



Eero Aittolampi

**JOHDON DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN VAIKUTUS ORGANISAATION
KILPAILUKYKYYN MATKAILUALALLA**

Pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Toukokuu 2020

Yksikkö Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Eero Aittolampi		Työn valvoja Lauri Haapanen	
Työn nimi Johdon dynaamisten kyvykkyyksien vaikutus organisaation kilpailukykyyn matkailualalla			
Oppiaine Kansainvälinen liiketoiminta	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Aika Toukokuu 2020	Sivumäärä 67+2
Tiivistelmä			
<p>Tämän päivän liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä entistä enemmän. Yritykset kokevat jatkuvasti muutoksia liiketoimintaympäristössään. Vain harvat hallitsevat muutosten tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Mikä siis erottaa menestyvän yrityksen menestymättömästä? Strategiatutkimuksessa ongelmaa on lähestytty dynaamisten kyvykkyyksien teorian kautta. Yksinkertaistettuna pyritään löytämään vastaus kysymyksiin, kuinka organisaatiot aistivat muutokset liiketoimintaympäristössään, kuinka aistittuihin seikkoihin tartutaan ja millä keinoin organisaatiota jatkuvasti uudistetaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kansainvälisessä matkailussa toimivien organisaatioiden johtoa tai henkilöitä, jotka ovat mukana organisaation strategisessa päätöksenteossa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka runko pohjautui vankasti dynaamisten kyvykkyyksien viitekehykseen. Aineiston avulla on tarkoitus löytää vastaus tutkimuskysymykseen: <i>Mikä on yritysjohton ja heidän dynaamisten kyvykkyyksiensä rooli organisaation kilpailukykyllä ja sen kehittämislle matkailualalla?</i></p> <p>Tutkielman keskeiset löydökset liittyvät tapoihin, joilla organisaatioissa on totuttu toimimaan. Organisaatioilta vaaditaan entistä vahvempaa itsensä tunnistamista sekä oman aseman ymmärtämistä. Tuloksissa korostetaan johdon roolia päätöksiin sitoutumisessa sekä jatkuvaa kehitystä. Matkailukohteissa yhteistyön merkitys eri toimijoiden kesken suuri. Tulokset korostavat myös organisaatio-oppimiseen panostamista. Oppiminen on tärkeässä roolissa organisaation menestyksen kannalta. Se mahdollistaa organisaation aineettoman pääoman paremman hyödyntämisen sekä vanhoista päätöksistä oppimisen. Oppiminen on mahdollista yhdistää jokaiseen dynaamisten kyvykkyyksien osatekijään, ja sen avulla on mahdollista saavuttaa entistä parempia tuloksia. Johdon tehtävä on mahdollistaa nämä prosessit.</p> <p>Tutkielman tavoitteena ei ole luoda yleistettävää mallia laajempaan kontekstiin. Tutkimustulosten on tarkoitus toimia yritysjohton tukena päätöksentekoprosesseissa. Tulevaisuuden tutkimuksen dynaamisten kyvykkyyksien parissa tulisikin keskittyä yhä enemmän kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä sen osuus on tänä päivänä verrattain vähäinen. Koska kyse on ilmiöistä, on kvantitatiivisella tutkimuksella haastava saada kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä.</p>			
Asiasanat dynaamiset kyvykkyydet, kilpailukyky, johdon kyvykkyydet, oppiminen, kansainvälinen matkailu			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Tutkimuksen tausta.....	6
	1.2 Tutkimuskysymykset	7
	1.3 Työn rakenne.....	9
	1.4 Keskeisiä käsitteitä.....	9
	1.4.1 Resurssit	9
	1.4.2 Kyvykkyydet	10
	1.4.3 Dynaamiset kyvykkyydet.....	10
	1.4.4 Polkuriippuvuus.....	10
2	DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN NÄKEMYS.....	11
	2.1 Näkemyksiä kilpailuedusta	11
	2.1.1 Kilpailuetu matkailualalla	13
	2.2 Resurssiperusteinen näkemys (RBV)	14
	2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien perusta	16
	2.3.1 Prosessi vs. resurssiperusteinen näkemys dynaamisista kyvykkyyksistä	17
	2.4 Dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentävät prosessit.....	18
	2.5 Markkinoiden aistiminen (Sensing).....	20
	2.6 Markkinamahdollisuuksiin/uhkiin tarttuminen (Seizing).....	21
	2.7 Muutoksen aikaansaaminen (Reconfiguring)	24
	2.8 Mikroperusta.....	26
	2.9 Kriittisiä näkökulmia	27
3	TUTKIMUSMETODOLOGIA	29
	3.1 Laadullinen tutkimus.....	29
	3.2 Haastattelututkimus.....	30

3.2.1	Teemahaastattelu	32
3.2.2	Tutkijan kriittisyys	32
3.3	Tutkimusaineisto	33
3.4	Aineistonkeruu	34
3.5	Analyysimenetelmät	36
4	TUTKIMUSTULOKSET	37
4.1	Kilpailukyky matkailualalla	37
4.2	Yhteistyön merkitys	38
4.3	Avoimuus	40
4.4	Ratkaisuja asiakkaille	42
4.5	Globalisaatio ja ilmastonmuutos	42
4.6	Liiketoimintamalli	44
4.7	Kilpailijoista erottuminen	46
4.8	Kasvun ja uudistumisen toteuttaminen	47
4.9	Oppiminen	49
5	YHTEENVETO	50
5.1	Kilpailukyky matkailualalla	50
5.1	Aistiminen	51
5.2	Tarttuminen	52
5.3	Muutoksen aikaansaaminen	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
6.1	Tutkimuksen rajaus	59
6.2	Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuus	60
6.3	Tulevat tutkimukset	62
	LÄHTEET	64

KUVIOT

Kuvio 1. Suhde organisaation resurssien, perustason kyvykkyyksien, dynaamisten kyvykkyyksien välillä.....	17
Kuvio 2. Aistimisprosessin ajallinen sijoittuminen.....	52
Kuvio 3. Johdon dynaamiset kyvykkyydet ja oppiminen organisationaalisisina prosesseina.....	59

TAULUKOT

Taulukko 1. Strategiset paradigmat ja niiden tunnusmerkit, mukaillen Teece (1997).....	13
Taulukko 2. Kysyntään ja tarjontaan vaikuttavat päätekijät matkailussa, mukaillen (Dwyer ym., 2009).....	14
Taulukko 3. VRIN-resurssit (Barney, 1991).....	15
Taulukko 4. Dynaamisten kykyjen historiallinen mikroperusta mukaillen Suddaby ym., (2020).....	20
Taulukko 5. Tekijät, jotka on otettava huomioon tuotearkkitehtuurin ja liiketoimintamallin valinnassa (Teece, 2007).....	22
Taulukko 6. Haastateltavien kokemus toimialalta, sekä heidän asemansa organisaatioissaan.....	37
Taulukko 7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Mukaillen Tuomi & Sarajärvi (s.163-165).....	62

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	68
--	-----------

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Elämme maailmassa, jossa muutos on jatkuvasti läsnä. Tämän päivän liiketoimintaympäristö vaatii uudenlaisia kyvykkyyksiä myös yrityksiltä. On mielenkiintoista, miksi ja miten jotkin yritykset pystyvät selviämään ja jopa hyötymään tästä jatkuvasta muutoksesta, kun taas osa yrityksistä kamppailee sen aiheuttamien ongelmien kanssa. Ymmärrys siitä, mitä moderni liiketoimintaympäristö vaatii, on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Tähän heijastuu myös alati kasvava kiinnostus dynaamisia kyvykkyyksiä kohtaan, joiden avulla pyritään selventämään, mistä yritysten väliset erot johtuvat. Tänä päivänä yritykset kohtaavat kilpailua, eivät pelkää kotimarkkinalta, vaan globaalilla tasolla. Globaali kilpailu tarkoittaa, että ihmisillä on entistä enemmän vaihtoehtoja saatavilla. Yritysten on siis kyettävä jollain tapaa erottumaan muusta massasta ja tuomaan markkinoille asiakkaan kokemia arvoa nostattavia ratkaisuja. Olemme saaneet viime aikoina nauttia suhteellisen vakaista markkinoista ja hyvistä kauppasuhteista. Olemme tottuneet liiketoimintaympäristöön, jossa vallitsee suhteellinen vakaus ja hyvät kauppasuhteet. On kuitenkin odotettavissa, että tämänkaltainen ympäristö on tulossa päätökseen (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). Turbulentti liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä uudenlaisia kyvykkyyksiä, joilla selvitä muutoksista ja hyödyntää niitä. Tämän lisäksi organisaatioiden on osattava kerätä ja hyödyntää markkinoilta saatavaa informaatiota. Tämä vaade ei koske vain suuria kansainvälisiä toimijoita, sillä globaali kilpailu ylittää kaikkialle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä keinoin matkailualalla reagoidaan liiketoimintaympäristön muutokseen ja pyritään pärjäämään kilpailussa. Tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena, jonka tarkoituksena on selvittää johdon dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden merkitystä yrityksen kilpailukykyyn matkailualalla. Jotta kilpailukykyyn syntyprosessin ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan ymmärtää, täytyy ottaa huomioon matkailualan ominaispiirteet. Matkailuala on erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde erityispiirteidensä takia. Kilpailu alalla on kovaa, sillä kuluttajilla on runsaasti vaihtoehtoja saatavilla. Alalla toimivien yritysten tarjoamat ratkaisut muistuttavat usein enemmän palveluita kuin konkreettisia

