavoitteiden ja näin ollen palvelustrategisten tavoitteiden saavuttamisessa, ja organisaation jännitteiden kohtaaminen kehittää vastauksia etsivää toimintaa, sillä johtajat eivät voi kokonaan poistaa tai ratkaista jännitteitä, vaan heidän on kyettävä löytämään lähestymistapoja edetä tilanteessa (Gebauer et al., 2005; Smith & Besharov, 2019). Valintojen tekeminen on siis välttämätöntä, jotta palvelullistamisprosessissa voidaan edetä ja konfliktien myötä saadaan myös syvempää tietoa jännitteistä (Visnjic et al., 2022). On kuitenkin huomioitava, että johtajat eivät voi ymmärtää kaikkia jännitteisyyksiä ja niiden täyttä monimutkaisuutta, eikä kompromissin avulla voida täysin ratkaista jännitettä, joka jatkuu ja toistuu olosuhteiden muuttuessa (Visnjic et al., 2022). Johtajat joutuvatkin kokeilemaan erilaisia lähestymistapoja ja muokkaamaan ymmärrystään ajan myötä sosiaalisiin ja liiketoiminnallisiin tehtäviin liittyen (Smith & Besharov, 2019).

Aiemmat teoreettiset kehykset ovat pitkälti tarkastelleet ylimmän johdon ominaisuuksia ja organisaation suorituskykyä, vaikka on tunnistettu, että useat johtamisen tahot ja heidän tekemä yhteistyö myötävaikuttaa organisaation strategian toteutumiseen (Chadwick et al., 2015). Tarvetukeen keskittyminen voisikin antaa organisaatioille väylän parantaa sitoutumista tavoitteisiin ja rakentaa vahvempaa suorituskykyä, sillä perinteiset johtamis- ja ohjausmenetelmät eivät riittävällä tavalla tue autonomiaa (Rigby ja Ryan, 2018).

Integraatio on välttämätön onnistuneen palvelullistamisen kannalta, sillä ylimmän johdon on käytettävä integraatiostrategiaa, joka viittaa johtamiskäytäntöihin, joka tunnistaa yhteisöt ja yhteydet (Visnjic et al., 2022). Tätä näkemystä tukee myös Kohtamäen ja muiden (2013) näkemys siitä, että suuren palveluportfolion taloudelliset hyödyt tulevat esiin vain, mikäli organisaatiossa ymmärretään, että laajalla palvelutarjonnalla kyetään tukemaan kilpailijoista erottumista ja palvelemaan niitä asiakassegmenttejä, joilla on korkeat odotukset.

Kowalkowski ja muiden (2017) mukaan johtamistaito tunnistettiin yhdeksi keskeisistä teoreettisista näkökulmista tarkasteltaessa palveluihin liittyviä epäonnistumisia ja näiden voidaan katsoa johtuvan irrationaalisesta johtamisesta sekä prosessien huonosta suunnittelusta. Tuotokeskeisillä yrityksillä ei tyypillisesti ole ollut tarvetta sisällyttää työhön palvelukeskeisiä tavoitteita ja tukea näitä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin muutoksia (Gebauer et al., 2005). Johtajilla tulisi palvelullistamisen myötä olla käytössään useampia suorituskyvyn mittareita kuin vain tehtävien täyttäminen, sillä Werner (2000) kirjoittaa, että suorituskyvyn konstruktio vaatii käsitteellistä laajentamista ja esihenkilöiden havaittiin etsivän tietoa sekä tehtävässä suoriutumiseen, että organisaatiokäyttäytymiseen liittyen arvioidessaan suorituskykyä kokonaisuutena. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksinkertaisten lisäpalveluiden kanssa toimiminen on huomattavasti helpompaa, kuin kohtalaisen tai korkean palvelutason ylläpitäminen (Kohtamäki et al., 2013).

Halbesleben ja muut (2014) kirjoittavat, että resurssin arvo on avain kunkin resurssin hyödyntämisen ymmärtämiselle ja tutkimuksissa olisi korostettava resurssien arvon subjektiivista arviointia, kun halutaan ymmärtää eri resurssien vaikutusta eri tuloksille. Organisaation strategian tehokkaan toimeenpanon kannalta onkin ratkaisevan tärkeää, että resurssoinnista vastaavilla on riittävä aika, taidot ja tiedot, sekä tukea ja resursseja tarjotaan riittävästi. Lisäksi huomionarvoista on, että mikäli yksilö jätetään tekemään päätös ilman tukea ja ohjausta, on tuloksena epäjohtonmukaisuus, joka sisältää käsityksiä epäoikeudenmukaisuudesta ja ruokkii työtyytymättömyyttä (Stanton et al., 2010). Tämän takia organisaatiohierarkian keskitasot ovat merkittävässä roolissa

toimintaperiaatteiden ja suunnitelmien toteuttamisessa, sillä heidän on käyttäydyttävä johdonmukaisesti ja vastavuoroisuusperiaatetta kunnioittaen, mikäli haluavat kehittää sitoutumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä oikeudenmukaisen henkilöstöpolitiikan kokemusta (Kramar, 2014; Biesinger et al., 2024).

Gebauerin ja muiden (2005) mukaan tuotekeskeiset arvot keskittyvät tyypillisesti tehokkuuteen, joka perustuu ajatukselle siitä, että monimuotoisuus ja joustavuus ovat kalliita, kun taas palvelulähtöiset arvot, kuten innovatiivisuus, räätälöinti, erilaisten näkemysten esittäminen, joustavuus ja monimuotoisuus luovat voittojen tuottamisen edellytyksiä. Hän kirjoittaa, että ristiriita erilaisten kulttuurien välillä vaatii johtamiselta palvelutietoisuuttaan ja johtamisen haasteena onkin luoda palvelukulttuuri, joka tarkoittaa symbioottisen suhteen ylläpitoa huomioiden tehokkuuteen keskittyvät tuote-arvot ja joustavuuteen painottuvat palvelulähtöiset arvot.

Tuotekeskeisyyteen painottuneissa organisaatioissa palvelukulttuuri kasvaa ja muokkautuu vuosien aikana ja vaatii tietoista johtamista, jolla pyritään voittamaan organisaatiokulttuuriin juurtuneet tavat, jotka ovat tyypillisiä tuotekeskeisyydelle (Gebauer et al., 2005). Organisaatiot ovat usein taipuvaisia pohtimaan johtamista ja hierarkiaa jäsentelämällä ja sisäistä dynamiikkaansa tavoitellen yhä optimaalisempia olosuhteita palveluprosesseille (Brax et al., 2021). Visnjicin ja muiden (2022) mukaan evoluutionäkökulma tarjoaa kuvauksen ajan myötä muodostuvasta prosessista, joka muodostuu prosessiteorian mukaisesti siirryttäessä kaksoisorientaatioon palvelullistamisen kontekstissa. He kirjoittavat, organisaatioteoreettisen prosessitutkimuksen ehdottavan, etteivät yritykset voi yksinkertaisesti toistaa prosesseja, jotka toimivat muissa yrityksissä. Heidän mukaansa tietyn organisaatioprosessin tehokkaaksi havaitseminen ei paljasta juurikaan mitään siitä, miten kyseisessä prosessissa tulisi edetä. Paradoksikirjallisuudessa johtajien kykyä kohdata paradokseja on pidetty edellytyksenä sille, että monitulkintaisia ja monimutkaisia asiakokonaisuuksia pystytään välittämään johdettaville siten, että ne voidaan omaksua ja hyväksyä (Sparr et al., 2022). Johtajien onkin muutettava käsitystään

palveluista arvonlisäystoimintona ja johtamistasolla lisääntynyt palvelutietoisuus edesauttaa myös työntekijätasoisien kulttuurimuutoksen vahvistumista (Gebauer et al., 2005).

Koska palvelustrategiassa resurssien tarkoituksena on yhtäaikainen toiminnan tehokkuuden ja asiakaskokemuksen yksilöllisyyden pyrkimys, pakottaa tämä organisaatiot joko tasapainottamaan tai venyttämään ristiriitaisia vaatimuksia resurssien käytössä (Kohtamäki et al., 2020). Paradoksien johtamisen kirjallisuudessa on esitetty ratkaisuksi prosessia, jonka avulla pyritään vaikuttamaan yksilölliseen merkityksen ja organisaation todellisuuden määrittelyyn (Sparr et al., 2022), johon myös palveluiden paradokseja käsittelevässä kirjallisuudessa tarjotaan mallia, joka helpottaisi organisaation muutosprosessin läpivientiä, mutta samanaikaisesti on tunnistettu myös muita selviytymiskäytänteitä, jotka tukevat organisaation palvelustrategiaa (Kohtamäki et al., 2020). Joka tapauksessa, henkilöstöresurssin arvoa ei voida kuitenkaan mitata vain organisaatiossa työskentelevien henkilöiden määrään perustuen, sillä yksilöt kykenevät tuomaan esiin todellisen potentiaalinsa vain, mikäli heidän motivaationsa taustalla piilevät psykologiset perustarpeet ovat tyydyttyneet ja tarpeiden täytyminen liittyy suoraan niin yksilöiden kuin organisaatioiden arvostamiin myönteisiin lopputuloksiin (Rigby & Ryan, 2018). Tähän Smith ja Besharow (2019) ehdottavat rakenteellisen joustavuuden mallia, joka muodostuu organisaatiossa ajan myötä jatkuvan sopeutumisen kautta.

2.2.3 Inhimilliset resurssit ja sitoutuminen kehittämistyöhön

Jo varhain kirjallisuudessa on tunnistettu, että henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat itessään luoda organisaatiolle kestävän kilpailuedun lähteen, mutta ne tuottavat lisäarvoa vain, mikäli ne ovat linjassa yrityksen kilpailustrategian kanssa (Huselid, 1995). Organisaation rakenteellinen joustavuus muodostuu myös johtajien reaktioista jännitteisiin ja jännitteiden aktiivinen kohtaaminen esimerkiksi sosiaalisen ja liiketoiminnallisen ristiriidan välillä vaikuttaisi olevan paradoksien hallinnan kannalta oleellista (Smith & Besharow, 2019). Paradoksikirjallisuus ehdottaa, että johtamisen paradoksaalinen ajattelutapa on yhteydessä suorituskyvyn ja innovoivan käyttäytymisen kanssa (Kohtamäki et al.,

2019; Yin, 2022). Paradoksaalisten jännitteiden kontekstissa on huomioitava myös Biesingerin ja muiden (2024) näkemys siitä, että johtajien on kyettävä muokkaamaan organisaation jäsenten mielikuvamalleja ja käyttäytymistä tukeakseen palvelullistamisprosesseja organisaatiokulttuurissa. Heidän mukaansa tätä on lähestytty esimerkiksi oppimista ja kehittymistä tukevien arvojen kautta, jotta monitasoisia muutosprosesseja yksilöiden ja ryhmien arvoissa, ajattelussa ja käytöksessä ei ole kyetty mallintamaan riittäväällä tavalla, joten vaikuttaisi siltä, että myös johtamiskulttuurissa painotus näihin keskitettyihin arvoihin olisi merkityksellistä.

Organisaatiomuutosten lisäksi inhimillisiin resursseihin tulisi investoida työntekijätasolla ja ymmärtää, ettei ”johtajuusvetoisuus” tuo kuin tilapäistä innostusta palvelukehitykselle (Gebauer et al., 2005), joten kysymystä siitä, miten organisaatiot voivat toimia tehokkaasti ja sopeutua jatkuvasti pidetäänkin äärimmäisen oleellisena organisaatiotutkimuksessa (Kohtamäki et al., 2019). Organisaation yritykset lisätä työntekijöiden osallisuutta ja sitoutumista voidaan nähdä aiheuttaneen vastarintaa ja epäluottamusta, samoin kuten tasa-arvoa edistävien muodollisten menettelyjen on todettu laukaisevan väitteitä epäoikeudenmukaisuudesta (Lewis, 2000). Uusimpiin työntekijöiden sitouttamisprosesseihin liittyy usein myös teknologinen alusta (esim. eNPS, eng. employee net promoter score) ja kysely, johon liittyvän vuorovaikutuksen työntekijät kokevat joko turhauttavana (*” Kysely, mikä on pakollinen.”*) tai tukevana (*” Mahdollisuuteni vaikuttaa.”*) riippuen siitä, miten työkalut on rakennettu ja otettu käyttöön organisaatiossa (Rigby & Ryan, 2018). Tätä voidaan kuitenkin pitää palvelusiirtymän yhteydessä oleellisena välineenä suorituskyvyn ja palvelustrategian välisen suhteen mittaamiselle, sillä se kehittää organisaation yhteistä ymmärrystä (Kohtamäki et al., 2013). Palveluliiketoiminnan laajentaminen vaatii myös palvelutyöntekijöiden innokasta ja jatkuvaa sitoutumista ja tämä edellyttää sitä, että työntekijätasolla ymmärretään palveluliiketoiminnan laajentamisen hyödyt ja tulokset (Gebauer et al., 2005).

Toisaalta, kun tavoitteet asetetaan liian kunnianhimoisesti, vahvistavat ne palvelutyöntekijöiden uskomuksia siitä, että tavoite on kohtuuton ja toteuttamiskelvoton (Gebauer

et al., 2005). Myös motivaatioteoriaksi ehdotettu resurssien suojelemisen perusperiaate voi tarjota vastauksia palvelullistamisprosessissa esiin tulevien paradoksien tarkastelulle. Kuitenkin esimerkiksi Halbesleben ja muut (2014) sekä Rabetino ja muut (2018) kirjoittavat palvelullistamiseen liitetyn teorian olevan dynamiikaltaan vaillinainen, mikäli sitä ei yhdistetä esimerkiksi muihin johtamisen alan teorioihin. Periaatteen mukaan resursseihin liitetään erityisiä huolia siitä, miten yksilöt määrittävät arvon eri resursseille lopputuloksen kautta tapahtuvalla yksilön arvoihin pohjautuvalla arvonnäärityksellä. Palvelullistamisen kontekstissa sosiaalisen kulttuurin rakentuminen tarkoittaa jatkuvaa vuorovaikutusta, jonka pohjalta organisaation oppimistarpeen, palvelukeskeisten tavoitteiden ja jäsenten merkityksenannon kautta muodostuu monitasoinen prosessi (Biesinger et al., 2024; Kohtamäki et al., 2021). Tulee myös huomioida, että yksilön käyttäytyminen on lähes aina biologisesti, kulttuurillisesti ja tilannekohtaisesti määräytyvää (Maslow, 1943) ja nämä seikat tulee osaltaan ottaa huomioon ilmiön moniulotteisuuden ymmärtämiseksi.

Johtamisen paradoksiorientaatio tarjoaa johtamisen kannalta lähtökohdan, joka toimii keinona havaita epäkohtia, hyväksyä korjaavia toimenpiteitä ja tunnistaa tapoja haasteiden voittamiselle (Yin, 2022). Vaikka Alghisn ja Saccanin (2015) tutkimuksen yleistettävyyttä ei voida todentaa, tarjoaa se kuitenkin mielenkiintoisen ehdotuksen siitä, miten organisaation sisäisellä tasolla tarvitaan linjausta strategisen suuntautumisen ja riittävän palvelutarjonnan kehittämisen välillä. Yrityksen on siis samanaikaisesti voitettava haasteet, jotka estävät strategisen vision mukaisen, asiakkaalle parhaan ja yksilöllisen ratkaisun tarjoamisen. Mainitsemisen arvoista on myös se, että ryhmäprosesseissa jäsenille kehittyy jaettu ymmärrys (organisaatiokulttuuri), joka muodostaa perustan organisaation tavoitteille ja arvoille, sekä toimii ohjaavana tekijänä ryhmän jäsenten tehdessä tulintoja ja heidän toimiessaan organisaatiokontekstissa (Biesinger et al., 2024). Tällöin työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin tavoitteisiin, jotka ovat osallistavan tavoiteasetannan tulosta ja vaikuttavat kohtuullisilta sekä saavutettavissa olevilta (Gebauer et al., 2005).

Vaikka aiemmat tutkimukset eivät tarjoa yleistystä operatiivisen johdon toimintatyyleistä ja niiden vaikutuksesta organisaatiossa, on tapaustutkimuksin (esim. Stanton et al., 2010) kyetty osoittamaan, että eri organisaation resurssit ovat arvokkaita vain, mikäli ne ymmärretään ja niistä viestitään organisaation hierarkkisten tasojen välillä (Kohtamäki et al., 2019). Paradoksaalinen kaksijakoisuus organisaation palvelullistamiseen liittyen on kuitenkin selvä, sillä palvelullistamisen aikana organisaation tulisi esimerkiksi samanaikaisesti lisätä tehokkuuttaan ja panostaa inhimillisen kyvykkyyden kehittämiseen ja tämä vaatii johtajilta ymmärrystä organisaatioresurssien välisestä suhteesta (Kohtamäki et al., 2019; Kramar, 2014). Johtajien tulisikin kiinnittää huomionsa organisaatiokyvykkyyksien ja rakenteen, sekä tarkasteltavan palveluportfolion väliseen linjaukseen, sillä nykyinen tutkimus osoittaa, että korkealla palvelullistamisen tasolla voidaan tavoitella suurempia voittoja ja mittausjärjestelmillä pystytään mallintamaan myös osallistavan, inhimillisen lähestymistavan omaksumisen vaikutuksia (Brax et al., 2021). Organisaation johtamisessa käytettävien osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden osalta esitetään seuraava hypoteesi:

H₂: Osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet vähentävät palvelustrategian johtamisen jännitteisyyttä.

2.3 Selviytymiskäytännöt ja edistynyt paradoksaalinen johtaminen

Mikäli organisaatiotasolla saadaan aikaan työntekijälähtöinen vetovaikutus, palveluhenkilöstö sitoutuu todennäköidemmin palveluliiketoiminnan laajentamiseen ja työntekijät käyttävät aikansa organisatoristen järjestelyjen toteuttamiseen (Gebauer et al., 2005). Palvelustrategiassa menestyminen perustuu pitkälti organisaatiokohtaisiin taloudellisen, inhimillisen, informatiivisen ja organisatorisen menestyksen mittaamiseen ja tämä tieto on jaettava organisaation sisällä riittävän tiedonkulun varmistamiseksi (Raddats et al., 2015).

Vaikka teknologian kehitys on tarjonnut mahdollisuuden kerätä yhä enemmän tietoa suorituskyykyyn liittyen, ovat nämä digitaaliset työkalut todettu suurilta osin tehottomiksi, sillä perustavanlaatuista ymmärrystä muutosta, sitoutumista ja motivaatiota rakentavista kulttuureista ei ole vielä niiden avulla kyetty mallintamaan (Rigby & Ryan, 2018). Lisäksi dynaamisen toimitusketjun hallinnasta on tullut yhä monimutkaisempi tehtävä, sillä tavoitteiden määrittely, viestintä, seuranta ja palaute on koettu haastavaksi, vaikka itse KPI-mittarit olisikin määritetty organisaatiossa asianmukaisesti (Cai et al., 2009; Ta-laoui et al., 2020). Palvelun laadun ja tuottavuuden välistä kausaalisuhdetta on kuitenkin yksinkertaisimmillaan kuvattu siten, että lisääntynyt työmäärä johtaa lyhyempään aikamäärään tilausta kohden ja näin ollen heikentää palvelun laatua (Gebauer et al., 2005).

Zhang ja muut (2015) kirjoittavat organisaation olevan itsessään paradoksaalinen, sillä se koostuu vapaista ja luovista itsenäisistä toimijoista, joiden odotetaan toimivan kontrollin alaisena ja järjestetyissä olosuhteissa. Tällä kuvauksella he pyrkivät mallintamaan tilannetta, jossa organisatoriset muodollisuudet edellyttävät johtorooleissa toimivilta rakenteellisten vaatimusten, sekä tehokkuuden ja toiminnan ylläpitämistä, mutta toisaalta heiltä odotetaan myös yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioimista. Vaikka aiemmassa tutkimuksessa palvelullistamisen onnistuneeseen integrointiin on ehdotettu esimerkiksi erilaisten suuntautumisten risteymäkohtiin sijoitettuja pluralistisia johtajia, jotka ovat omaksuneet monipuolisia näkemyksiä, ja toisaalta on ehdotettu organisatorisia neuvottelutiloja ja muodollistettua yhteistyömenettelyä, joiden avulla organisaation jäsenet voivat työskennellä yhdessä sekä luoda integraatoratkaisuja eriytetyille yksiköille (Visnjic et al., 2022). Tämä ei kuitenkaan täysin vastaa kokonaisratkaisua, sillä myöhemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että palvelullistamisen positiiviset tai negatiiviset vaikutukset suorituskyykyyn riippuvat myös siitä, miten palvelustrategioita ja suorituskyykynäkökohtia tarkastellaan (Brax et al., 2021). Edistyneiden palveluiden tuottaminen vaatii tiivistä asiakas-palveluntarjoajasuhdetta ja molemminpuolisen synergian takia, ristiriitaiset ja paradoksaaliset vaatimukset osapuolten intresseissä, sekä tavoitteissa luovat jatkuvia jännitteitä yhdistäen vastakkaiset tekijät toisiinsa ja heijastuen näin ollen organisaation asiakaskokemukseen (Korkeamäki et al., 2022).

Myös paradoksaalisten käytänteiden tunnistaminen antaa palvelullistetuille organisaatioille kyvyn kohdata jännitteitä (Korkeamäki et al., 2022) ja on havaittu, että johtorakenteista luovutaan silloin, kun halutaan säilyttää tuote-palvelu-orientaatio pitkällä aikavälillä (Visnjic et al., 2022). Erityisesti edistyksellisten tulosperusteisten palveluiden (myös OBS, eng. outcome-based service) on havaittu ilmentävän paradoksaalisia tilanteita organisaatioissa (Korkeamäki et al., 2022) ja palveluorganisaatioissa tuotetoimintojen tehokkuuden ja palveluratkaisujen yksilöinnin olisikin toimittava sopusoinnussa ja näiden ratkaisujen välillä tulisi saavuttaa yhtäaikaaisesti tehokkuus ja toimivuus. Palveluratkaisujen yksilöinti on tärkeä osa kilpailijoista erottumista, mutta samanaikaisesti tulisi saavuttaa tehokkuusparannuksia lisäämällä standardointia ja toistettavuutta (Kohtamäki et al., 2020). Ristiriitaisten toimintalogiikkojen takia Brax ja muut (2021) ehdottavatkin, että palveluille ja suoritukselle pitäisi kehittää johdonmukainen ja kattava mittauskehys.

Resurssien lisääminen palveluiden tuottamiseen rajoittaa päivittäiseen toimintaan käytävissä olevia resursseja (Gebauer et al., 2005). Kohtamäki ja muut (2020) kirjoittavat, että palvelullistamisen paradoksaalisten haasteiden käsittely vaatii organisaatiolta erilaisten ratkaisuintegraatioiden koulutusta ja kehittämistä, tiedonjaon rutiineja, moniosaavaa henkilöstöä, kehitysohjelmia ja rajat ylittäviä rutiineja, strategiatyön lisäksi, jotta yhteinen ymmärrys organisaatiossa kehittyy. Myös palvelustrategian paradoksaalisen luonteen huomioimiseksi Brax ja muut (2021) ehdottavat hyvin suunniteltuja mittausjärjestelmiä, jotka auttavat johtoa tekemään parempia päätöksiä ja syventämään ymmärrystään meneillään olevan muutoksen intensiteettiä ja tuloksia koskien. Pelkkä päätösten tekeminen ei kuitenkaan riitä, sillä yksinkertaiset kompromissipäätökset eivät tarjoa organisaation palvelustrategian kannalta riittävää ratkaisua ristiriitaisista vaatimuksista, intresseistä ja tavoitteista kärsivälle organisaatiolle (Korkeamäki et al., 2022). On myös huomioitava, että pelkkä palveluiden tarjoaminen asiakkaille ei riitä, vaan palveluiden tuottama lisäarvo pitää osata myös hyödyntää esimerkiksi tulojen, voittojen ja suosittelujen muodossa (Kohtamäki & Partanen, 2016).

2.3.1 Palvelustrategian suorituskyvyn komplekseihin vastaaminen

Vaikka suorituskyvyn mittaaminen onkin oleellista toimitusketjujen tehokkuuden parantamisessa (Cai et al., 2009), on aiemmissa tutkimuksissa usein keskitytty yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteyden ja organisaation taloudellisten tulosten vertailuun (Kramar, 2014). Tämän tutkimussuunnan rajoitteet on havaittu jo varhaisessa tutkimuksessa, sillä samanaikaisesti useita henkilöstöjohtamisen käytänteitä arvioitaessa tutkimustulosten luotettavuutta rajoittaa se, miten useat päällekkäiset käytänteet vaikuttavat toisiinsa (Huselid, 1995).

Organisaatioissa tulisi huomioida KPI-indikaattoreiden tunnistamisen lisäksi myös niiden kehittäminen (Cai et al., 2009), sillä Brax ja muut (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että aika on keskeinen muuttuja sen ohella, että palvelustrategian suunnittelussa tarvitaan resursseja palveluinvestointeihin, joiden tulisi yhdistyä inhimillisten voimavarojen varhaisen integraation kanssa, erityistaitojen kehittämisen ja kulttuurillisen muutoksen hallinnan kanssa. Heidän mukaansa organisaation olosuhteet tulisi huomioida, jotta tasapaino muutostilanteessa voidaan säilyttää, sekä huomioida muutostilanteessa asiakasnäkökulma ja organisaation sisäiset kysymykset. Weiser ja Laamanen (2022) ehdottavat paradoksaalisten jännitteiden hallintaan tasapainon mallia, jossa tasapainoinen tilanne on väliaikaista ja tasapainon säilyttäminen vaatii jatkuvaa valppautta ja johdon tekemiä toimenpiteitä. Sillä myös palvelun laadun heikkenemisen on todettu edistävän johtamisen jännitteisyyttä ja johdon negatiivisia kokemuksia palveluiden taloudellisen potentiaalin, sekä palveluliiketoiminnan laajentamisen konteksteissa (Gebauer et al., 2005).

Myös aiemmassa vähittäiskauppaa käsitelleessä tutkimuksessa Cai ja muut (2009) tutkivat keskeisten KPI-mittareiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Heidän tutkimuksensa ehdottaa kehitysstrategioita organisaatiossa määriteltyjen KPI-avainmittarien välisten jännitteiden hallintaan, sekä tarjoaa menetelmän tukemaan resurssien suunnittelua toimitusketjun tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka heidän menetelmänsä laskee erilaisten

strategisten valintojen kustannuksia, riskejä ja vaikutuksia, on huomioitava, että lähestymistapa myös nopeuttaa päätöksentekoa dynaamisessa toimintaympäristössä ja saattaa jo itsessään nostaa esiin paradoksin, mikäli toimialalla ei käytetä muita tukimenetelmiä. Vaikuttaisikin siltä, että tehokkaat mittausjärjestelmät eivät yksinään vastaa palvelustrategian paradoksien käsittelyyn, sillä Korkeamäen ja muiden (2022) mukaan jännitteitä voidaan parhaiten hallita arvioimalla organisaation sitoutumiseen, avoimuuteen, kumppanuuksiin ja irrottautumiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi riittäväällä resurssitarpeen ennakoinnilla vaikuttaisi olevan merkitystä palvelustrategiassa menestymisen kannalta (Gebauer et al., 2005).

Vaikka palvelustrategian valinta yrityksissä saattaa edistää paradoksaalisten jännitteiden kehittymistä, tarjoaa se myös konkreettisen työkalun organisaation sisäisten jännitteiden luonteen ymmärtämiseksi (Brax et al., 2021). Vaikka KPI-mittarit eivät ratkaise olemassaolollaan suorituskykyyn liittyviä ongelmia, on niiden tarkoitus auttaa johtajia ymmärtämään toimitusketjun suorituskykyä kuvailevat pääpiirteet ja reagoimaan havaittuihin muutoksiin nopeammin, sekä etenemään luottavammin kohti tavoitteita (Cai et al., 2009). Suorituskyvyn mittaamisessa huomio kiinnittyy myös organisaation sisäisiin olosuhteisiin huomioiden fyysisen, emotionaalisen ja henkisen terveyden, sekä osallisuuden ja osallistumisen tason, motivaatiota, sitoutumista ja työn merkityksellisyyden tunteet, sillä työhyvinvointimittausten kaltaista laajaa asteikkoa voidaan pitää sopivana tilanteissa, joissa myös muut suorituskykymittarit ovat laajoja (Saeed et al., 2023). Tämä kuitenkin edellyttää johdon toimijoilta sitä, että he hyväksyvät paradoksit ja huomioivat ristiriitaiset organisaatiovaatimukset (Weiser & Laamanen, 2022).

Ristiriitaiset näkemykset organisaatiohierarkian eri tasoilla rajoittavat henkilöstöjohtamisen toteutumista (Kramar, 2014), jota Stanton ja muut (2010) käsittelevät tapaustutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen ymmärryksestä ja siitä, miten tavoitteiden operationalisointia sekä tulkintaa harjoitetaan eri organisaatiohierarkian tasoilla. Heidän löydöksensä viittaavat siihen, että toimitusjohtajan ratkaisevan tärkeän roolin lisäksi myös ylimmän johdon kyky muodostaa johdonmukaisia henkilöstöjohtamisen viestejä, sekä

tarjota alemman johtohierarkian henkilöille virallista ja epävirallista ohjausta, sekä tukea strategian täytäntöönpanossa pidettiin tärkeänä (Gebauer et al., 2008).

Viestintä on yksi oleellisimpia tekijöitä paradoksien johtamisessa, sillä yksilöiden reaktioita suhteessa paradokseihin on tutkittu jo varhaisessa psykologian tutkimuksessa ja paradoksien on tunnistettu synnyttävän ahdistusta, sekä hetkellisesti stressiä vähentäviä puolustusmekanismeja ja näiden on todettu haittaavan tuottavampia sekä kestävämpiä lähestymistapoja (Schad et al., 2016). Myös paradoksikirjallisuudessa on tunnistettu, että yksilölliset sekä organisatoriset voimat voivat ohjata johdon toimijoiden käyttäytymistä liiallisesti tukemaan vain toista puolta jännitteistä toisen kustannuksella (Weiser & Laamanen, 2022).

Paradoksin on havaittu esiintyvät yhä useammin organisaatiotutkimuksissa, mutta sen hyödyntäminen johtamisen kontekstissa on vaikeaa, sillä paradoksien hallinta edellyttää jännitteiden tutkimista sen sijaan, että ne tukahdutettaisiin (Kohtamäki & Partanen, 2016). Lisäksi paradoksien hallitseminen edellyttää, että kaikki organisaation tasot onnistuvat selviytymään jännitteistä, sillä heidän polarisoituneiden käsitysten tarkastelu voi mahdollistaa dramaattisiakin muutoksia heidän käsityksissään ja käyttäytymisessään (Lewis, 2000). Organisaation tulokset tulisi huomioida, ottaen mukaan tuloksiin myös laajempia mittareita, kuin taloudelliset tulokset ja tunnistaen jännitteet kilpailevien organisaatiovaatimusten välillä (Kramar, 2014), sillä organisaatiossa on kyettävä tunnistamaan myös esiin nousseita uhkia ja tehtävä korjattavia toimenpiteitä organisaation tasapainottamiseksi (Weiser & Laamanen, 2022) sen ohella, että organisaatiossa suoritetaan ennakoivia tasapainottavia toimenpiteitä paradoksien hallitsemiseksi (Lewis & Smith, 2023).