aineellisia hyödykkeitä (Evans, 2016). Siitä syystä yrityksiltä vaaditaan muuntautumiskykyä, jotta kilpailijoista voidaan erottua. Alalle on tyypillistä liiketoiminnan jonkinasteinen sesonkiluonteisuus johtuen sekä ihmisten lomakausista että vuodenaajoista. Matkailuorganisaatioiden haasteena onkin kyky ylläpitää sekä kehittää ympärivuotista voittoa tuottavaa liiketoimintaa. Alan haasteellisuuden vuoksi johdolla ja heidän kyvykkyyksillään on tärkeä rooli yrityksen menestyksen kannalta. Tässä mielessä dynaamisten kyvykkyyksien teorian testaaminen alalla on erittäin mielekästä. Alan tutkimuskirjallisuudessa keskustellaan kasvavissa määrin dynaamisten kyvykkyyksien roolista pysyvän kilpailuedun saavuttamisessa. Siitä huolimatta vain harvat tutkimustyöt ovat tutkineet näitä kyvykkyyksiä matkailualalla.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitetta määrittelevät tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset on aseteltu siten, että ne palvelevat mahdollisimman laajaa joukkoa. Tutkimustyö on ennen kaikkea päätelmien tekemistä, mutta päätelmiä ei voi tehdä ilman kunnollista esivalmistelua; tutkimus tulee suunnitella, aineisto kerätä, analysoida aiempaa tutkimusta ja valita aihe, mihin ongelmaan tällä kyseisellä tutkimuksella haetaan vastausta (Metsämuuronen, 2011, s. 4). Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä tämän päivän liiketoiminnan haasteista, mutta myös sen synnyttämistä mahdollisuuksista. Dynaamiset kyvykkyydet ovat tähän oiva apuväline. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jolloin sen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 173). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä kiinnittää huomiota tutkimuksen yleiseen tarkoitukseen ja sen tehtävänannon rajaukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 180). Tutkimuksen tavoitteena tulisikin olla aina pyrkimys päästä lähelle tutkittavan ilmiön totuutta (Metsämuuronen, 2011, s. 86). Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, millainen merkitys johdon dynaamisilla kyvykkyyksillä on organisaation kilpailukykyyn ja sen kehittämiseen matkailualalla. Täten tämän tutkielman päätutkimuskysymys onkin seuraava: *Mikä on yritysjohtoon ja heidän dynaamisten kyvykkyyksiensä rooli organisaation kilpailukykyille ja sen kehittämiseksi matkailualalla?* Jotta tähän kysymykseen pystytään vastaamaan, tarvitsee se rinnalleen alakysymyksiä:

- *Kuinka matkailuorganisaatiot aistivat toimialalla tapahtuvia muutoksia?*

Tällä apukysymyksellä pyritään löytämään vastaus siihen keskeiseen kysymykseen, miten matkailuorganisaatiot aistivat liiketoimintaympäristöään. Ympäristön aistiminen on edellytys toiminnan kehittämiseen.

- *Millä tavoin havaittuihin muutoksiin reagoidaan matkailualan yrityksissä?*

Pelkkä markkinamuutosten aistiminen ei riitä. On löydettävä vastaus myös siihen, kuinka organisaatiot tarttuvat havaittuihin seikkoihin. Vain reagoimalla voidaan saavuttaa tuloksia.

- *Kuinka näissä organisaatioissa on varauduttu liiketoimintaympäristön muutosten aiheuttamiin uhkiin/mahdollisuuksiin?*

Kyse ei ole vain markkinan aistimisesta ja muutoksiin tarttumisesta. Jotta organisaatiot voivat kilpailla muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, niiltä vaaditaan kykyä varautua yllättäviin ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin.

- *Millä keinoin matkailuorganisaatiot ylläpitävät ja kehittävät kilpailukykyään?*

Organisaation kilpailukyky on monen tekijän summa. Saavuttaakseen pysyvän kilpailuedun organisaatioilta vaaditaan myös kykyä uudistua. Tällä apukysymyksellä on tarkoitus saada vastaus siihen, kuinka jatkuvan uudistumisen vaade toteutuu organisaatioissa.

Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksia tutkielman kuluessa. Tutkielmassa haastatellaan matkailualalla toimivien organisaatioiden johtohenkilöitä. Nämä haastattelut toimivat tutkimuksen empiirisenä datana. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, ja haastatteluissa käsitellyt teemat pohjautuvat vahvasti dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan.

1.3 Työn rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa käsitellään aihetta ja sen merkittävyyttä tässä hetkessä. Johdannossa käydään läpi myös tutkimustehtävät ja kysymykset. Johdannon jälkeen siirrytään tutkielman tieteelliseen perustaan. Luvussa käsitellään lyhyesti erilaisia näkemyksiä kilpailuedusta, jonka jälkeen siirrytään varsinaisiin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Luvun alkupuolella käsitellään tematiikkaa dynaamisten kyvykkyyksien ympärillä sekä myös teorian historiallista kehitystä. Teoriakatsauksen jälkeen käsitellään tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustelut niiden valinnalle. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksissa paneudutaan syvemmin haastatteluissa kerättyyn dataan ja analysoidaan sitä. Tutkielman viidennessä luvussa muodostetaan yhteenveto tutkimustuloksista ja verrataan niitä jo olemassa olevaan tietoon. Tutkielman kuudennessa luvussa nivotaan tutkimuksen anti tutkielman johtopäätöksiksi. Luvussa esitetään vastaus tutkimuskysymykseen sekä käydään läpi tutkimuksen rajaukset ja keskustellaan mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Tutkielman rakenne noudattaa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 176) suosittamaa mallia. Looginen rakenne helpottaa työn luettavuutta, ja sen kronologinen järjestys auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimuksen sisältöä.

1.4 Keskeisiä käsitteitä

Jotta lukija voi ymmärtää tutkimuksen tematiikkaa, on seuraavat termit syytä määrittellä jo tutkielman johdantovaiheessa. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat resurssit, kyvykkyydet, dynaamiset kyvykkyydet ja polkuriippuvuus.

1.4.1 Resurssit

Yrityksen resursseihin luetaan kaikki sen hallussa olevat asiat, kuten esimerkiksi kyvykkyydet, organisaatioprosessit, tietotaito, pääoma jne. (Barney, 1991). Yrityksen resurssipohjaa kehittämällä ja päivittämällä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Bowman & Ambrosini, 2003).

1.4.2 Kyvykkyydet

Kyvykkyydet ovat tietoa sisältäviä prosesseja, joiden avulla yritykset luovat omistamansa resurssit osaksi yrityksen strategiaa (Teece ym., 1997). Ne ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka ovat muodostuneet organisaation eri prosesseissa (Helfat & Peteraf, 2003). Yritysten kyvykkyyksien merkitys riippuu siitä, kuinka hyvin yrityksen rakenne ja johtamistavat tukevat niiden käyttöönottoa ja hyödyntämistä (Teece ym., 1997).

1.4.3 Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamiset kyvykkyydet eroavat tavallisista kyvykkyyksistä resurssikäytön suhteen. Niiden avulla yrityksen on mahdollista luoda, suojella ja ottaa käyttöön aineetonta pääomaa, joka tukee yrityksen suorituskykyä pitkällä aikavälillä (Teece, 2007). Ne myös kuvaavat yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja aikaansaada muutosta liiketoimintaympäristön muuttuessa (Teece ym., 1997; Bowman & Ambrosini, 2003).

1.4.4 Polkuriippuvuus

Puhuttaessa dynaamisista kyvykkyyksistä on syytä käsitellä myös polkuriippuvuutta. Yrityksen historia on muutakin kuin pelkkää historiaa, sillä se ennakoit myös tulevaa. Yrityksen vanhat valinnat määrittelevät sen tulevaisuutta. Yrityksen uudet valinnat pohjautuvat sen vanhojen valintojen päälle, ja täten yrityksen historia vaikuttaa myös sen tulevaisuuteen. Polkuriippuvuudella on siis suuri rooli markkinamahdollisuuksiin tartumisessa, sekä resurssien järjestelyssä (Suddaby, Coraiola, Harvey & Foster, 2020).

2 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN NÄKEMYS

Tänä päivänä yritykset ovat aivan erilaisessa asemassa kuin muutama vuosikymmen sitten. Jotta yritykset pysyvät mukana kilpailussa, on niiden löydettävä uudenlaisia innovaatioita ja mahdollisuuksia. Monilla toimialoilla kilpailu on tänä päivänä globaalia, kysynnän vaihtelu suurta, eikä teknologista kehitystäkään sovi unohtaa (Felin & Powell, 2016). Dynaamiset kyvykkyydet pyrkivät selittämään kilpailuetua ja sen syntyä erityisesti vaihtelevilla markkinoilla (Teece ym., 1997; Felin & Powell, 2016). Dynaamisten kyvykkyyksien esi-isänä voidaan pitää resurssiperusteista näkökulmaa. Jotta dynaamisia kyvykkyyksiä voi ymmärtää, tarvitaan ymmärrys myös resurssiperusteisesta näkemyksestä. Dynaamiset kyvykkyydet laajentavat ja soveltavat resurssiperusteista näkemystä antamalla mahdollisuuden myös resurssien dynaamiselle luomiselle (Teece ym., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009).

2.1 Näkemyksiä kilpailuedusta

Strategiatutkimuksessa on esitetty lukuisia erilaisia näkemyksiä kilpailuedusta ja sen synnystä. Tähän päivään tultaessa kilpailuetu perustuu yhä enemmän yrityksen valintoihin, eikä niinkään resursseihin ja alalle tulon esteisiin. Puhuttaessa dynaamisista kyvykkyyksistä ja niiden merkityksestä yritysten kilpailukykyyn on hyvä olla tietoinen myös aiemmista näkökulmista koskien kilpailuetua.

Ensimmäiset näkemykset ja tutkimukset kilpailuvoimista koskivat toimialan taloustiedettä (engl. *Industrial Organization*). Toimialan yritykset pystyvät saavuttamaan ylituottoa, jos ne pystyvät estämään kilpailuvoimat, jotka ajavat tuottoja nolnaan (Teece ym., 1997). Tästä syystä toimialan taloustieteessä yrityksen toimialan rakenteella on keskeinen rooli strategisen toiminnan rajoittamisessa ja määrittelyssä. Rakenteelliset tekijät aiheuttavat esteitä alalle tulon, minkä ansiosta tuotteiden hinta voidaan asettaa yli rajakustannusten. Dagnion (1996) mukaan tällöin ylituottoa saavutetaan pääosin alueellisella ja tuotteiden eriyttämisellä.

Resurssiperusteisten näkemysten mukaan pysyvät erot yritysten suorituskyvyssä ja niiden aikaansaamissa tuotoissa johtuvat pääasiassa yritysten strategisista resursseista

ja kyvykkyyksistä (Barney, 1991). Ricardilainen ylituotto perustuu teollisuuden sisäiselle tasolle, koska se viittaa yrityksen perustason heterogeenisyyteen. Ricardilainen ylituotto on tulosta niukasta yrityskohtaisesta omaisuudesta. Näkemyksen mukaan avain ylituottoon on resurssien rajoitettu saatavuus. Tehokkaat yritykset voivat ylläpitää tämän tyyppistä kilpailuetua vain, jos niiden resursseja ei voida laajentaa vapaasti tai jäljitellä muista yrityksistä. Mahdollisuus ja vapaus toiminnan kehittämiseen, tukemiseen ja suojelemiseen voivat edesauttaa kilpailukyvyyn säilyttämistä ja kehittämistä. Nämä yhdessä antavat yritykselle paremman kilpailukyvyyn verrattuna perinteisiin taloustieteellisiin näkemyksiin chamberlinilaisesta monopolivoitosta, jonka painopiste ylituotossa keskittyy teollisuustasolle yritystason sisään. (Dagnino, 1996.)