Myös toistettavien ja skaalautuvien prosessien kehittäminen on tärkeä osa onnistunutta palvelu- ja tuoteratkaisutarjontaa, joten tieto siitä, miten tiettyä palvelua on aiemmin kehitetty ja toimitettu on kriittinen palveluympäristön ymmärtämisen kannalta (Raddats et al., 2015). Kehittämistä ei kuitenkaan ole todettu yksinkertaiseksi, sillä lyhyelle

tähtäimelle suunnattujen liiketoimintataktiikoiden on Rigbyn ja Ryanin (2018) mukaan todettu olevan haitallisia pidemmän aikavälin tarkastelun näkökulmasta, sillä organisaatio saattaa altistua kohtuuttomalla nopeudella erilaisille yrityksille nostaa suorituskyky uudelle tasolle. Heidän mukaansa ”kiirettä” voidaan osaltaan selittää sillä, että jokaista organisaatiota arvioidaan ja arvostetaan taloudellisesti sen mukaan, mitä neljännesvuosisraportin, eli viimeisimmän 90 päivän aikana on tehty. Ei siis ihme, että johtajat turvautuvat painostukseen kohdatakseen organisatorisen elämän realiteetit. Biesinger ja muut (2024) ehdottavatkin, että palvelullistamista tulisi lähestyä eri näkökulmista, kuten strategisesta johtamisesta tai sosiaalisesta psykologiasta lähtien ja sulauttaa tämä työ kulttuurimuutosprosesseihin tutkien ilmiötä organisaation jäsenten tasolla erikseen ja yhdessä.

2.3.2 Mukautuva johtamiskulttuuri

Organisaation vastakkaisia jännitteitä ja niiden heijastumista asiakkaille kutsutaan relationaalisiksi paradokseiksi ja näitä koetaan sekä hallitaan palveluntarjoajien ja asiakkaiden välisistä suhteista käsin (Korkeamäki et al., 2022). Paradokseja kontrolloidakseen organisaatiossa resursseja pyritään hallitsemaan esimerkiksi kompetenssien, kontrollien, politiikkojen sekä kulttuurien kautta ja näin ollen prosessien laajuus tai tiettyjen käytäntöiden yksilöiminen on lähes mahdotonta (Raddats et al., 2015). Palvelusuhde kuitenkin muodostuu asiakkaiden ja organisaation välille, kun palveluntarjoaja onnistuu sovittamaan asiakkaan tarpeita palvelevia ratkaisuja edistääkseen yhteisiä tavoitteita ja vaikka malli vaikuttaa verrattain yksinkertaiselta, on tämä strategiavalintana altis merkittäville riskeille, vaikka tätä palvelullistamisen tasoa pidetäänkin palvelullistamisen edistyksellisimpänä muotona (Korkeamäki et al., 2022; Morgan et al., 2024).

Organisaatioteoreetikkojen keskuudessa onkin pitkäaikaista kiinnostusta herättänyt se, miten organisaatiossa reagoidaan kaksisuuntaisiin jännitteisiin (Visnjic et al., 2022). Relationaaliset paradoksit liittyvät vastakkaisiin jännitteisiin, joita ovat sopimusperusteinen ja epävirallinen kontrolli, tiedon jakamisen periaatteet, yksilöllisten- ja jaettujen

liiketoimintatavoitteiden väliset erot, sekä kokonaisuuden monimutkaisuuden hallinta (Korkeamäki et al., 2022). Brax ja muut (2021) kirjoittavat, että organisaatiot kohtaavat kaksisuuntaisia jännitteitä, jotka voivat saavuttaa paradoksaalisen muodon ja kyvyttömyys hallita tällaista monimutkaisuutta voi heikentää strategian onnistumista. Myös Cain ja muiden (2009) mukaan suorituskyvyn hallinta sisältää monia johtamisprosesseja, kuten tarvittavien toimenpiteiden tunnistaminen, tavoitteiden määrittely, suunnittelu, viestinnän, seurannan, raportoinnin ja palauteen annon. Edellä mainitut prosessit ovat usein osa tietojärjestelmäratkaisuja, joiden tarkoituksena on mallintaa yritykselle kriittisiä KPI-mittareita ja auttaa suorituskyvyn optimoinnissa. Nämä ovat kuitenkin vain ensimmäisen asteen parannuksia palveluliiketoiminnalle, joissa parannukset kohdistuvat palveluliiketoiminnan oireiden korjaamiseen esim. heikko asiakastyytyväisyys (Gebauer et al., 2005).

Vaikka Brax ja muut (2021) tarjoavatkin mielekkään valikoiman indikaattoreita, joiden avulla palvelullistamisen intensiteettiä ja suorituskyyä voidaan mitata, tulee myös ongelmien syiden ja toimimattomien käytänteiden vähentämiseen kiinnittää huomiota (Gebauer et al., 2005). Tähän täydentävän osansa tarjoaa Korkeamäen ja muiden (2022) ehdotus tarkkailla relationaalisten paradoksien vaikutusta organisaation strategisten tavoitteiden edistämisen arvioinnissa. Asiakkaan näkökulmaan palatakseni, teoreettinen viitekehys vaatii täydentävän osansa myös palveluntarjoajayrityksen kokemuksista asiakkassuhteiden hoitoon liittyen, johon Korkeamäen ja muiden (2022) aiempi tutkimus ehdottaa strategisten lähestymistapojen viitekehystä, kun taas Kohtamäen ja Partasen (2016) tekemä tutkimus kehottaa kääntämään huomion asiakasarvon yhteisluontiin, jossa korostuvia tekijöitä ovat oppiminen ja tiedon jakaminen. Edellä mainittujen monimutkaisten olosuhteiden tunnistaminen organisaatiossa ei kuitenkaan itsessään tarjoa ratkaisua paradoksaalisten jännitteiden ymmärtämiselle ja hallinnalle, vaikka se voikin auttaa johtajia välttämään ”noidankehät”, joissa ei toivottuja lopputuloksia synty, kun paradoksaalisia jännitteitä yritetään ratkaista kompromissipäätöksin (Korkeamäki et al., 2022).

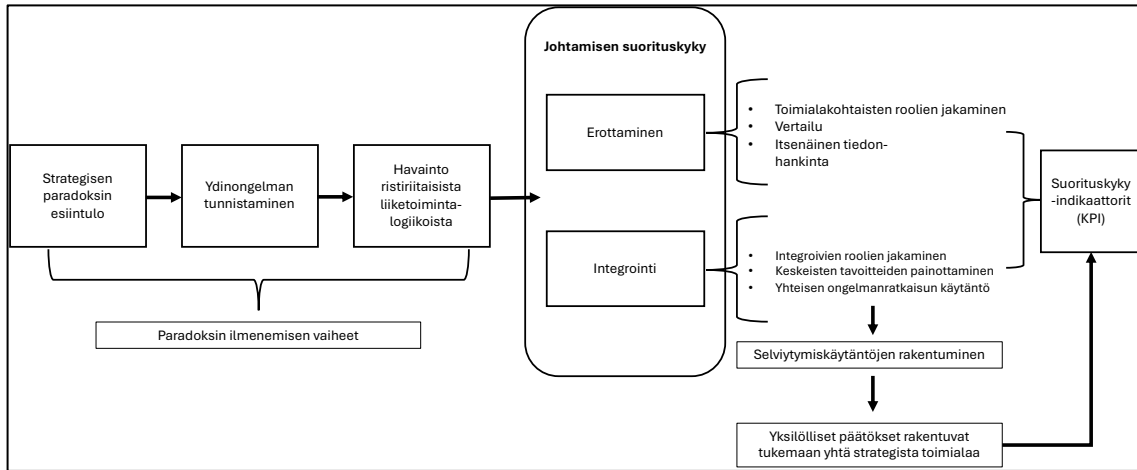
Palvelullistamisen johtamiskäytännöissä yhdeksi suurimmista haasteista nimetäänkin se, miten organisaatiot voivat muuttaa tuotokeskeisen organisaation hyödyntämään palveluntarjonnan mahdollisuuksia (Baines et al., 2017) ja aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, miten monimutkaisten suorituskykyindikaattorien välisten suhteiden tärkeysjärjestystä on vaikeaa määrittää (Cai et al., 2009). Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että oireisiin kohdistuvat toimenpiteet ovat yksinkertaisempia ja konkreettisempia kuin todelliset syyt ongelmien taustalla (Gebauer et al., 2005). Lyu ja muut (2023) kirjoittavat olemassa olevan tutkimuksen viittaavan siihen, että organisaation toimitusketjun yhteistyön myönteisen vaikutuksen suorituskykyyn, mutta siitä huolimatta olemassa on vain vähän tietoa siitä, miten organisaatioissa hyödynnetään palvelutoimitusketjun dynaamista kyvykkyyttä strategisia yhteistyösuhteita kehittäen. Korkeamäki ja muut (2022) ehdottavat strategista lähestymistapaa jännitteiden hallitsemiselle, joka saattaa tarjota tukensa paradokseista selviytymiselle.

Paradoksien on tunnistettu haastavan myös organisaation sisäistä suoraviivaisuutta, minkä on todettu nostavan esiin epävarmuuden tunteita ja epäselvyyksiä organisaatiossa ja johtavan lopulta yksilötasolla paradoksit tukahduttavaan näkökantaan tai puolustuskannalle (Smith, 2014). Yksi selittävä tekijä tälle saattaa löytyä ylikorostuneesta keskittymisestä ilmeisten ja konkreettisten korjaustoimenpiteiden suosimisesta, joka vaikeuttaa organisaatiotasolla jatkuvan muutoksen ylläpitämistä (Gebauer et al., 2005). Palvelustrategian omaksuneet organisaatiot tavoittelevatkin parempaa ymmärrystä organisaation sisäisestä dynamiikasta, sekä mukauttavat tietoa, jäsentävät johtajuutta ja organisaatiohierarkiaa vastaamaan paremmin strategisia linjauksia (Brax et al., 2021), luoden samanaikaisesti johtamisstrategioita, jotka mahdollistavat prosessien ja organisaation sisäisten verkostosuhteiden tarkastelun, sekä asiakassuhteiden kehittymisen (Brax et al., 2021). Pitkän aikavälin suhdeorientaatioiden rakentaminen on kuitenkin jostain syystä jäänyt vähemmälle huomiolle, sillä yhteistyön rakentamisen ja ratkaisulähestymistavan saamat panostukset ovat jääneet huomiotta, vaikka palveluyrityksillä on pitkä kokemus asiakassuhteiden hoitoon liittyvistä palautekäytännöistä (Raddats et al., 2015).

Yksi syy organisaation sisäisten palautekäytäntöjen puutteelle saattaa löytyä siitä, että jännitteet eri organisaation sidosryhmiä kohtaan vaikuttaisivat voimistuvan, kun johtajat pyrkivät täyttämään velvollisuuksiaan taloudellisten tulosten ja sosiaalisten vastuiden välillä, toisaalta joko-tai-ajatteluun taipuvainen organisaatio saattaa pahimmillaan päätyä haitallisiin ratkaisuihin, jotka herättävät puolustautumisen tarpeita tai nopeiden ratkaisujen vaatimista (Lewis & Smith, 2023). Ongelman kohtaamiseksi, johtajien olisi kehitettävä mentaalista prosessiaan kohti luovempaa lähestymistapaa ja kohdattava jännitteet kahden tai useamman ilmiön välillä, jotta paradoksaalinen ilmiö voidaan käsitellä rakentavasti (Forceville, 2015). Jännitteiden esiin tuomiseksi oleellista vaikuttaisi olevan, että organisaatiossa hyväksytään paradoksien olemassaolo ja kehitetään ymmärrystä paradokseista ilman, että etsitään lopullisia ratkaisuja (Smith, 2014). Aiemmassa tutkimuksessa jännitteiden on huomattu myös edistäneen innovaatioita ja mahdollistaneen huipputasurituksia (Miron-Spektor et al., 2018) ja onnistumisen avaintekijäksi on myös tunnistettu se, että johtamisessa kyetään ylittämään omat ennakkoluulot, sekä tukemaan paradoksaalisia vastakohtia (Weiser & Laamanen, 2022).

Johtajien tulisikin kiinnittää huomionsa tavoitteisiin kyetä samanaikaisesti yhdistämään ja erottamaan asioita, määrittellä ristiriitaisuuksia uusia ideoita hahmottaakseen sekä hahmottamaan yhteyksiä ja oivalluksia eri tekijöiden välillä (Forceville, 2015). Mukautumisella tarkoitetaan uuden ja luovan tavan löytämistä, jolla voidaan yhdistää vastakkaisia elementtejä (Smith, 2014). Paradoksien hallinnan kannalta vaikuttaisi olevan oleellista kehittää ymmärrystä siitä, että negatiivisten vaikutusten ohella paradoksit voivat toimia myös luovuuden ja mahdollisuuksien lähteenä, kehittämällä organisaation kykyä hyväksyä jännitteet ja hyödyntää niitä tehokkaampien ja kestävämpien ratkaisujen löytämiseksi (Lewis & Smith, 2023). Smith (2014) kirjoittaa, että organisaation kilpailevien vaatimusten rinnakkaiselo vaatii jatkuvia johtamisratkaisuja kertaluonteisten päätösten sijaan (ks. kuvio 2) ja organisaatiossa tulisi muuntaa paradoksit synergioiksi. Luovuus tavoitteiden asettamisessa näyttäisi tarjoavan pohjan myös yhteistyön kehittämiseksi, sillä aiemmassa tutkimuksessa älykkyys, oppimishalu ja tiedon hankkiminen, sekä korkea

utelaisuuden taso ovat osoittautuneet erinomaisiksi arvoiksi, sujuvan yhteistyön ohella (Forceville, 2015).



Kuvio 2. Dynaamisten tavoitteiden integroinnin jännitteet, mukailen Smithin, 2014 viitekehystä.

Paradokseja hallitakse ja jännitteitä kehystääkseen Smith (2014) ehdottaa, että menestyäkseen johtajien tulisi kehittää kykyään tehdä dynaamisia päätöksiä ja korostaa tätä ominaisuutta yksittäisten asioiden hallinnan sijaan. Tähän voidaan vastata esimerkiksi siirtämällä aikaperspektiiviä kohti pidemmän aikavälin reaktiivisuutta ja tietoisesti hyväksyä epäjohtonmukaisuuksia. Yksilöiden on katsottu kohtaavan paradoksaaliset jännitteet joko vaatiessa kompromisseja tai omaksuessa ne luonnollisina ja jatkuvina ilmiöinä (Miron-Spektor et al., 2018), joten hierarkkisesta johtamistavasta luopumisesta ja osallistavasta päätöksenteosta saattaa löytyä soveltuvia näkökulmia paradoksaalisten haasteiden kohtaamiselle (Smith, 2014). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ymmärrys siitä, miten ristiriitaiset organisaatiovaatimukset liittyvät toisiinsa voi tarjota yksilölle mahdollisuuden kohdata jännitteitä mahdollisuuksien kautta ja tarjota epäjumavuuden sietokykyä kehittävän haasteen tai oppimiskokemuksen paradoksin hallintaan liittyen (Miron-Spektor et al., 2018).

Nämä seikat huomioiden palvelullistamisen selviytymiskäytänteiden katsotaan riippuvan operatiivisen johdon kyvykkyyksistä ja organisaatorakenteen soveltuvuudesta

(Baines & Kay, 2002). Aiempaan teoriaan perustuen voidaan olettaa, että kyky käsitellä paradoksaalisia jännitteitä kasvaa, kun operatiivisilla johtajilla on käytössään rajat ylittäviä rutiineja. Tästä esitetään seuraava hypoteesi:

H₃: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka panostavat organisaatorakenteen soveltuvuuteen palvelullistaminen huomioiden pystyvät käsittelemään paradoksaalisia jännitteitä todennäköisemmin kuin ne, joilla ei ole rajat ylittäviä rutiineja.

2.3.3 Oppimiskeskeiset arvot ja tiedonjaon kulttuuri

Edellytyksenä onnistuneelle palvelustrategian johtamiselle voidaan pitää vakiintunutta, markkinaorientoitunutta ja selkeää palvelunkehitysprosessia (Gebauer et al., 2005). Yhteisen ymmärryksen helpottamiseksi esimerkiksi oppimiskeskeiset arvot ovat keskeisessä osassa palvelullistamisen läpiviennissä ja ne tarjoavat helpottavan kontekstin organisaation jäsenille palvelustrategiaan siirryttäessä (Biesinger et al., 2024). Myös johtamisen rakenteellinen joustavuus saattaa vaikuttaa menestymiseen, sillä ymmärrys kahdesta vastakkaisesta puolesta ja organisaation muodolliset rakenteet sekä johtamisen asiantuntemus ja sidostyhmäsuhteet ovat aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu sosiaalisen menestymisen edellytyksiksi (Smith & Besharov 2019).

Palveluntarjonnassa tulisi keskittyä asiakasarvoon (Gebauer et al., 2005), sillä johtajien tulisi myös edistää työntekijöiden muutosvalmiutta sillä, että he kertovat kokemuksistaan ja muutoksen merkityksellisyydestä, asianmukaisuudesta sekä tarpeellisuudesta. Myös muutoksen hyödyllisyys on yksi keskeisimpiä ennustetekijöitä työntekijöiden muutosvalmiuden arvioinnissa (Sparr et al., 2022). Yhtä lailla organisaation tulisi tarjota tukensa sille, että johtajilla on mahdollisuus ajatella laajemmin verrattuna perinteiseen joko-tai ajatteluun ja ohjata tiimejä realististen strategioiden kehittämiseen, jotta suunniteltujen tavoitteiden toteutuminen ja odottamattomien tilanteiden hallinta on yhtäaikaista mahdollista (Meng et al., 2023).

Myös suhdemarkkinoinnilla on tunnistettu olevan merkitystä palvelustrategiassa onnistumisen kannalta (Gebauer et al., 2005), sillä Biesinger ja Bruhn (2024) ehdottavat oppivan organisaation kehittämisen viitekehystä insinöörimäiseen ajatteluun taipuvien vakuuttamiseen siitä, että uskomuksiin, tietoon ja käyttäytymiseen liittyvien muurien ylittäminen parantaa sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia tuloksia organisaatiossa. Heidän mukaansa organisaation jäsenten vastarinta muutosvaiheessa ilmentää organisaation kulttuurimuutoksen monimutkaisuutta, sekä viestintää eri yksiköissä ja organisaation hierarkkisilla tasoilla ja tarjoaa myös viitteitä siitä, miten tehokkuutta, tuloksellisuutta ja viestintää voitaisiin parantaa. Lewis ja Smith (2023) sen sijaan kirjoittavat, että ongelmien lähestymistapaa tulisi muuttaa siten, että pohtisi miten molemmat seikat tulisi huomioida sen sijaan, että pohtisi kumpi tulisi valita.

Aiempien tutkimuksen tulokset ovat viitanneet siihen, että työntekijöiden paradoksaalisen ajattelun osaamisella voidaan helpottaa stressiä ja ahdistusta, sekä vahvistaa itsetuottamusta, mutta tämä vaatii totuttujen työtapojen muuttamista (Yin, 2022). Vaikuttaisikin siltä, että johtajien tulisi samanaikaisesti olla sitoutunut sosiaaliseen ja liiketoiminnalliseen missioon (Smith & Besharov, 2019). Palvelustrategian selkeys edesauttaa palveluliiketoiminnan onnistunutta laajentamista (Gebauer et al., 2005), sillä jännitteiden ja ristiriitaisuuksien olemassaolo voidaan yksilötasolla kokea myös energisoivana, joka vaikuttaa tämä suoriutumiseen ja innovatiivisuuteen positiivisesti ja paradoksaalista ajattelutapaa tulisivikin hyödyntää mahdollisuuksien löytämiseen sekä hyödyntämiseen (Miron-Spektor et al., 2018). Tämä kuitenkin edellyttää Smithin ja Besharovin (2019) mukaan paradoksaalisten kehysten tuntemista, joiden sisällä kokeilut ja muutokset voivat tapahtua, joten toiminnan rajojen tuntemuksen ja vakauden on tunnistettu edistävän muutosta.

Johtamisen keskeisenä haasteena on muokata työntekijöiden ymmärrystä organisaation paradokseista ja johtajien tulisi ilmentää käyttäytymismalleja, jotka liittävät ristiriitaiset organisaatiovaikutukset toisiinsa ja muotoilla ne siten, että niiden avulla vastataan organisaation strategiaan vaatimuksiin ajan myötä (Sparr et al., 2022). Tämä edellyttää

riittävän tuen tarjoamista, palautetta ja ohjausta, jotta jännitteiden käsittelyssä voidaan kehittyä (Yin, 2022). Lisäksi tiimitasolla tulisi luoda yhteenkuuluvuuden ilmapiiriä, jossa työntekijöiden keskinäinen kunnioitus ja päätösten tekeminen yhdessä, sekä erilaisten näkemysten jakaminen ja integrointi arkeen toimivat suorituskykyä edistävinä tekijöinä (Meng et al., 2023). Erillinen palveluorganisaatio auttaa löytämään yhtenäisiä näkemyksiä ja myös erottamaan palveluliiketoimintalogiikan näkemyksiä tuotelogiikasta (Gebauer et al., 2005). Tämän muutoksen on tunnistettu vaativan myös organisaatiotasolla oppimista, soveltuvia luonteenpiirteitä ja uudistumiskykyä, joka altistuu ristiriitojen, suorituskyvyn, toimintojen tarkoituksenmukaistamisen ja organisaation säännösten ja määräysten välisille ristiriidoille (Smith & Besharov, 2019).

Palvelukulttuuri syntyy, kun johtajat, jotka ilmentävät paradoksaalista ajattelutapaa työsääntöihin tuntevat olonsa mukavaksi jännitteiden keskellä työskennellessään ja arvostavat, sekä hyväksyvät jännitteet työssään (Yin, 2022). Tämän tulisi välittyä myös organisaation työntekijöille, sillä he altistuvat roolissaan päätöksenteon vaihtelulle ja nämä tulisi hyväksyä osana organisaation johtamiskäytänteitä ja heidän tulisi roolissaan hyväksyä nämä muutokset osana päivittäistä työtään (Sparr et al., 2022). Meng ja muut (2023) kirjoittavat, että paradokseja käsitelläkseen johtajien tulisi luoda yhteenkuuluvuuden ilmapiiriä, joka jo itsessään edistää tiimin suorituskykyä parantaa tiimien sopeutumiskykyä monimutkaisiin ja muuttuviin tilanteisiin suorituskyvyille asetettujen odotusten täyttämiseksi. Kulttuurimuutos on kuitenkin olennainen osa palveluliiketoiminnan paradokseista selviytymistä (Gebauer et al., 2005). Jännitteiden sietokyvyn kehittäminen edellyttää myös henkilöstöhallinnon kehittämistä organisaatiotasolla, sillä strategisen yhteensopivuuden parantamiseksi organisaatiossa tulisi olla ilmapiiri, joka edistää työtyytyväisyyttä ja tarvittaessa tarjoaa yksilöllistä tukea jännitteiden käsittelemiseksi esimerkiksi koulutusohjelmin, jotta ammatillisten taitojen ajantasaisuus voidaan varmistaa (Yin, 2022).

Lopulta tehokkaimman strategisen suorituskyvyn ja paradokseista selviytymisen käytännön valinnot johtajat vaikuttaisivat tasapainottelevan tiimin sopeutumiskyvyn ja

suorituskyvyn välillä valiten johtamistyylin, joka samanaikaisesti voimaannuttaa ja ilmentää tilanteen hallintaa, joka lopulta ilmenee koko tiimin joustavuutena ja sallii samanaikaisesti yksilöille autonomiaa edistään muutoksiin sopeutumista (Meng et al., 2023). Koska johtaminen toimii olemassa olevan organisaatiokulttuurin alaisuudessa, tulisi siinä vahvistaa visiota tulevaisuudesta, joka korostaa jännitteiden hyväksymisen tärkeyttä, sillä niitä tunnistamalla voidaan oivaltaa uutta ja oppia, sekä innovoida (Yin, 2022). Edistyneen johtamistyylin käyttämisestä esitetään seuraava hypoteesi:

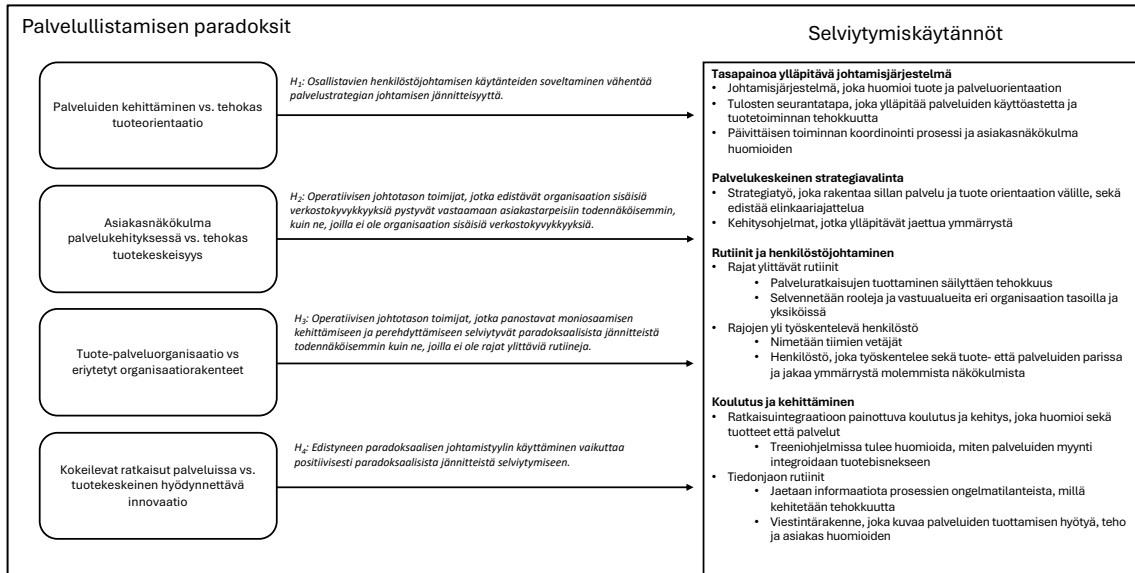
H₄: Edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttäminen vaikuttaa positiivisesti paradoksaalisista jännitteistä selviytymiseen.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 3, jossa esitellään palvelullistamisen paradoksit ja selviytymiskäytännöt. Kirjallisuudessa ilmeni hyvin moninaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat operatiivisen johdon toimintaan ja organisaation selviytymiskäytäntöiden hyödyntämiseen liittyvään motivaatioon, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on mitata, miten paljon ja minkälaisia selviytymiskäytäntöjä organisaatiossa käytetään.

Miron-Spectorin ja muiden (2018) teoreettinen malli syventää ymmärrystä organisaation jännitteisiin liittyen, ja tähän malliin teoreettisten hypoteesien asettamisen pohjana käytetty viitekehys on rakennettu Kohtamäen ja muiden (2020) johtamisen suorituskykyä tutkivan mallin mukaisesti. Tyypillisesti paradokseja tutkineet määrällistä menetelmää soveltaneet tutkijat lähestyvät jännitteitä yleisemmin, soveltamatta organisaation aiheuttamia jännitteitä, kuten esim. suoritus- oppimis- ja yhteenkuuluvuusjännitteet (Miron-Spector et al., 2018). Tämän takia teoreettinen malli on muokattu laadulliseen tutkimukseen perustuvasta mallista soveltaen tässä tutkielmassa paradoksaalisten jännitteiden lähestymistapaa organisaatiotason jännitteisiin. Miron-Spectorin ja muiden (2018) mukaan paradoksaalisten jännitteiden kokemukset voivat joko ruokkia hyveellisiä

kehiä, joiden avulla voidaan kehittää pitkän aikavälin kestävyttä tai vaihtoehtoisesti niiden on osoitettu laukaisevan negatiivisia itseään ruokkivia johtamisen kehiä.



Kuvio 3. Tutkimuksen teorettinen viitekehys ja hypoteesit.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään valitun tutkimusmenetelmän soveltuvuutta vähittäiskaupan palvelullistamisen paradoksien tutkimiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selittää, millainen yhteys on operatiivisen johdon kokemilla paradoksaalisilla jännitteillä ja vähittäiskaupan palvelustrategisella suorituskyvyllä selviytymiskäytänteiden näkökulmasta. Eriyisen tarkastelun kohteena on, mitkä selviytymiskäytänteet selittävät palvelustrategian suorituskykyä ja millä vahvuudella selviytymiskäytänteet vaikuttavat, sekä tunnistaa, mitkä ovat merkittävimpiä johtamisen käytänteitä, jotta palvelullistamisen paradoksaalisista jännitteistä voidaan hallita.

Kvantitatiivista menetelmää käytetään tilanteissa, joissa tiedon tarkastelu suoritetaan numeerisesti ja tutkimuksen laadullisen aineiston vaikutussuhteita selitetään olennaisen numeerisen tiedon lisäksi myös sanallisesti (Vilka, 2007, s.14). Koska tutkimuksen tavoitteena on ilmiön selittäminen, eikä siinä keskitytä vain ilmiön kuvaamiseen, on tutkimukseen valittu määrällinen menetelmä, jossa tietoa kerätään mittareiden sekä tilastolisten menetelmien avulla ja tutkimuksen tavoitteena on löytää säännönmukaisia yhteyksiä muuttujien välillä. Määrällisellä menetelmällä selitetään aiemmissa tutkimuksissa (esim. Kohtamäki et al., 2020; Brax et al, 2021; Miron-Spector et al., 2018) todettuja palvelullistamisen paradokseja selittäviä johtamiseen liitettyjä ilmiöitä ja mitkä johtamiskäytänteet selittävät selviytymiskäytänteiden syntymistä, sillä johtamisen selviytymiskäytänteillä on vaikutusta optimaalisen suorituskyvyn löytämiselle. Koska tutkimuksessa pyritään tunnistamaan mitkä tekijät selittävät paradoksaalisia jännitteitä ja millä vahvuudella ne vaikuttavat, käytetään tutkimusstrategiana määrällistä tutkimusmenetelmää.

Määrällinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkimuskohteen laajemman tarkastelun, eikä siinä käytetä yksittäisiä kokemuksia, sillä tavoitteena on selvittää miten paljon paradoksaalisia jännitteitä organisaation operatiivisella johtotasolla koetaan ja miten paljon selviytymiskäytänteitä käytetään. Määrällinen menetelmävalinta mahdollistaa myös sen, että ilmiötä voidaan tarkastella systemaattisesti useiden muuttujien näkökulmasta ja erityisesti paradoksaalisten jännitteiden ja selviytymiskäytänteiden välisiä yhteyksiä ja

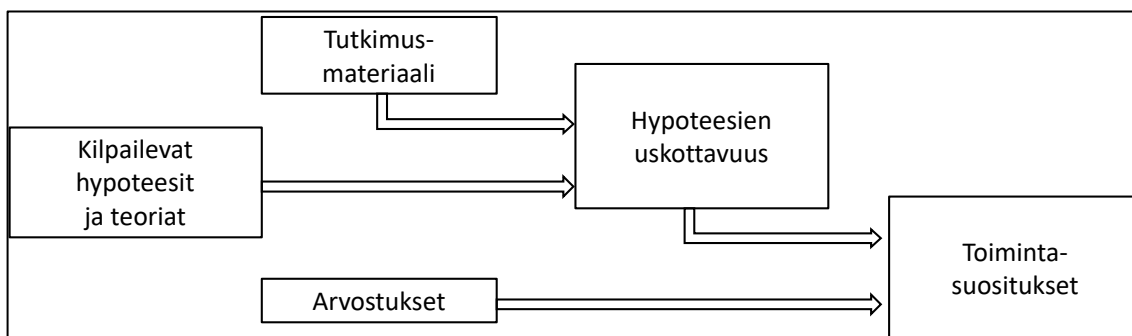
tilastollista selitysvoimaa voidaan arvioida, muodostaen kokonaisvaltaisen ja vertailukelpoisen kuvan siitä, miten oppimis-, kehitys- ja asiakasorientaatio sekä organisatoriset sopeutumiskeinot vaikuttavat strategiseen suorituskykyyn palvelullistamisen kontekstissa.