Dynaamiset kyvykkyydet perustuvat schumpeterilaiselle ylituotolle. Schumpeterilainen innovaatioihin perustuva voitto ei ole yhtä vakaa ja ennustettavissa kuin edellä mainitut (Dagnino, 1996). Yritysten rooli on toimia uusien voimavarojen kehittäjänä – toisin sanoen yrityksiä rohkaistaan innovoimalla etsimään uusia resursseja ja tapoja, joilla saavuttaa kilpailuetua (Galunic & Rodan, 1998). Schumpeterilainen innovaatio on siis luonteeltaan ensisijaisesti radikaalia ja hajottavaa. Galunic ja Rodanin mukaan schumpeterilainen innovaatioteoria voidaan nähdä olemassa olevien resurssien uudelleenjärjestelynä, mikä mahdollistaa uusien ylituoton lähteiden löytämisen. Dynaamisten kyvykkyyksien suora suhde yrityksen arvon ja sen kilpailuedun välillä on vielä hatara. Se, kuinka dynaamisia kyvykkyyksiä hyödynnetään vuorovaikutuksessa organisaation operatiivisten kykyjen kanssa sen strategian luonnissa, on vielä rajattua. Erityisen mielenkiintoista on se, että antaako tämä suhde yrityksille mahdollisuuden toteuttaa erilaisia innovaatioita (Weerawardena & Mavondo, 2011).

Camisonin ja Monfortin (2012) mukaan empiiriset tulokset tukevat päätelmiä, joiden mukaan matkailuala näyttäytyy erittäin innovatiivisena erityisesti palvelualalla. Tuloksista voidaan myös havaita, että matkailuyritykset ovat vähemmän teknisesti innovoivampia kuin muut palveluyritykset. Matkailuyritysten innovointi on pääasiassa inkrementaalista ja se perustuu aiemmin organisaation sisällä saatuihin tietoihin, mikä mahdollistaa jo tuotetun innovaation kopioimisen.

Alla olevassa taulukossa on esitetty neljä erilaista strategisen koulukunnan paradigmaa koskien pysyvää kilpailuetua.

Taulukko 1. Strategiset paradigmat ja niiden tunnusmerkit, mukaillen Teece ym. (1997)

Paradigma	Voitto	Tuoton perusta
Vaimeat kilpailuvoimat	Chamberilinian	Teollisuus, yritykset, tuotteet
Strateginen konflikti	Chamberilinian	Yritykset, tuotteet
Resurssiperusteiset näkemykset	Ricardilainen	Resurssit
Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys	Schumpeterilainen	Prosessit, sijoittuminen, polut

2.1.1 Kilpailuetu matkailualalla

Koska tämän tutkimuksen toimialarajauksena on matkailu, on hyvä määritellä mitä kilpailuetu matkailualalla vaatii. Pysyvän kilpailuedun saavuttaminen matkailualalla vaatii ymmärrystä palveluliiketoiminnasta, mutta myös itse matkailutoimialasta (Evans, 2016). On selvää, että matkailualalla ei ole olemassa yhtä yhtenäistä tapaa pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen, sillä alalla toimii hyvin erilaisia yrityksiä. Alalla toimivien yritysten resurssipohja on hyvin heterogeeninen, mutta resurssit eivät itsessään selitä eroja yritysten välillä. On hyvä ymmärtää, että matkailu on toimialana hyvin altis globaaleille muutoksille. Dwyerinin ym. (2009) mukaan matkailualan vaikuttaa kuusi globaalia tekijää, jotka ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, demograafiset ja ympäristölliset tekijät. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus vaikuttaa matkailun kysyntään ja tarjontaan. Vaikka yksittäiset yritykset eivät pysty vaikuttamaan näihin kysyntään lisääviin tai laskeviin tekijöihin, tulee yritysten pyrkiä hallitsemaan näiden tekijöiden aiheuttamaa muutosta niin paljon kuin mahdollista. Matkailualan sidosryhmillä on jossain määrin mahdollisuus muokata tulevaisuuttaan sen sijaan, että ne ottaisivat huomioon vain tapahtumia, jotka eivät ole niiden hallussa (Dwyerin ym., 2009). Yritykset, jotka eivät ole kykeneviä sopeuttamaan strategioitaan ympäristönsä muutoksiin, kokevat vaikeuksia kilpailuedun ylläpitämisessä. Dwyerinin ym. (2009) mukaan yhdistävä tekijä menestyville matkailualan yrityksille on niiden kyky tunnistaa muutokset ja käsitellä niiden suhdetta keskeisiin tekijöihin ja toimijoihin, joiden kanssa ne ovat vuorovaikutuksessa. Kaikkea ei ole siis

välttämätöntä tehdä itse. Sekä matkailuyritysten että kohteiden on kuitenkin tehtävä arvioita niiden erityispiirteistä johtuvista eduista ja yhteistyösuhteiden kustannuksista, joita ne aloittavat, viljelevät ja ylläpitävät (Corte & Aria, 2016). Kuten Corten ja Arianin tutkimuksen tulokset osoittavat, yhteistyö edistää kilpailukykyä alueilla, joilla on kovaa kilpailua. Vastaavasti matalan kilpailun alueilla ei ole havaittavissa vastaavaa hyötyä.

Taulukko 2. Kysyntään ja tarjontaan vaikuttavat päätekijät matkailussa, mukaillen Dwyer ym. (2009).

Taloudelliset tekijät	Parempi makrotalouspolitiikka, sääntelyn purkaminen / vapauttaminen, kasvava kauppa ja investoinnit ja yhä dynaamisempi yksityinen sektori
Poliittiset tekijät	Kansainvälinen valta, turvallisuus sekä uskonnolliset ja eettiset konfliktit
Ympäristölliset tekijät	Uniikki ympäristö, ilmastonmuutos, luonnonvarojen ehtyminen ja luonnon monimuotoisuuden väheneminen
Teknologiset tekijät	Tieto- ja viestintäteknologia, tiedonsiirto
Demografiset tekijät	Väestö ja ikääntyminen, muuttuvat sosiaaliset rakenteet, työmallien muuttuminen ja koulutus
Sosiaaliset tekijät	”Rahan rikas – ajan köyhä” -ilmiö, individualismi, erilaisten kokemusten etsiminen, itsensä kehittäminen, vaatimustason nousu ja turvallisuus

Kuten taulukko 2 osoittaa, matkailualalla yritysten kilpailukykyyn vaikuttavat laajat globaalit ilmiöt. Matkailuyritysten haasteet ja mahdollisuudet eivät rajoitu pelkästään sen kotimarkkinaan, vaan ne ovat alttiita globaaleille ilmiöille.

2.2 Resurssiperusteinen näkemys (RBV)

Puhuttaessa dynaamisista kyvykkyyksistä ei resurssiperusteista näkökulmaa sovi unohtaa. Dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan pitää resurssipohjaisen näkemyksen laajenuksena (Helfat & Peteraf, 2003). Resurssiperusteinen näkemys pyrkii löytämään vastauksen kysymykseen, kuinka niukkoja, uniikkeja ja arvokkaita resursseja luodaan, käytetään ja kehitetään (Barney, 2001). Yksinkertaisuudessaan resurssiperusteisen näkökulman mukaan kilpailuedun perusolettamus on, että yritysten käytössä olevat resurssit ovat heterogeeniset ja kaikki resurssit eivät ole vapaasti saatavissa (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Black & Boal, 1994; Barney, 2001). Tämä mahdollistaa yritysten välisten erilaistumisen niin resurssien kuin strategisten

valintojen pohjalta. Erot resurssien saatavuudessa voivat jo itsessään antaa vastauksen kysymykseen, miksi tietyt yritykset pärjäävät toisia paremmin (Barney, 2001).

Barney (1991) määrittelee neljä pääindikaattoria, jotka mahdollistavat kilpailullisen edun saavuttamisen (engl. *VRIN-resources*). Nämä indikaattorit ovat esitettynä taulukossa 3.

Taulukko 3. VRIN-resurssit (Barney, 1991).

Arvokkuus (Valuable)	Resursseja, jotka ovat hyödynnettävissä ja niiden käytöllä on positiivisia seurauksia yritykselle.
Harvinaisuus (Rare)	Resurssit ovat harvinaisia, jos yrityksen arvokkaat resurssit ovat uniikkeja verrattuna muiden yritysten käytössä oleviin resursseihin.
Hankalasti jäljitettävä (Inimitable)	Jotta resurssi on vaikeasti kopioitavissa, sen täytyy olla joko polkuriippuva, monitulkintainen tai sen täytyy liittyä yrityksen rakenteeseen.
Resurssi ei ole korvattavissa (Non-substitutable)	Resurssille, joka tuottaa arvoa yritykselle, ei saa olla olemassa korvaavaa resurssia, joka ei ole harvinainen tai hankalasti jäljitettävä.

Kokonaisuudessaan resurssiperusteinen näkemys antaa kattavan, tosin varsin seesteisen ja staattisen kuvan kilpailuedusta. Tämä näkemys ei tue parhaalla mahdollisella tavalla tämän päivän maailmaa, jossa elämme jatkuvassa muutoksessa. Resurssiperusteisen näkemyksen avulla saadaan kokonaiskuva siitä, kuinka yritysten resurssipohja kehittyy ja miten se johtaa kilpailuetuun (Ambrosini & Bowman, 2009). Sen ongelmana on, että resursseihin otetaan kantaa vain tietyssä ajanhetkessä. Tämän päivän liiketoimintamaailmassa tarvitaan kykyä vastata markkinoiden vaatimuksiin ja aistia muutosta (Bowman & Ambrosini, 2003). Liiketoimintaympäristön nopeasti muuttuva luonne aiheuttaa sen, että resurssit eivät voi olla staattisia ja samalla arvokkaita (Ambrosini & Bowman, 2009). Resurssiperusteisen näkemyksen avulla ei myöskään pystytä todentamaan, kuinka ylläpitää jo saavutettua kilpailuetua (Black & Boal 1994; Teece ym., 1997; Eisenhardt & Martin 2000; Day 2011). Muutosta tapahtuu myös vakaisissa ympäristöissä. Näissä tilanteissa yritysten on päivitettävä resurssipohjaansa kilpailutekijöiden ylläpitämiseksi (Ambrosini & Bowman, 2009). Ehkä juuri tästä syystä tutkijat ovat kehittäneet resurssiperusteisesta näkemyksestä johdettuja versioita, joissa otetaan huomioon liiketoimintaympäristön muutos ja sen vaikutukset. Näiden teorioiden tarkoituksena on selvittää, kuinka yritysten kyvyt

muuttuvat ajan kuluessa ja kuinka tehdyt muutokset vaikuttavat yritysten kilpailukykyyn (Barney, 2001; Bowman & Ambrosini, 2003).

2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien perusta

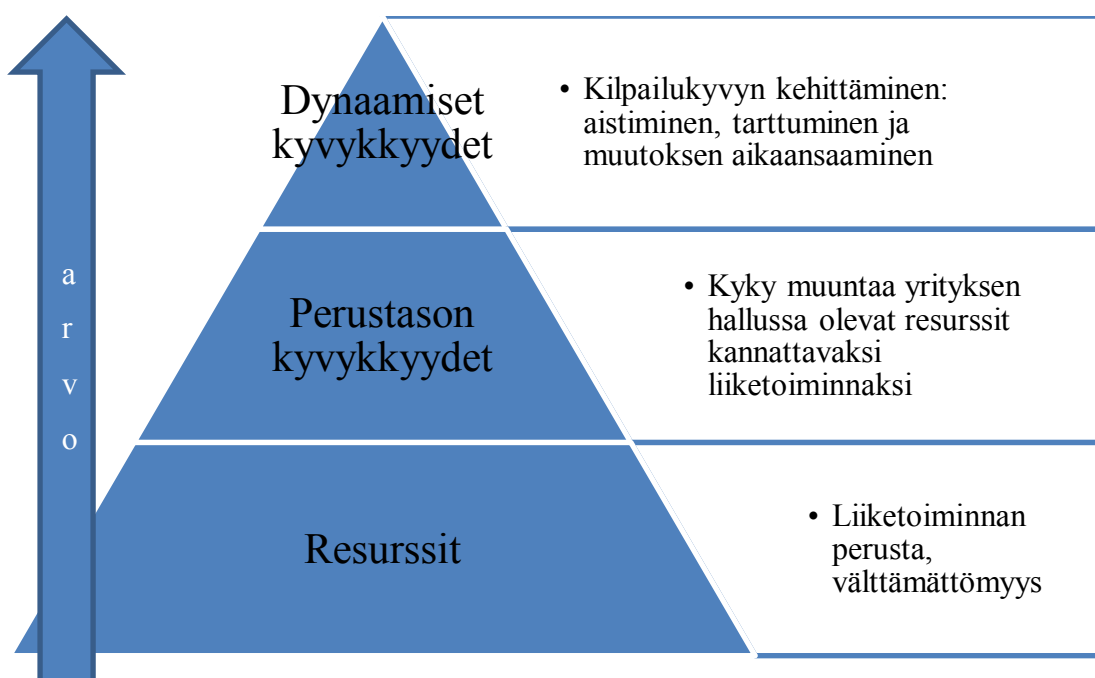
2000-luvulla resurssiperusteinen näkemys on jäänyt kehittyvän, kyvykkyyksiin perustuvan kilpailuteorian varjoon (Weerawardena & Movando, 2011). Resurssiperusteisen näkemyksen tavoitteena on osoittaa ja tunnistaa yrityksen käytössä olevat resurssit, kun taas dynaamiset kyvykkyydet korostavat sitä, kuinka näitä resursseja voitaisiin uudistaa (Helfat & Peteraf, 2003). Dynaamisia kyvykkyydet laajentavat perinteistä resurssiperusteista näkemystä, ottamalla huomioon myös resurssien dynaamisen luomisen (Teece ym., 1997; Ambrosini & Bowman 2009). Ne kuvaavat yrityksen kykyä ja valmiutta integroida, rakentaa ja aikaansaada muutosta, joka mahdollistaa yrityksen nopean reagoinnin muuttuvan liiketoimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin (Teece ym., 1997; Bowman & Ambrosini 2003). Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys voi luoda ja löytää keinoja, kuinka jo arvoa tuottavia VRIN-resursseja saadaan vastaamaan muuttuvaa ympäristöä (Ambrosini & Bowman, 2009).

Puhuttaessa dynaamisista kyvykkyyksistä on olennaista määrittellä dynaamisuus ja kyvykkyys. Teece (2007) määrittelee dynaamisuuden ja kyvykkyyden seuraavalla tavalla:

- **Dynaamisuus:** Organisaatioiden kyky uudistaa osaamista saavuttaakseen yhdenmukaisuuden muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa.
- **Kyvykkyys:** Kyvykkyydet ovat keskiössä strategian adaptoimisessa sekä organisaation sisäisten kyvykkyyksien ja resurssien päivittämisessä ja niiden järjestelyssä vastaamaan muuttuvaa liiketoimintaympäristöä.

On hyvä tehdä ero dynaamisten ja perinteisten kyvykkyyksien välille. Puhuttaessa yrityksen yleisistä, rutiininomaisista kyvykkyyksistä, voidaan niistä käyttää myös nimeä nollatason kyvykkyydet (Winter, 2003). Rutiinien merkitys tavallisia kyvykkyyksiä kohtaan on kiistaton (Teece, 2012). Näitä organisaation perinteisiä prosesseja ja kykyjä ovat kyky myydä ja tuottaa palveluita organisaation nykyiseen

liiketoimintaympäristöön (Schoemaker ym., 2018; Teece, 2018). Nämä nollatason kyvykkyudet ovat keskeisessä roolissa yrityksen ydinliiketoiminnassa. Dynaamiset kyvykkyudet sijoittuvat perinteisten kyvykkyyksien yläpuolelle, jossa ne jakautuvat mikroperustaan (engl. *microfoundations*) ja muihin korkeisiin kyvykkyyksiin (Teece, 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien rooli on yhdistää nämä tavalliset kyvykkyudet enemmän arvoa tuottavien resurssien ja voimavarojen kanssa (Schoemaker ym., 2018). Teecen (2018) mukaan tämä yhdessä mikroperustan kanssa mahdollistaa perinteisten kyvykkyyksien uudistamisen, sekä kokonaan uuden kyvykkyyksien luomisen.



Kuvio 1. Suhde organisaation resurssien, perustason kyvykkyyksien, dynaamisten kyvykkyyksien välillä.

2.3.1 Prosessi vs. resurssiperusteinen näkemys dynaamisista kyvykkyyksistä

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkijat jakautuvat kahteen koulukuntaan (Peteraf, Di Stefano & Verona, 2013). Teecen ja hänen näkemystään tukevien tutkijoiden mukaan dynaamiset kyvykkyudet selittävät pysyvän kilpailuedun syntyä ja strategian jalkauttamista nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa teknologinen kehitys on nopeaa (Teece ym., 1997; Felin & Powell, 2016; Suddaby ym., 2020).

Haastava näkemys perustuu Eisenhardtin ja Martinin (2000) julkaisuun. Se korostaa dynaamisten kyvykkyyksien olevan enemmän yhtenäisempiä, yhtäläisiä ja korvattavampia kuin mitä yleensä luullaan. Heidän näkemyksensä mukaan vakailla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet muistuttavat perinteistä rutiinikäsitystä (vrt. RBV), mutta ne eivät voi selittää kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä. Eisenhardt ja Martin korostavatkin markkinoiden dynaamisuuden merkitystä tehokkaan kyvykkyyksmallin löytämisessä. Vakailla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet eivät juurikaan eroa tavallisista rutiineista. Dynaamisilla kyvykkyyksillä on suurin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn kohtalaisesti dynaamisilla markkinoilla (Eisenhardt & Martin, 2000; Schilke, 2014). Sen sijaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet ovat yksinkertaisia, kokemuksellisia prosesseja, jotka hyödyntävät tehokkaasti uutta tietoa. Koska nämä päätökset nojaavat parhaisiin käytäntöihin, ovat ne vapaasti kaikkien saatavilla (Eisenhardt & Martin 2000; Peteraf ym., 2013; Schilke, 2014). Dynaamisten kyvykkyyksien avulla on siis mahdollista tuottaa joustavia ratkaisuja, mutta niiden merkitys yrityksen kilpailukykyyn on mitätön. (Eisenhardt & Martin, 2000).

Vaikka näkemykset poikkeavat toisistaan, voidaan ne nähdä toisiaan täydentävinä, eikä pelkästään vastakkainasetteluna. Näkemykset eivät ole täysin toisiaan poissulkevia, ja absoluuttinen totuus löytyy näiden kahden näkemyksen välistä. Yhteisen näkemyksen löytäminen ottaa aikaansa ja keskustelu kehittää teoriaa (Weerawardena & Mavondo, 2011), mutta toisaalta se on myös hidastanut teorian kehitystä (Helfat & Peteraf, 2009). Etukäteen on hankala tietää, kuinka muuttuva liiketoimintaympäristö on. Täten kumpaakaan näkemystä ei voida etukäteen poissulkea. Eisenhardt ja Martin (2000) eivät anna arvoa niinkään dynaamisille kyvykkyyksille, vaan niiden avulla tuotetuille resursseille. Molemmat koulukunnat ovat kuitenkin samaa mieltä siinä, että resurssien ja kilpailullisen edun välillä on looginen yhteys (Teece ym., 1997; Eisenhardt & Martin 2000).

2.4 Dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentävät prosessit

Dynaamisten kyvykkyyksien tavoitteena on organisaation pitkän aikavälin suorituskyvyn ja elinvoiman ylläpito sekä kehittäminen, ennemmin kuin sen maksimaalisen suorituskyvyn ulosmittaaminen tässä hetkessä (Teece, 2007;

Schoemaker ym., 2018). Teece (2007) jakaa dynaamiset kyvykkyydet kolmeen prosessiin, jotka toimivat samalla niiden tukijalkana. Teecen (2007) prosessit ovat päässeet laajempaan empiiriseen tarkasteluun, ja ne tarjoavatkin perustan dynaamisten kyvykkyyksien arvioinnille (Weerawardena & Mavondo, 2011). Nämä kolme prosessia ovat:

- Markkinoiden aistiminen (*Sensing*)
- Markkinamahdollisuuksiin/uhkiin tarttuminen (*Seizing*)
- Muutoksen aikaansaaminen (*Reconfiguring*)

Jos uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa ja niiden hyödyntämisessä onnistutaan, voi se johtaa vakaaseen kasvuun ja kannattavuuden saavuttamiseen (Helfat & Peteraf, 2015). Helfat ja Peteraf (2015) perustelevat näkemystään dynaamisten kyvykkyyksien roolilla kasvun ja kannattavuuden ylläpitämisessä ja uusien ominaisuuksien liittämässä organisaatioon. Yhdessä nämä prosessit luovat mahdollisuuden kilpailuedun kehitykselle.