Koska Kohtamäki ja muut (2020) ovat jo tehneet tästä aiheesta laadullista tutkimusta, on tämä tutkimus jatkumoa aiemmin tutkitulle aiheelle. Kuitenkin etsittäessä vastausta siihen, mitkä tekijät selittävät tutkittavaa ilmiötä, päädytään ihmistieteissä usein tekemisiin monimutkaisen todellisuuden kanssa, ja tutkimusta rajoittaa se, ettei kaikkia selittäviä tekijöitä voida kontrolloida aukottomasti (Metsämuuronen, 2008 s.9). Tutkimus on kuitenkin mahdollista, mikäli tutkittava asia operationalisoidaan, eli tutkimuksen teoreettiset käsitteet muutetaan sellaiseen muotoon, että ne voidaan ymmärtää arkikielessä ja tutkimuksen mittaaminen perustuu ominaisuuksien määrittelyyn (Vilka, 2007, s.16–17).

Tässä tutkielmassa oletetaan, että johtamiskäytännöt, selviytymiskeinot ja strateginen suorituskyky ovat rakenteellisia ja mitattavissa olevia ilmiöitä, jotka ovat olemassa organisaatioiden toiminnassa riippumatta yksilön subjektiivisesta kokemuksesta. Ne voidaan mallintaa kausaalisuhteiden kautta ja jotkin jännitteet ja selviytymiskeinot voivat selittää tutkittavaa ilmiötä paremmin kuin toiset. Määrällinen tutkimusstrategia mahdollistaa teoreettisten hypoteesien asettamisen ja testaamisen, jotta aiemmassa tutkimuksessa tunnistettujen palvelullistamisen paradoksien ja selviytymiskäytänteiden välille voidaan mallintaa tilastollisesti merkittäviä keskeisiä tekijöitä erottava malli. Tämä valinta antaa tukensa tuottaa empiirisesti vahvistettua tietoa palvelullistamisen paradokseista ja selviytymiskäytänteistä ja antaa tukensa ilmiön teoreettiselle kehittämiselle, sekä käytännön johtamiselle.

Operatiivisen johtamisen suorituskyvyn mittaamiseen palvelullistamisen kontekstissa ei ole olemassa aiempaa määrällistä menetelmää hyödyntävää mittaria, jonka avulla voitaisiin tutkia optimaalista johtamiskäytänteitä, vaikka johtamisen suorituskyky vaikuttaa kuitenkin merkittävästi palvelustrategian läpivientiin ja aiheen tutkimiselle on olemassa tieteellinen peruste (esim. Kohtamäki et al., 2020). Kvantitatiiviselle tutkimukselle on

ominaista, että aiemmasta teorettisesta aineistosta etsitään säännönmukaisuuksia, jotka esitetään arkipäivän ylittävinä teorioina ja tätä kautta pyritään täsmentämään aiempia teorioita ja käsitteitä (Vilka, 2007, s.25), jotka on esitelty tämän tutkielman teorettisen viitekehyksen yhteydessä. Tätä näkemystä tilastotieteen luonteesta kutsutaan behavioralismiksi (ks. kuvio 4), jonka mukaan tieteelliset ongelmat ovat käytännön päätöksenteko-ongelmia ja tieteelliset tulokset ovat toimintasuosituksia näihin ongelmiin (Niiniluoto, 1984, s.64).



Kuvio 4. Behavioralistinen käsitys tieteestä (Niiniluoto, 1984, s.64).

Koska tutkimuksen tavoitteena on tarkastella palvelustrategian paradoksaalisuutta kvantitatiivista menetelmää käyttäen, asetetaan hypoteesit aiempaan organisaatioparadokseja ja selviytymiskäytänteitä tutkineeseen teoriaan (esim. Kohtamäki et al., 2020; Brax et al, 2021; Miron-Spector et al., 2018) perustuen, joka on Niiniluodon (1984, s.64) mukaan behavioristiselle tieteelle ominaista. Hirsjärvi et al., (2007, s.154–155) kirjoittaa, että hypoteesien asettaminen on mielekästä silloin, kun tutkittavaa aihetta on jo aiemmin tutkittu ja niihin ei tunnu löytyvän sopivaa ratkaisua. Vähittäiskaupan palvelullistamisen paradokseista ei juurikaan löydy tietoa aiemmasta tutkimuksessa, joten tässä tutkielmassa on keskitytty selittämään ilmiön eri tekijöiden välisiä vaikutussuhteita, sekä sen keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä.

Nämä ilmiöt löytyvät aiemmin esitetystä teoriasta ja perustuvat aiempiin tutkimuksiin aiheesta, mutta niitä ei ole aiemmin hyödynnetty määrällisessä tutkimuksessa ja organisaation operatiivisen johtamisen suorituskyvyn tarkastelussa. Tutkimus perustuu

mittausten tulkitsemiseen, jossa tilastotiede toimii tärkeänä apuvälineenä tutkimuksen suorittamisessa (Nummenmaa, 2009, s.12). Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö lisää myös tutkimuksen analyysitekniisiä mahdollisuuksia ja mahdollistaa tutkimusongelman pilkkomisen pienempiin osaongelmiin ilman, että otoskoosta täytyi tinkiä esimerkiksi riittämättömiin tutkimusresursseihin perustuen. Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja ylittää yleismaallinen käsitteellinen ajattelu, luoden uusia oivalluksia, joiden avulla voidaan edistää muutosta (Westerman, 2014).

On kuitenkin huomioitava, että tämän tutkimuksen ideologia rakentuu aiemmille lähtökohdille ja aiemmalle ymmärrykselle, joka rajoittaa tutkimusta siltä osin, ettei eksplisiitistä tietoa voida ilmiön osalta täysin saavuttaa, vaan voimme vain oppia asioita nykyisistä käytännöistä, mikä olisi mahdollisesti vältetty osallistavaa näkökulmaa käyttämällä (Westerman, 2014). Lisäksi ilmiö on poikkileikkaus yhden organisaation palvelullistamisen paradokseista ja selviytymiskäytännöistä. Eskola (1967, s.46) kuvaa poikkileikkausasetelman olevan kuvaus tietystä ilmiöstä, tietyinä hetkenä ja tietyn perusjoukon keskuudessa, joten poikkileikkausasetelma ei ota huomioon esimerkiksi ilmiön vaihtelua eri ajanjaksoilla.

4 Aineisto

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen otantaa ja aineistonkeruuta, sekä kyselytutkimuksen käytännön toteutusta. Lisäksi tässä luvusta löytyy aineiston kuvailu, sekä kerättyyn aineistoon liittyvät rajoitukset, ja aineistoa koskeva luotettavuuden arviointi. Tämän kapaleen lopussa käsitellään myös tutkimuksen teon eettisiä periaatteita.

4.1 Otanta ja aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa käytetään tarkoituksenmukaista otantaa. Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation operatiivisessa johdossa toimivien kokemuksia palvelullistamisen paradokseista ja selviytymiskäytänteistä, niiden yksilöiden näkökulmasta, jotka toimivat työnsä puolesta keskeisessä roolissa palvelustrategian läpiviennissä. Tarkoituksenmukaiseen otantaan valitut henkilöt toimivat aktiivisessa roolissa organisaation palvelullistamisprosessissa ja oletuksena on, että he ovat kohdanneet siihen liittyviä paradokseja ja käyttäneet selviytymiskäytänteitä. Tällainen kohderyhmä ei ole satunnaisesti tavoiteltavissa, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole tuottaa yleistettävää tietoa palvelullistamisen paradokseja ja selviytymiskäytänteitä koskien, vaan etsiä syvällistä ja merkityksellistä tietoa tutkimuskysymyksiä kannalta relevantilta kohderyhmältä.

Jotta johtamisen paradoksaalisia jännitteitä ja palvelustrategian paradokseja voitiin tutkia, muodostettiin vähittäiskaupan operatiivisessa johdossa toimivista henkilöistä tarkoituksenmukainen otanta ($N=172$), sillä tutkimus kohdistuu organisaatioon, jossa on tehty vähittäiskauppaa koskevia palvelullistamiseen liittyviä toimenpiteitä ja sen myötä paradoksaaliset jännitteet ja selviytymiskäytännöt ovat ilmenneet organisaatiossa. Huolellisesti poimittua otosta voidaan pitää pätevän tilastollisen päättelyn edellytyksenä (Nummenmaa, 2009, s.137), joten tämän tutkimuksen otanta perustuu sen keskeiseen asemaan tutkimusilmiön kannalta, sekä valinnalla varmistetaan aineiston relevanttius ja suhteessa tutkimuskysymyksiin. Otantaan valikoitui sellaiset kohdeorganisaation operatiivisessa johdossa toimivat henkilöt, joilla oli relevanttia kokemusta palvelullistamisen

paradokseista ja selviytymiskäytänteistä. Näiden vastausten avulla korrelaatio-, vari-
anssi- ja regressioanalyysissä voitiin tunnistaa sekä analysoida tutkimusongelman kan-
nalta oleellisia tietoja.

Tiedonkeruun heterogeenisyys on varmistettu valitsemalla vähittäiskaupan toimija, joka
on kokenut palvelullistamisen paradokseja. Tällä valinnalla on tavoiteltu sitä, että analyys-
in tulokset tarjoavat suunnan ilmiön laajemmasta ilmenemisestä ja samanaikaisesti
tämä myös määrittelee sen populaation, johon tulokset ovat yleistettävissä (Nummen-
maa, 2009, s.137). Otanta on rajattu yhden organisaation sisäisiin toimijoihin, joista
muodostuu määrällisesti analysoitava havaintoaineisto eri roolit huomioiden. Tämä
mahdollistaa aineiston tarkastelun määrällisesti kategoriset muuttujat huomioiden. Ky-
seessä on yhden vähittäiskaupan toimijan poikkileikkausaineisto, jonka otos toimii pe-
rusjoukkoa edustavana kuvauksena ja tavoittelee tilannetta, jossa se vastaisi parhaalla
mahdollisella tavalla perusjoukon todellisia arvoja.

Otantamenettelystä seuraa kuitenkin myös rajoitteita tutkimustulosten yleistettävyy-
delle, sillä saman organisaatiotason toimijat saattavat olla hieman enemmän toistensa
kaltaisia, kuin satunnaisesti valitut toimijat olisivat olleet (Metsämuuronen, 2003, s.506).
Haaste on teoreettisesti tärkeä, sillä tutkimustulosten ryvästymiseen liittyvät tekijät on
otettava huomioon tutkimustuloksia yleistettäessä (Metsämuuronen, 2003, s.506–508),
mutta samanaikaisesti tämä tarjoaa ehdotuksen jatkotutkimukselle vertaillen tämän tut-
kimuksen tuloksia toiseen tarkoituksenmukaiseen otantaan.

Tutkimusaineiston heterogeenisyydelle on myös asetettava rajoitteita, sillä tutkimuk-
seen osallistuneet työskentelivät vain yhden suuren vähittäiskaupan toimijan palveluk-
sessa, tämä kuitenkin myös mahdollisti otannan tarkoituksenmukaisuuden, sillä kaikkien
tutkimuksen kannalta relevanttien vähittäiskaupan toimijoiden palvelullistamiseen liitty-
vät tiedot eivät ole saatavilla rekistereistä, joten satunnaisotanta ei ollut mahdollinen.
Vaikka tutkimus ei pyri yleistämään palvelullistamisen paradokseihin ja selviytymiskäy-
tänteisiin liittyvää ilmiötä koko vähittäiskaupan toimialan tasolla, tarjoaa se kuitenkin

syvällistä ja tilastollisesti jäsenneltyä tietoa, joka voi toimia lähtökohtana jatkotutkimukselle.

Aineiston keruu toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa teetettiin kyselymuotoinen web-lomake suuren suomalaisen vähittäiskauppaketjun operatiivisessa johdossa toimiville. Tämä mahdollistaa tutkimustulosten mielekkään vertailun tilastollisia ohjelmia hyödyntäen. Kyselylomakkeen käyttöön päädyttiin myös sen takia, että se soveltui aineiston keräämiseen, tarkoituksena oli dokumentoida ilmiön keskeisiä piirteitä ja tutkimuksen otoskoko oli suuri (Vilka, 2007, s.28; Hirsjärvi et al., 2007, s.188–189, 135, 255). Kyselylomake lähetettiin 172 organisaation operatiivisessa johdossa toimivalle henkilölle, joista kyselyyn vastasi 88 henkilöä (n=88). Verkkokysely tehtiin huhtikuussa 2025 Webropol -kyselyalustaa käyttäen. Kyselyä hallinnoitiin sähköpostikutsuilla, jotka sisälsivät linkin kyselyalustalle. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Kadon välttämiseksi ja vastausprosentin nostamiseksi lähetettiin sähköpostitse kaksi muistutusviestiä ja yrityksen sisäistä viestintäalustaa hyödyntäen lähetettiin yksi muistutusviesti. Kyselykutsujen kohdentamiseen käytettiin organisaation olemassa olevia sähköpostilistoja, jotka vastasivat kyselyn otantaa ja mahdollisti myös anonyymien vastausten keräämisen.

4.2 Kyselyn käytännön toteutus

Tässä osassa käsitellään kyselylomakkeen muotoilua, joka perustuu Kohtamäen ja muiden (2020) laadullisen tutkimuksen käsityksiin siitä, miten operatiivisen johdon toiminnalla on vaikutusta organisaatioparadokseista selviytymiselle. Organisaatioparadoksien mittaamisen perusteena on käytetty Braxin ja muiden (2021) mittaristoa organisaatioparadokseista, jota on täydennetty Miron-Spektorin ja muiden (2018) paradoksaalisia jännitteiden mittarein. Koska mittausasetelma perustui Kohtamäen ja muiden (2020) ja Miron-Spektorin ja muiden (2018) tutkimuksien perusteella määritettyihin tutkimushypoteeseihin, on lomaketta täydennetty myös johtamisen suorituskyvyn rakentumista koskien, johon mittarit valittiin johtamisen jännitteisyyteen (Sparr et al., 2022) ja johtamisen suorituskykyisyyteen (Cia et al., 2009) perustuen.

Sosiologinen tutkimusasetelma vaatii tarkan suunnitelman siitä, mitä aiotaan kysyä ja miten kysymykset muotoillaan siten, että vastaaminen on mielekästä ja analyysitavat ovat käytettävissä (Eskola, 1967, s.48–49). Teoriaan tutustumisen jälkeen laadittiin kyselylomake, jonka tutkimukseen osallistuneet vastaanottavat sähköpostitse kyselyn saatekirjeen (Liite 1), tietosuojaselosteen (Liite 2) ja täyttävän web-linkin kautta saapuvan kyselyn muodossa. Tässä esiteltiin myös kyselyn teettämiseen osallistuvat kumppanit (kohdeorganisaatio) ja selitettiin kyselyn tarkoitus, sekä osallistumisen ja vastausten mahdollinen vaikutus kohdeorganisaation strategisten kyvykkyyksien kehittämiseen tulevaisuudessa. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja sen tuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Kyselyyn kehoitettiin vastaamaan rehellisesti ja kysely pyydettiin täyttämään alusta loppuun asti.

Kyselylomake koostui viidestä kohdasta ja 48 kysymyksestä. Kysymykset oli teemoitettu siten, että kohta A tarkastelee vastaajien yksilöllisiä taustaominaisuuksia liittyen heidän sosiodemografisiin ominaisuuksiin ja työkokemukseen, työympäristöön ja tehtävärakenteeseen. Kohta B eteni lyhyillä tarkkaavaisuutta herättävillä kysymyksillä, jonka tarkoituksena oli herättää vastaaja huomaamaan, että kysely liittyy hänen vastualueellaan tehtävään palvelukehitykseen ja oman vastualueen palvelullistamisen tason arviointiin. Kohdassa C vastaajaa pyydetään arvioimaan suorituskykytavoitteita vastualueellaan tarjottaville palveluille ja D käsittelee organisaation palvelustrategiaan liittyvää viestintää. Kohta E tarkastelee palveluiden strategista suorituskykyä ja näin ollen yhdistellen kohdan C ja D tematiikkaa. Tarkempi kuvaus (liite 3) kyselylomakkeen yksityiskohdista ja kyselyn visuaalisesta ilmeestä on laadittu tämän tutkielman liitteeksi, sillä Eskola (1967) kirjoitti Edward A. Suchmanin todenneen jo vuonna 1954:

Lyhyesti sanottuna, tutkimusasetelman muotoilu on tiedettä ja taidetta. (s.49)

4.2.1 Aineiston kuvailu

Tutkimukseen vastasi yhteensä 88 henkilöä. Aineiston sukupuoli ja ikäjakauma (ks. taulukko 1) osoittavat aineiston edustavuutta, sillä vastaajia oli useammasta eri ryhmästä. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia (71 %), miehiä oli noin kolmasosa vastaajista (29 %). Vastaajia oli eniten 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä (33 %) ja 31–40-vuotiaita vastaajia oli 26 %. Vähiten vastaajia (1 %) oli yli 60-vuotiaiden ja alle 20-vuotiaiden vastajaryhmissä. Ikäjakauma 20–30-vuotiaiden (16 %) ja 51–60-vuotiaiden (22 %) välillä oli melko tasainen.

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma.

Taustatiedot		n	%
Sukupuoli	Nainen	62	71 %
	Mies	25	29 %
Ikä	Alle 20 vuotta	1	1 %
	20–30 vuotta	14	16 %
	31–40 vuotta	23	26 %
	41–50 vuotta	29	33 %
	51–60 vuotta	20	22 %
	Yli 60 vuotta	1	1 %

Koulutukseltaan (ks. taulukko 2) lukion tai ammattikoulun (63 %) oli suorittanut suurin osa vastaajista, kandidaatin tai ammattikorkeakoulun (24 %) suorittaneita oli toiseksi eniten, vähiten oli maisterin tai ylempään ammattikorkeakoulututkinnon (9 %). Vain yksi vastaajista (1 %) oli suorittanut ainoastaan peruskoulun, eikä kenelläkään vastanneista ollut tohtorin tai erityisasiantuntijan koulutusta. Kolme vastanneista (3 %) ei halunnut kertoa koulutusastettaan lainkaan. Suurin osa vastanneista oli työskennellyt nykyisessä roolissaan yli 8 vuotta (38 %). Muutoin työkokemusten jakauma oli verrattain tasainen 1–2 vuotta (17 %) ja 3–4 vuotta (23 %) työskennelleiden ryhmissä. Alle vuoden nykyisessä roolissaan oli työskennellyt 10 % vastaajista. Vähiten vastaajilla oli niistä työkokemusluokista, jotka asettuivat 5–6 vuoden (9 %) ja 7–8 vuoden (3 %) välille.

Taulukko 2. Vastaajien koulutusaste ja työkokemus.

Taustatiedot		n	%
Koulutusaste	Peruskoulu	1	1 %
	Lukio tai ammattikoulu	55	63 %
	Kandidaatti tai ammattikorkeakoulu	21	24 %
	Maisteri tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto	8	9 %
	Erytisasiantuntijan tai tohtorin tutkinto	0	0 %
	En halua kertoa	3	3 %
Työkokemus	Alle vuoden	9	10 %
	1–2 vuotta	15	17 %
	3–4 vuotta	20	23 %
	5–6 vuotta	8	9 %
	7–8 vuotta	3	3 %
	Yli 8 vuotta	33	38 %

Suurin osa vastaajista työskenteli (ks. taulukko 3) alle 10 henkilön tiimeissä (33 %). Alle 50 henkilön (26 %) ja yli 50 henkilön (21 %) tiimeissä työskenteli miltei saman verran vastaajia. Alle 20 henkilön tiimissä työskenteli 15 % vastaajista ja vähiten vastaajia työskenteli alle 5 henkilön (6 %) tiimeissä. Vastanneista suurin osa työskenteli päällikkönä (51 %), apulaispäällikön tai vastuuhenkilön roolissa työskenteli 24 % vastanneista ja vähiten vastaajia työskenteli keskijohdossa (6 %).

Taulukko 3. Vastaajien tiimin koko ja rooli organisaatiossa.

Taustatiedot		n	%
Tiimin koko	Alle 5 henkilöä	5	6 %
	Alle 10 henkilöä	29	33 %
	Alle 20 henkilöä	13	15 %
	Alle 50 henkilöä	23	26 %
	Yli 50 henkilöä	18	21 %
Rooli	Keskijohto	6	6 %
	Päällikkö	45	51 %
	Apulaispäällikkö tai vastuuhenkilö	37	24 %

4.2.2 Aineiston edustavuus

Kyselylomake lähetettiin 172 henkilölle ja siihen vastasi 88 henkilöä (n=88), tutkimuksen vastausprosentti oli 51,2 %. Suurin osa vastaajista työskenteli päällikön roolissa (51 %) tai apulaispäällikkönä tai vastuuhenkilönä (42 %) ja vähiten vastaajia oli keskijohdossa

(6 %). Sukupuolijakaumaltaan naisia (71 %) oli huomattavasti enemmän kuin miehiä (28 %). Ikäjakauma painottui 41–50 vuotiaisiin (33 %). Vastaajia oli kaikista ikäryhmistä.

Ylimmältä koulutusasteeltaan suurin osa oli lukion tai ammattikoulun suorittaneita (63 %) tai kandidaatin tai ammattikorkeakoulututkinnon (24 %). Maisterin tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli verrattain vähän (9 %) ja vain yksi vastanneista työskenteli peruskoulupohjalta, eikä kolme vastaajaa halunnut kertoa omaa koulutustettaan. Kukaan vastanneista ei ollut suorittanut erityisasiantuntijan tai tohtorin tutkintoa. Suurimmalla osalla vastanneista oli työkokemusta nykyisestä roolistaan yli 8 vuotta (38 %), 3–4 vuoden työkokemuksen (23 %) ja 1–2 vuoden työkokemuksen (17 %) jakaumat olivat melko tasaiset. Myös tiimikoot jakautuivat tasaisesti, sillä alle 10 henkilön tiimeissä (33 %), alle 50 henkilön tiimeissä (26 %) ja yli 50 henkilön tiimeissä (26 %) työskenteli miltei saman verran vastaajia. Vähiten vastaajia oli alle 20 henkilön tiimeissä (15 %) ja alle 5 henkilön tiimeissä (6 %). Vastausmäärä on otannan kokoon nähden riittävä ja vastaajajoukon taustatietojen jakaumat osoittavat, että otos kattaa edustavasti organisaation eri työntekijäryhmät. Vastaajien vastuualueella käytössä olevien palveluiden määrän keskiarvo oli 2,18 ja mediaani 2, enimmillään yhden henkilön vastuulla oli 9 eri palvelua ja vähimmillään yksi palvelu.

Tutkielman edustavuuden tarkastelu suoritettiin myös hyödyntäen organisaatiossa olemassa olevia tietoja henkilöstön määristä eri tehtävissä. Näin ollen vastausmarginaalin yhdistäminen muihin tietoihin antoi pohjan yksityiskohtaiselle vastauskatoanalyysille ja osoitti, korreloiko kyselytutkimukseeni osallistuminen toimijatason ominaisuuksien kanssa. Vastausten linkittäminen organisaation henkilömääriin tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden suorittaa yksityiskohtainen vastauskatoanalyysi havainnollisin tiedoin ja taata samalla vastaajien täysi anonymiteetti. Taulukossa 4 esitetään vastauskatoanalyysin tiedot rooleittain. Suurin vastauskato oli apulaispäälliköiden ja vastuuhenkilöiden ryhmässä (58 %) ja pienin päälliköiden vastaajaryhmässä (38 %). Puolet keskijohdossa työskentelevistä jätti vastaamatta kyselyyn.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa havaittiin vain vähäinen yhteys organisaatiotason vastaajien ja vastauskadon välillä. Jotta aineisto ei esittäisi vain yksipuolisia näkemyksiä taulukot 4 ja 5 osoittavat, ettei kyselyyn osallistuminen näyttäisi olevan yhteydessä tietyn osajoukon osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen, mutta samalla on syytä kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että vastaajat ovat saattaneet valita osallistuvansa kyselyyn havaitsemattomiin tekijöihin, kuten prososiaalisiin motiiveihin perustuen.

Taulukko 4. Vastauskatoanalyysi rooleittain.

Vastauskatoanalyysi			
	Vastaajat (n)	Lähetetty (N)	Vastauskato %
Keskijohto	6	12	50 %
Päälliköt	45	73	38 %
Apulaispäälliköt ja vastuuhenkilöt	37	88	58 %
Vastauskato yht.	88	172	49 %

Aineiston edustavuuden tarkastelun yhteydessä selvitettiin myös, vaikuttiko vastaajan sukupuoli (ks. taulukko 5) vastaajan päätökseen osallistua kyselytutkimukseen. Vastauskato oli miltei yhtä suuri molemmissa vastaajaryhmissä. Naisista 52 % jätti osallistumatta kyselytutkimukseen ja miehistä 43 % ei vastannut kyselyyn lainkaan.

Taulukko 5. Vastauskatoanalyysi sukupuolittain.

Vastauskatoanalyysi			
	Vastaajat (n)	Lähetetty (N)	Vastauskato %
Miehet	25	44	43 %
Naiset	62	128	52 %

4.2.3 Empiirisen aineiston luotettavuuden arviointi

Westerman (2014) ehdottaa, että laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia tulisi käsitellä lopulta pohjimmiltaan samankaltaisina, sillä ne molemmat edustavat tulkinnallista tutkimusmuotoa. Hänen mukaansa ihmistieteellisiin tutkimuksiin tulisi suhtautua muutoinkin kriittisesti, kuin vain tutkimusmenetelmiin perustuen. Tilaston luotettavuuden

arviointiin vaikuttaa myös se, millä menetelmällä ja mitä tarkoitusta varten tiedot on hankittu (Eskola, 1967, s.86), näistä seikoista on lisätty tarkempi kuvaus tähän tutkielmaan, sillä tavoitteena on käsitellä avoimesti tutkimusaineiston hankintaan liittyviä yksityiskohtia, kyselylomakkeen muotoilua (ks. liite 4) ja kyselylomakkeen rakennetta (ks. liite 5). Tilastotieteissä menetelmien soveltamisen vaikeus perustuu siihen, ettei soveltamiselle ole olemassa järjestelmällisiä sääntöjä ja tilastotieteellisen havaintojoukon soveltamisen vaikeus edellyttää laajan menetelmäjoukon hallitsemista sekä kykyä tehdä päätelmiä hajanaiseen tietoon perustuen (Nummenmaa, 2009, s.15).

Mittarin sisäinen johdonmukaisuus tarkastettiin laskemalla Cronbachin alfa jokaiselle mittarille erikseen ja näiden arvojen avulla tarkasteltiin, mittasivatko väittämät samaa ilmiötä yhtenäisesti. Jokaisen väittämäkokonaisuuden yhteydessä tarkastettiin, miten paljon yksittäisten väittämien poistamisella olisi vaikutusta reliabiliteettiin. Mittarin sisältövaliditeetti varmistettiin tutustumalla aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen palvelullistamisen paradokseista ja selviytymiskäytänteistä, sekä arvioiden tutkimuksen mittariston sisältöä asiantuntijaperusteisesti (T. Huikkola, sähköpostikeskustelu, 22.3.2025; Kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen päällikkö, henkilökohtainen keskustelu, 21.3.2025).

Tutkielman ulkoinen validiteetti on pyritty varmistamaan tutkimuksen otannan huolellisen suunnittelun avulla. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja niiden ryhmien rajausta, joihin tutkimus on yleistettävissä (Metsämuuronen, 2003, s.30). Tämän tutkielman ulkoista validiteettia rajoittavana tekijänä voidaan pitää sitä, että on tutkittu ainoastaan yhden vähittäiskaupan organisaation palvelullistamiseen liittyviä kokemuksia. Tämä jättää huomiotta esimerkiksi vallitsevan organisaatiokulttuurin vaikutukset vastaajien kokemuksiin liittyen.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta, sisältäen käsitteiden, teorian, mittareiden ja mittaustilanteen luotettavuutta (Metsämuuronen, 2003, s.35). Tutkimus lähti liikkeelle tutkimusongelmasta, jolle ei löytynyt suoranaista

selitystä teoriasta. Tutkimusongelma rajattiin käsittelemään palvelustrategian esiin tuomia paradokseja ja selviytymiskäytänteitä, jotka ilmenevät operatiivisen johtotason toiminnassa. Tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen käytettiin aikaa ja se tehtiin huolellisuutta noudattaen.

4.3 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Ihmistieteissä erilaisten normien ja odotusten merkitys korostuu. Panter ja Sterba (2011, s.18–19) kirjoittavat yhteisöjen tuntevan empatiaa toisiaan kohtaan, tietynlaisia tunteita tai käytöstä ei pidetä hyväksyttävänä ja tämän takia ihmistieteellinen kvantitatiivinen tutkimus vaatii eettisyyden tarkastelua. Tutkimusaineistoa analysoidessa ja esiin tulleita seikkoja analysoitaessa noudatettiin rehellisyyttä, mutta myös osoitettiin arvostusta tieteellisen toiminnan osapuolia kohtaan. Tämä on oleellinen osa tieteen normirakennetta, sillä samanaikaisesti on tehtävä yksityiskohtaista selkoa käsitteistä, mittauksista ja muista operaatioista, mutta samanaikaisesti taattava vastaajien yksityisyys (Eskola, 1967, s.320). Tutkimukseen vastanneiden anonymiteetista pidettiin huolta koko tutkimuksen tekemisen ajan ja tutkimustulokset raportoitiin ja viestittiin avoimesti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.

Vaikka Suomen perustuslain (731/1999) 16 § takaakin mahdollisuuden omien sivistyksellisten oikeuksien käyttämiseen, tulee tutkimuksessa huomioida, että ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa peruslähtökohta on tutkittavien henkilöiden luottamus tutkimuksen tekijöihin ja tieteeseen (TENK, 2019, s.8). Tämän takia tutkimustulos on julkinen ja näin ollen myös sen tieteelliset tulokset ovat yhteisiä, sekä tulokset puolueettomasti esitettyjä (Eskola, 1967, s.321).

Tutkimusongelman muuttuessa mittauskohteeksi on huomioitava, että mitattavat muutujat ja käytetyt menetelmät vastaavat tutkimuskysymykseen (Nummenmaa, 2009, s.30). Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin käyttäen aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa esitettyjä mittaristoja ja pohtien tutkittavan ilmiön rakennetta ja sisältöä.

Metsämuuronen (2003, s.77–78) kirjoittaa, että ihmistieteissä teorian asema on instrumentaalinen, jolla tarkoitetaan ensisijaisesti sitä, että tiedon hankkijan on valittava tutkimukseensa paras teoreettinen viitekehys, jonka mukaan termit operationalisoidaan ja lopulta on pidettävä mielessä se, että kvantitatiivisella mittauksella selvitetään tutkittavan ilmiön todellista luonnetta, mutta koko totuutta ei saada selville. Tämän takia myös kriittisyyttä tätä tutkielmaa kohtaan on tuotu esiin useampaan kertaan, jonka Eskola (1967, s.321) kirjoittaa olevan tieteen normirakenteen mukaista järjestelmällistä epäilyä, jolla osoitetaan, että tutkimus on lupa altistaa myös kriittiselle tarkastelulle.

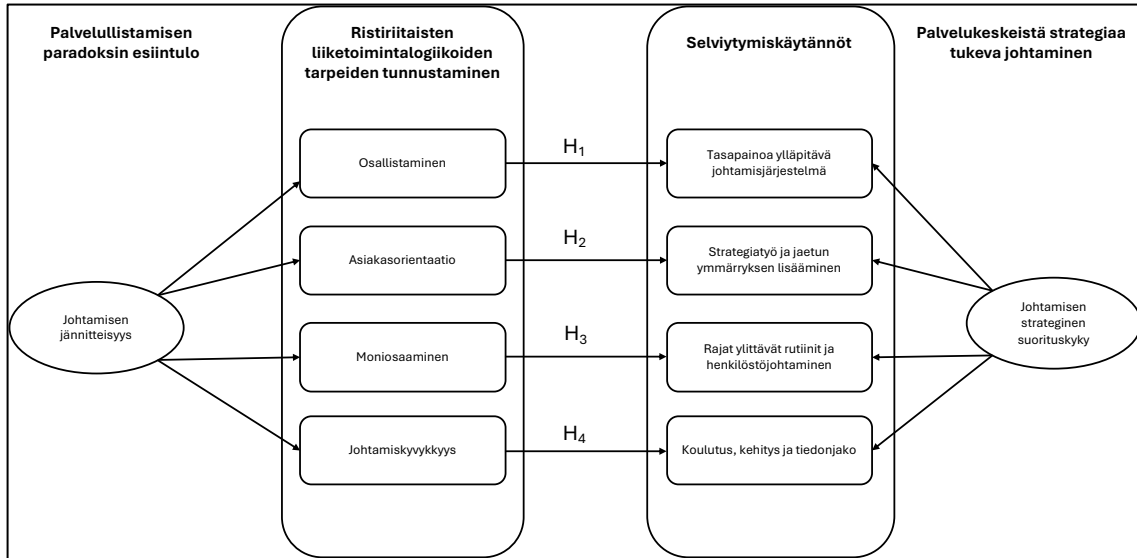
Alkulan ja Ylöstalón (1994, s.44) mukaan jokaiseen empiiriseen ongelmaan voisi periaatteellisesti ajatella löydettävän sopivan mittarin, mutta käytännössä tutkimuksen sisäiset jännitteet ja tutkimusongelman ulkopuoliset asiat tulevat vaikuttamaan käytäntöön, sekä käytettävien aineistojen valintaan vaikuttavat tutkimuksen käyttötavat ja tarkoitus. Hänen mukaansa kvantitatiivinen tutkimus tarvitsee kiteytyneitä käsitteitä ja luokituksia, sillä aineiston keruu perustuu etukäteen tehdyille valinnoille. Tässä tutkielmassa valittujen instrumenttien avulla oli tarkoitus todistaa palvelullistamisen paradoksien ja selviytymiskäytäntöjen ilmeneminen vähittäiskaupan operatiivisen johtamisen kontekstissa ja tuoda esiin uusia teoreettisten käsitteiden mukaisia havaintoja vähittäiskaupan toimintaympäristön muuttuneista olosuhteista.

5 Empiirinen analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysissä hyödynnetään tilastollista menetelmää, jonka avulla pyritään löytämään empiirisestä aineistosta yhteyksiä, sekä myös erottamaan ilmiöitä toisistaan. Tämä on Metsämuurosen (2003, s.5) mukaan osa tilastotieteen systematiikkaa, säännönmukaisuuksien etsimistä, mutta samalla myös satunnaisten tekijöiden erotelua. Kerättyjen havaintoyksiköiden ja tietojen määrä (Metsämuuronen, 2008, s.11), sekä tutkimusongelmaan liittyvien tilanteiden perusteella (Hirsjärvi et al., 2007, s.153) etsitään aiempaan teoriaan ja malleihin soveltuvaa ratkaisua (Vilkkä, 2007, s.24). Tässä tutkimuksessa käytetään korrelaatio-, varianssi- ja regressioanalyysiä, jotka mahdollistavat palvelullistamisen jännitteiden sekä selviytymiskäytänteiden kattavan analyysin.

5.1 Instrumentit

Hirsjärven (2007, s.193) mukaan kyselylomakkeen laadukkuus on tutkimusaiheen ohella merkittävimpiä seikkoja, joilla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Hän kirjoittaa, että kyselytutkimuksen alkuajoista lähtien tutkijat ovat jakautuneet kahteen ryhmään, joko avoimia tai strukturoituja kysymyksiä suosien. Koska tutkimus ei rajoittunut vain organisatoristen tai yksilöllisten tekijöiden tarkasteluun, jouduttiin kyselylomake laatimaan neljän eri tutkimuksen suosituksilla. Vastatakseen tutkimusongelmaan, laadittiin uusi mittaristo (ks. kuvio 5), joka perustui 1) Kohtamäen ja muiden (2020) laadullisen tutkimuksen suosituksiin tutkia organisaation strategista soveltuvuutta palvelullistamispyrkimyksiin. Tätä tutkimusta varten käyttäen Braxin ja muiden (2021) mittareita, joita täydennettiin 2) Miron-Spectorin ja muiden (2018) suosituksella tutkia organisatorisia jännitteiden kokemuksia, 3) Sparrin ja muiden (2022) suosituksilla tutkia yhtäaikaisia organisaatiovaatimuksia ja 4) Cain ja muiden (2009) suosituksella tutkia strategisen suori-tuskyvyn tekijöiden vaikutusta johtamisen suorituskykyyn nähden.



Kuvio 5. Palvelullistamisen paradoksien ja strategisen suorituskyvyn väliset suhteet.

Operatiivisen johdon jännitteiden kokemuksia ja mitattiin Miron-Spectorin ja muiden (2018) kuudella väittämällä, käyttäen viisiportaista (1 tarkoitti "täysin eri mieltä" ja 5 "täysin samaa mieltä") Likert -asteikkoa. Esimerkiväittämä: "Tunnen oloni mukavaksi käsitellessäni ristiriitaisia tavoitteita?". Kokonaisuudessaan kuuden väittämän reliabiliteetti oli ($\alpha = 0,54$) heikko, joten mittari voi olla epäluotettava sellaisenaan käytettynä. Tämän mittarin osalta suoritettiin faktorianalyysi, joka osoitti sen jakautuvan kahteen alidimensioon, joista toinen mittasi paradoksaalisia jännitteitä (kolme väittämää) ja toinen selviytymiskäytänteitä (kolme väittämää). Aineisto sopi faktorianalyysiin ($KMO = 0,612$; Bartlettin testi: $\chi^2(158,239) = 12, p = < 0,001$) ja vaikka faktorianalyysi viittasi kahden alidimension muodostumiseen, jäi jännitemuuttujan (kolme väittämää) sisäinen johdonmukaisuus ($\alpha = 0,421$) alhaiseksi. Sisäisen johdonmukaisuuden edellytys täyttyi selviytymiskäytänteitä (kolme muuttujaa) mitanneilla väittämällä ($\alpha = 0,781$), mutta summa- ja yksittäisten väittämien reliabiliteetin edellytykset eivät täytyneet molemmissa mittareissa, joten tutkimuksen korrelaatio- ja regressioanalyysissä käytettiin yksittäisiä soveltuvia jännitteitä mitanneita muuttujia. Yksittäisten väittämien todettiin mittaavan haluttua konstruktiota selvemmin ja selkeämmin, kuin keinotekoisesti koostetut summamuuttujat, sillä yksittäinen huolellisesti valittu väittämä toimi käytännössä indikaattorina, jolla oli pienempi mittausvirhe kuin heikolla summamuuttujalla.

Lisäksi koettujen jännitteiden tyyppejä mitattiin Miron-Spectorin ja muiden (2018) mittarilla käyttäen monivalintaa, josta esimerkivalinta: *”Työssäni minun täytyy samanaikaisesti luoda uusia ratkaisuja ongelmiin ja välttää virheitä”*. Tässä mittarissa luotettavuus oli ($\alpha = 0,71$) kohtalainen. Miron-Spector ja muut (2018) ehdottavat jännitemittariksi seitsemää väittämää ja selviytymiskäytänteiden mittaamiseen yhdeksää väittämää, molemmista kategorioista valittiin tähän tutkimukseen kolme soveltuvinta kysymystä. Mittaristosta poistettiin päällekkäisiä väittämiä, sillä jännitteiden ja selviytymiskäytänteiden oli tarkoitus toimia yksittäisinä muuttujina analyyseissä ja kaikkien kysymysten mukaan ottaminen olisi tuonut kyselyyn mukaan liikaa päällekkäisiä kysymyksiä, joista ei olisi ollut hyötyä tutkimusongelman kannalta. On kuitenkin huomioitava, että mittarien karsiminen saattoi heikentää paradoksaalisten ilmiöiden mittarin luotettavuutta, joten sen takia mukaan otettiin Miron-Spectorin ja muiden (2018) jännitetyyppejä kuvaava mittari kokonaisuudessaan (9 kysymystä).

Palvelustrategian johtamisen paradoksaalisuutta mitattiin 9 eri väittämällä. Paradoksaalisuuden asteikko perustui Sparrin ja muiden (2022) mittariin, joka mallintaa organisaation johtamisen paradoksiorientaatiota käyttäen viisiportaista (1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”) Likert -asteikkoa. Esimerkkiväittämä: *”Suora esihenkilöni osoittaa minulle, miksi on tärkeää samanaikaisesti luottaa aiemmin toimineisiin ratkaisuihin JA korvata vakiintuneita käytäntöjä uusilla lähestymistavoilla?”*. Tässä mittarissa reliabiliteetti oli ($\alpha = 0,94$) erinomainen. Tämä mittaristo sisällytettiin lomakkeelle kokonaisuudessaan, jotta tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin parantaa ja sen katsottiin vastaavan kokonaisuudessaan tutkimusongelmaan.

Operatiivisen johdon kokemusta palvelullistamisesta mitattiin yhteensä 21 eri väittämällä Braxin ja muiden (2021) mittaristoon perustuen. Skaalaan valitut mittarit perustuvat Kohtamäen ja muiden (2020) laadullisen tutkimuksen suosituksiin tutkia organisaation soveltuvuutta palvelullistamispyrkimyksiin. Väittämät liittyvät Braxin ja muiden (2021) mittariston johtamista koskeviin paradokseihin, kuten palveluorientaatioon,

palvelullistamiseen liittyviin kyvykkyyksiin ja organisaatorakenteen hallintaan, joihin osallistujat vastasivat viisiportaisella (1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”) Likert -asteikolla. Tässä mittarissa reliabiliteetti oli ($\alpha = 0,839$) hyvä. Esimerkiväittämä: *”Palveluiden kehittäminen on tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta tärkeää?”*. Braxin ja muiden (2021) mittaristoon kuului kokonaisuudessaan 31 väittämää ja mittaristosta poistettiin yhteensä 10 väittämää, sillä esimerkiksi organisaation palvelustrategiseen suunnitteluprosessiin, käyttöasteeseen ja tekniseen kehitykseen liittyvät tiedot eivät olleet tutkimuskysymyksen kannalta merkittävässä roolissa. Lisäksi mittaristosta poistettiin vastakkaisia väittämiä päällekkäisten kysymysten välttämiseksi.

Lisäksi lomakkeella lisättiin viisi kategorista organisaation KPI-viitekehystä kartoittavaa kysymystä, joiden lisäys perustui Cain ja muiden (2009) ehdotukseen tunnistaa organisaation oleelliset käytössä olevat suorituskykyindikaattorit, arvioiden näiden soveltuvuutta ja yhteyttä organisaatioviestintään, sillä tiedonjako oli aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu tärkeäksi tekijäksi palvelukeskeisen strategian johtamisessa. Tämän mittarin reliabiliteetti ($\alpha = 0,76$) oli kohtalainen. Esimerkkikysymys: *”Mikä seuraavista on toistuvien työllesi asetettu tavoite, jonka kohtaat työssäsi suoran esihenkilösi asettamana?”*.

Aiempiin mittareihin suoritettiin karsintaa lähtökohtaisesti sen takia, ettei lomake olisi liian pitkä ja siihen vastaaminen olisi mielekästä. Vaikka erilaisin muuttujamuunnoksien olisi voitu tarkastella luotettavuutta suhteellisesti muuttujien hyödyntäen, muodostaa tämä riskin siitä, että asteikon muuntaminen vääristää lopulta tutkimustulosta. Lisäksi mittaamiseen sisältyy paljon yksityiskohtia, on huomioitava myös se, että lomake sisältää vastaajalle mielekkään ja hahmotettavissa olevan kokonaisuuden, sillä kyselytutkimuksen tavoitteena on kysyä samaa asiaa kaikilta vastaajilta samalla tavalla (Alkula & Ylöstalo, 1994, s. s.132–133, 128).

Kyselylomakkeella kartoitettiin myös määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä demografisia taustamuuttujia, jotka kuvasivat henkilökohtaisia ja organisatorisia ominaisuuksia, mutta

eivät toimineet tutkimuksen varsinaisina selittäjinä tai päätarkoituksena. Näillä kontrollimuuttujilla suoritettiin aineiston deskriptiivinen analyysi, tehtiin ryhmiä vertailevia analyyseja ja etsittiin ymmärrystä sille, ketkä kokevat paradoksaalisia jännitteitä ja käyttävät selviytymiskäytänteitä. Vastuualueella käytössä olevien palveluiden määrää mitattiin monivalinta-asteikkoa (0–11) käyttäen, johon eri organisaatiossa käytössä olevat palvelut olivat vastaajalle valmiiksi listattuna. Vastaajilla oli mahdollisuus lisätä palveluita kyselylomakkeen avoimeen vastauskenttään tai valita vaihtoehto ”*Vastuualueellani ei ole lisäpalveluita asiakkaille*”.

Instrumenttien huolellinen suunnittelu ei kuitenkaan poista sitä tosiseikkaa, että tutkimukseen valittuihin mittareihin tulisi suhtautua varauksella, sillä aiemmissa tutkimuksissa kyseiset osiot on esitetty vastaajille toisistaan erillään, eikä niitä ole rinnastettu toisiinsa. Tämän takia eri teemat on eritelty kyselylomakkeella ja vastaajalle on pohjustettu teemaa selitteellä, joista tarkempi kuvaus liitteessä 3. Myös Metsämuuronen (2003, s.80-84) kirjoittaa, että kehitetyllä mittarilla ei välttämättä tavoiteta todellisen ongelman luonnetta ja vaikka mittariston luonnissa on noudatettu teoreettista lähtökohtaa ja mittaristoon käytetty teoria on operationalisoitu, on mittaristolle suoritettu asiantuntijamenettely vain kohdeorganisaation sisäisesti ja näitä esitutkimuksia suoritettiin vain neljä. Kuvaus mittariston laatimisprosessista (ks. liite 4) on lisätty tämän tutkimuksen liitteeksi.

Mittaristojen luotettavuutta tarkasteltu käyttäen Cronbachin alfan raja-arvoa ($\alpha < 0,60$) eri mittareille. Metsämuuronen (2003, s.386–387, 395) kirjoittaa, että Cronbachin alfaa käytetään mittarin sisäisen yhtenäisyyden mittarina ja myös reliabiliteetin, eli tutkimuksen toistettavuuden mittarina. Korkea reliabiliteetti kuvaa sitä, miten todennäköisesti ihmiset vastaisivat samalla tavalla, mikäli tutkimus toistettaisiin samanlaisena. Korkea reliabiliteetti kertoo hänen mukaansa myös siitä, miten tehokkaasti ja luotettavasti mittari erottelee mitattavat yksilöt toisistaan. Alfan arvot on esitetty tutkimustulosten yhteydessä. Alfan luottamusvälistä on esitetty myös kritiikkiä, sillä Metsämuuronen (2003, s.395) kirjoittaa, että alfan luotettavuuden varmuuteen on kiinnitettävä huomiota erityisesti silloin, kun tutkimuksen otoskoko on pieni. Vaikka yleisesti alfan raja-arvona ja

matalimpana hyväksyttävänä arvona on pidetty $<0,60$, ei tätä sääntöä kuitenkaan pidetä ehdottomana lakina, sillä alfa tarjoaa lisätietoa tutkimuksen ja mittariston luotettavuudesta ja on syytä kiinnittää huomio myös siihen, että alfan arvon raportointi tuottaa tietoa, vaikka informaatio ei olisikaan täydellisesti viitearvojen mukaista (Alkula & Ylöstalo, 1994, s.99–100).

Tutkimus sisältää myös huolen siitä, että vastaajat voivat tulkita kyselyn intressinä olevan poimia joihinkin erityisominaisuuksiin liittyviä preferenssejä, joten teoriaan perustuvien mittaristojen käyttäminen kyselylomakkeen suunnittelussa lisää tutkimuksen puolueettomuutta. Kyselylomakkeen kysymykset ovat määritelty käsitteellisesti teoriaan pohjautuen ja jokainen tutkimuksen teoreettinen termi on operationalisoitu osuvan analyysin ja tulkinnan varmistamiseksi (Vilkkä, 2007, s.36–37; Metsämuuronen, 2003, s.22–23).

Tutkimuksen mitta-asteikoksi on valittu Likert-asteikko (1–5), jota käytetään tyypillisesti kuvailemaan ominaisuutta erityisesti asenne- ja motivaatiomittareissa. Mittaamisella tavoitellaan tulosten eroteltavuutta toisistaan (Alkula & Ylöstalo, 1994, s.134–135). Vaikka mitattavia asioita voisi olla mielekästä tarkastella myös tarkkuudeltaan huomattavasti tarkemmin muuttujin, kuten esimerkiksi välimatka-asteikollisesti, voidaan Likert-asteikkoa pitää soveltuvana, sillä se lisää käytössä olevien tilastollisten menetelmien määrää (Nummenmaa, 2009, s.37). Metsämuuronen (2003, s.39–40) kirjoittaa, että välimatka-asteikollisille mittauksille kehitetyt analyysijärjestelmät voivat riittävällä tavalla hyödyntää Likert-asteikosta saatuja numeerisia arvoja. Tätä arviointiasteikon valintaa voidaan pitää perusteltuna tälle tutkimukselle, sillä tutkimuksessa tavoitellaan mittauksia siitä, miten eri asiat eroavat tai vaikuttavat suhteessa toisiinsa.

5.2 Analyysimenetelmät

Kausaalinen tutkimusasetelma on sosiologisessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyvin yleinen (Alkula & Ylöstalo, 1994, s.166). Sillä tarkoitetaan korrelatiivisen tutkimuksen tavoitetta löytää näyttöä ilmiöiden välisistä yhteyksistä ja saada selville, miten tietyt

ominaisuudet vaikuttavat toisten asioiden ilmenemiseen (Nummenmaa, 2009, s.29). Tämän tutkimuksen analyysit toteutettiin IBM SPSS -tilasto-ohjelmalla. Tutkimuksen kategoristen muuttujien analysoimiseen käytettiin yksi- ja kaksisuuntaista varianssianalyysiä vertaillen jännitteiden kokemuksia ja selviytymiskäytänteitä suhteessa vastaajien kategoriin muuttujiin, eli ikään, sukupuoleen, koulutustaustaan, työkokemukseen ja tiimin kokoon. Varianssianalyysiä voidaan pitää perusteltuna valintana, sillä kategorisia muuttujia ja niiden yhdistelmiä oli useampia. Varianssianalyysi on tutkimuksen perusmenetelmä, jolla testataan selitettävän muuttujan ja yhden tai useamman selittävän muuttujan välistä kausaalisuutta (Alkula & Ylöstalo, 1994, s.257–258). Varianssianalyysin matemaattinen malli rakentuu seuraavalla tavalla, jota havainnollistetaan esimerkissä 1.

(1) Tarkastellaan muuttujaa y yhtälöllä

$$y_{ij} = \mu + \tau_i + \varepsilon_{ij}, \quad (1)$$

missä μ on kokonaiskeskiarvo, τ_i on ryhmän poikkeama yleiskeskivärtä ja ε_{ij} on virhetermi.

Useamman selittäjän tapauksessa malliin tulee mukaan uusi interaktiotermi, ja jos sitä tarvitaan, on kyseessä kahden muuttujan interaktiovaikutus, jolla tarkoitetaan, että yhden muuttujan vaikutus on ehdollinen muiden muuttujien suhteen (Alkula & Ylöstalo, 1994, s.259–260).

Korrelaatiokerroin sen sijaan selittää eri muuttujien symmetristä riippuvuutta, kun taas regressioanalyysi mittaa selitettävän ja selittävän muuttujan voimakkuutta, eli kuinka paljon selittävässä muuttujassa tapahtuva muutos vaikuttaa selitettävään muuttujaan (Alkula & Ylöstalo, 1994, s.247). Korrelaatioanalyysin avulla kartoitetaan johtamisen jännitteiden ja ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden välisten muuttujien yhteyksien suuntaa ja voimakkuutta. Lisäksi korrelaatioanalyysi suoritetaan johtamisen strategisen suori-tuskyyvyn ja selviytymiskäytänteiden välisille muuttujille. Korrelaatioanalyysin avulla testataan operatiivisen johdon toimijoiden paradoksien ja selviytymiskäytänteiden koke-muksia ja sen matemaattinen malli rakentuu tavallisimmin seuraavan yhtälön mukaisesti, jota havainnollistetaan esimerkissä 2.

(2) Tarkastellaan muuttujaa r_{xy} yhtälöllä

$$r_{xy} = \frac{s_{xy}}{s_x s_y} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{s \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (2)$$

missä korrelaatiokerroin saadaan jakamalla kovavarianssi x:n ja y:n keskihajonnan tulolla.

Korrelaatiot toimivat alustavana analyysinä, jonka perusteella rakennetaan regressiomalli. Ilmiön tilastollisessa jäsentämisessä ja hypoteesien testaamisessa käytetään regressioanalyysiä, jonka avulla pyritään kartoittamaan muuttujien selitysvoimaa. Regressioanalyysin avulla tutkitaan paradoksaalisten jännitteiden selitysvoimaa suhteessa ristiin liitettyihin liiketoimintalogiikoihin ja selviytymiskäytänteisiin. Menetelmä soveltuu tutkimusasetelmaan, tutkimusongelma tarkastelee johtamisen paradoksaalisten jännitteiden ja palvelustrategian välistä yhteyttä, sekä selviytymiskäytänteitä, sillä korrelaatio- ja regressioanalyysi täydensivät toisiaan tarjoten monipuolisemman kuvan muuttujien välisistä suhteista.

Miron-Spectorin ja muiden (2018) mukaan paradoksaalisten jännitteiden kokemus syntyy sekä jännitteiden kokemisen että paradoksaalisen ajattelutavan kautta. Heidän mukaansa näiden mittarien avulla voidaan mitata paradoksaalisen ajattelutavan myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen ja innovatiivisuuteen. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysissä käytetään lineaarista regressioanalyysiä, jonka avulla itsenäiset jännitemuuttujat vertautuvat selittäviin organisaatiotason paradoksaalisiin jännitteisiin ja selviytymiskäytänteisiin. Osallistamiseen, asiakasorientaatioon, moniosaamiseen ja johtamiskyvykkyyteen liittyvät muuttujaryhmät on mallinnettu aiempaan teoriaan (Kohtamäki et al., 2020) perustuen.

Kohtamäki ja muut (2020) esittävät palvelullistamisen paradokseista selviytymisen käytäntöjen muodostuvan johtamisen tasapainoa ylläpitävän johtamisjärjestelmän, strategiatyön, henkilöstöjohtamisen rutiinien sekä systemaattisen koulutus- ja kehitystyön avulla. Joten tutkimuksen hypoteesit on muotoiltu tätä periaatetta noudattaen.

H₁: Osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden soveltaminen parantaa johtamisen suorituskykyä ja lisää ymmärrystä.

H₂: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka edistävät organisaation sisäisiä verkostokyvyyksiä pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin todennäköisemmin, kuin ne, joilla ei ole organisaation sisäisiä verkostokyvyyksiä.

H₃: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka panostavat organisaatiorakenteen soveltuvuuteen palvelullistaminen huomioiden pystyvät käsittelemään paradoksaalisia jännitteitä todennäköisemmin kuin ne, joilla ei ole rajat ylittäviä rutiineja.

H₄: Edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttäminen vaikuttaa positiivisesti paradoksaalisista jännitteistä selviytymiseen.

Näitä hypoteeseja testataan käyttäen regressioanalyysiä, sillä empiirisen aineiston analyysissä regressioanalyysillä voidaan tutkia, kuinka paljon yhteyttä kahden muuttujan välillä muutoksilla on (Metsämuuronen, 2008, s.85). Eskolan (1967, s.256–257) mukaan regressioanalyysissä on yksi riippuva muuttuja ja useita riippumattomia muuttujia ja sen matemaattinen malli rakentuu tavallisesti seuraavan yhtälön mukaisesti, jota havainnollistetaan esimerkissä (1).

(3) Tarkastellaan muuttujaa y yhtälöllä

$$y = a + b_1x_1 + B_2x_2, \quad (2)$$

missä y on riippuvan muuttujan ennustettu arvo, x_1 ja x_2 riippumattomia muuttujia ja a , b_1 ja b_2 vakioita.

Regressioanalyysi voidaan siis nähdä myös mittarin rakentamisen menetelmänä (Eskola, 1967, s.257), sillä sen avulla voidaan laatia myös korrelaatioasteikkoja, joissa osoitetaan mahdollisimman suuri riippuvuusaste erilaisten vaihtoehtojen välillä ja tätä periaatetta on noudatettu tässä tutkimuksessa. Samanaikaisesti regressioanalyysin avulla voidaan

hakea myös useampia selittäviä muuttujia, jolloin useamman muuttujan yhtäaikainen korrelaatiokertoimen neliö kertoo, kuinka paljon muuttujien joukko yhdessä selittää riippumatonta tai riippuvaa muuttujaa (Metsämuuronen, 2008, s.85).

Alkula ja Ylöstalo (1994, s.247) kirjoittavat korrelaatiokertoimen olevan symmetrinen riippuvuuden mitta, kun taas regressioanalyysi esittää selitettävän muuttujan selittävän muuttujan funktiona. Näin ollen korrelaatiokertoimen avulla voidaan kuvata riippuvuuden voimakkuutta, kun taas regressiokerroin kuvaa sitä, miten paljon muutos selittävässä muuttujassa muuttaa selitettävää muuttujaa. Vaikka regressioanalyysi onkin käytetyimpiä analyysimenetelmiä, sisältyy tutkimukseen myös rajoitteita, sillä mikäli analyysiin valitaan epäolennaisia muuttujia, ovat tutkimuksen tulokset enemmän tai vähemmän epävarmoja (Metsämuuronen, 2008, s.88). Tämän takia teoria-aineistosta on pyritty löytämään säännönmukaisuuksia, joista tutkimus alkaa ja joiden perusteella tutkimuksessa mitattavat asiat on valikoitu huolellisesti (Vilkka, 2007, s.26).

On huomioitava, että ajanjaksoihin sidottujen muutosprosessin kuvaileminen ei ole tämän tutkimuksen tavoitteena, sillä muutosprosessien kuvaaminen vaatii Eskolan (1967, s.285) mukaan tietoja vähintään kahtena eri ajankohtana suoritetuista mittauksista. Lisäksi huomiota on kiinnitettävä siihen, ettei pelkkä empiirinen yhteys riitä kausaaliseksi yhteydeksi. Alkula ja Ylöstalo (1994, s.166–167) kirjoittavat, että uskottavalta kausaaliselitykseltä vaaditaan prosessi, jonka kautta yhteyttä tulkitaan ja jonka välityksellä vaikutus tapahtuu, sillä kerätty kvantitatiivinen aineisto on vain kapea projektio siitä, mitä tutkittavassa kohteessa tai prosessissa todellisuudessa tapahtuu. Heidän mukaansa kausaalisuuden vaatimuksina voidaan pitää sekä empiiristä, että teoreettista yhteyttä, jota kuitenkin rajoittaa käsitys siitä, että sosiologista kausaalisuutta lopulta rajoittaa se, että ihmisten toimintaa voidaan selittää myös yksilöllisten tavoitteiden tai yhteiskunnallisten normien kautta, jolloin olisi viisaampaa puhua esimerkiksi teleologisesta selittämisestä.

6 Tutkimustulokset

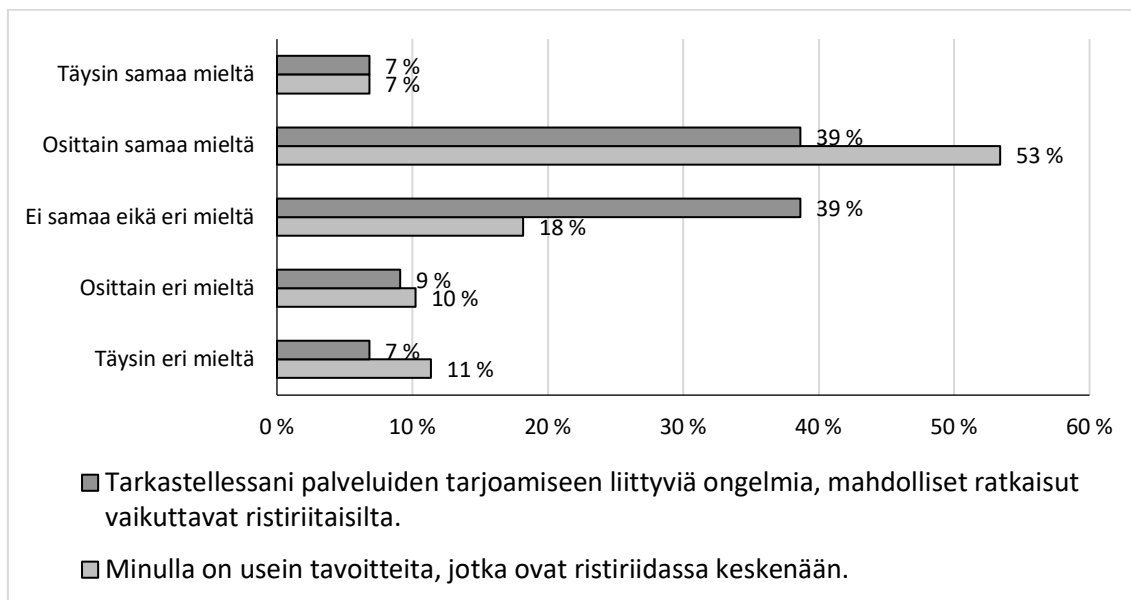
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja niiden merkitystä palvelullistamisen paradoksien ja selviytymiskäytäntöjen selittäjinä, sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta tilastotieteellisiä menetelmiä hyödyntäen. Empiirisen aineiston sisällön erittelyn tavoitteena on kuvata objektiivisesti kerättyä tutkimusaineistoa ja etsien systemaattisesti vastausta tutkimuskysymykseen, hyödyntäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimustulosten analysoinnissa käytetään instrumentaalista, eli edistävää kommunikaatiotyyliä, jonka tavoitteena on harkitusti edistää pyrkimystä löytää vastaus sille, minkälainen yhteys paradoksaalisilla jännitteillä ja vähittäiskaupan palvelustrategialla on, sekä minkälaisia selviytymiskäytänteitä operatiivisen johdon toimijat käyttävät.

6.1 Aineiston alustava tarkastelu

Vastaajista yhden henkilön vastuulla oli keskimäärin kaksi erilaiseen liiketoimintalogiikkaan perustuvaa palvelua (KA: 2,181, Mediaani: 2). Vastausten vaihteluväli oli 1–9 palvelua vastaajaa kohden.