Dynaamiset kyvykkyydet uudistavat ja laajentavat yrityksen perinteisiä kyvykkyyksiä (Winter, 2003). Muuttuvassa ympäristössä tietoon ja osaamiseen perustuvien, uusien resurssien rakentaminen, edellyttää yritykseltä kykyä päästä ajoissa käsiksi tietoon (Teece, 2007). Tämän lisäksi yritysten tulee osata hyödyntää tämä tieto ja tunnistaa siitä asiakastarpeet ja markkinoiden reaktiot. Yritykset, jotka onnistuvat hallitsemaan nämä elementit, näkevät kehittyvät trendit ja muutokset ennen kilpailijoita (Schoemaker ym., 2018). Lisäksi tarvitaan ymmärrystä organisaation resurssien ja kyvykkyyksien alkuperästä ja kehityksestä (Felin & Powell, 2016).

Taulukko 4. Dynaamisten kykyjen historiallinen mikroperusta, mukailen Suddaby ym. (2020)

Kyvykkyys	Markkinoiden aistiminen	Markkinamahdollisuuksiin tarttuminen	Muutoksen aikaansaaminen
Historian lähestyminen	Objektiivinen	Tulkitseva	Kuvaileva
Historiallinen osaaminen	Empiirinen Kyky hyödyntää yrityksen objektiivista mikrohistoriallista tietoa: - Kartoittaa markkinoiden ja tekniikan kehitys	Retorinen Kyky käyttää kerrontahistoriaa: - Aktivoida sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien sitoutuminen yhteiseen menneisyyteen ja tulevaan muutokseen muistijalkien avulla	Täydelliseen tulevaisuuteen tähtäävä Kyky käyttää kuvitteellista historiaa: - Hallita muutoksen ja sen jatkuvuuden käsitystä - Luoda visio jaetusta, utooppisesta tulevaisuudesta
Organisaatiollinen osaaminen	Organisaation muistiin perustuva	Retorinen historia	Tuleva historia
Ajallinen suuntaus	Menneisyys	Nykyhetki	Tulevaisuus

2.5 Markkinoiden aistiminen (Sensing)

Markkinoiden aistimisessa on kyse ympäröivän maailman uhkien ja mahdollisuuksien havainnoimisesta, muokkaamisesta, skannaamisesta ja oppimisesta (Teece, 2007). Se on ennen kaikkea taito ymmärtää aistittujen signaalien merkitystä laajassa kuvassa. Jotta aistimisessa on mahdollista onnistua, täytyy yrityksen pystyä kartoittamaan asiakastarpeet. Kun potentiaaliset mahdollisuudet ja uhat on havaittu, tulee yrityksen päättää milloin ja miten niihin tulee reagoida (Teece, 2007). Aistittujen mahdollisuuksien hyödyntäminen riippuukin yrityksen kyvyistä motivoida organisaation muutosta samaan aikaan unohtamatta sen tärkeimpien sidosryhmien sitouttamista tähän muutokseen (Suddaby ym., 2020). Tehokas markkinoiden aistiminen antaa yritykselle keinon jossain määrin ennustaa markkinoiden tulevaisuutta. Tämä on mahdollista vain, jos markkinoilta aistitut signaalit onnistutaan tunnistamaan. Markkinamuutosten havainnointi mahdollistaa niiden syvemmän ymmärtämisen uhkina sekä mahdollisuuksina (Schoemaker ym., 2018). Markkinoiden aistimisessa on kuitenkin tärkeää säilyttää avoimuus muutokselle ja teknologisen

kehityksen vaikutukselle (Teece, 2007; Day, 2011). Kun mahdollisuus on aistittu, tulee yrityksen pystyä jalkauttamaan sekä rahallisia että henkisen pääoman resursseja hyötyäkseen aistitusta mahdollisuudesta (Suddaby ym., 2020). Nopea reagoitokyky onkin äärimmäisen tärkeä tämän päivän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Schoemakerin ym., (2018) mukaan yritys, jolla on vahvat dynaamiset kyvykkyudet, voi aistia mahdollisuudet ennen kilpailijoita; samalla erityisen tärkeää on kyky reagoida havaittuihin muutoksiin ja ymmärtää niiden aiheuttamat vaikutukset.

Jo ennen dynaamisten kyvykkyysien teorian syntyä Day (1994) korosti markkinoiden aistimisen merkitystä. Kykyä markkinoiden aistimiseen, markkinamahdollisuuksien löytämiseen ja luomiseen ei voida pitää itsestään selvänä (Teece, 2007). On tärkeää osata ennakoida muutosta ja vastata siihen, mutta tämä vaatii yksilöltä kykyä havainnoida, tunnistaa ja muokata kehitystä (Teece, 2007; Saul & Gebauer, 2018). Kyky astia mahdollisuus riippuu yksilön kyvykkyyksistä ja olemassa olevasta tiedosta (Teece, 2007). Yritys voi parantaa ympäristön havainnointikykyä ja skannaamista luomalla erilaisia kannustimia ja edistämällä innovaatio- ja kehitystoimintaa; täten mukaan saadaan muutkin kuin johdon näkemykset (Makkonen ym., 2014). Makkosen ym. mukaan nämä samat etulinjassa työskentelevät henkilöt voivat auttaa myös markkinamahdollisuuksiin tarttumisessa, koska heillä on käytännön tietoa.

2.6 Markkinamahdollisuuksiin/uhkiin tarttuminen (Seizing)

Markkinoiden ennakoimisen lisäksi yrityksiltä vaaditaan myös kykyä vastata ulkoiseen muutokseen (Felin & Powell, 2016; Schoemaker ym., 2018). Kun yritys on havainnut uuden mahdollisuuden tai uhan, tulee sen päättää, kuinka siihen tartutaan (Teece, 2007). Tarttumiseen liittyy usein huomattavia investointeja aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin (Helfat & Peteraf, 2015). Jos kyseessä on uusi tuote tai palvelu, on olennaista sisällyttää prosessiin sen hetkiset asiakastarpeet, sekä myös ennakoida niiden muutosta (Day, 2011). Johtajien tehokkuus mahdollisuuksien hyödyntämisessä riippuu osittain heidän kognitiivisista kyvyistään (Helfat & Peteraf, 2015). Koska nämä kyvyt ovat henkilökohtaisia, on niiden kirjo myös hyvin heterogeeninen. Tästä syystä rakenteet, jotka tukevat kollektiivisia päätöksentekoprosesseja ovat hyväksi (Teece, 2007). Laaja-alaiset päätöksentekoprosessit pienentävät subjektiivisesta näkemyksestä johtuvien virheiden

todennäköisyyttä. Itse tarttumisprosessi voi olla itsessään nopea tai se voi kestää useita vuosia (Schoemaker ym., 2018). Koska mahdollisuuksiin ja uhkiin varautuminen kuluttaa resursseja, tulee yritysten valita selkeästi asiat, joihin ne tarttuvat. Aistittu uhka taikka mahdollisuus vaikuttaa olennaisesti myös yrityksen liiketoimintamallin valintaan (Schoemaker ym., 2018). Tärkeää olisi löytää tai luoda sellainen liiketoimintamalli, joka tukee ja palvelee parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen strategiaa ja sen tulevaisuuden investointeja (Teece, 2007).

Tuotearkkitehtuurilla ja liiketoimintamallien valinnalla on tärkeä rooli asiakkaan kokeman arvon määrittelyssä (Teece, 2007). Se, kuinka hyvin liiketoimintamallin valinnassa onnistutaan, riippuu yrityksen kyvykkyyksistä (Teece, 2018). Liiketoimintamalleja on vaikea muuttaa enää käyttöönnoton jälkeen, ja monia niihin liittyviä sijoituspäätöksiä on myös vaikea peruuttaa (Helfat & Peteraf, 2015). Täten olisi tärkeää, että yritys onnistuisi valitsemaan kerralla tehokkaan liiketoimintamallin. Tehokkaan liiketoimintamallin avulla voidaan konkreettisesti osoittaa, kuinka yritys luo ja antaa arvoa asiakkaalle ja mitä mekanismeja tässä prosessissa hyödynnetään (Schoemaker ym., 2018; Teece, 2018). Johtajat, joilla on erinomaiset ongelmanratkaisu- ja päättelytaidot, saavuttavat todennäköisesti paremmat ratkaisut, sillä he ovat kykeneviä tekemään tarkempia investointeja ja valitsemaan paremmat liiketoimintamallit (Helfat & Peteraf, 2015). Tämä lisää heidän yritystensä mahdollisuuksia saavuttaa pidempiä ja parempia etuja jo varhaisessa vaiheessa. Heterogeenisyys päätöksentekijöiden kognitiivisissa ominaisuuksissa on omiaan lisäämään pitkäaikaisten sijoitusten ja liiketoimintamallien moninaisuutta, jotka puolestaan voivat johtaa pysyviin suorituseroihin organisaatioiden välillä (Helfat & Peteraf, 2015). Tuotearkkitehtuurin ja liiketoimintamallin valinnassa huomioon otettavat seikat on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tekijät, jotka on otettava huomioon tuotearkkitehtuurin ja liiketoimintamallin valinnassa (Teece, 2007).

1.	Valitaan tuotteissa ja palveluissa käytettävät ominaisuudet ja ratkaisut
2.	Kustannusten ja tulojen rakentuminen ja tarvittaessa niiden uudelleensuunnittelu vastaamaan asiakastarpeita

3.	Päätetään, miten kokonaisuus rakennetaan
4.	Tunnistetaan markkinasegmentti, johon tähdätään
5.	Ymmärretään arvoa luovat tekijät

Teecen (2007) mukaan yrityksen rajojen määrittäminen ja liiketoimintamallin valinta ovat toisiaan tukevia prosesseja. Hyvässä liiketoimintamallissa molemmat osapuolet hyötyvät, niin asiakas kuin itse yritys (Teece, 2018). Yritysten onkin siis syytä panostaa erityisesti liiketoimintamallinsa ja rajojensa määrittelyyn ja ottaa päätöksessä huomioon asiakastarpeet.