Palvelullistamisen on tunnistettu synnyttävän ristiriitaisia organisaatiovaatimuksia, joten empiirisen aineiston keruussa jännitteitä selittävinä muuttujina pidettiin operatiivisessa johdossa toimivien kokemuksia ristiriitaisista tavoitteista. Tätä mitattiin esimerkiksi muuttujilla *”Minulla on usein tavoitteita, jotka ovat ristiriidassa keskenään”* ja *”Tarkastellessani palveluiden tarjoamiseen liittyviä ongelmia, mahdolliset ratkaisut vaikuttavat ristiriitaisilta”*. Yli puolet vastaajista kokivat paradoksaalisia jännitteitä työssään (ks. kuvio 6) ja selvästi pienin osa vastaajista ei ollut kokenut paradoksaalisia jännitteitä lainkaan. Tarkasteltaessa jännitteitä mitanneiden muuttujien sisäistä johdonmukaisuutta, käytettiin Cronbachin alfa-kerrointa ($\alpha = 0,75$). Mittarien voitiin todeta osoittaneen sisäistä johdonmukaisuutta, eli operatiivisessa johdossa toimivien kokemuksia paradoksaalisista jännitteistä. Jännitteiden kokemuksia mitattiin myös työssä esiintyvien

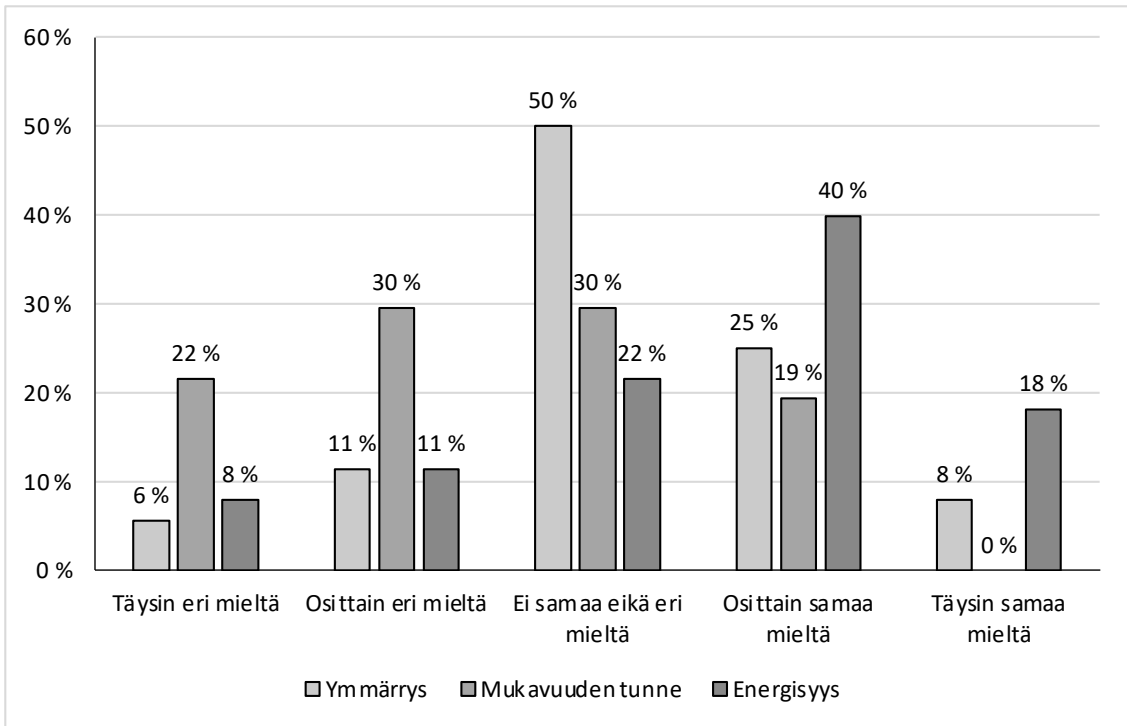
samanaikaisten vaatimusten kautta. Myös tässä mittaristossa alfa arvo viittaa hyvään luotettavuuteen ($\alpha = 0,71$) ylittäen suositusarvonsa ($\alpha > 0,60$).



Kuvio 6. Operatiivisessa johdossa toimivien kokemus ristiriitaisista tavoitteista työssään ja palveluiden tarjoamiseen liittyvien ongelmien ristiriitaisuudesta.

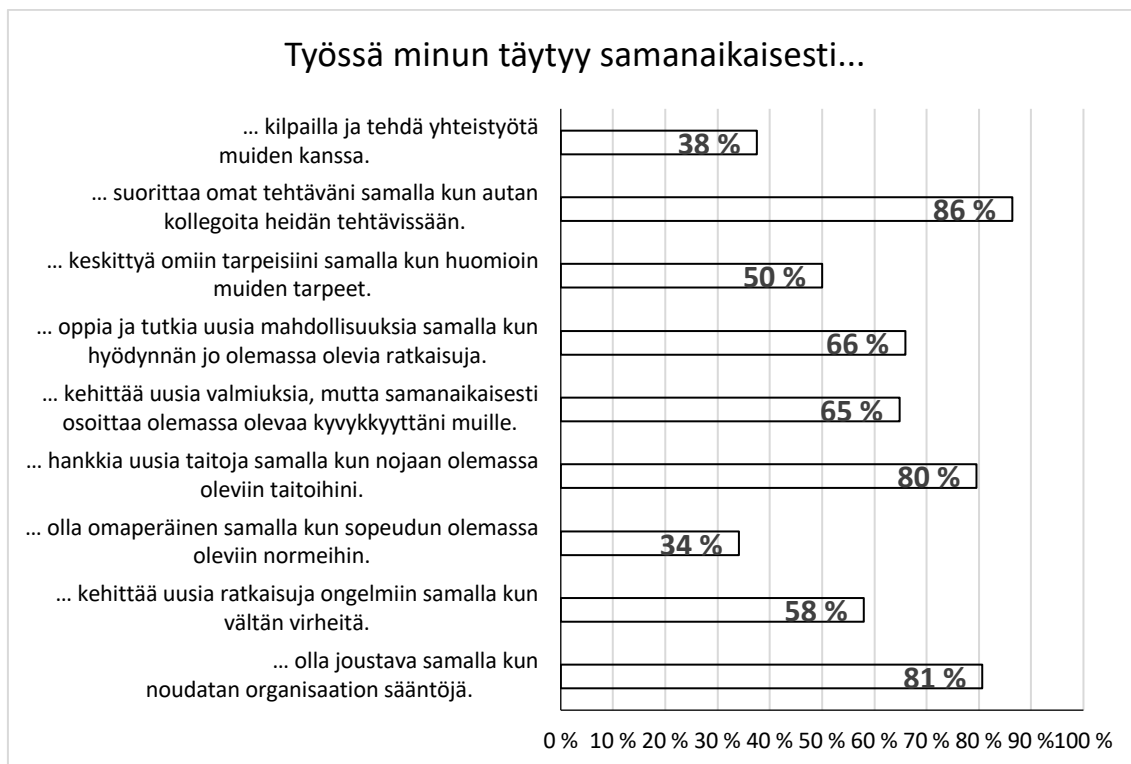
Selviytymiskäytänteitä mitattiin muuttujilla *”Tunnen oloni mukavaksi työskennellessäni tehtävien parissa, jotka ovat ristiriidassa keskenään”*, *”Kun tarkastelen ristiriitaisia tavoitteita, saan paremman ymmärryksen asiasta”*, *”Tunnen itseni energiseksi, kun onnistun käsittelemään ristiriitaisia kysymyksiä työssäni”* ja *”Tunnen oloni mukavaksi käsitellessäni ristiriitaisia tavoitteita”*. Tarkasteltaessa selviytymiskäytänteitä mitanneita muuttujia, oli reliabiliteettikerroin hyväksyttävä ($\alpha = 0,76$) ja mittareiden voitiin todeta mitanneen samaa asiaa, eli operatiivisessa johdossa toimivien kokemuksia selviytymiskäytänteistä.

Ristiriitaisten tavoitteiden yhteydessä (ks. kuvio 7) vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon ristiriitaisten tavoitteiden käsittely lisää heidän ymmärrystään sekä mukavuuden ja energisyyden tunnettaan. Vastaajien keskimääräinen arvio ymmärryksen osalta oli 3,18 (Keskihajonta 0,89; vaihteluväli 1–5), mukavuuden 2,47 (Keskihajonta 1,08; vaihteluväli 1–4) ja energisyyden 3,49 (Keskihajonta 1,35; vaihteluväli 1–5).



Kuvio 7. Vastaajien kokemus ymmärryksen, mukavuuden ja energisyyden tunteista.

Samanaikaisten organisaatiovaikutusten huomiointia edellytettiin kaikilta kyselyyn vastanneilta ja keskimääräisesti yhdeltä henkilöltä edellytettiin viiden eri ristiriitaisen tavoitteen hallintaa (KA: 5,57; Md: 5). Samanaikaiset tehtävät (ks. kuvio 8) liittyivät eniten yhteistyön kulttuurin luomiseen kollegaa auttamalla (86 %), uusien taitojen kehittämiseen (80 %) ja joustavuuteen sääntöjen noudattamisessa (81 %). Vastaajat arvioivat, että vähiten heidän tuli erottua omaperäisyydellä suhteessa organisaatiossa valitseviin normeihin (34 %), sekä kilpailla ja tehdä yhteistyötä (38 %).



Kuvio 8. Vastaajien kokemus ristiriitaisten työtehtävien samanaikaisuudesta.

6.2 Johtaminen ja paradoksit

Korrelaatioanalyysin avulla selvitettiin johtamisen jännitteiden ja ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden (ks. taulukko 6) välistä yhteyttä. Pearsonin korrelaatiokerroin jännitteiden ja osallistamisen välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($r = -0,234$, $p = 0,028$), mikä viittaa siihen, että jännitteiden lisääntyessä osallistamisen kokemus vähenee ja yhteys muuttujien välillä on pieni. Jännitteiden lisääntyessä vastaajien kokemus asiakasrajapinnan vaikutusmahdollisuuksista, eli asiakasorientaatiosta, väheni tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($r = -0,357$, $p = <0,001$) ja yhteys muuttujien välillä oli kohtalainen. Jännitteiden lisääntyminen vähensi vastaajien kokemusta organisaatorakenteen soveltuvuudesta ($r = -0,235$, $p = 0,028$), yhteys on tilastollisesti merkitsevä, mutta yhteys pieni. Johtamiskyvykkyiden kehittämisellä (moniosaaminen) ja jännitteillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($r = -0,186$, $p = 0,083$), mutta jännitteiden lisääntyminen vähensi johtamiskyvykkyiden kokemusta ja yhteys muuttujien välillä oli heikko.

Taulukko 6. Johtamisen jännitteisyyden suhde ristiriitaisien liiketoimintalogiikoiden tarpeisiin.

Johtamisen jännitteisyys ja ristiriitaiset liiketoimintalogiikat				
	Osallistaminen	Asiakasorientaatio	Organisaatorakenne	Johtamiskyvykyys
Asiakasorientaatio	0,255**			
Organisaatorakenne	0,230*	0,260**		
Johtamiskyvykyys	0,376***	0,335**	0,342**	
Johtamisen jännite	-0,234*	-0,357***	-0,235*	-0,186

* $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

Korrelaatioanalyysin avulla testattiin myös vaikuttaako kokemus puutteellisesta osaamisesta jännitteiden kokemuksiin. Jännitteiden kokemusta mittaavana muuttujana oli väitämä ”Minulla on usein tavoitteita, jotka ovat ristiriidassa keskenään”. Jännitteiden kokemuksen ja riittävien johtamiskyvykyiden välillä on tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio apulaispäälliköiden ($r = -0,225$; $p = 0,036$) ja keskijohtajien ryhmissä ($r = -0,252$; $p = 0,019$). Mikä tarkoittaa, että jännitteiden kokemuksen voimistuessa kokemus apulaispäälliköiden ja keskijohdossa toimivien asianmukaisista johtamisvalmiuksista heikkenee. Kokemus jännitteistä heikensi myös kokemusta riittävästä tiedoista ja taidoista ($r = -0,133$; $p = 0,218$) ja kykyä vastata asiakastarpeisiin ($r = -0,139$; $p = 0,196$), mutta tämän osalta tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Kategoristen muuttujien varianssianalyysin avulla tutkittiin eroaako jännitteiden kokemukset organisaatiossa tilastollisesti merkitsevästi eri vastaajaryhmien välillä. Yksisuuntainen varianssianalyysi osoitti, että ristiriitaisen organisaatiovaatimusten kokemusten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa eri ikäisten, eri sukupuolta olevien, eri koulutusasteella työskentelevien tai eri työroolissa työskentelevien kohdalla, joten näitä ominaisuuksia ei voitu pitää ristiriitaisen organisaatiovaatimusten ilmenemistä selittävinä tekijöinä.

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way ANOVA) tutkittiin, poikkeavatko jännitteiden kokemukset eri ikäryhmien välillä. Tulosten mukaan eri ikäryhmien välillä ei ollut

tilastollisesti merkitsevää eroa ($F(3,84) = 1,281, p = 0,280$). Samalla tavalla tutkittiin jännitteiden kokemuksen vaihtelua eri sukupuolta olevien välillä. Tulosten mukaan naisten ja miesten jännitteiden kokemuksilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($F(1,85) = 0,591, p = 0,444$). Eri koulutusasteilla jännitteiden kokemus ei myöskään vaihdellut tilastollisesti merkitsevästi ($F(3,83) = 1,104, p = 0,360$). Sama tilastollinen merkitsemättömyys toistui myös työkokemuksen ($F(5,82) = 1,900, p = 0,103$), työroolin ($F(2,85) = 0,732, p = 0,484$) ja vastuualueen henkilöstömäärän ($F(4,83) = 0,212, p = 0,931$) kohdalla.

Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä (Two-Way ANOVA) tarkasteltiin, onko eri kategorisilla muuttujilla yhteisvaikutusta suhteessa jännitteiden kokemukseen, sillä aiemmat tulokset osoittivat, ettei mikään kategorisista muuttujista ollut yksinään tilastollisesti merkitsevä ennustaja jännitteiden kokemukseksi. Tulokset osoittivat, ettei koulutuksen ja työkokemuksen yhteisvaikutus ollut tilastollisesti merkitsevä ($F(12,69) = 1,739, p = 0,097$) ennustaja jännitteiden kokemukseksi. Sama testi suoritettiin myös iän ja sukupuolen ($F(7,77) = 1,163, p = 0,329$), sukupuolen ja työroolin ($F(5,81) = 1,278, p = 0,284$) ja työkokemuksen sekä työntekijämäärän ($F(17,64) = 1,408, p = 0,176$) välillä. Voitiinkin todeta, ettei tilastollisesti merkitsevää jännitteiden kokemuksen selittäjää löytynyt kategoristen muuttujien perusteella.

6.3 Johtaminen ja selviytymiskäytännöt

Korrelaatioanalyysin avulla selvitettiin johtamisen suorituskyvyn ja selviytymiskäytänteiden (ks. taulukko 7) välistä yhteyttä. Pearsonin korrelaatiokerroin kaikilla muuttujilla oli tilastollisesti merkitsevä, mutta sen vaikutus oli käytännössä vaatimaton. Johtamisjärjestelmän tasapainoisuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi johtamisen suorituskäytännöiden ($r = 0,211, p = 0,48$), strategiatyön ($r = 0,234, p = 0,028$), henkilöstöjohtamisen rutiinien ($r = 0,258, p = 0,015$) ja kehitystyön ($r = 0,299, p = 0,005$) kanssa.

Taulukko 7. Johtamisen suorituskyvyn suhde selviytymiskäytänteisiin.

Johtamisen suorituskykyisyys ja selviytymiskäytännöt				
	Tasapainoi- nen johta- misjärjes- telmä	Strategia- työ	Henkilöstö- johtamisen rutiinit	Kehitystyö ja tiedonjako
Strategiatyö	0,328**			
Henkilöstöjohtamisen rutiinit	0,449**	0,240**		
Kehitystyö ja tiedonjako	0,439***	0,379***	0,222**	
Johtamisen suorituskykyisyys	0,211*	0,234*	0,258**	0,299**

* $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

Varianssianalyysin avulla testattiin, vaikuttaako eri kategoriset muuttujat vastaajien kokemukseen mukavuuden tunteesta, kun he työskentelevät ristiriitaisten työtehtävien parissa. Yksisuuntainen varianssianalyysi osoitti, että mukavuuden tunteen ja eri organisaatiotason toimijoiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys, mutta muiden kategoristen muuttujien osalta ei ilmennyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way ANOVA) testattiin, poikkeako vastaajien kyvykkyyden kokemukset työskennellä ristiriitaisten tehtävien parissa eri ikäryhmien välillä. Tulosten mukaan eri ikäryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($F(3,82) = 1,359, p = 0,248$). Samalla tavalla tutkittiin mukavuuden kokemuksen vaihtelua eri sukupuolta olevien välillä. Tulosten mukaan naisten ja miesten mukavuuden kokemuksilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($F(1,85) = 0,627, p = 0,431$). Eri koulutusasteilla mukavuuden kokemus ei myöskään vaihdellut tilastollisesti merkitsevästi ($F(3,83) = 0,656, p = 0,624$). Sama tilastollinen merkitsemättömyys toistui myös työkokemuksen ($F(5,82) = 0,608, p = 0,694$) ja vastualueen henkilöstömäärän ($F(4,83) = 1,133, p = 0,346$) kohdalla.

Tulokset osoittivat tilastollisesti merkitsevän eron eri työrooleilla ($F(2,85) = 3,368, p = 0,039$) suhteessa mukavuuden kokemukseen ristiriitaisia tavoitteita käsiteltäessä. Keskiarjossa mukavuutta suhteessa jännitteisiin koettiin eniten ($M = 3,500, SD = 1,225$), päällikön roolissa toiseksi eniten ($M = 2,400, SD = 1,031$) ja apulaispäällikön tai vastuuhenkilön roolissa vähiten ($M = 2,378, SD = 0,953$).

Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä (Two-Way ANOVA) tarkasteltiin, onko eri kategorisilla muuttujilla yhteisvaikutusta suhteessa selviytymiskäytänteisiin, sillä aiemmat tulokset osoittivat, että erityisesti rooli organisaatiossa on merkitsevä tekijä tarkasteltaessa vastaajien mukavuuden kokemusta työskenneltäessä ristiriitaisten työtehtävien parissa. Minkään kategorisen muuttujaparin yhteisvaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä ennustaja mukavuuden kokemuksen syntymiselle.

Tulokset osoittivat, ettei koulutuksen ja työkokemuksen yhteisvaikutus ollut tilastollisesti merkitsevä ($F(12,69) = 2,695, p = 0,005$) ennustaja kyvykkyydelle työskennellä ristiriitaisten tavoitteiden parissa. Sama testi suoritettiin myös iän ja sukupuolen ($F(7,77) = 1,718, p = 0,170$), sukupuolen ja työroolin ($F(5,81) = 0,417, p = 0,660$) ja työkokemuksen sekä työntekijämäärän ($F(17,64) = 0,971, p = 0,492$) välillä, eikä tulos näidenkään osalta ollut merkitsevä.

6.4 Hypoteesien testaaminen

Hypoteesien testaamiseen käytettiin lineaarista regressioanalyysiä, jonka avulla tarkasteltiin ilmiöiden vaikutuksia suhteessa toisiinsa. Koska korrelaatioanalyysissä mikään yksittäinen ristiriitainen liiketoimintalogiikka ei erottunut toisista, käytettiin hypoteesien testaamiseen johtamisen jännitteisyyttä yleisellä tasolla mittaavia muuttujia, sillä korrelaatioanalyysi ei huomionnut eri muuttujia suhteessa toisiinsa. Regressioanalyysi on perusteltu valinta tarkastella eri muuttujien itsenäisiä vaikutuksia ja ottaa analyysiin mukaan useampia selittäviä muuttujia tarkastellen niiden välisiä kausaalisuhteita.

H₁: Osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden soveltaminen parantaa johtamisen suorituskkyä ja lisää ymmärrystä.

H₁ esitti osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden soveltamisen parantavan johtamisen suorituskkyä ja lisäävän ymmärrystä. Ennen hypoteesin testaamista

muodostettiin summamuuttujat moniväittämämittarista, jonka sisäinen johdonmukaisuus tarkastettiin Cronbachin alfa -kerrointa käyttäen ja mallin luotettavuus oli erinomainen ($\alpha = 0,935$).

Osallistavia henkilöstöjohtamisen käytänteitä suhteessa johtamisen jännitteisyyteen (ks. taulukko 8) testattiin lineaarisella regressioanalyysillä, jossa jännitteet toimivat selittäjänä ja osallistava johtaminen riippuvana muuttujana. Mallin selitysaste oli 30 %. Hypoteesi H_1 sai tukea empiirisestä aineistosta, osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden soveltaminen parantaa johtamisen suorituskykyä ja lisää ymmärrystä ($b = 1,597$, $p = 0,001$). Regressioanalyysin edellytykset tarkastettiin jäännösanalyysien ja diagnostisten testien avulla ja analyysin oletusten todettiin täyttyvän riittäväällä tavalla. Regressiomallin multikollineaarisuus tarkastettiin VIF-arvojen avulla. Kaikki arvot jäivät alle viiden ($VIF = 2,208-4,178$), ja regressioanalyysin oletus muuttujien itsenäisyydestä täyttyi, eikä siinä esiintynyt merkittävää multikollineaarisuutta. Tulosten mukaan selkeys tavoitteissa ja mahdollisuus joustoon tavoitteisiin pyrkimisessä on merkitsevä ennustaja johtamisen jännitteistä selviytymiselle ($\beta = 0,382$, $p = 0,012$). Tämä viittaa siihen, että erityisesti tavoitteita asetettaessa tulisi ottaa huomioon niiden paradoksaalinen luonne. Muilla mallin muuttujista ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta.

Taulukko 8. Osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet ja johtamisen jännitteisyys.

Osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet ja johtamisen jännitteisyys				
	Regressio-kerroin (b)	Regressio-kertoimen keskivirhe	Standardoitu regressio-kerroin (β)	Merkitsevyystaso
Vakio				
Yksityiskohdat vs. kokonaiskuva	-0,081	0,129	-0,090	
Tehtävä vs. ihmiskeskeisyys	-0,052	0,152	-0,060	
Ohjeet vs. joustavuus	0,194	0,145	0,231	
Aiemmat toimintatavat vs. kehittäminen	0,061	0,158	0,064	
Eriaisuus tiimissä vs. yhtenäisyys	-0,237	0,162	-0,285	
Yksimielisyys vs. eriävät mielipiteet	-0,076	0,152	-0,094	
Jatkuva oppiminen vs. hyvin suoriutuminen	0,137	0,147	0,161	
Tavoitteiden selkeys vs. joustavuus tavoitteisiin pyrkimisen keinoissa	0,316	0,123	0,382	**
Eriävät mielipiteet vs. tiimiyhtenäisyys	0,143	0,149	0,186	
	R^2 0,299			

* $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

H₂: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka edistävät organisaation sisäisiä verkostokyvyyksiä pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin todennäköisemmin, kuin ne, joilla ei ole organisaation sisäisiä verkostokyvyyksiä.

H₂ esitti organisaation sisäisten verkostokyvyyksien vaikuttavan positiivisesti organisaation kykyyn vastata asiakastarpeisiin. Ennen hypoteesin testaamista muodostettiin summamuuttujat moniväittämämittarista, jonka sisäinen johdonmukaisuus tarkastettiin Chronbachin alfa -kerrointa käyttäen ja mallin luotettavuus oli tyydyttävä ($\alpha = 0,730$).

Organisaation sisäisiä verkostokyvyyksiä suhteessa johtamisen jännitteisyyteen (ks. taulukko 9) testattiin lineaarisella regressioanalyysillä, jossa selviytymiskäytännettä kuvaavana selittävänä käytettiin kykyä vastata asiakastarpeisiin vastualueen palveluilla ja organisaation sisäiset verkostokyvyykkydet toimivat riippuvana muuttujana. Mallin selityaste oli 21 %. Hypoteesi H₂ sai tukea empiirisestä aineistosta, ($b = 1,843$, $p = 0,012$) ja

organisaation sisäisillä verkostokyvykkyyksillä oli positiivinen yhteys suhteessa asiakastarpeisiin vastaamisen kyvykkyyteen. Regressioanalyysin edellytykset tarkastettiin jännösanalyysien ja diagnostisten testien avulla ja analyysin oletusten todettiin täyttyvän riittävällä tavalla. Regressiomallin multikollineaarisuus tarkastettiin VIF-arvojen avulla. Kaikki arvot jäivät alle kahden ($VIF = 1,124-1,680$), ja regressioanalyysin oletus muuttujien itsenäisyydestä täyttyi, eikä siinä esiintynyt merkittävää multikollineaarisuutta. Tulosten mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevien riittävät vaikutusmahdollisuudet ovat merkitsevä ennustaja asiakastarpeiden tyydyttämiselle ($\beta=0,295$, $p= 0,014$). Tämä viittaa siihen, että erityisesti tavoitteita asetettaessa tulisi ottaa huomioon niiden paradoksaalinen luonne. Muut mallin yksittäisistä muuttujista eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 9. Sisäiset verkostokyvykkydet suhteessa asiakastarpeeseen.

Organisaation sisäiset verkostokyvykkydet ja asiakastarve				
	Regressio-kerroin (b)	Regressio-kertoimen keskivirhe	Standardoitu regressio-kerroin (β)	Merkitsevyystaso
Vakio				
Palveluiden kehitystä koskevat tiedot ja taidot	0,156	0,147	0,137	
Päätöksentekoprosessien avoimuus	-0,088	0,111	-0,097	
Palveluiden tuottamiseen liittyvät tiedot ja taidot	0,102	0,134	0,091	
Riittävät henkilöstöressurit	-0,018	0,100	-0,020	
Palveluliikemaihdon merkittävyys suhteessa kokonaisliikemaihtoon	0,091	0,086	0,112	
Ylimmän johdon tietoisuus palveluiden tuottamasta asiakasarvosta	0,177	0,103	0,207	
Asiakasrajapinnan riittävät vaikutusmahdollisuudet	0,239	0,095	0,295	**
Tuote- ja palveluliiketoiminnan yhteensopivuus	-0,041	0,154	-0,034	
	R^2 0,212			

* $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

H₃: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka panostavat organisaatorakenteen soveltavuuteen palvelullistaminen huomioiden pystyvät käsittelemään paradoksaalisia jännitteitä todennäköisemmin kuin ne, joilla ei ole rajat ylittäviä rutiineja.

H₃ esitti organisaatorakenteen soveltavuuden palvelullistamiseen vaikuttavan operatiivisten johtajien kyvykkyyteen käsitellä paradoksaalisia jännitteitä. Ennen hypoteesin testaamista muodostettiin summamuuttujat moniväittämämittarista, jonka sisäinen johdonmukaisuus tarkastettiin Chronbachin alfa -kerrointa käyttäen ja mallin luotettavuus oli tyydyttävä ($\alpha = 0,708$).

Organisaatorakenteen soveltuvuutta suhteessa paradokseista selviytymisen käytänteisiin (ks. taulukko 10) testattiin lineaarisella regressioanalyysillä, jossa selviytymiskäytännettä kuvaavana selittävänä käytettiin ymmärryksen muodostumista ristiriitaisia tavoitteita käsiteltäessä ja organisaatorakenteen soveltavuus toimi riippuvana muuttujana. Mallin selitysaste oli 27 %. Hypoteesi H₃ sai tukea empiirisestä aineistosta ja mikäli käytössä ei ollut rajat ylittäviä rutiineja, vaikutti tämä negatiivisesti operatiivisen johdon kykyyn käsitellä paradoksaalisia jännitteitä ($b = -0,092$, $p = <0,001$). Regressioanalyysin edellytykset tarkastettiin jäännösanalyysien ja diagnostisten testien avulla ja analyysin oletusten todettiin täyttyvän riittäväällä tavalla. Regressiomallin multikollinearisuus tarkastettiin VIF-arvojen avulla. Kaikki arvot jäivät alle kahden ($VIF = 1,183-1,449$), ja regressioanalyysin oletus muuttujien itsenäisyydestä täyttyi, eikä siinä esiintynyt merkittävää multikollinearisuutta. Tulosten mukaan kokemus palveluiden kyvystä kehittää organisaation kilpailukykyä ($\beta = 0,248$, $p = 0,026$) ja riittävä tiedonkulku ($\beta = 0,276$, $p = 0,014$) ovat tilastollisesti merkitseviä ennustajia selviytymiskäytänteiden syntymiselle. Muut mallin yksittäisistä muuttujista eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 10. Rakenteellinen soveltuvuus palvelustrategiaan ja selviytymiskäytännöt.

Organisaatorakenteen soveltuvuus palvelustrategiaan ja selviytymiskäytännöt				
	Regressio-kerroin (b)	Regressio-kertoimen keskivirhe	Standardoitu regressio-kerroin (β)	Merkitsevyys-taso
Vakio				
Asiakastarpeeseen vastaaminen	0,000	0,097	0,000	
Moniosaamisen kehittäminen	0,080	0,081	0,104	
Osaaminen palveluiden kehittämiseen	-0,025	0,109	-0,024	
Riittävät henkilöstöresurssit	0,123	0,091	0,145	
Palveluiden kilpailukykyisyys	0,368	0,163	0,248	**
Palveluliikkeen merkitys suhteessa kokonaisliikkeen vaihtoon	0,030	0,103	0,033	
Riittävä tiedonjako läpi organisaation	0,245	0,098	0,276	**
	R^2 0,271			

* $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

H₄: Edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttäminen vaikuttaa positiivisesti paradoksaalisista jännitteistä selviytymiseen.

H₄ esitti edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttämisen vaikuttavan paradoksaalisista jännitteistä selviytymiseen. Ennen hypoteesin testaamista muodostettiin summa-
muuttujat moniväittämämittarista, jonka sisäinen johdonmukaisuus tarkastettiin Chronbachin alfa -kerrointa käyttäen ja mallin luotettavuus oli kohtalainen ($\alpha = 0,768$).

Paradoksaalisen johtamistyylin käyttämistä suhteessa jännitteistä selviytymiseen (ks. taulukko 11) testattiin lineaarisella regressioanalyysillä. Selviytymiskäytännettä kuvaavana selittävänä muuttujana käytettiin energisyyden kokemusta ristiriitaisia tavoitteita käsiteltäessä ja paradoksaalista johtamistyyliä ilmentävät tekijät toimivat riippuvana muuttujana. Mallin selitysaste oli 25 %. Hypoteesi H₄ sai tukea empiirisestä aineistosta ja edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttämisellä oli positiivinen yhteys paradoksaalisista jännitteistä selviytymiselle ($b = 0,696$, $p = 0,006$). Regressioanalyysin edellytykset tarkastettiin jäännösanalyysien ja diagnostisten testien avulla ja analyysin oletusten todettiin täyttyvän riittäväällä tavalla. Regressiomallin multikollineaarisuus

tarkastettiin VIF-arvojen avulla. Kaikki arvot jäivät alle kolmen ($VIF = 1,374-2,431$), ja regressioanalyysin oletus muuttujien itsenäisyydestä täyttyi, eikä siinä esiintynyt merkittävää multikollineaarisuutta. Tulokset osoittavat, että riittävä tuki palvelutarjonnan muutostilanteissa ($\beta = 0,285$, $p = 0,018$) ja palveluiden supistamista koskevan viestinnän vastaanottaminen ($\beta = 0,253$, $p = 0,032$) ovat tilastollisesti merkitseviä ennustajia energisyyden kokemuksen muodostumiselle. Muut mallin yksittäisistä muuttujista eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 11. Edistynyt paradoksaalinen johtamistyyli ja jännitteistä selviytyminen.

Edistynyt paradoksaalinen johtamistyyli ja jännitteistä selviytyminen				
	Regressio-kerroin (b)	Regressio-kertoimen keskivirhe	Standardoitu regressio-kerroin (β)	Merkitsevyystaso
Vakio				
Avoin viestintä	-0,108	0,130	-0,103	
Palveluiden supistamista koskevan viestinnän vastaanottaminen	0,241	0,110	0,253	*
Palveluiden lisäämistä koskevan viestinnän vastaanottaminen	0,010	0,110	0,010	
Riittävä tuki palvelutarjonnan muutostilanteissa	0,285	0,118	0,285	**
Riittävä tieto organisaatiossa asiakkaille tarjottavista palveluista	0,142	0,131	0,129	
Kokemus palveluiden vaikutuksesta asiakastytyväisyyteen	0,038	0,191	0,026	
Kokemus palveluiden vaikutuksesta kannattavuuteen	0,058	0,182	0,046	
Kokemus palveluiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen	0,055	0,155	0,055	
Kokemus palveluiden vaikutuksesta työn laatuun	0,100	0,151	0,099	
	R^2 0,251			

* $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

6.5 Tilastollisen analyysin validiteetti ja reliabiliteetti

Mittarien sisällöllisestä validiudesta huolehdittiin poimimalla aiemmasta teoriasta soveltuvia asioita analyysiin. Tämän puolesta puhuu myös mittarin rakennevalidius, sillä tutkimushypoteesien oletukset olivat linjassa aiemman teorian kanssa ja tieteelle ominainen kumulatiivisuusperiaate toteutui mittauksissa. Ainoa poikkeus oli se, ettei johtamisen jännitteisyyden ja kyvykkyyden kokemusten välillä ollut tilastollisesti merkittävää korrelaatiota. Koska tutkimus sisälsi asennemuuttujia, on tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa otettava huomioon se, että vastaajan mielialat ovat voineet vaikuttaa mittaus-tulokseen ja se ei välttämättä pysy samana. Tämä saattaa selittää esimerkiksi edellä mainittua jännitteisyyden ja kyvykkyyden välisen korrelaation puuttumista, johon pitkittäis-tutkimus olisi saattanut tarjota vastauksen.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltiin mittaamalla Cronbachin alfakerroin. Lineaarista regressioanalyysiä käytettäessä tarkastellaan tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta seuraavin oletuksin. Mallin hyvyyden mittana käytetään multippelikorrelaatiokerrointa R ja sen neliötä R^2 . Metsämuurosen (2009, s.588) mukaan R^2 on mallin selitysaste ja se kertoo, kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta. Nämä arvot ovat ilmoitettu erikseen testien yhteydessä. Sen sijaan diagnostisiin tarkasteluihin sovellettiin silmämääräistä tarkastelua, jossa lineaarisuuden oletuksena on, että riippuvan muuttujan ja selittävien muuttujien välinen suhde on lineaarinen. Mikäli muuttujat noudattavat silmämääräisesti riittävän suoraa linjaa, voidaan niiden todeta olevan normaalisti jakautuneita (Metsämuuronen, 2009, s.592). Tämä oletus täyttyi kaikkia hypoteeseja testattaessa.

Homoskedastisuus, eli vakiohajonta tarkasteltiin myös silmämääräisesti, sillä epämääräinen vakiohajonta saattaisi vaikuttaa virheellisesti p-arvoihin. Regressioanalyysin tarkka tulos edellyttää myös sitä, ettei aineistossa ole poikkeavia havaintoja (outliereita), jotka aiheuttaisivat olemassaolollaan tuloksiin harhan (Metsämuuronen, 2009, s.593). Näitä tarkasteltiin SPSS-ohjelmiston graafisina esityksinä todetakseen tulosten luotettavuus, sillä poikkeamat jäännöksissä saattaisivat vaikuttaa p-arvoihin ja vääristää

regressioanalyysiä. Multikollineaarisuuden puuttumisen edellytyksenä on, ettei selittävien muuttujien välillä ole voimakasta korrelaatiota. Tätä testattiin jokaisella hypoteesilla tarkastellen VIF-arvoja, sillä multikollineaarisuus tekisi yksittäisten muuttujien vaikutusten tulkinnan epäluotettavaksi.

7 Pohdinta

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää palvelustrategian johtamisen paradoksaalisuutta ja operatiivisen johdon selviytymiskäytänteiden käyttöä. Tutkimuksessa kerättiin yksilöllisiä kokemuksia kuvaava aineisto määrällistä menetelmää käyttäen henkilöiltä, jotka työskentelivät organisaatiossa, jossa on tehty palvelukeskeinen strategialinjakunta. Tämä tarjosi mahdollisuuden tarkastella, miten yleistä selviytymiskäytänteiden esiintyminen on operatiivisen johdon toiminnassa ja millä tavoin palvelullistamisen paradoksit organisaatiossa tulevat esiin. Todettakoon, että paradoksien paljastettua todellisen kompleksisen luonteensa voidaan tämän lopullisen empiiristen tutkimustulosten esittelyn suhderekuvauksena pitää myös peliteoriaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että ristiriitarakenteiden ja toimivien osapuolten suhteita kuvataan normatiivisen teorian mukaisesti, eli miten peliä pitää voittoon pyrkiessä pelata, sillä tämä teoria ei ainoastaan kuvaavien rakenteita, vaan sen avulla on mahdollista rakentaa myös toimintastrategia kilpailutilanteissa menestyäkseen (Eskola, 1967, s.283, 312,316). Toki huomioitavaa on se, että määrällinen tutkimusmenetelmä ei koskaan kykene havainnoimaan kaikkia ilmiöön vaikuttavia tekijöitä.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää: ”*Millainen yhteys on paradoksaalisilla johtamisen jännitteillä ja vähittäiskaupan palvelustrategialla?*” ja ”*Kuinka paljon palvelullistamiseen liittyviä selviytymiskäytänteitä operatiivisessa johtamisessa käytetään?*”. Tämä kysymys on kaksiosainen luoden tietoa johtamisen paradoksaalisista jännitteistä vähittäiskaupan palvelustrategian yhteydessä, ja toisaalta tutkimusongelman tavoitteena on tunnistaa paradokseista selviytymisen käytänteitä yleisellä tasolla, joka ylittää yksittäisen tutkimuskontekstin rajallisuuden.

Näihin yleisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi muotoiltiin neljä hypoteesia:

H₁: Osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden soveltaminen parantaa johtamisen suorituskykyä ja lisää ymmärrystä.

H₂: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka edistävät organisaation sisäisiä verkostokykyiksi pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin todennäköisemmin, kuin ne, joilla ei ole organisaation sisäisiä verkostokykyiksi.

H₃: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka panostavat organisaatorakenteen soveltuvuuteen palvelullistaminen huomioiden pystyvät käsittelemään paradoksaalisia jännitteitä todennäköisemmin kuin ne, joilla ei ole rajat ylittäviä rutiineja.

H₄: Edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttäminen vaikuttaa positiivisesti paradoksaalisista jännitteistä selviytymiseen.

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset tutkimuskysymyksiin ja tutkimushypoteeseihin, peilaten niitä aiempaan kirjallisuuteen. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan näiden tutkimuslöydösten käytännöllistä ja teoreettista merkitystä arvioiden tulosten luotettavuutta ja käytettävyyttä, sekä merkittävyyttä.

RQ₁: Millainen yhteys on paradoksaalisilla johtamisen jännitteillä ja vähittäiskaupan palvelustrategialla?

Tutkimuksessa vastattiin tarpeeseen kehittää ymmärrystä vähittäiskaupan palvelustrategian johtamisen jännitteisyyttä ja ristiriitaisista liiketoimintalogiikoista nousevia tarpeita suhteessa johtamisvalintoihin. Aiemmassa kirjallisuudessa paradoksaalisten jännitteiden kohtaamisen on tunnistettu vaativan johtamiselta kompromissien tekemistä ja hyväksymistä, sillä vaateen ristiriitaiseen liiketoimintalogikkaan siirtymisestä on tunnistettu syntyvän asiakastarpeesta, sekä kilpailutilanteesta johtuen ja tämä luo työntekijöille tarpeen tasapainotella yksilöllisten, sekä kollektiivisten tavoitteiden välillä (Miron-Spektor et al., 2018; Visnjic et al., 2022; Småros et al., 2000; Kohtamäki et al., 2020).

Hierarkkisten organisaatorakenteiden muutos kohti osallistavaa päätöksentekoa on edesauttanut yhteisen ymmärryksen ja palvelullistamista tukevien sosiaalisten rakenteiden syntymistä organisaatiotasolla (Smith, 2014; Biesinger & Bruhn, 2024). Mahdollisuuksien kautta kohdatut jännitteet tarjoavat oppimiskokemuksia paradoksaalisten jännitteiden hallintaan liittyen, kehittäen samanaikaisesti yksilön epämukavuuden sietokykyä, sekä organisaation sisäistä kypsyyttä paradoksaalisten jännitteiden käsittelyyn, mahdollistaen lopulta markkinassa menestymisen (Miron-Spektor et al., 2018; Biesinger et al., 2024; Gebauer et al., 2005).

Tutkielmassa tarkasteltiin paradoksaalisten jännitteiden ilmenemistä poikittaistutkimuksena, kun organisaatiossa oli jo tehty palvelullistamiseen liittyviä toimenpiteitä. Paradoksaalisten jännitteiden kokemusten osalta tilastollisesti merkitsevin korrelaatio oli johtamisen jännitteisyyden ja asiakasorientaation välillä. Osaltaan tämä saattaa selittyä organisaation strategisen painopisteen siirtymisellä tuotekeskeisyydestä kohti palvelukeskeisyyttä (Kohtamäki et al., 2013; Visnjic et al., 2022; Biesinger et al., 2024), mutta myös toimialan hyödyntämä digitaalinen kehitys on mahdollistanut palveluliiketoimintamallien integroinnin tuoteliiketoimintamalleihin, joka on edesauttanut asiakastarpeet huomioivaan liiketoimintalogiikkaan siirtymistä (Visnjic et al., 2022; Jovanovic & Raisch, 2022; Chirumalla et al., 2023).

Tutkimustulosten valossa näyttäisi siltä, että erityisesti palvelullistamisen asiakasorientaation johtamiseen liittyisi jännitteitä, joita voi osaltaan selittää palvelutarjonnan keskittyminen asiakasarvon tuottamiseen (Gebauer et al., 2005), joka vaatii johtajilta työntekijöiden muutosvalmiuden tukemista ja kehittämistä (Sparr et al., 2022), mutta toisaalta samanaikaisena vaateena on operatiivisen suorituskyvyn tehostaminen (Kaipia et al., 2007). Toisaalta asiakasarvoon keskittyminen tuo johtamiselle haasteen, jossa palvelukeskeisen liiketoimintamallin volyyymiin kohdistuneet odotukset eivät ole vielä täyttyneet ja palveluiden tuottaminen ei ole kustannustehokasta perinteisen liiketoimintamallin rinnalla (Småros et al., 2000). Tämä korostaa entisestään johtamisen tarvetta organisaation sisäisten rakenteiden, resurssien jakamisen sekä arvoketjujen hallinnan

prosessien tasapainottamiseen liittyen, joten palvelullistamisen paradoksien esiintulo vaikuttaisi vaativan asiakaslähtöisten toimintamallien käyttöönottoa ja hallintaa operatiivisessa johtamisessa (Kowalkowski et al., 2017; Huikkola et al., 2016).

Aiemmassa kirjallisuudessa toimitusketjujen kehittämisen on tunnistettu kaipaavan kehitystyökaluja, joilla voidaan vastata tehokkuushaasteisiin (Kaipia et al., 2007), mutta samanaikaisesti huomioida myös organisaation sisäisten järjestelyjen liiketoimintamallille tarjoama tuki, sillä johtamisen paradoksaaliset haasteet voivat aiheutua palvelustrategian ja sisäisten organisaatiojärjestelyjen välisistä suhteista, jotka lopulta heijastuvat asiakkaalle (Alghisi & Sacconi, 2015). Palveluratkaisuista muodostuu organisaation kiinteä kuluerä siinä vaiheessa, kun palveluratkaisu päätetään ottaa käyttöön, jolloin kapasiteetin hyödyntäminen, sekä korkea käyttöaste ovat kannattavuuden päätekijöitä (Gebauer et al., 2005). On siis mahdollista, että organisaatorakenteeseen liittyy johtamisen jännitteitä, jotka ilmenevät organisaatiossa esimerkiksi riittävien henkilöstöresurssien ja niiden käytön ymmärtämisen kautta (Huikkola et al., 2016; Kramar, 2014).

Vaikuttaisikin siltä, ettei johtamisen kyvykkyyttä tunnistettaisi, eikä se toimisi lähtökohana tai keinona havaita epäkohtia, eikä sitä hyödynnettäisi tapana valita korjaavia toimenpiteitä tai tunnistaa tapoja haasteiden voittamiselle (Yin, 2022). Toisaalta tulos saattaa ennustaa myös organisaatiotason sisäistä kypsyyttä, sillä paradokseihin on tunnistettu liittyvän myös kognitiivisia ilmiöitä ja palveluiden tuottamisen haasteiden ilmettyä paradoksien johtamisella on tunnistettu olevan itseään toteuttava luonne, jossa heikko taloudellinen tulos ja palvelun laadun heikkeneminen lisää kokemusta riskeistä (Gebauer et al., 2005). Vaikka kaikki jännitteet organisaatiossa eivät olekaan paradoksaalisia jännitteitä, saattaisi monimutkaisten olosuhteiden tunnistaminen organisaatiossa tarjota ratkaisun paradoksaalisten jännitteiden ymmärtämiselle ja hallinnalle, tai ainakin se voittaa johtajia välttämään ”noidankehät”, joissa ei toivottuja lopputuloksia synty, kun paradoksaalisia jännitteitä yritetään ratkaista kompromissipäätöksin (Korkeamäki et al., 2022).

RQ₂: Kuinka paljon palvelullistamiseen liittyviä selviytymiskäytänteitä operatiivisessa johtamisessa käytetään?

Tutkimuksessa vastattiin tarpeeseen ymmärtää palvelullistamisen paradoksaalisten jännitteiden hallintaan liittyvien selviytymiskäytänteiden käyttöä organisaation operatiivisessa johtamisessa. Aiemman kirjallisuuden mukaan erityisesti viestintä, organisaatio-suunnittelu, tavoiteasetanta, oppimiskeskeisyys ja johtamiskulttuuri on tunnistettu selviytymiskäytänteitä ilmentäviksi tekijöiksi (Yin, 2022; Meng et al., 2023). Tilastollisesti merkittävä korrelaatio löytyikin johtamisen suorituskyvyn sekä tiedonjaon ja kehitystyön väliltä. Aiemmassa tutkimuksessa paradokseista selviytymisen on tunnistettu edellyttävän uskoa palvelujen taloudellisiin mahdollisuuksiin ja tietynasteisen riskin hyväksymistä, johon vaikuttaa operatiivisen johdon kyky hallita tuote- ja palvelutarjonnan muodostama kokonaisuutta, mutta tätä voidaan helpottaa esimerkiksi KPI-mittauskehyksin (Radats et al., 2015; Kohtamäki et al., 2013; Brax et al., 2021).

Tiedonjakoon on tunnistettu liittyvän myös strategiaan ja arvoihin liittyvä ulottuvuus (Gebauer et al., 2005). Tämän tarkoituksena on asiakasymmärryksen kehittämisen ohella sitouttaa organisaatiotason toimijat mukaan palvelukehitysprosessiin ja tätä suuntautumisen toteuttamista on tuettava, jotta organisaatiossa voidaan kehittää palvelutuotantoa (Morgan et al., 2024; Gebauer et al., 2005; Alghisi & Sacconi, 2015; Biesinger et al., 2024). Kaksoisliiketoimintamallien tuottamat vastakkaiset strategiset tavoitteet aiheuttavat jännitteitä kahden liiketoimintamallin välille ja jännitteen syntymistä edesauttaa ajallisten, inhimillisten ja taloudellisten resurssien puute organisaatiotasolla (Visnjic et al., 2022; Miron-Spector et al., 2018). Näistä selviytyminen edellyttää kykyä strategiseen ajattelutapaan, joka mahdollistaa resurssien hyödyntämisen uudella tavalla, käytännöt perustuvat asiakastarpeeseen sekä henkilöjohtamisen tavoitteena on pidemmän aikavälin kestävyys ja suorituskyky (Huikkola et al., 2016; Kramar, 2014).

Sellaisen henkilöstöjohtamisen osaamisen, joka hyödyntää organisaation rajoja ylittäviä rutiineja näyttäisi vaikuttavan johtamisen suorituskykyyn. Ristiriitaisten

liiketoimintalogiikoiden välillä tasapainottelu vaatii aiemman kirjallisuuden perusteella kykyä moniosaamisen kehittämiseksi ja henkilöstöresurssien uudelleen järjestelylle (Kohtamäki et al., 2020; Huikkola et al., 2016). Resurssien ohjaaminen palveluiden tuottamiseen rajoittaa kuitenkin päivittäiseen toimintaan käytössä olevaa resurssia, jota voidaan helpottaa moniosaavaa henkilöstöä kouluttamalla sekä ohjaamalla resurssien käyttöä suunnitelmallisesti (Gebauer et al., 2005; Kohtamäki et al., 2020, Brax et al., 2021).

Toisiinsa liittyvien, ajan myötä säilyvien vastakkaisten organisaation elementtien säilyminen, on tunnistettu aiemmassa kirjallisuudessa kehittävän organisaation kykyä tulkita organisaation todellisuutta (Kohtamäki et al., 2020). Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisikin siltä, että myös strategiatyöllä ja tasapainoa ylläpitävällä johtamisjärjestelmällä olisi vaikutusta johtamisen suorituskykyyn, jolloin organisaation eri elementit linkittyvät, luoden selviytymiskäytänteitä, ja yhteyksien hahmottamisella saatetaan jopa edistää selviytymiskäytänteiden syntymistä.

H₁: Osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden soveltaminen parantaa johtamisen suorituskykyä ja lisää ymmärrystä.

Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi (H₁) sai tukea empiirisestä aineistosta. Osallistaminen aiheuttaa johtamiselle paradoksaalisen haasteen, sillä palvelustrategian valinneen organisaation tulisi samanaikaisesti kehittää tehokkuuttaan ja panostaa inhimillisen kyvykkyyden kehittämiseen (Kramar, 2014). Osallistavien henkilöstöjohtamisen käytänteiden on aiemmassa tutkimuksessa todettu edistäneen jaetun ymmärryksen syntymistä, joka tarjoaa tukensa tavoitteiden ja arvojen muodostumiselle organisaatiokulttuurissa (Biesinger et al., 2024). Myös empiiriset tulokset osoittivat, että erityisesti selkeys tavoitteissa, mutta samanaikainen joustavuus tavoitteisiin pyrkimisen keinoissa toimivat edellytyksenä yhteisen ymmärryksen kehittymiselle. Lisäksi osallistavien johtamiskäytänteiden on todettu edistävän sitoutumista tavoitteisiin, sekä niiden on todettu auttaneen organisaatiotason toimijoita ymmärtämään, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa (Gebauer et al., 2005). Johtajien tulisikin samanaikaisesti kiinnittää viestinnässään

huomiota organisaation osallistavan ja inhimillisen lähestymistavan omaksumiseen, sekä mittausjärjestelmillä mallinnettujen suurempien voittojen tavoittelun väliseen linjaukseen, joka lopulta muodostuu organisaation kyvykkyyksien ja palveluportfolion linjausten välisestä suhteesta (Brax et al., 2021). Osallistava päätöksenteko saattaa olla hyödyllistä myös päätöksenteon apuvälineenä, sillä asiakasrajapinnasta saattaa löytyä soveltuvia näkökulmia paradoksaalisten haasteiden kohtaamiseen (Miron-Spektor et al., 2018, Smith, 2014). Jaetun ymmärryksen muodostaminen voi auttaa yksilöitä ymmärtämään, miten ristiriitaiset organisaatiovaatimukset linkittyvät toisiinsa ja miten paradoksaalisia jännitteitä tulisi kohdata (Miron-Spektor et al., 2018).

H₂: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka edistävät organisaation sisäisiä verkostokyvykkyyksiä pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin todennäköisemmin, kuin ne, joilla ei ole organisaation sisäisiä verkostokyvykkyyksiä.

Myös tutkimuksen toinen hypoteesi (H₂) sai tukea empiirisestä aineistosta. Organisaation sisäiset verkostokyvykkyydet vaikuttivat positiivisesti organisaation kykyyn vastata asiakastarpeisiin ja erityisesti asiakasrajapinnan riittävät vaikutusmahdollisuudet olivat tilastollisesti merkitsevä ennustaja sisäisten verkostokyvykkyyksien kehittymiselle. Sisäiset verkostokyvykkyydet saattavat luoda mahdollisuuksia toimitusketjun suorituskyvyn parantamiselle, sillä inhimillisten voimavarojen varhainen integrointi osaksi palvelunkehitysprosessia on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa keinoksi ylläpitää tasapainoa organisaatiossa (Cai et al., 2009; Brax et al., 2021; Weiser & Laamanen 2022; Gebauer et al., 2005). Vaikuttaisikin siltä, että palveluiden tuottama lisäarvo tulee osata hyödyntää esimerkiksi suosittelujen muodossa, eikä pelkkä palveluiden avaus mahdollista organisaatiolle tuloja tai voittoja (Kohtamäki & Partanen, 2016, Korkeamäki et al., 2022).

Sisäisten verkostokyvykkyyksien on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa edistäneen paradoksaalisten jännitteiden kehittymistä, mutta samalla luoneen konkreettisen työkalun organisaation sisäisten jännitteiden ymmärtämiselle (Korkeamäki et al., 2022; Brax et al., 2021; Cai et al., 2009). Esimerkiksi KPI-mittauskehykset ja eNPS tutkimukset

auttavat johtajia etenemään kohti tavoitteita ja ymmärtämään toimitusketjun suorituskykyä kuvailevat pääpiirteet (Brax et al., 2021; Rigby & Ryan, 2018; Cai et al., 2009).

Saattaa myös olla niin, että hierarkkisesta johtamistavasta luopuminen edesauttaa työntekijätason ymmärrystä ja aiemmassa teoriassa on osoitettu johtajuusvetoisuuden tuoneen vain tilapäistä innostusta palvelukehitykselle, kun taas jaetun ymmärryksen on todettu lisänneen organisaation jäsenten kykyä ohjautua organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti sekä sitoutua todennäköisemmin tavoitteisiin (Biesinger et al., 2024; Gebauer et al., 2005). Kuitenkin jossain tapauksissa organisaatioiden yritykset lisätä työntekijöiden osallisuutta ovat aiheuttaneet muutosvastarintaa ja väitteitä epäoikeudenmukaisuudesta, joten merkittävänä on pidettävä myös sitä, miten näitä työkaluja hyödynnetään ja miten ne on otettu käyttöön (Gebauer et al., 2005; Rigby & Ryan, 2018).

H₃: Operatiivisen johtotason toimijat, jotka panostavat organisaatorakenteen soveltuvuuteen palvelullistaminen huomioiden pystyvät käsittelemään paradoksaalisia jännitteitä todennäköisemmin kuin ne, joilla ei ole rajat ylittäviä rutiineja.

Tutkimuksen kolmas hypoteesi (H₃) sai tukea empiirisestä aineistosta. Ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden kanssa tasapainottelun on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa vaatineen rajat ylittäviä rutiineja, joiden on todettu helpottaneen resursointia, mutta myös lisänneen organisaatiotason ymmärrystä palvelustrategiaa kohtaan (Kohtamäki et al., 2013). Tämä sai tukea empiirisestä aineistosta, sillä tiedonjako oli merkitsevä ennustaja paradoksaalisten jännitteiden käsittelylle. Oivaltavan oppimiskeskeisen kulttuurin, sekä rajoja ylittävän viestinnän painotusten on tunnistettu kehittävän organisaation kykyä järjestellä henkilöstöresursseja uudelleen ja kehittää asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnassaan (Yin, 2022; Meng et al., 2023; Huikkola et al., 2016). Aiempi teoria osoitti paradoksaalisten haasteiden käsittelyn edellyttävän moniosaamisen ohella johtamisen vaativan ratkaisuintegraatioiden kehitystyötä, tiedonjaon rutiineja, sekä kehitysohjelmia yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi (Kohtamäki et al., 2020; Brax et al., 2021).

Empiirinen aineisto osoitti aiemman teorian tärkeäksi, sillä myös kokemus palveluiden kilpailukykyisyydestä oli merkitsevä ennustaja paradoksaalisista jännitteistä selviytymiselle.

Aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettiin myös rajat ylittävien rutiinien merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana, sillä palveluympäristön ymmärryksen kannalta tietoa siitä, mitkä ratkaisut ovat aiemmin toimineet, voidaan pitää tulevaisuuden kehityssuuntia määriteltäessä tärkeänä (Raddats et al., 2015). Organisaation todellisuudessa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoiteorientaatiot saattavat ohjata johtamista liian suureen muutospaineseen, johon kulttuurimuutos ja jaetun ymmärryksen lisääminen voivat tuoda kaivattua helpotusta (Rigby & Ryan, 2018; Biesinger et al., 2024). Palvelullistamisen evoluutioprosessin huipun kuvataankin olevan tilanne, jossa toistuviin jännitteisiin on löydetty rutiininomaisia käytänteitä ja samanaikaisesti organisaatiossa sallitaan lisäkokeilut uusien jännitteiden käsittelemiseksi (Visnjic et al., 2022).

H₄: Edistyneen paradoksaalisen johtamistyylin käyttäminen vaikuttaa positiivisesti paradoksaalisista jännitteistä selviytymiseen.

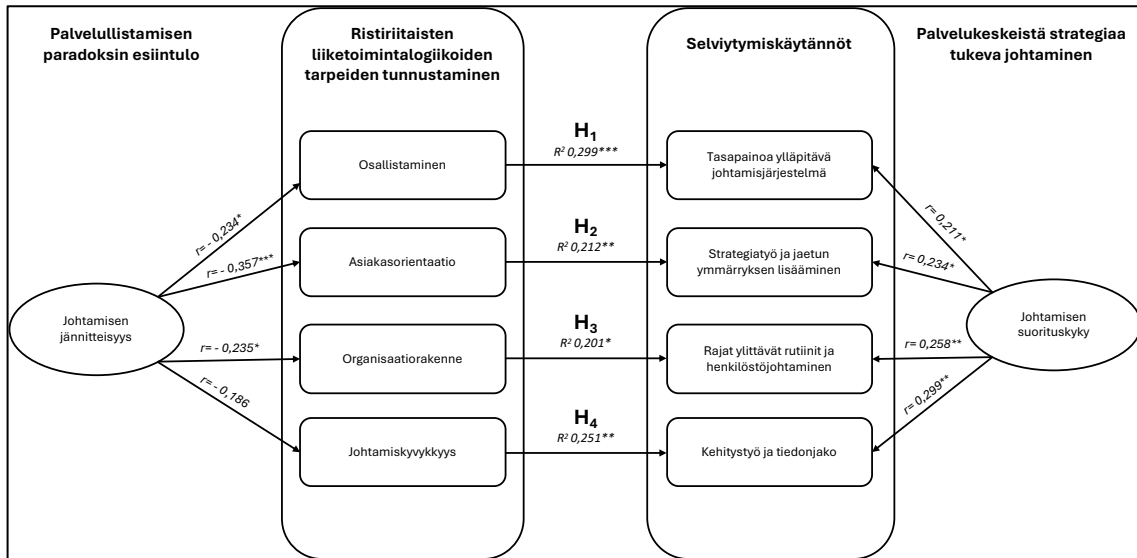
Myös tutkimuksen viimeinen hypoteesi (H₄) sai tukea empiirisestä aineistosta. Tämä saa tukensa teoriasta, sekä linkittyy myös aiemmin esitettyihin tutkimustuloksiin, sillä organisaatiossa johtamiskyvykyys ilmenee, kun palvelustrategia saa tukensa työntekijälähtöisestä vetovaikutuksesta ja täten sitoutuu todennäköisemmin palveluliiketoiminnan laajentamiseen (Gebauer et al., 2005). Erityisesti organisaatiohierarkian keskitasoilla rooli sitoutumisen vahvistajana on tunnistettu merkittäväksi, sillä johdonmukaisuutta ja vastavuoroisuusperiaatetta hyödyntäen he ilmentävät oikeudenmukaisen henkilöstöpolitiikan kokemusta (Kramar, 2014; Biesinger et al., 2024). Empiirinen aineisto osoitti, että tuki palveluiden muutostilanteissa auttaa selviytymään palvelustrategian paradoksaalisista haasteista.

Paradoksaalisen johtamistyylin ja suorituskyvyn välillä vaikuttaisikin olevan yhteys, joka tavallisimmin muokkaa organisaation jäsenten mielikuvamalleja ja käyttäytymistä tukemaan organisaation palvelustrategiaa, mutta myös lieventää sosiaalisia ja liiketoiminnallisia ristiriitoja (Yin 2022; Biesinger et al., 2024; Smith & Besharow 2019). Kuitenkin huomionarvoista on empiirisen aineiston merkitsevä yhteys palveluiden supistamista koskevan viestinnän ja johtamisen jännitteisyyden välillä, sillä tämä saattaa joissain tilanteissa ohjata päätöksentekoa, eikä tällöin oteta huomioon palvelustrategian edellyttämää asiakastarvetta, vaan se perustuu muihin motiiveihin.

Aiemmassa kirjallisuudessa palveluliiketoiminnan laajentamisen on todettu vaativan sitoutumista ja organisaation työntekijätasolla tulisi ymmärtää palveluliiketoiminnan laajentamisen hyödyt ja tulokset, olematta kuitenkaan kohtuuttomia suhteessa organisaatiotason todellisuuteen, jotta tavoitteista voidaan motivoitua (Gebauer et al., 2005; Halbesleben et al., 2014). Tämän takia keskijohdon asema on merkittävä, sillä he toimivat vuorovaikutuksessa asiakasrajapinnassa ja vaikuttavat toiminnallaan yksilötason arvonnäilytykseen (esim. Shad et al., 2016; Biesinger et al., 2024; Maslow 1943; Gebauer et al., 2005).

Palaten vielä päätutkimuskysymyksiin, tämän Pro gradu -tutkielman tuottamat löydökset auttavat hahmottamaan operatiivisen johtamisen vaikutuksia organisaation palvelullistamisen paradokseista selviytymisen näkökulmasta. Operatiivisen johdon toiminta näyttäisi muodostuvan yksilöntason kokemusten ja kyvykkyyksien, mutta myös organisaatiotason olosuhteiden kautta. Kuvio 9 tiivistää tutkimustulokset. Siinä esitellään johtamisen jännitteiden ja oleellisten ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden väliset suhteet. Selviytymiskäytänteiden on katsottu rakentuvan organisaatiotason kontekstuaalisista tekijöistä ja henkilökohtaisista tekijöistä lähtien (esim. Visnjic et al., 2022; Smith & Besharow, 2019; Brax et al., 2021; Zhang et al., 2015; Kohtamäki et al., 2020). Ristiriitaiset liiketoimintalogiikat ovat jaoteltu organisaatioparadoksien mukaisesti ja ne ovat lähtöisin palvelullistamisen myötä syntyneistä ristiriitaisista liiketoimintalogiikoista, jotka nousevat esiin organisaation operatiivisessa johtamisessa (Kohtamäki et al., 2013). Johtamisen

jännitteisyys sekä johtamisen suorituskyky perustuvat henkilökohtaisiin jännitteiden kokemuksiin sekä niistä selviytymisen kokemuksiin. Operatiivisen johdon toimijat antavat lopulta panoksensa liiketoimintalogiikoiden tarpeiden tunnistamiselle ja selviytymiskäytänteiden syntymiselle (esim. Miron-Spector et al., 2018; Sparr et al., 2022; Galvani & Bocconelli 2022; Kohtamäki et al., 2013; Chadwick et al., 2015).



Kuvio 9. Tutkimustulosten yhteenveto.

7.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa palvelullistamisen näkökulmaa kohti johtamisen kyvykkyyttä, sillä aiemmin johtamisen näkökulmaa ei ole tuotu testattavaksi suhteessa paradokseihin, vaikka tätä on kuitenkin aiemmin Kohtamäki ja muut (2013) ehdottaneet testattavaksi. Tässä tutkimuksessa esitettiin näkökulmia, jotka keskittyivät organisaation operatiivisen johdon toimintaan suhteessa palvelullistamisen paradokseihin ja niistä selviytymiseen. Tämä näkökulma poikkeaa perinteisestä tavasta katsoa organisaatioiden palvelullistamisen kyvykkyyttä organisaatiotason järjestelyiden lähestymistapaa käyttäen.

On kuitenkin todettava, että molemmat näkökulmat ovat tärkeitä, sillä organisaatiotason tulevaisuuteen panostaa organisaatiotason järjestelyiden ja yksilötason toimijuuden vahvistamiseen, jotta palveluiden tuottamisen ja tuotokeskeisen ydinliiketoiminnan välisestä häiritsevästä luonteesta ja palvelustrategian johtamiseen liittyvistä paradokseista selviytyminen on mahdollista. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena oli suomalainen suuri vähittäiskaupan toimija, jossa organisaatiotason järjestelyt ja yksilötason tuki, sekä koulutusmahdollisuudet toteutuvat, joten näiden käytäntöjen puute ei tule esiin tässä tutkimuksessa ja näkökulman yksipuolisuudelta ei voida välttyä. Käytetty tutkimusaineisto kuvaa kuitenkin vain yhden toimijan hetkittäistä näkökulmaa, joten yhden mittauskerran poikkileikkausasetelmaa käyttäen ei voida arvioida esimerkiksi sitä, miten paradoksaalisten haasteiden kokeminen tai selviytymiskäytänteiden käyttäminen voivat vaihdella esimerkiksi operatiivisessa johdossa toimineiden elämäntilanteiden vaihtelun mukaan.