Yritysjohdon tekemillä päätöksillä on merkittävä rooli yrityksen dynaamisuudessa ja kilpailullisen edun syntymisessä ja sen ylläpitämisessä. Johdon tulisi toimillaan tukea sellaista organisaatiokulttuuria, joka tukee sen strategiaa ja asemaa markkinalla, niin hyvinä kuin huonoina aikoina (Teece, Peteraf & Leih, 2016). Teecen (2007) mukaan laadukkaiden päätösten tekeminen vaatii ennakoitua ja kykyä muokata tuloksia. Päätösten merkitys on ymmärrettävä kokonaisuuden kannalta, sillä pelkästään oman edun tavoittelu voi olla haitallista. Schoemakerin ym. (2018) mukaan se johtaa ennemmin lyhytjänteiseen ajatteluun kuin kilpailuedun rakentamiseen. Koska päätöksentekoprosessit ovat usein osa komplekseja kokonaisuuksia, päätöksenteossa tapahtuu myös virheitä. Teecen (2007) mukaan yleisimmät virheet perustuvat väärin arvioituun kokonaiskuvaan yrityksen tilasta.

Jopa vahvojen dynaamisten kyvykkyyksien tehokkuus voi vaarantua huonon strategian tai huonon johtajuuden vuoksi (Teece ym., 2016). Johtajilla on erittäin tärkeä rooli sellainen päätöksentekokulttuuri luomisessa, joka tukee yrityksen tavoitteita ja arvoja samalla motivoiden työntekijöitä (Teece, 2007; Helfat & Peteraf, 2015; Schoemaker ym., 2018). Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan tämä viittaa siihen, että johdon kognitiiviset kyvyt voivat toimia välittäjinä koko organisaation muutoksen ja strategisen muutoksen suhteessa. Tämä puolestaan vaikuttaa koko organisaation tulokseen. Johtamistaidoilla ja johtajien kyvykkyyksillä on siis suuri merkitys yrityksen tulokselle. Näitä taitoja on verrattain hankala opettaa ja omaksua, jos nämä kyvyt eivät tule henkilölle luonnostaan (Schoemaker ym., 2018). Sillä, kuinka hyvin organisaation jäsenet saadaan sitoutettua organisaatioon ja sen tavoitteisiin, on suuri

merkitys yrityksen suorituskykyyn. Päätöksentekijöiden tulisikin olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa muun henkilöstön kanssa. Tämä mahdollistaa tehokkuuden kasvattamisen yrityksen toiminnassa (Teece, 2007). Jotta tämän kokonaisuuden saavuttaminen on mahdollista, vaaditaan organisaatiolta hyvää suunnittelua ja rakennetta. Kun suunnittelutyö organisaatorakenteesta on tehty kunnolla, on yrityksen helppo määritellä vuorovaikutussuhteet ja päättää kenellä organisaatiossa on perimmäinen valta päätöksentekoon (Barney & Felin, 2013).

2.7 Muutoksen aikaansaaminen (Reconfiguring)

Kun uuteen mahdollisuuteen on tartuttu, uusien kykyjen ja ratkaisujen kehitys jatkuu usein yhdessä tai useammassa tiimissä (Argote & Ren, 2012). Muutoksen aikaansaaminen on ennen kaikkea yrityksen jatkuvaa adaptoimista ja mukauttamista vastaamaan tartuttuja mahdollisuuksia. Muutoksen aikaansaaminen mahdollistaa myös uusien kyvykkyyksien synnyn ja mahdollisesti muuttaa jo olemassa olevia (Teece, 2007). Resurssien jatkuva kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen on tärkeää, sillä muuten yritykset voivat kilpailla vain lyhyellä aikavälillä (Ambrosini & Bowman, 2009). Jotta yritys pystyy mukautumaan markkinoiden muutokseen, sen täytyy tehdä konkreettisia toimia. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pelkkä hienosäätö ei ole riittävää (Schoemaker ym., 2018).

Mitä epävarmempi ja dynaamisempi liiketoimintaympäristö on, sitä suurempi on organisaation ketteryyden ja hyvän strategian merkitys (Teece ym., 2016). Tämän vuoksi yritysten tulee olla valmiita jatkuvaan toiminnan uudelleenjärjestelyyn ja kehitykseen. Polkuriippuvuuden takia yritysten dynaamiset kyvykkyydet menettävät ajan mittaan merkitystään etenkin muuttuvilla markkinoilla (Salvato & Vassolo, 2018). Yritysten tulisikin olla kykeneviä aikaansaamaan muutosta myös dynaamisissa kyvykkyyksissään, jos muuttunut liiketoimintaympäristö sitä vaatii (Ambrosini, Bowman & Collier, 2009). Omaksuttujen rutiinien ja toimintatapojen muuttaminen ei ole helppoa. Dynaamisten kyvykkyyksien yksi osatekijä onkin yrityksen kyky selviytyä sen toimintaa rajoittavista tekijöistä ja vääristä ennakoasenteista (Suddaby ym., 2020).

Muutoksen aikaansaamista ei voida pitää itsestään selvänä, vaan se vaatii tietynlaisia panostuksia myös yritykseltä. Organisaation tavoitteena tulisi olla kannustava ja yhdenmukaistava hallinto, joka mahdollistaa välittömän tiedonsiirron, täyden osaamisen hyödyntämisen ja näiden suojelun (Teece, 2007). Teeceen ym. (2016) mukaan hyvä johtamistapa ilmaisee muutostarpeen ja sen suunnan. Felin ja Powell (2016) suosivat tässä yhteydessä avointa organisaatiokulttuuria, jossa jokaisella sen jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Aloitteen tehneille työntekijöille tulisi antaa tunnustusta yritystasolla, mikä kertoisi heille, että johto ottaa heidän ideansa vakavasti ja seuloa sieltä parhaimmat käyttöön (Makkonen ym., 2014). Tällainen organisaatio tukee myös strategian mukauttamista. Avoimet ja itseohjautuvat organisaatiot ovat suositeltavia etenkin nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Felin & Powell, 2016). Täten ihmisille annetaan mahdollisuus ajatella ja toimia luovasti (Felin & Powell, 2016; Salvanto & Vassolo, 2018). Päätöksenteon hajauttaminen tuo myös päätöksentekijät lähemmäs ruohonjuuritasoa, eli lähemmäksi asiakasta sekä markkinaa. Hajautetun päätöksenteon ansiosta johtajien työtaakkaa on mahdollista jakaa siten, että jokaisella johtajalla on oma vastuualue.

Vaikka osa johtajista on todennäköisesti kognitiivisilta ominaisuuksiltaan tehokkaampia ja parempia kuin toiset, tämä ei tarkoita sitä, että he olisivat automaattisesti älykkäämpiä. Tutkimuksessa Helfat ja Peteraf (2015) osoittivat, kuinka heterogeenisyys ja siihen liittyvä kognitiivisten kykyjen polkuriippuvuus auttaa luomaan dynaamisen ja heterogeenisen ylimmän johdon ja heidän johtamisstrategiansa. Johdon ja heidän kyvykkyyksien rooli korostuu päätöksentekotilanteissa, sillä vaikka johtajat kohtaisivat samanlaisen ulkoisen ympäristön, eroavat heidän päätöksensä toisistaan (Adner & Helfat, 2003). Se, mikä tekee johtajasta älykkään, on jatkuva keskustelunaihe. Esimerkiksi kyky laaja-alaiseen ajatteluun ei itsessään tee johtajasta älykäästä, mutta se on hyödyllinen kyky ongelmanratkaisussa ja päättelyä vaativissa tehtävissä. (Helfat & Peteraf, 2015.)

Teece (2007) korostaa oppimisen, tiedonhallinnan ja yrityksen johtamisen merkitystä muutoksen aikaansaamisessa. Yritysjohdon tehtävä on rakentaa ja aikaansaada muutosta sisäisissä sekä ulkoisissa tekijöissä, jotta ne vastaisivat nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä (Teece ym., 1997; Adner & Helfat, 2003). Organisaation suunnittelu on tässä mielessä erittäin tärkeää. Tiedonkulun organisaation sisällä tulisi

olla saumatonta, mikä mahdollistaa työnjaon ja vaikutusmahdollisuuksien helpottamisen sekä jatkuvan kehittämisen mahdollistamisen (Makkonen ym., 2014). Jos yritys onnistuu löytämään uusia mahdollisuuksia, etsintäprosessin aikana tuotetut tiedot ja rutiinit tulee sisällyttää organisaatioon, mikä vaatii usein koordinoimista eri liiketoimintayksiköiden välillä (Argote & Ren, 2012). Tilanteessa, jossa aineettomat hyödykkeet ovat kriittisiä yritystoiminnan kannalta, ovat oppimisen ja uuden tiedon luomisen mahdollistavat hallinto- ja kannustinrakenteet keskeisiä (Teece, 2007).

Organisaation dynaamisia kyvykkyyksiä ei voida pitää itsestään selvänä. Jotta organisaatio voisi saavuttaa kyvyn aistia markkinaa, tarttua mahdollisuuksiin ja aikaansaada muutosta, täytyy organisaation pystyä muokkaamaan sisäisiä rakenteitaan ja hierarkioitaan. Siitä syystä organisaation tulisikin ottaa käyttöön uusia johtamistapoja mahdollistavia mekanismeja. (Makkonen ym., 2014).

2.8 Mikroperusta

Tässä tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea Teecen (2007) havaitseman kolmijalan mikroperustaan (engl. *microfoundations*). Termi mikroperusta on noussut keskiöön viime aikoina organisaatio- ja strategiatutkimuksessa. Vaikka termistä on tullut yleinen, yhteisymmärrys mikroperustasta ja mitä sillä tarkoitetaan on vielä hajanainen (Barney & Felin, 2013). Teece (2007) määrittelee dynaamisten kyvykkyyksien mikroperustan sisältävän organisaation erilliset taidot, prosessit, menettelytavat, organisatoriset rakenteet, päätöksenteon säännöt ja järjestyksen. Mikroperustalla tarkoitetaan siis tässä asiayhteydessä organisaation sisäisiä, konkreettisesti havaittavia rutiineja ja prosesseja. Yhdessä nämä johtavat koko yritystason havainnointi-, tарттumis- ja uudelleenmäärityskykyyn, jotka ovat itsessään vaikeita kehittää ja ottaa käyttöön. Teecen (2018) mukaan mikroperustalla onkin suora yhteys organisaation tavallisten kyvykkyyksien hienosäätöön ja niiden uudistamiseen. Laajempi ja konkreettisempi ymmärrys organisaation kyvykkyyksistä pohjautuu mikroperustaan. Mikroperustan avulla on mahdollista määrittää, kuinka organisaation kyvykkyydet ovat rakentuneet ja miten niiden sovittaminen onnistuu yksilötasolla (Barney & Felin, 2013). Siihen liittyvät myös organisaation erityiset toimet kykyjen rakentamisessa ja muut toiminnan yhtenäistämiseen liittyvät tekijät.

Kyvykkyyksistä kiinnostuneiden organisaatio- ja strategiatutkijoiden suurin yhteys mikroperustaan on heidän kiinnostuksensa organisaation rakennetta kohtaan (Barney & Felin, 2013). Organisaatorakenne ja liiketoimintamalli ovat yrityksen suorituskyvyn kannalta ydinasemassa. Tämä selittyy myös sillä, että organisaation dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusta on hankala tunnistaa (Teece, 2007). Jos jokainen yritys olisi kykenevä tunnistamaan omat heikkoutensa ja vahvuutensa, olisi yritysten hankala saavuttaa kestävä kilpailuetua.

Barney ja Felin (2013) näkevät mikrotason tarkastelun tarjoavan merkittäviä mahdollisuuksia johtamiselle ja yrityksen strategialle. Sen keskiössä on ongelma, kuinka mikro- ja makrolinkit yhdistetään organisaation sosiaaliseen kokonaisuuteen. Tämä vaatii rohkeita näkemyksiä ja myös uskallusta katsoa ”oman laatikon” ulkopuolelle. On ymmärrettävä, että vastauksia näihin kysymyksiin voidaan saada muualtakin kuin vain omalta liiketoiminta-alueelta.

2.9 Kriittisiä näkökulmia

On ymmärrettävä, että dynaamisten kyvykkyyksien teoria ei itsessään ole oikotie onneen. Aivan kuten Eisenhardt ja Martin (2000) toteavat, dynaamiset kyvykkyydet ovat kyllä tarpeellisia, mutta kilpailullista etua ei pysty rakentamaan pelkästään niiden varaan. Menestys ei ole automaatio. Yritysten tulee pystyä määrittelemään, miksi tietyt päätökset tehdään, kun taas toiset jätetään tekemättä. Väärin aistittu markkinatilanne saattaa johtaa yrityksen kannalta epäedullisiin päätöksiin (Ambrosini & Bowman, 2009). On siis ymmärrettävä, että dynaamisten kyvykkyyksien avulla on myös mahdollista epäonnistua. Yksittäisten osatekijöiden sijaan olisi syytä keskittyä osaamisen laajuuteen ja kokonaisuuteen (Teece, 2018).

Osa kritiikistä perustuu kyvykkyyksien abstraktille luonteelle, mutta tämä on tunnusomaista myös monille muille kansainvälisen liiketoiminnan teorioille (Doz, 2011). Tutkijat ovat yhteisymmärryksessä siitä, että dynaamisilla kyvykkyyksillä on ratkaiseva merkitys kilpailussa (Argote & Ren, 2012). Siitä huolimatta täydellistä yksimielisyyttä termin määrittelemisessä ei ole kuitenkaan saavutettu. Teorian uskottavuutta ja selkeyttä eivät myöskään lisää tutkijoiden erilaiset näkemykset dynaamisten kyvykkyyksien merkityksestä erilaisissa ympäristöissä. Sekaannus

erilaisten näkemysten välillä vaikeuttaa myös alan tutkimusta. Wilden ym. (2016) tekivät huolestuttavan havainnon siitä, että tutkijoiden on haastavaa löytää oikeanlaista metodologiaa dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen tekemiseen. Näiden rajoitusten vuoksi vaikea selvittää dynaamisten kyvykkyyksien todellinen arvo suhteessa yrityksen kilpailukykyyn, etenkin jos tarkastellaan liiketoimintaympäristön dynaamisuutta (Schilke, 2014). Dynaamisia kyvykkyyksiä ei tulisikaan pitää yrityksen yhtenäisenä voimavarana, vaan notkeina sosiaalisina saavutuksina, joiden tehokkuus vaihtelee ajan myötä ja yritysten välillä (Salvato & Vassolo, 2018). Historian valossa teoriaa on peilattu ja sidottu voimakkaasti jo olemassa oleviin malleihin koskien pysyvää kilpailuetua (Winter, 2003). Lisäksi on hyvä muistaa, että kyseessä on vielä kehittyvä teoria, jonka vahvistaminen vaatii lisää empiiristä tutkimusta (Weerawardena & Mavondo, 2011). Myös teorian sisällä esiintyvät ristiriitaiset näkemykset ovat osaltaan lisänneet epäluottamusta ja sekaannusta teoriaa kohtaan.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmetodologiaan ja aineistonanalyysimenetelmiin. Metodologialla viitataan tutkimuksen yleiseen lähestymistapaan tutkia aihetta (Metsämuuronen, 2011, s. 87). Tämän luvun tarkoitus on selventää lukijalle, kuinka tämä kyseinen tutkimus on toteutettu ja mitä metodeja sen toteuttamisessa on hyödynnetty. Tavoitteena on selventää näiden metodien relevanttius ja perustella, miksi tutkimuksessa on päätetty hyödyntää juuri näitä menetelmiä. Tämä tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä ominaisuuksista on, että sen avulla tutkija voi nähdä ja ymmärtää tilannetta, jossa päätökset ja toimet tapahtuvat (Myers, 2013, s. 5).

Kansainvälinen liiketoiminta on moninainen ja avoin ala, ja täten myös kansainvälisen liiketoiminnan tutkimus on myös hyvin laaja käsite. Kuten Doz (2011) toteaa, kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä ydinparadigmaa. Täten tutkimuksella ei ole mahdollista saavuttaa yhtä ainoata oikeaa vastausta. Vaikka tutkimuksen avulla ei ole mahdollista saavuttaa absoluuttista totuutta, on kuitenkin tärkeää kartoittaa ja laajentaa ymmärrystä erilaisista ilmiöistä. Tutkimuskirjallisuudessa keskustellaan kasvavissa määrin kyvykkyyksien käsitteestä ja niiden roolista staattisten resurssien ja osaamisen muuttamisesta innovatiivisiksi tuotteiksi tai prosesseiksi (Makkonen, Pohjola, Olkkonen & Koponen, 2014). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia siihen, miten nuo asiat toteutetaan matkailualalla.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle ei ole yhtä ainoata oikeaa määritelmää, vaan määrittely riippuu sen tekijästä. Laadullisen tutkimuksen määrittelyn vaikeus johtuu siitä, että kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka voitaisiin liittää vain siihen (Doz, 2011; Metsämuuronen, 2011, s. 87). Laadullista tutkimusta on kuvailu suomenkielisissä oppaissa termeillä laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä ja ymmärtävä tutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 29). Laadullisen tutkimuksen prosessia voidaan kuvailla myös tutkijan omaksi oppimisprosessiksi, jossa tutkijan oma tietoisuus tarkasteltavasta ilmiöstä laajenee tutkimuksen kuluessa (Valli, 2018a s. 64). Kuten

tästä sanaleikistä ilmenee, laadullinen tutkimus on hyvin laaja käsite. Laadullisesta tutkimuksesta voidaankin puhua sekä laajassa merkityksessä että monissa kapeammin rajatuissa merkityksissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 13). Laadullinen tutkimus onkin oiva työväline ja mahdollisuus kehittää kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusta juuri sen laaja-alaisuuden vuoksi (Doz, 2011).

Teorian merkitys laadullisen tutkimuksen kannalta on ilmeinen. Ilman teoriaa ei ole laadullista tutkimusta. On kuitenkin oltava tarkkana, mitä tarkoitetaan termillä teoria tai teoreettinen. Laadullinen tutkimus liittyy usein hypoteesin kehittämiseen ja teorian rakentamiseen, mikä itsessään on haastavaa ja aikaa vievää (Doz, 2011). Esimerkiksi arkikielessä sanaa teoria käytetään hyvinkin huolettomasti, eikä se välttämättä tarkoita mitään käytännön kannalta. Myöskään tieteellisessä kielessä näille termeille ei ole yksioikoista merkitystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 23). Tässä tutkimuksessa teorialla viitataan nimenomaan tutkimuksen teoriaan ja sen viitekehykseen.

3.2 Haastattelututkimus

Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tiedonkeruutekniikoista laadulliselle liiketalouden ja johtamisten tutkijoille (Myers, 2013, s. 119). Tutkimushaastattelu pohjautuu aivan samoihin keinoihin ja samoihin oletuksiin kuin muutkin kasvokkain käytävät keskustelut. Tutkimushaastattelulla ja arkikeskustelulla on myös eronsa. Tutkimushaastattelussa osallistujilla on selkeät roolit. Tämän kaltaista roolijakoa ei esiinny tavallisessa arkikeskustelussa. Tutkijan rooli on ohjata tai vähintäänkin opastaa keskustelua ja ottaa vastuu siitä, miten keskustelussa kuljetaan eteenpäin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 2017, s. 39.) Haastattelututkimuksen ehdottoman etuna voidaan pitää sen joustavuutta, sillä se minimoi väärinkäsitykset antamalla mahdollisuuden keskustella ja esittää täydentäviä kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Sen juuret juontavat toisen maailmansodan aikaan, jolloin tavallisten ihmisten kokemuksista ja mielipiteistä tuli yhteiskunnallisesti arvokasta tietoa (Hyvärinen ym., 2017, s. 9). Haastattelun aikana voi nousta esiin aivan yllättäviäkin seikkoja, joita ei olisi osannut etukäteen ajatellakaan. Juuri tämän, haastattelututkimuksen vuorovaikutteisuuden takia, se oli luonteva aineistonkeruumenetelmä myös tämän tutkimusaiheen kannalta.

Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Keskustelu voi muistuttaa spontaania keskustelua tai olla hyvinkin formaalia (Hyvärinen ym., 2017, s. 39). Haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on tarpeeksi kokemusta tutkittavasta aiheista. Jos aineisto jää kovin niukaksi, on hankala sanoa, kertooko aineisto tarpeeksi ja antaako se oikeaa kuvaa tutkittavasta aiheesta. Tutkijalla on siis tärkeä rooli haastateltavien valinnassa. Tutkijalle haasteellista on myös saada yhteys niihin henkilöihin, joita hän haluaisi haastatella. Haastattelut vaativat aina aikaa. Haastattelututkimuksen heikkoutena voidaankin pitää sen kustannuksia ja sen vaatimaa ajankäyttöä. Onneksi tänä päivänä, teknologian mahdollistamana, meillä on mahdollisuus tehdä haastattelu monella muullakin tapaa kuin menemällä konkreettisesti haastateltavan luokse. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86.)