Tämän Pro gradu -tutkielman tulokset osoittavat, että osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet parantavat johtamisen suorituskykyä ja lisäävät organisaatiotason ymmärrystä vahvistaen näin asiakastarpeisiin vastaamisen kyvykkyyttä. Varianssianalyysi osoitti, että paradoksaalisia haasteita kohdataan kaikilla organisaation tasoilla, eikä mikään yksilöllinen tekijä estä paradoksien ilmenemisen kokemusta organisaatiossa. Aiempaan kirjallisuuteen viitaten tulokset eivät ole lainkaan yllättäviä, sillä organisaatiossa tehty palvelukeskeinen strategiavalinta johtaa väistämättä paradoksaalisten jännitteiden esiintuloon (Scad & Raisch, 2016). Jännitteiden olemassaolosta huolimatta, osallistamisen on todettu edesauttavan paradoksaalisista jännitteistä selviytymisen käytänteiden syntymistä (Lewis, 2000; Gebauer et al., 2005; Brax et al., 2021) ja työntekijöiden tasapainottelu suorituskyvyn parantamisen ja asiakastarpeisiin vastaamisen välillä helpottuu, kun organisaatiossa jaetaan yhtenäinen näkemys näiden tavoiteorientaatioiden välisestä suhteesta (Kaipia et al., 2007; Kohtamäki et al., 2020; Yin, 2022; Meng et al., 2023).

Mikäli tavoitteiden asettamisessa ei huomioida lainkaan työntekijöiden näkemyksiä, johtaa tämä mitä todennäköisemmin ristiriitoihin ja tyytymättömyyteen organisaatiossa.

Lähtökohtaisesti asiakastarpeen tulisikin määrittää se, mitä organisaatiotasolla pidetään tavoittelemisen arvoisena, sillä mikäli tavoitteita pidetään ainakin jossain määrin järkevinä, operatiivisen johtajan ei tarvitse perustella toistuvasti, miksi hanke kaipaa organisaatiossa huomiota. Palveluiden tuoton suhde ydinliiketoimintaan nähden saattaa olla epälineaarinen, johon erityisesti verkostokyvykkyudet voivat vaikuttaa parantaen toiminnallaan suorituskykyä jatkuvasti paremmaksi (Kohtamäki et al., 2013). Näiden tulosten pohjalta voidaan perustellusti todeta, että operatiivisen johtotason toimijat voivat osallistavia henkilöstöjohtamisen käytänteitä soveltaen vaikuttaa palvelullistamisen onnistumiseen. Operatiivisten johtajien tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen organisaatiotason toimija ymmärtää palvelullistamisen merkityksen organisaation kasvulle ja kannattavuudelle pitkällä aikavälillä, sekä sitoutuu kehittämään palveluiden suorituskykyä yhä paremmaksi. Tulevan tutkimuksen tulisi kuitenkin edelleen tarkastella suorittavan organisaatiotason toimijoiden vaikutusta palvelustrategian suorituskykyyn ja operatiivisen johdon tapoja selvittää, millä kaikilla keinoilla he voivat tukea asiakasrajapinnassa tapahtuvan jatkuvan kehittämisen kulttuurin toteutumista (Morgan et al., 2024).

Tulokset paljastavat sisäisten verkostokyvykkyyksien edistävän asiakastarpeisiin vastaamisen kyvykkyyttä. Tätä näkökulmaa voidaan tarkastella organisaation sisäisellä tasolla tai palvelusiirtymän paradoksaalisten vaikutusten heijastumisena asiakaskokemukseen. Organisaation sisäisen strategisen kyvykkyuden on tunnistettu syntyvän organisaatiotason sisäisten rakenteiden, resurssien jakamisen ja arvoketjujen hallinnan kautta (Kowalkowski et al., 2017). Tämä vaatii operatiiviselta johdolta kykyä muotoilla palvelukeskeisen strategian tarpeet sisäiselle verkostolle siten, ettei palvelukeskeisyyden suorituskykyjännitteet heijastu työntekijöille. Avainasemassa on usko palvelun taloudellisiin mahdollisuuksiin ja pitkän aikavälin odotukset palvelun tuottoa tai markkinaa kohtaan. Kuitenkin myös se, että operatiivisella johdolla on kyvykkyys muotoilla selkeitä tavoitteita näiden saavuttamiseksi, vaikuttaisi olevan aiemman kirjallisuuden perusteella edellytys palvelustrategian edistämiseksi (Halbesleben et al., 2014). Sen takia palvelustrategian jatkuvalle hallinnalle on ehdotettu esimerkiksi KPI-mittauskehystä, jotta palvelustrategian suorituskyvyn seuranta helpottuisi (Kohtamäki et al., 2013).

Toisaalta taas kyvykkyys järjestellä henkilöstöresursseja uudelleen, kehittämällä asiakaslähtöisiä liiketoimintamalleja, on tunnistettu avaintekijäksi palvelullistamisen paradokseista selviytymisen näkökulmasta (Huikkola et al., 2016), sillä pelkkä KPI-indikaattoreiden tunnistaminen ei riitä, vaan suorituskykyä voidaan parantaa myös integroiden inhimilliset voimavarat osaksi palvelukehitysprosessia (Cai et al., 2009; Brax et al., 2021; Gebauer et al., 2005). Vaikka erilaiset päätöksentekoa tukevat järjestelmät voivat olla johtamisen näkökulmasta hyödyllisiä, syntyy päivittäisen toiminnan myötä myös asiakasrajapinnassa oivalluksia, jotka auttavat palveluiden kehittämisessä kohti asiakastarvetta, sekä antavat tukea organisaation paradoksaalisten haasteiden ratkaisemiselle (Miron-Spector et al., 2018; Smith, 2014).

Näin ollen voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys mahdollistaa organisaatiolle sekä liiketoiminnan siirtämisen kohti asiakkaan tarpeita että kehittää yrityksen liiketoimintastrategian suorituskykyä uudelle tasolle (Morgan et al., 2024; Raddats et al., 2015; Kohtamäki et al., 2020). Tämä päätelmä on linjassa aiemman teorian kanssa, sillä suorituskyvyn tehostaminen on oleellinen osa palvelunkehitysprosessia, sillä palvelut muuttuvat tuottaviksi vasta, kun niiden todellinen potentiaali on organisaatiotasolla hyödynnetty (Gebauer et al., 2005; Kaipia et al., 2007). Aiemmat tutkimukset ovat tuoneet esiin lähinnä palvelullistamisen paradokseihin liittyviä taloudellisia tai asiakasarvoon liittyviä riskejä (esim. Gebauer et al., 2005; Kohtamäki et al., 2013), mutta organisaatiotason toimijuuteen liittyvien riskien tarkastelu on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkielman tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että yksittäisten toimijoiden, tulosityksiköiden ja organisaatiotasojen välisten palvelullistamisen esteiden tutkimiselle voisi löytyä perusteita tarkastellen lähemmin haitallisia käyttäytymismalleja ja niiden taustalla olevia syitä. Toisaalta taas organisaatiokulttuurin muutosten tarkastelu voisi rikastuttaa palvelullistamisen paradoksien ja selviytymiskäytänteiden tutkimusta yhä lisää.

Näyttäisi siltä, että palvelullistamiseen soveltuva organisaatorakenne auttaa operatiivisen johdon toimijoita käsittelemään paradoksaalisia jännitteitä ja selviytymään

jännitteistä todennäköisemmin. Rajat ylittävien rutiinien olemassaolo vahvistaa organisaation kykyä vastata vaihteleviin asiakastarpeisiin, mutta toisaalta taas edesauttaa jae-
tun ymmärryksen kulttuurin kehittymistä organisaatiossa. Vaikka usein ylimmän johdon päätöksillä on taipumus saada yrityksissä suurta huomiota, vaikuttaisi kokonaismerkityk-
sen kannalta olevan oleellista keskittyä myös organisaation muiden toimijatasojen pää-
töksentekoon, sillä palvelullistamispyrkimyksiä tukeva johtamiskulttuuri näyttäisi vaati-
van päätöksentekoa siitä, miten ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden aiheuttamiin tasa-
painoa ruokkiviin aloitteisiin operatiivisessa johdossa ryhdytään ja mitkä aloitteista hy-
lätään.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että ristiriitaisten liiketoimintalogiikoiden hallintaa pa-
rantaa moniosaamiseen ja rajat ylittäviin rutiineihin panostava toimijuus (Kohtamäki et
al., 2020). Tämän on todettu toimivan palvelusiirtymää edistävänä tekijänä ja auttaneen
organisaatiota vastaamaan asiakastarpeeseen (Huikkola et al., 2016). Toisaalta taas mo-
niosaaminen on edistänyt jatkuvan oppimisen kulttuurin kehittymistä organisaatiossa ja
toiminut helpottavana tekijänä yhteisen ymmärryksen luomisessa, sillä läpi organisa-
ation tulisi tunnistaa palveluiden asiakkaalle tuottama arvo, jotta palveluiden kokonais-
potentiaali voidaan hyödyntää (Korkeamäki et al., 2022; Kohtamäki et al., 2020).

On siis mahdollista, että asiakkaalle heijastuvien päätösten taustalla vaikuttaa organisa-
atitason yksittäisten toimijoiden yksittäiset päätökset, jotka ohjaavat toimintaa kohden-
taen resursseja tai tehden päätöksen, miten paljon palvelullistamiseen panostetaan. Jän-
nitteitä organisaatiotasolla syntyy, kun palveluavaukset vaativat resurssien kohdent-
amista suorituskykyä heikentäviin palveluihin, sillä aiemmassa tutkimuksessa resurssien
jakamisen ja arvoketjujen hallinnan on todettu olevan merkittävässä roolissa palvelusiir-
tymän kannalta (Kowalkowski et al., 2017). Tämän takia ymmärryksen lisääminen orga-
nisaation suorituskyvyn suhteesta resurssien kohdentamisprosessien tehokkuuteen,
osana palvelullistamisen monimutkaista toimitusketjun hallintaa, voidaan avata mielen-
kiintoinen aihe tulevaisuudentutkimukselle (Helfat et al., 2023; Cai et al., 2009). On kui-
tenkin mahdollista, että resurssiriippuvuus saadaan myös hyödynnettyä organisaation

käyttöön, esimerkiksi jatkuvaan oppimiseen painottavien arvojen kautta. Tämä vaatii kaikilta organisaatiotason toimijoilta yhteistä ymmärrystä organisaation kehittämistä kohtaan ja kykyä käsitellä kaksisuuntaisia jännitteitä.

Vaikka tulokset eivät puhuneetkaan sen puolesta, että kokemus johtamiskyvykkyydestä vaikuttaisi johtamisen jännitteiden kokemukseen, oli johtamiskyvykkyydellä vaikutusta kuitenkin siihen, kuinka paljon operatiivisen johdon toimijat edistävät oppimisorientaatiota ja hyödyntävät tiedonjakoa työssään. Teorian mukaan organisaatiokulttuurin on tunnistettu olevan yksi merkittävimpiä toimintaa ohjaavia tekijöitä, joka lopulta mitä todennäköisimmin johtaa tavoitteisiin sitoutumiseen (Biesinger et al., 2024; Gebauer et al., 2005). Myös relationaalinen paradoksinäkökulma puolsi näkemystä siitä, että vastakkaisiin jännitteisiin vaikuttaisi tiedon jakamiseen ja jaettuihin näkemyksiin liittyvät tekijät, jotka lopulta auttavat sopivien johtamisprosessien, kuten viestintätapojen, raportointi- ja palautekulttuurin syntymisessä organisaation toimijoiden välille (Visnjic et al., 2022; Korkeamäki et al., 2022; Cai et al., 2009). Haasteen johtamiselle kuitenkin aiheuttaa se, että suorituskyvyn mittaamisessa huomio on usein organisaation sisäisten olosuhteiden kokonaisuudessa, ja tämä vaatii organisaation operatiivisessa johdossa toimivilta kykyä hyväksyä ristiriitaisia organisaatiovaatimuksia (Saeed et al., 2023; Weiser & Laamanen, 2022).

Usein asiakastarpeeseen perustuvat palveluinnovaatiot ovat sellaisia, joiden tarkkaa käyttäjämäärää on vaikeaa ennustaa. Tämän takia myös oppimiskeskeisiin arvoihin, moniosaamisen kehittämiseen ja mahdollistamiseen on kiinnitettävä huomiota organisaatiossa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna operatiivisen johdon toimijoiden roolia voidaan pitää merkittävänä, sillä viime kädessä he tekevät päätökset siitä, mitä arvoja toiminnassa painotetaan ja minkä verran oppimiseen kulutetaan resursseja (Huikkola et al., 2020). Oivaltava oppimiskulttuuri mahdollistaa aiemman kirjallisuuden perusteella myös henkilöstön kyvykkyyttä kehittää asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja mahdollistaa strategiavalinnan kannalta oleellisen tiedon hyödyntämisen organisaatiossa (Yin, 2022; Meng et al., 2023; Gebauer et al., 2005). Oppimiskeskeistä suuntautumista voidaan parhaassa

tapauksessa hyödyntää strategioiden, arvojen ja rakenteiden uudelleen suunnitteluun tai ainakin niiden hyödyntäminen auttaa ratkomaan ei toivottujen lopputulosten syntymistä (Gebauer et al., 2005; Korkeamäki et al., 2022).

Jotta operatiivinen johto kykenee hyödyntämään asiakasrajapinnassa syntyvän uuden tiedon, on organisaatiotasolla määriteltävä, minkälaisia strategioita, arvoja ja rakenteita toiminnassa painotetaan. Mikäli käytössä ei ole riittävästi operatiivisen johtotason kyvykkyyttä arvioida asiakasrajapinnasta nousevia toimintaa vaativia aloitteita, on suuri riski, että palvelullistamiseen liittyvät toimenpiteet eivät ole olemassa organisaatiossa palvellakseen asiakasarvoa.

7.3 Löydösten yhteys aiempaan teoriaan

Tämä tutkielma käsitteli palvelullistamiseen ja sen paradoksaalisuuteen liittyvää operatiivisen johtotason toimijuuden tutkimusaukkoa, käsitellen uudempaa trendiä palvelullistamiseen liittyvässä kirjallisuudessa, jonka mukaan organisaation eri toimijatasoilla syntyy organisaatiokulttuureja mukauttavia prosesseja, jotka edesauttavat palvelullistamisen paradokseista selviytymisen käytänteiden syntymistä (Huikkola et al., 2020; Kohtamäki et al., 2020; Biesinger et al., 2024; Rabetino et al., 2025).

Kohtamäki ja Partanen (2016) kuvasivat palvelullistamisen tavoitepyrkimyksenä olevan palveluista saatavan tuoton maksimointi. Tämä paradoksaalinen ”peliteoria” soveltuu myös Braxin ja muiden (2021) näkemykseen siitä, miten palvelullistamisen tason nostolla tavoitellaan usein suurempia voittoja, joten tarkastelun keskiöön otettiin myös KPI-mittaristo ja työlle asetettavat tavoitteet, sillä niiden arveltiin aiempaan teoriaan pohjautuen olevan soveltuvia monimutkaisen palvelullistamisen hallintaan (Saeed et al., 2023; Cai et al., 2009). Tutkielma nosti esiin näkökulman siitä, että KPI mittariston käytöstä palvelullistamisen monimutkaisen kokonaisuuden hallinnassa saattoi edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä palveluiden tehoa heikentävästä vaikutuksesta huolimatta (Kohtamäki et al., 2020).

Tutkielma laajensi myös ymmärrystä selviytymiskäytänteiden käytön yleisyydestä ja tukivat aiempaa näkemystä, jonka mukaan selviytymiskäytännöt rakentuvat sekä organisaatiotason olosuhteista että yksilötason kyvykkyydestä käsitellä paradoksaalisia haasteita (Kohtamäki et al., 2020). Riittävien henkilöstöressurssien ja niiden käytön ymmärtämisen katsottiin olevan aiemman teorian perusteella keskeisiä tekijöitä palvelullistamisen selviytymiskäytänteinä (Huikkola et al., 2016; Kramar, 2014). Kuitenkin keskittymällä yksilötason kyvykkyyteen löydettiin sellaisia tekijöitä, joissa yksilöt pyrkivät tasapainottelemaan yksilöllisten ja kollektiivisten tavoitteiden välillä etsien näihin ratkaisuja esimerkiksi pidemmän aikavälin tavoiteorientaation kautta (Småros et al., 2000; Miron-Spector et al., 2018; Rigby & Ryan, 2018).

Tutkielma laajensi näkemystä palvelullistamisen paradoksaalisuuteen ja paradokseista selviytymiseen liittyen, sillä se tarkasteli operatiivisen johtotason toimintaan vaikuttavia tekijöitä organisaatiotasosta sekä yksilötason kokemuksista käsin. Näin ollen tutkielma yhdisti paradoksaalisten jännitteiden johtamisen ja niistä selviytymisen käytänteiden syntymisen organisaatiotason johtamisprosessiksi, joka vaatii operatiivisen johdon jäseniltä suunnitelmallista toimijuutta, eikä ole vain organisaatiossa olemassa oleva jänniteisyys, josta ei olisi mahdollista selviytyä tai sitä ei olisi mahdollista hallita (Kohtamäki et al., 2021). Tutkielma vahvisti Kohtamäen ja muiden (2013) näkemystä siitä, että organisaatiotasolla kyvykkyydet ovat sitä, mitä organisaatiossa voidaan lopulta saada aikaan.

Tutkielma toi esiin myös aiemman tutkimuksen sisältämiä rajoituksia, sillä paradoksien tunnistaminen yksilöllistä lähestymistapaa käyttäen ei osoittautunut tulosten valossa tilastollisesti merkitseväksi. Paradoksaalisten jännitteiden käsittelemisen ja hyödyntämisen kannalta on kuitenkin aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu menetelmiä, joilla voitaisiin tunnistaa yksilötason stressiä aiheuttavia tekijöitä ja edistää johtamisinnovaatioiden syntymistä (Miron-Spector et al., 2018), joten palvelullistamiseen liittyvien paradoksaalisten jännitteiden tutkimiselle yhä edelleen näyttäisi löytyvän peruste.

7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset tulevalle tutkimukselle

Vaikuttaisi siltä, että palvelullistamisen paradoksaalisuuteen linkittyvä kirjallisuus mahdollistaisi tulevaisuuden tutkimuksessa myös määrällisen menetelmän käyttämisen, jota voitaisiin hyödyntää useiden alojen vertaileviin tapaustutkimuksiin tai pitkittäistutkimuksiin. Tämä toisi lisää tietoa palvelullistamisen paradoksien esiintymisestä ja rikastuttaisi alaan liittyvää tietämystä. Näyttäisi mahdolliselta, että organisaation paradoksaalisuuden ymmärtävä ja sen monimutkaisuuden myöntävä johtajuus olisivat edellytys palvelustrategiassa menestymiselle, joten tutkimussuunta tarjoaisi myös liike-elämälle mielekkäitä työkaluja palvelullistamisen paradokseista selviytymiseen ja niiden hallintaan. Myös Rabetino ja muut (2017) kirjoittavat tulevaisuuden tutkimussuunnista seuraavasti:

Tulevaisuudessa tutkimuksissa voitaisiinkin operationalisoida prosesseja ja toimintoja kvantitatiivisesti, jolloin olisi mahdollista tarkastella niiden vaikutuksia suorituskykyyn. Näin jatkotutkimuksissa voitaisiin tunnistaa syy-seuraussuhteita laajempien aineistojen avulla. (s.154)

Edellä esitetyistä havainnoista huolimatta on kiinnitettävä huomiota siihen, että tämä tutkielma keskittyy ainoastaan yhden yrityksen organisaatiokulttuuriin, jossa palvelullistaminen on jo alkanut. Tässä mielessä tutkielma ei pyri yleistämään näkökulmia, vaan ennemminkin todistamaan ilmiön olemassaoloa organisaatiotasolla ja etsimään keinoja selviytymiskäytänteiden hyödyntämiselle. Tutkimus on toteutettu suomalaisessa organisaatiokulttuurissa, joten syvällisen ymmärtämisen kannalta on huomioitava, että tutkimustulokset saattaisivat poiketa merkittävästi, esimerkiksi muissa maissa, eri liiketoimintalogiikoin tai eri aloilla toimiviin organisaatioihin. Tuleva tutkimus voisi suunnata tarkasteluaan esimerkiksi vähittäiskaupan eri toimijoiden palvelullistamisen tason ja paradoksaalisuuden, sekä selviytymiskäytänteiden rakentumisen näkökulmien syventämiseen.

Toinen merkittävä tutkimussuunta liittyy organisaation johtamiskulttuurin tarkasteluun, sillä päätöksentekoprosesseja ohjailevien kulttuurillisten tekijöiden tarkastelu on ollut

yksi merkittävimpiä tekijöitä, joiden on tunnistettu vaikuttaneen palvelullistamisen paradokseista selviytymisen kyvykkyyteen (Biesinger et al., 2024; Yin, 2022; Meng et al., 2023). Tällaisiin näkemyksiin perustuva kirjallisuus on vielä verrattain vähäistä, mutta sen avulla voitaisiin tarjota organisaation operatiivisessa johdossa toimiville tarvittavaa tukea palvelukeskeisen strategian läpivientiin liittyen.

Laadullinen tutkimus johtamiskäytänteistä ja siitä, miten operatiivisen johtotason toimijat voisivat tehokkaammin erottaa dilemman ja paradoksin toisistaan voisi tuoda lisää tietämystä siitä, vaatiiko näiden erilaisten suuntien johtaminen mahdollisesti erilaisia kyvykkyyksiä, sillä ajan myötä säilyvien paradoksaalisten tilanteiden voisi ajatella vaativan erilaista ratkaisuo-rientaatiota, kuin dilemموjen johtaminen. Lisäksi pitkittäistutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, muuttuuko paradoksien johtaminen ajassa ja minkälaisia orientaatioita operatiivisten johtajien olisi hyvä kussakin tilanteessa käyttää.

Koska tulevaisuuden tutkimussuuntia on lukuisia, lainaan Barney'n (2021) näkemystä jatkokotutkimusehtotusten tiivistämiseksi; Vaikuttaisi olevan kaksi lähestymistapaa 1) Voi joko analysoida kirjallisuutta ja tunnistaa tärkeän tutkimusaukon tulevaisuudentutkimukselle tai, vaihtoehtoisesti 2) voi tutkia omia kiinnostuksen kohteita ja kykyjä, valiten aiheen, jota on erityisen sopiva opiskelemaan. Jälkimmäinen sopii hyvin yhteen sisältä ulos johdetun resurssipohjaisen lähestymistavan kanssa, sillä vaikuttaisi siltä, että ainutlaatuisia näkemyksiä, vahvuuksia ja lahjoja hyödyntämällä syntyisi myös vaikuttavin lopputulos.

7.5 Liikkeenjohdolliset suositukset

Asiakastarpeesta nousevat vaatimukset ovat muokanneet organisaation johtamisprosessia kohti dynaamista johtamista, jossa johtajilta odotetaan paradoksaalisten jännitteiden hyväksymistä osaksi organisaation todellisuutta, sekä kyvykkyyttä käsitellä näitä jännitteitä organisaatiokulttuuriin soveltuvalla tavalla. Samanaikaisesti operatiivisilta johtajilta odotetaan kyvykkyyttä uudelleen järjestellä organisaation resursseja asiakastarpeen

määrittämällä tavalla, sekä tarvittaessa muuttaa johtamisstrategioita päivittäisjohtamisessa, jotta paradoksaalisista jännitteistä voidaan selviytyä. Organisatorinen ulottuvuus ja sen kontekstuaaliset resurssit, sekä yksilöulottuvuus linkittyvät operatiivisen johdon toimijoiden päivittäisessä työssä, joten on tarpeen tarkastella asiaa näiden ulottuvuuksien kautta.

Lisäksi organisaatiotasolla on tärkeää tunnistaa myös kilpailuedut, joita palvelukeskeinen strategiavalinta tuottaa ja tehdä joustavasti päätöksiä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, sillä palvelukeskeinen strategia ei rakennu vain ylimmän johdon päätöksestä investoida palvelukeskeisyyteen, vaan vaatii aktiivista toimijuutta kaikilta organisaation tasoilta toteutuakseen. Tästä syystä voidaankin olettaa, että paras strateginen suorituskyky muodostuu paradoksien olemassaolon myöntävästä johtamisvalintojen ajoituksesta, jolloin organisaatiotasolla tulee panostaa jatkuvaan oppimisen ja kehityksen kulttuurin luomiseen, sekä huolehtia siitä, että asiakasrajapinnasta nousevat kehitysehdotukset muovaavat päivittäistä johtamisstrategiaa yhä paremmaksi.

7.5.1 Johtamisen arvot muuttuvat

Organisaation tulisi tarjota operatiivisen johdon toimijoille välineitä, joilla yrityksessä voidaan osoittaa arvojen muutos kohti asiakaslähtöistä palvelustrategiaa. Tämä muutos voidaan luoda organisaatioiden sisäisiä rakenteita muuttamalla, keskittymällä organisaatiotasolla prosessien tarkasteluun ja ohjaten tietoisesti toimintaa kohti organisaation sisäisen kilpailun välttämistä (Kowalkowski et al., 2017; Rabertino et al., 2025; Visnjic et al., 2022). Vakiintuneiden yritysten tulisikin tunnistaa, että aiemmin opitut resurssien kohdentamisprosessit saattavat olla haitaksi ja palvelullistamisen kontekstissa tulisi johdonmukaisesti ohjata toimintaa kohti uuden strategian arvoja (Christensen & Nylund, 2007, s. 132–133).

Organisaatiotasolla tulisikin tarjota välineitä uusien tavoiteorientaatioiden tukemiseen ja selkiyttämiseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi määrittelemällä

kannustepalkkiojärjestelmän kriteerit asiakaslähtöisyyteen soveltuviksi. Toisaalta organisaatiotasolla tulee kiinnittää huomiota myös tasapainon säilyttämiseen, joten näihin kriteereihin tulisi liittää myös ydinliiketoiminnan tulokkyvykkyyden säilyttäminen.

Ydinliiketoiminnan arvojen on todettu tyypillisimmin keskittyvän tehokkuuteen perustuvalla ajatuksella, jonka on todettu olevan haitaksi palvelustrategian toteutumiselle (Gebauer et al., 2005). Arvojen määrittelyn yhteydessä tulisi myös tietoisesti muokata palvelustrategian kannalta haitallisia toimintatapoja kohti strategiavalintaa tukevia toimia, joten puuttumisesta haitallisiin toimintatapoihin ja toiminnan ohjauksen tarkastelua ei tulisi unohtaa. Tämä luo operatiivisen johdon toimijoiden työlle uuden ulottuvuuden, kun tehokkuuteen painottuneita arvoja aletaan muokata vähittäiskaupassa organisaation palvelukeskeiseen strategiaan sopiviksi (Forceville, 2015; Gebauer et al., 2005).

Tämä tutkielma on toteutettu sellaisessa vähittäiskaupan kontekstissa, jossa on olemassa suotuisia resurssien kohdentamisen malleja, tiedonjaon käytäntöjä ja oppimiskeskisiä arvoja edistävä organisaatiokulttuuri. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että yhä lisää näihin arvoihin panostamalla, voidaan kehittää toimintaa yhä edelleen kohti paradoksaaliset jännitteet hyväksyvää kulttuuria ja parhaassa tapauksessa ottaa selviytymiskäytänteet johtamisen voimavaraksi, jossa uusia ratkaisuja etsitään paradokseihin innovatiivisesti ja positiivisesti suhtautuen (Miron-Spector et al., 2018).

Paradoksiajattelu saattaisi tarjota suomalaiselle vähittäiskaupalle kyvykkyyttä käsitellä ”joko-tai” -dilemmaa uudella tavalla hyväksyen jännitteet osaksi organisatorista perusrakennetta, joiden välille operatiivisen johdon toimijoiden odotetaan luovan tasapainoa, sen sijaan, että keskityttäisiin etsimään ratkaisuja jännitteisiin, joita ei voida ratkaista (Kohtamäki et al., 2020). Asian omaksuminen tulee vaatimaan operatiivisen johdon toimijoilta uudenlaisen keskustelun kyvykkyyttä, jotta tavoiteorientaatiot ja päätöksentekoprosessit ovat selkeitä myös asiakasrajapinnassa työskenteleville (Yin, 2022; Meng et al., 2023; Kohtamäki et al., 2021). Erityisesti tukea tarvitaan niiden yksilöiden vakuuttamiseen, joille tuoteorganisaation tehokkuuteen painottuvat arvot ovat

organisatorisen elämän todellisuutta, ja päätöksenteko perustuu vain näistä suuntauksista käsin nouseviin aloitteisiin heidän päivittäisessä työssään.

7.5.2 Johtamisen rakenteet vaativat uudelleen määrittelyä

Uusien organisaatiotason arvojen jalkauttaminen vaatii myös uudenlaisia viestinnän rutiineja, sillä Kohtamäki ja muut (2020) ovat tunnistanee niiden helpottaneen yhteisen ymmärryksen syntymistä. Liiketoiminta muuttuu dynaamisesti asiakastarpeiden mukaan, joten organisaatiotasolla olisi hyvä määritellä, millä tavoilla ja millä aikaorientaatioilla tavoitteita asetetaan, ja miten ne tulisi viestiä henkilöstölle, jotta tavoitteet tuntuvat kohtuullisilta ja mahdollisilta saavuttaa.

Selkeys sekä työntekijöille että operatiivisen johdon toimijoille kehittää organisaation muutoskyvykkyyttä ja auttaa ymmärtämään tavoiteorientaatioiden muutokset. Esimerkiksi KPI-mittareita voidaan hyödyntää kuvaamaan organisaation kokonaisuutta ja suorituskykyä ja tämän avulla voidaan kehittää yhteisen ymmärryksen muodostumista organisaatiotasolla (Brax et al., 2021; Kohtamäki et al., 2020). Yhteisen ymmärryksen rakentaminen ohjaa myös organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan ja mahdollistaa innovatiivisetkin kokeilut palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, sillä parhaiden aloitteiden on tunnistettu nousevan asiakasrajapinnasta (Miron-Spector et al., 2018; Smith, 2014; Kohtamäki et al., 2021).

Tämä kuitenkin vaatii operatiivisessa johdossa toimivilta kykyä järjestellä uudelleen organisaation resursseja ja kehittää asiakaslähtöisyys huomioiden malleja, jotka tukevat strategisia tavoitteita. Kehitysaloitteita syntyy asiakasrajapinnassa ja niiden huomioiminen auttaa operatiivisen johdon toimijoita edistämään sellaisia asioita, jotka nousevat asiakastarpeesta käsin (Cai et al., 2009; Rigby & Ryan, 2018; Brax et al., 2009). Tämä vaatii erilaisten sisäisten ja ulkoisten palautekanavien käyttöä liiketoiminnan kehittämiseksi, mikä saattaa olla itsessään vierasta tuotokeskeiselle yritykselle, jonka aiemmat tavoitteet ovat olleet lähtöisin tuotetoimituksen tehokkuudesta (Kaipia et al., 2007).

Palvelustrategian johtaminen on jatkossa lähtöisin asiakasrajapinnan aloitteista, sillä tämän tiedon hyödyntäminen on välttämätöntä palvelustrategiassa onnistumisen ja asiakasorientaation säilyttämisen kannalta. Yhteistyön kulttuuri, jaettu näkemys tulevasta sekä työtyytyväisyyden syntyminen sujuvan asiakaspalvelun näkökulmista käsin tulee jatkossa olemaan organisaation operatiivista johtamista kuvaavia piirteitä ja auttaa ohjaamaan organisaation resursseja niihin asioihin, mitkä kulloinkin vaativat huomiota.

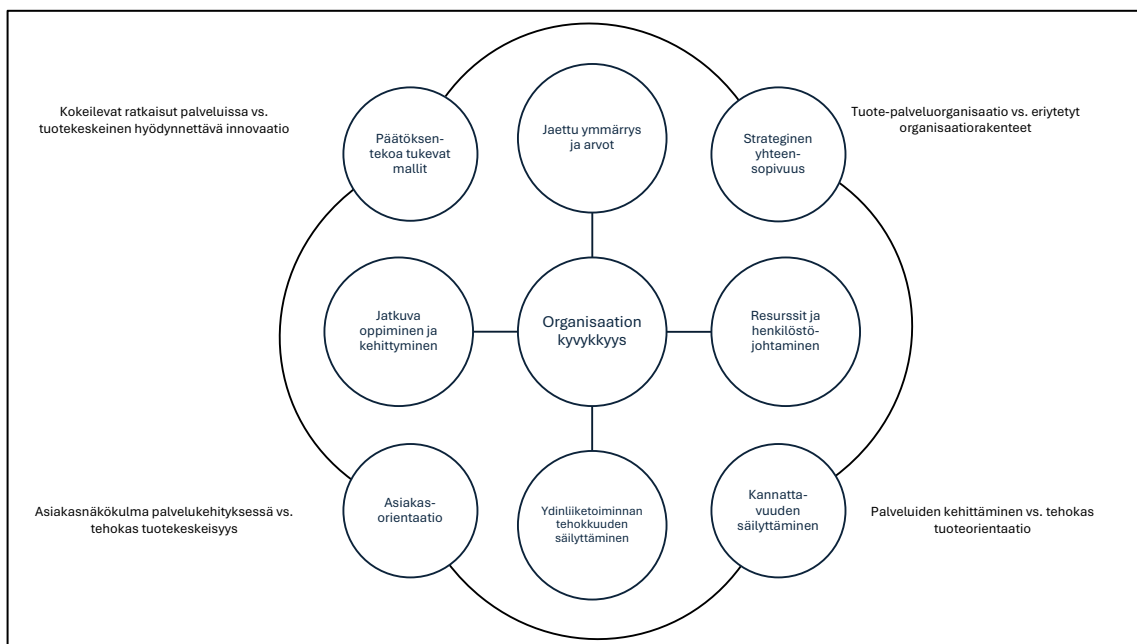
7.5.3 Organisaation johtamisstrategian uudistuminen

Muutokset organisaation liiketoiminnassa vaativat jatkossa kykyä vastata muuttuviin asiakkaan odotuksiin yhä nopeammalla syklillä. Tämä edellyttää organisaatiotasolla kykyä kehittää prosessien tehokkuutta, mutta samanaikaisesti painottaa pitkän aikavälin suunnittelussa palvelustrategian toteutumisen varmistaviin elementteihin. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi ehdotetaan uudelleen ajateltuja aiemmat organisaation rajat ylittäviä prosesseja, moniosaamisen vahvistamista ja liiketoimintojen rajat ylittäviä rutiineja (Kohtamäki et al., 2020). Tämä edellyttää operatiivisessa johdossa toimivilta kykyä ajatella liiketoimintaa uudella tavalla, mutta samalla myös luoda uudenlaisia yhteistyösuhteita yli organisaatorajojen (Kohtamäki et al., 2021).

Erityisesti oppimiskeskeisiin arvoihin panostamisen on todettu luovan yhteistä ymmärrystä palvelullistamisen tavoitteista, mutta samanaikaisesti painotusten näissä arvoissa on tunnistettu vaativan operatiivisen johdon toimijoilta uudenlaista resurssien kohdentamisen kyvykkyyttä, sekä aktiivista tiedonjakoa läpi organisaation, jotta palvelustrategian esiin nostamista paradoksaalisista haasteista voidaan selviytyä (Biesinger et al., 2024; Yin, 2022; Raddats et al., 2014). Erilaisista tiedonjaon malleista ja resurssien kohdentamista ohjaavista käytänteistä saattaa olla apua operatiivisessa johdossa toimiville, mutta samanaikaisesti organisaatiotasolla tulisi määritellä minimitaso moniosaamisen kehittämiseksi, jotta muuttuviin asiakastarpeisiin voidaan vastata. Myös digitalisaation kehitys luo uudenlaisen haasteen, sillä erilaisten perehdytysten suunnittelu ja toteutus

vaatii organisaatiossa jatkuvaa päivitystä, jotta uusiin aloitteisiin pystytään vastaamaan tehokkaasti. Tämän kokonaisuuden ymmärtäminen voisi kuitenkin tarjota organisaatiolle mahdollisuuden uudenlaisten yhteistyön tukimenetelmien luomiselle. Vaikka organisaation risteymäkohtiin sijoitetuista pluralistisia näkökulmia hyödyntäneistä johtajista ei olekaan havaittu olevan apua palvelullistamisen paradokseista selviytymiselle, voisivat organisaation yhteistyötä tukevat prosessit kuitenkin mahdollistavat rutiinien kehittymistä kohti asiakastarvetta (Visnjic et al., 2022).

Organisaation palvelullistamisen paradoksaalisuuden johtamiseen esitetään hallintaa ilmentävien tekijöiden mallia (ks. kuvio 10), jossa yhdistyvät aiemmassa tutkimuksessa tuotettu tieto ja tämän tutkielman havainnot. Kuvion ulkokehällä on ne organisatoriset paradoksaaliset olosuhteet, joissa palvelullistaminen tapahtuu ja sisemmät kehät kuvaavat niitä tekijöitä, joilla operatiivisen johtotason toimijat voivat vaikuttaa organisaation strategiseen kyvykkyyteen hyödyntäen selviytymiskäytänteitä johtamisessaan.



Kuvio 10. Palvelullistamisen paradoksien hallinnan malli.

Mallintamalla organisaatiotasolla oleelliset strategiset painopisteet, sekä kuvailemalla niiden ilmentävän pitkän ja lyhyen aikavälin tavoiteorientaatioita voidaan

organisaatiossa saavuttaa yhteinen käsitys siitä, miten pitkällä aikavälillä strategiavalinta tukee organisaation tavoitetta pysyä mukana markkinan kehityksessä ja lyhyellä aikavälillä tavoitteena on tehostaa tuoteliiketoimintaa panostaen samalla liiketoiminnan palvelulähtöisyyteen. Oletettavaa on, että organisaatiossa tullaan jatkossa tarvitsemaan yhä enemmän kyvykkyyttä organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen muutosjohtamisesta juuri tästä näkökulmasta katsottuna, sillä monimutkaisen ja paradoksaalisen palvelukokonaisuuden hallinta vaatii aivan uudenlaista kykyä ymmärtää palveluliiketoiminnan johtamista organisaatiossa tapahtuvista muutoksista käsin.

Lisäksi organisaatiotasolla tulisi muodostaa sellaisia päätöksentekoa tukevia malleja, jotka huomioivat asiakasorientaation ja samanaikaisesti sallivat virheiden tekemisen, sekä kannustavat toimijoita tekemään lisäkokeiluja onnistuakseen. Eri toimijatasojen rajojen määrittely saattaa olla hankalakin tehtävä, sillä samanaikaisesti tulisi tukea pluralistisen näkemyksen muodostumista ja edistää rajat ylittävien rutiinien syntymistä. Sen takia operatiivisen johdon toimijoiden on ymmärrettävä roolinsa toimia jaetun ymmärryksen edistäjinä ja ilmentää toiminnassaan organisaation strategisia arvoja. Sen sijaan, että operatiivisessa johdossa yritettäisiin ratkoa esiin nousevia ongelmia, tulisi niitä aina tarkastella huomioimalla vastakkaisten elementtien vaatimukset. Tähän voidaan vastata panostamalla oppimiskeskeisiin arvoihin, mutta näidenkin osalta operatiivisen johdon toimijoiden tulisi ymmärtää kouluttamiseen ja kehittämiseen tehtyjen panosten suhde organisaation tuottavuuteen.

Henkilöstöjohtamisen kyvykkyys, resurssien kohdentamisen prosessit ja ydinliiketoiminnan laadun sekä tehokkuuden säilyttäminen tulevat olemaan operatiivisen johtotason toimijoiden tärkeimpiä onnistumista ennakoivia tekijöitä. Palvelullistamisen paradoksien olemassaolon tunnistaminen ja selviytymisen käytänteiden aktiivinen hyödyntäminen kehittää organisaation kyvykkyyttä, vaatien operatiivisen johdon toimijoilta kykyä kohdistaa sopivia selviytymiskäytänteitä niin yksilö- kuin työryhmätasolla. Näitä lähestymistapoja tulee soveltaa tasapuolisesti työntekijöiden ja työryhmien kesken, jotta

työntekijät voivat sitoutua ja antaa parhaan mahdollisen panoksensa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lähteet

- Alghisi, A., & Saccani, N. (2015-11-18). Internal and external alignment in the servitization journey - overcoming the challenges. *Production planning & control*, 26(14-15), 1219-1232. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1033496>
- Alkula, T., Pöntinen, S., & Ylöstalo, P. (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY.
- Baines, T. S., & Kay, J. M. (2002-01-01). Human performance modelling as an aid in the process of manufacturing system design: A pilot study. *International journal of production research*, 40(10), 2321-2334. <https://doi.org/10.1080/00207540210128198>
- Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., & Kay, J. (2009-06-05). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of manufacturing technology management*, 20(5), 547-567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>
- Baines, T., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017-02-06). Servitization: Revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International journal of operations & production management*, 37(2), 256-278. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0312>
- Barney, J. B. (2021). The Emergence of Resource-Based Theory: A Personal Journey. *Journal of management*, 47(7), 1663-1676. <https://doi.org/10.1177/01492063211015272>
- Biesinger, B., Hadwich, K., & Bruhn, M. (2024-05-15). Cultural change in servitization – a conceptual review and framework. *Journal of service theory and practice*, 34(3), 361-398. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2023-0074>
- Brax, S. A., Calabrese, A., Levialedi Ghiron, N., Tiburzi, L., & Grönroos, C. (2021-08-13). Explaining the servitization paradox: A configurational theory and a performance measurement framework. *International journal of operations & production management*, 41(5), 517-546. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0535>
- Brax, S., & Edvardsson, B. (2005-04-01). A manufacturer becoming service provider - challenges and a paradox. *Managing service quality*, 15(2), 142-155. <https://doi.org/10.1108/09604520510585334>

- Brekke, T., Lenka, S., Kohtamäki, M., Parida, V., & Solem, B. A. A. (2024-02-01). Overcoming barriers to transformation in manufacturing firms. A path-dependence perspective of digital servitization. *Review of managerial science*, 18(2), 385-412. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00641-0>
- Böhm, E., Eggert, A., & Thiesbrummel, C. (2017-01). Service transition: A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? *Industrial marketing management*, 60, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.007>
- Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, 46(2), 512-521. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004>
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic management journal*, 36(3), 360-376. <https://doi.org/10.1002/smj.2217>
- Christensen, C. M., & Nylund, H. (2007). *Edelläkävijän dilemma*. Talentum.
- Eskola, A. (1967). Sosiologian tutkimusmenetelmät: 2 (2. p:n 2. muuttamaton lisäp.). WSOY.
- Chirumalla, K., Leoni, L., & Oghazi, P. (2023-03-01). Moving from servitization to digital servitization: Identifying the required dynamic capabilities and related microfoundations to facilitate the transition. *Journal of business research*, 158, 113668. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113668>
- Forceville, C. (2015-07-03). Flight from Wonder: An Investigation of Scientific Creativity by Albert Rothenberg: Oxford, UK: Oxford University Press, 2015. 221 pages, \$35.00 (hardcover), ISBN 978-0-19-998879-2. *Metaphor and symbol*, 30(3), 256-258. <https://doi.org/10.1080/10926488.2015.1049859>
- Galvani, S., & Bocconcelli, R. (2022-12-19). Intra- and inter-organizational tensions of a digital servitization strategy. Evidence from the mechatronic sector in Italy. *The Journal of business & industrial marketing*, 37(13), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2021-0183>

- Gebauer, H., Bravo-Sanchez, C., & Fleisch, E. (2008-01-01). Service strategies in product manufacturing companies. *Business strategy series*, 9(1), 12-20. <https://doi.org/10.1108/17515630810850073>
- Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005-02). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European management journal*, 23(1), 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic management journal*, 44(6), 1357-1390. <https://doi.org/10.1002/smj.3500>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., Tammi, & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., osin uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Rabetino, R. (2016-07-01). Resource Realignment in Servitization. *Research technology management*, 59(4), 30-39. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1185341>
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Ylimäki, J. (2022-12). Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation. *Technovation*, 118, 102498. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102498>
- Huikkola, T., Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2020-10-01). Firm boundaries in servitization: Interplay and repositioning practices. *Industrial marketing management*, 90, 90-105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.014>
- Huselid, M. (1995). The impact of human-recourse management-practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>

- Kaipia, R., Holmström, J., & Hellström, M. (2007-03). Measuring the benefit of changing the value offering in grocery supply chains. *Production planning & control*, 18(2), 131-141. <https://doi.org/10.1080/09537280600964549>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006-03-01). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, 84(3), 100.
- Kohtamäki, M., Einola, S., & Rabetino, R. (2020-08-01). Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International journal of production economics*, 226, 107619. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107619>
- Kohtamäki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2015-01-01). The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of service theory and practice*, 25(4), 463-485. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2013-0288>
- Kohtamäki, M., Heimonen, J., & Parida, V. (2019-07-01). The nonlinear relationship between entrepreneurial orientation and sales growth: The moderating effects of slack resources and absorptive capacity. *Journal of business research*, 100, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.018>
- Kohtamäki, M., & Helo, P. (2015-01-01). Industrial services – the solution provider’s stairway to heaven or highway to hell? *Benchmarking: an international journal*, 22(2), 170-185. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2015-0002>
- Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2013-11-01). Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. *Industrial marketing management*, 42(8), 1374-1385. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.018>
- Kohtamäki, M., & Partanen, J. (2016-07-01). Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier–customer interactions. *Journal of business research*, 69(7), 2498-2506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.019>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., Einola, S., Parida, V., & Patel, P. (2021-12-01). Unfolding the digital servitization path from products to product-service-software systems:

- Practicing change through intentional narratives. *Journal of business research*, 137, 379-392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.027>
- Korkeamäki, L., Sjödin, D., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2022-07-01). Coping with the relational paradoxes of outcome-based services. *Industrial marketing management*, 104, 14-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.005>
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017-01). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial marketing management*, 60, 82-88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lewis, M. W. (2000-10-01). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2023). TODAY'S MOST CRITICAL LEADERSHIP SKILL: NAVIGATING PARADOXES. *Leader to leader*, 2023(107), 12-18. <https://doi.org/10.1002/ltl.20686>
- Lyu, T., Lyu, X., Chen, H., & Zhao, Q. (2023-11-24). Breaking away from servitization paradox to improve manufacturing enterprises' service innovation performance: The roles of market orientation and service supply chain dynamic capability. *Journal of organizational change management*, 36(6), 848-874. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0131>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meng, W., Xu, Z., Abuliezi, Z., Lyu, Y., & Zhang, Q. (2023-04-06). Paradoxical leadership, team adaptation and team performance: The mediating role of inclusive climate. *Frontiers in psychology*, 14, 1052732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1052732>
- Metsämuuronen, J. International Methelp. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (2. uud. p.). Methelp.

- Metsämuuronen, J. (2008). Monimuuttujamenetelmien perusteet (2. korj. p.). International Methelp.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018-02-01). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy of Management journal*, 61(1), 26-45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Morgan, T., Friske, W., Kohtamäki, M., & Mills, P. (2024-05-08). Customer participation in manufacturing firms' new service development: The moderating role of CRM technology. *The Journal of business & industrial marketing*, 39(4), 857-870. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2022-0142>
- Niiniluoto, I. (1984). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus* (2. p.). Otava.
- Niiniluoto, I. (1994). *Järki, arvot ja välineet: Kulttuurifilosofisia esseitä*. Otava.
- Nummenmaa, L., & Tammi. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät* (1. p., uud. laitos.). Tammi.
- Panter, A., & Sterba, S. K. (2011). *Handbook of Ethics in Quantitative Methodology*. Oxford: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203840023>
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *The Academy of Management review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (2018-02-05). Structuring servitization-related research. *International journal of operations & production management*, 38(2), 350-371. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175>
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., Foss, N. J., Rahman, N., & Huikkola, T. (2025-03-24). Microfoundations for business model innovation: Exploring the interplay between individuals, practices, and organizational design. *The Journal of product innovation management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12784>
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2017-10-01). Strategy map of servitization. *International journal of production economics*, 192, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.004>

- Rabetino, R., Kohtamäki, M., Parida, V., & Vendrell-Herrero, F. (2024-09-01). Sustainable servitization for cleaner and resource-wise production and consumption: Past, present, and future. *Journal of cleaner production*, 469, 143179. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143179>
- Raddats, C., Burton, J., & Ashman, R. (2015-03-16). Resource configurations for services success in manufacturing companies. *Journal of service management*, 26(1), 97-116. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2012-0278>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Rothenberg, S. (2007-12-01). Sustainability Through Servicizing. *MIT Sloan management review*, 48(2), 83.
- Saeed, S., Hassan, I., Dastgeer, G., & Iqbal, T. (2023). The route to well-being at workplace: Examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 47-72. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2020-0025>
- Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Acad. Management Ann.* 10(1):5–64.
- Smith, W. K. (2014-12-01). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management journal*, 57(6), 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019-03-01). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative science quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Småros, J., Holmström, J., & Kämäräinen, V. (2000-01-01). New Service Opportunities in the E-grocery Business. *The international journal of logistics management*, 11(1), 61-74. <https://doi.org/10.1108/09574090010806065>
- Sparr, J. L., van Knippenberg, D., & Kearney, E. (2022-03-15). Paradoxical leadership as sensegiving: Stimulating change-readiness and change-oriented

- performance. *Leadership & organization development journal*, 43(2), 225-237.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0161>
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *International journal of human resource management*, 21(4), 567-581.
<https://doi.org/10.1080/09585191003612075>
- Suomen perustuslaki (731/1999). Noudettu 24.4.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731>
- Talaoui, Y., Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2020-09-01). Seeking 'Strategy' in Business Intelligence Literature: Theorizing BI as part of strategy research. *Technology innovation management review*, 10(9), 27-37. <https://doi.org/10.22215/timreview/1387>
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohje. (2019). Noudettu 27.4.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988-12-01). SERVICITIZATION - "Servitization of Business: Adding Value by Adding Services". *European management journal*, 6(4), 314.
- Vilka, H., Tammi. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Visnjic, I., Jovanovic, M., & Raisch, S. (2022-09-01). Managing the Transition to a Dual Business Model: Tradeoff, Paradox, and Routinized Practices. *Organization science (Providence, R.I.)*, 33(5), 1964-1989. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1519>
- Waters, M. (1996). Daniel Bell. Routledge.
- Weiser, A., & Laamanen, T. (2022-07-01). Extending the Dynamic Equilibrium Model of Paradox: Unveiling the dissipative dynamics in organizations. *Organization Theory*, 3(3), 263178772210903. <https://doi.org/10.1177/26317877221090317>
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human resource management review*, 10(1), 3-24.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4)
- Westerman, M. A. (2014-01-01). Examining arguments against quantitative research: "Case studies" illustrating the challenge of finding a sound philosophical basis for a

human sciences approach to psychology. *New ideas in psychology*, 32, 42-58.
<https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2013.08.002>

Yin, J. (2022-08-18). Living with tensions in the workplace: A grounded theory of paradoxical leadership in cultivating subordinates' paradox mindset. *Leadership & organization development journal*, 43(6), 862-873. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0151>

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y., & Li, X. (2015-04-01). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Teen kauppatieteiden maisteriopintoihini sisältyvää Pro gradu -tutkielmaa Vaasan yliopistossa ja yhteistyössä (organisaation nimi) kanssa organisaation strategisen kyvykkyyden kehittämistä. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa siitä, miten johtamista, viestintää ja osaamista tulisi tulevaisuudessa kehittää.

Tämä kysely on suunnattu (organisaation nimi ja toimiala) toimiville henkilöille, sillä Te toimitte merkittävässä roolissa asiakaskeskeisen strategian onnistumisen kannalta. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on saada Teiltä arvokasta tietoa siitä, miten (organisaation nimi) johtamisviestintää, tavoitteiden asettamista ja strategista osaamista tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen täyttäminen on työaikaa ja vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Kielteisistä tai myönteisistä asenteistanne ei tehdä kirjausta mihinkään ja tutkimuksen tuloksista ei voi tunnistaa Teitä vastaajaksi. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tämän Pro gradu tutkielman tekoon ja aineisto tallennetaan ainoastaan numeraaliseen muotoon.

Vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vastauksienne avulla autatte (organisaation nimi) kehittämään strategista kyvykkyyttä entistä paremmaksi. Kiitos, että vastaatte kyselyn kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti, tämänhetkisten näkemysten mukaisesti.

Tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastaan puhelimitse (puhelinnumero) tai sähköpostitse (sähköpostiosoite).

Kysely on avoinna 20.4.2025 asti.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/91830DB418421F0C>

Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä yksittäisiä vastauksianne voida yhdistää muihin annettuihin vastauksiinne. Kyselyyn vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta on toki suositeltavaa.

Kiitos jo ennakoon vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Opiskelija Susanna Sakala sekä tutkimuksen ohjaaja Tuomas Huikkola ja (organisaation nimi) osaamisen kehittämisen päällikkö (osaamisen kehittämisen päällikön nimi).

Liite 3. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12–14

Päiväys 7.4.2025

Rekisterin nimi

Palvelustrategian paradoksaalisuus (Pro gradu -tutkielma)

Rekisterinpitäjä

Susanna Sakala

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään palvelustrategian paradoksaalisuuteen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on tutkia ilmiötä sähköisellä Webropol-kyselyllä (organisaation nimi) työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Kyselylomakkeella kerättävät tiedot

Tiedot kerätään Wepropol-kyselyllä sähköpostitse.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

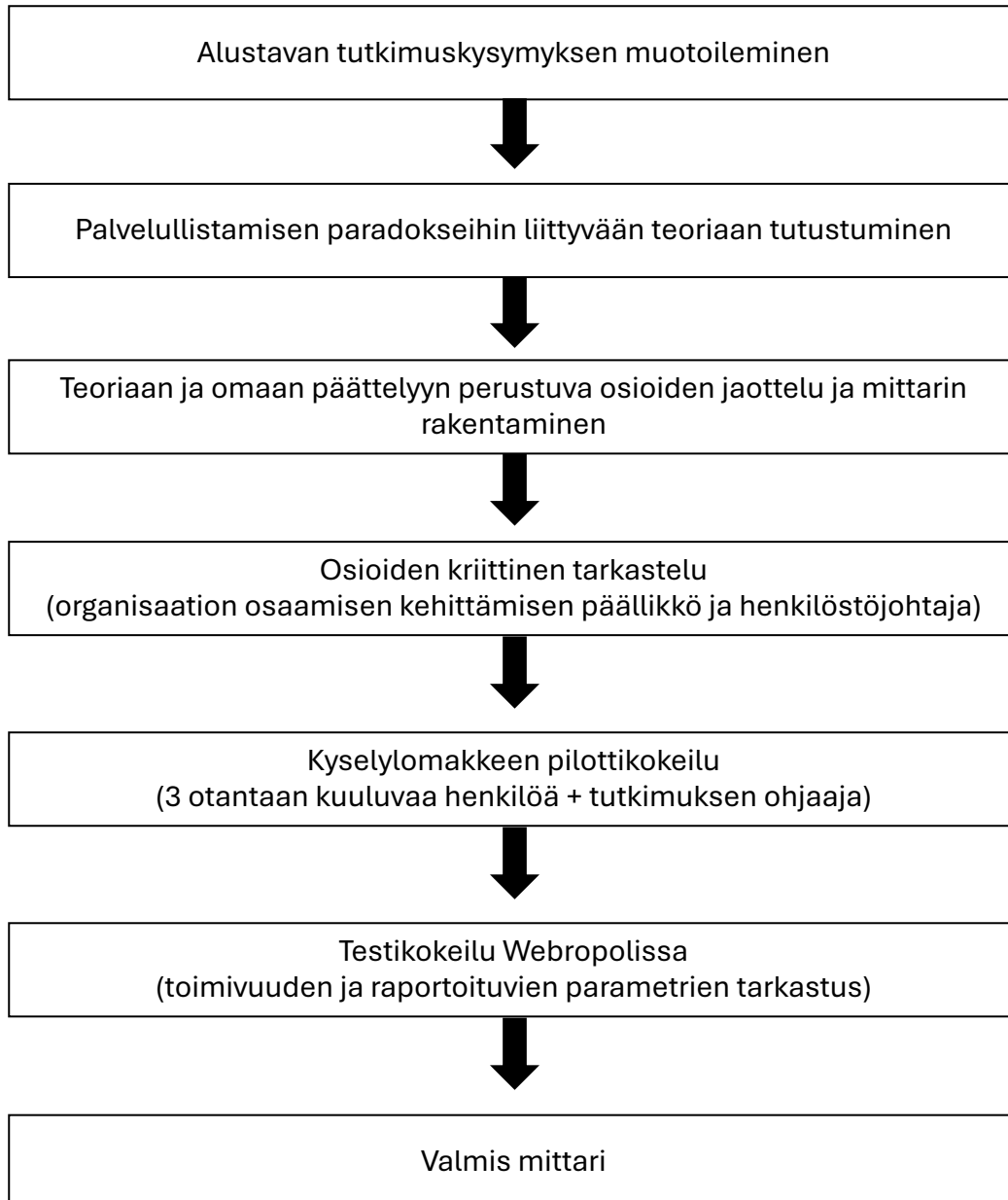
Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä:
tietosuoja.fi, puh: 029 566 6700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedonsiirto suojataan myös lain mukaisesti.

Liite 4. Kyselylomakkeen muotoilu

Liite 5. Kyselylomakkeen yksityiskohdat

Tämä liite esittelee yksityiskohtaisen selostuksen kyselylomakkeesta ja sen moduuleista. Kyselylomake teetettiin suomeksi ja se alkoi kuvauksella tutkimuksen sisällöstä:

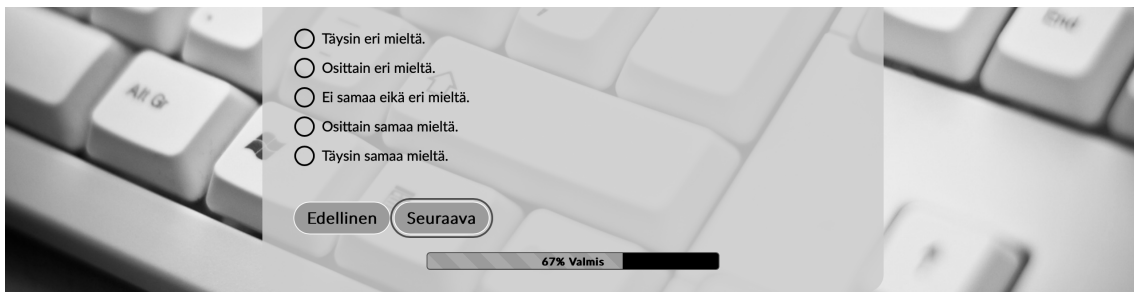
Opiskelen Vaasan yliopistosta ja tutkin organisaation strategista kyvykkyyttä. Tämä kyselylomake käsittelee organisaation strategiaa. Olen erityisen kiinnostunut selvittämään kokemuksianne palvelustrategiaa koskien ja toivoisin, että Teillä olisi hetki ajastanne vastata lyhyeen kyselyyn, joka vie noin 10–15 minuuttia. Kyselyyn voi osallistua vain kerran.

Kyselytuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja henkilötietojanne ei tallenneta missään kyselyn vaiheessa ja vastauksianne ei voida yhdistää Teihin.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että vastaatte kaikkiin kyselyn kysymyksiin kerralla ja mikäli ette ole varma vastauksestanne voitte valita lähinnä olevan vaihtoehdon kuvaamaan ajatuksianne. Ole hyvä, ja vastaa kyselyyn kysymyksissä annettujen ohjeiden mukaisesti.

Haluan kiittää osallistumisestanne ja siitä, että annoitte näkemyksenne organisaation palvelustrategiaa koskien käyttöömmee!

Kyselylomake oli jaoteltu teemoittain eri sivuille ja lomakkeella pääsi siirtymään eri sivujen välillä. Lomakkeen alareunassa oli inforuutu, joka kertoi lomakkeen täyttäjälle kyselyssä edistymisestä.



Lomake sisälsi lyhyen selityksen jokaista teemaa koskevasta aihepiiristä, teemat oli jaoteltu lomakkeen eri sivuille ja vastaaja pääsi liikkumaan eri teemojen välillä käyttäen

seuraava -painiketta. Lomakkeella annettiin vastaamisen ohjeet selitteen muodossa, sekä jokaisen kysymyksen kohdalla. Esimerkki: ”Valitse yksi tai useampia vaihtoehtoja”.

	<p>B. VASTUUALUEELLASI KÄYTÖSSÄ OLEVAT PALVELUT</p> <p><i>Tässä osiossa kartoitetaan mielipiteitäsi asiakkaille tarjottavista palveluista. Palveluilla tarkoitetaan tässä kyselyssä asiakkaille tarjottavia lisäpalveluita, jotka tukevat tuotekeskeistä ydinliiketoimintaa organisaatiossa.</i></p>	
	<p>C. TOISIINSA LIITTYVÄT TAVOITTEET VASTUUALUEELLASI</p> <p><i>Toisinaan joudumme tavoittelemaan työssämme asioita, jotka saatetaan kokea keskenään ristiriitaisiksi, mutta kuitenkin toisiinsa liittyviksi. Esimerkiksi tulisi samanaikaisesti olla tehokas ja tavoitella laadukasta työn jälkeä.</i></p> <p><i>Tässä kohdassa pyydän sinua arvioimaan, osoittaako suora esihenkilösi sinulle, miksi molemmat tavoitteet ovat samanaikaisesti tärkeitä. Esimerkiksi selittääkö hän tavoitteita sanoin tai toimimalla itse esimerkkinä.</i></p>	
	<p>D. SUORITUKSELLE ASETETUT TAVOITTEET VASTUUALUEELLASI</p> <p><i>Tässä osiossa pyydän sinua kertomaan mielipiteesi organisaatiomme tavasta asettaa tavoitteita vastuualueellasi. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaileva vaihtoehto.</i></p>	
	<p>E. ORGANISAATION PALVELUITA KOSKEVA VIESTINTÄ</p> <p><i>Tässä osiossa käsitellään organisaatioviestintää osana asiakkaille tarjottavien palveluiden kehittämistä. Valitse vastausvaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaileva vaihtoehto.</i></p>	
	<p>F. VASTUUALUEESI PALVELUIDEN SUORITUSKYKY</p> <p><i>Tässä osiossa arvioidaan asiakkaille tarjottavien palveluiden suorituskykyisyyttä ja palveluntarjonnan kehittämisen mahdollisuuksia. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaileva vastausvaihtoehto.</i></p>	

Vastausvaihtoehdot olivat joko Likert-asteikon mittareita tai monivalintoja. Vastaajalle kerrottiin voiko hän kysymyksessä valita yhden vai useampia vaihtoehtoja. Kysymykset oli selkeästi eroteltu, mikäli vastaajalla oli käytettävissään useampia vaihtoehtoja.

Kyselyn viimeisellä sivulla oli lähetä -painike, jota painamalla vastaukset tallentuivat ja vastaaja sai näkyville kiitossivun.