Myersin (2013, s. 121) mukaan kaikki tutkimushaastattelut voidaan luokitella kolmeen alaluokkaan. Nämä luokat ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja jäsentämätön haastattelu. Haastattelumenetelmät eroavat teknisesti haastattelun pohjana toimivan kyselyn strukturoinnin asteen kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Näistä lomakehaastattelu on strukturoiduin ja syvähaastattelu kaikista avoin. Strukturoiduissa haastatteluissa käytetään ennakkoon muodostettuja kysymyksiä. Strukturoiduissa haastatteluissa tutkijan rooli on minimoitu, koska niissä ei ole mahdollisuutta improvisaatiolle. Jäsentämätön haastattelu on vastakohta strukturoidulle haastattelulle. Jäsentämättömässä haastattelussa tutkijalla ei ole välttämättä laisinkaan valmiita kysymyksiä. Tällöin haastattelutilanne on enemmän haastateltavan omaa tajunnanvirtaa, ja keskustelu on hyvin vapaata. Tässäkin tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelutyyppi sijoittuu strukturoidun ja täysin jäsentämättömän haastattelun välimaastoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on laatinut ennakkoon kysymyksiä, mutta niistä kaikki eivät ole sitovia (Myers, 2013, s. 121–123.). Täten haastattelussa on tietyt raamit, mutta itse keskustelu voi kulkea ja keskittyä haastateltavan oman kokemuspohjan ja mielenkiinnon mukaan. Dynaamisten kyvykkyyksien ollessa moninaisia on tärkeää, että haastattelijan ja haastateltavan välillä on yhteisymmärrys keskusteltavasta aiheesta. Dynaamisten kyvykkyyksien jakautuessa selkeästi kolmeen erilliseen teemaan oli luonnollista valita puolistrukturoidut haastattelut aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelumenetelmäksi valikoitui temahaastattelu,

mikä on Suomessa suosittu menetelmä kerätä laadullista aineistoa (Valli, 2018a, s. 24). Teemahaastattelua käsitellään laajemmin seuraavassa alaluvussa.

3.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun ideana on saada tietää, mitä joku toinen ajattelee jostain tietyistä asiasta; täten yksinkertaisinta ja usein myös tehokkainta on kysyä sitä häneltä itseltään (Valli, 2018a, s. 24). Teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä täydentävien lisäkysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Teemahaastattelussa on tärkeä ottaa huomioon, että haastateltava ei välttämättä olekaan kovin tietoinen jokaisesta valitusta teemasta (Hyvärinen ym., 2017, s. 17). Päädyin kuitenkin teemahaastatteluun juuri siitä syystä, että haastattelussa korostuu kolme selkeää teemaa. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) toteavat, haastattelun teemojen tulisi pohjautua jollain tapaa tutkimuksen viitekehykseen. Teemojen määrittely on avainasemassa, sillä niiden valinta vaikuttaa suoraan saatavaan aineistoon (Valli, 2018a, s. 36). Täten päädyinkin valitsemaan kolme selkeää teemaa, jotka pohjautuvat Teecen (2007) määrittelemään dynaamisten kyvykkyyksien kolmijalkaan eli markkinoiden aistimiseen, tarttumisprosessiin ja muutoksen aikaansaamiseen. Teemahaastattelu mahdollistaa kuitenkin näiden teemojen käsittelyn laajuuden ja järjestyksen vapaavalintaisuuden perustuen myös haastateltavan rooliin yrityksessä ja hänen henkilökohtaiseen tietotaitoonsa (Valli, 2018a, s. 25). Haastattelun ei tarvitse itsessään noudattaa ennalta määriteltyä runkoa, vaan riittää, että jokaisesta osa-alueesta keskustellaan jokaisen haastateltavan kanssa (Valli, 2018a, s. 39).

3.2.2 Tutkijan kriittisyys

Tutkijan kannalta on olennaista pystyä avartamaan omaa subjektiivista perspektiiviään, jotta hän voisi ymmärtää toisen ihmisen omalaatuista näkemystä (Valli, 2018, s. 30). Laadullinen tutkimus kun perustuu hyvin pitkälti tutkijan omaan intuition (Metsämuuronen, 2011, s. 86). Tutkijan on siis pystyttävä unohtamaan omat ennakkokäsityksensä, jotka nousevat ensimmäisenä esiin. Tutkijan objektiivisuutta ja neutraaliutta onkin perinteisesti pidetty yhtenä tutkijan tärkeimmistä ominaisuuksista (Hyvärinen ym., 2017, s. 55). Tutkimus alkaa spontaanin ymmärryksen

kyseenalaistamisella (Valli, 2018a, s. 30). Valli (2018a, s. 31–32) ottaa kantaa myös hermeneuttisen kehän ongelmaan, millä hän viittaa laajaan tutkimukselliseen dialogiin tutkimusaineiston kanssa. Haastattelun avulla kerättyä aineistoa ei voida siis itsessään pitää tietovarastona, vaan se on osattava jalostaa tiedoksi ja syvemmäksi ymmärrykseksi keskustelun avulla. Dialogin tulisi kulkea kehämäistä liikettä tutkijan oman tulkinnan ja aineiston välillä, mikä mahdollistaa ymmärryksen korjaantumisen ja syventymisen. (Valli, 2018, s. 30–32.)

Tutkimuksen relevanttiuden kannalta on tärkeää, että haastateltavat ymmärtävät mistä keskustelussa on kyse. Tutkija ja haastateltava tulevat usein erilaisista sosiaalisista maailmoista, jotka kohtaavat haastattelutilanteessa. Tutkijalla tulisikin olla kyky osata tarkastella asioita haastateltavan näkökulmasta ja muotoilla kysymyksensä siten, että toinen voi ne ymmärtää. Näkökulmaerojen havainnointi on erityisen tärkeää aineiston analyysivaiheessa. (Hyvärinen ym., 2017, s. 49.) Tässä tutkimuksessa näkökulmaerojen havainnointia voidaan pitää erityisen tärkeänä dynaamisten kyvykkyyksien laajuuden ja abstraktiisuuden vuoksi. On siis tärkeää, että tutkija osaa valita oikeat sanat ja lauserakenteet, jotta tutkija ja haastateltava ymmärtävät toisiaan.

3.3 Tutkimusaineisto

Tieteellinen tutkimus vaatii pohjakseen ja tuekseen jonkinlaisen aineiston. Kuinka ja miten tuo aineisto on kerätty ei ole rajattu niin tarkkaan, vaan aineisto voi olla hyvinkin monenlaista (Valli, 2018a, s. 11). Tämän tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa ymmärrys siitä, kuinka yritysjohdon dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat organisaation kykyyn vastata markkinoiden muutokseen ja samalla säilyttää kilpailukykyä. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, millaisia ongelmia yritykset ovat mahdollisesti kohdanneet tässä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. On siis tärkeää, että tutkimusaineistossa on henkilöitä, jotka ovat jollain tapaa osallisia yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Haastattelun avainasemassa on haastateltava itse. Hän voi määrittää ja päättää mihin teemoihin ja kysymyksiin hän pystyy oman tietotaitonsa perusteella vastaamaan (Valli, 2018a, s. 40). Täten valituilla haastateltavilla on suuri merkitys tutkimuksen lopputulokseen. On itsestään selvää, että haastatteluaineisto on aina jollain tapaa valikoitunut (Hyvärinen, 2017, s. 332).

Valitessani haastateltavia pyrin saamaan haastateltavaksi heterogeenisen ja samalla asiantuntevan joukon, jotta jokaiseen teeman löytyisi useita näkökulmia. Tutkimusnäkökulma ja -ongelma itsessään rajaavat haastateltavia seuraavalla tavalla:

- 1) Haastateltavan tulee osallistua yrityksen strategiseen päätöksentekoon
- 2) Yrityksen päätoimialana on matkailu

Haastattelututkimuksessa yksi ongelma on se, kuinka tutkija saa kontaktin mielenkiintoisiin haastateltaviin. Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään tutkijan aiempia kontakteja, sekä sosiaalista mediaa sopivien haastateltavien löytämiseksi. Muita haastatteluun pyydettyjä henkilöitä ja yrityksiä lähestyttiin sähköpostin välityksellä. Lopullinen haastateltavien määrä oli viisi henkilöä, viidestä eri yrityksestä.

3.4 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja dokumentoimalla koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 29). Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Sopiva aineistonkeruumenetelmä riippuu tutkimusasetelmasta. Formaalisissa asetelmissa kokeellisemmat ja strukturoidummat aineistonkeruumenetelmät ovat suositeltavia, kun puolestaan vapaammassa asetelmissa havainnointi ja keskustelu ovat suotavampia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Hyvin toteutettu aineistonkeruu ei itsessään takaa hyvää lopputulosta, vaan aineiston kätkemää informaatiota on myös osattava hyödyntää (Valli, 2018a, s. 11). Tutkimuksessa aineistonkeruun tulisi olla sellaista, että kerätty aineisto mahdollistaa sekä yksittäistapausten että laajemman kontekstin käsittelyn (Valli, 2018a, s. 19). Siksi onkin järkevää, että tämän kyseisen tutkimuksen aineistonkeruu toteutetaan haastattelemalla. Se mahdollista syvemmän ymmärryksen ja tiedon saannin organisaation sisäisistä ja ulkoisista asioista. Laadullinen tutkimus on siirtynyt aineiston keruun pohdinnasta aineiston analyysin ongelmiin. Tätä kehitystä voidaan pitää hiukan hankalana, sillä laadullisen tutkimuksen tutkimuskirjallisuudessa on ollut ajatuksena, että aineiston keräämistä ja sen analysointia ei voida erottaa toisistaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 75–76).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelukutsu lähetettiin kohdeyritysten edustajien sähköposteihin. Haastattelut olivat kestoaltaan 45 minuutista 80 minuuttiin, ja jokainen haastattelu pohjautui haastattelurunkoon (ks. liite 1). Haastattelut äänitettiin niiden tarkempaa analyysiä ja puhtaaksi kirjoittamista varten. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus saada tarkempaa tietoa jostain tarkemmin rajatusta aihepiiristä, joten täten haastattelulajiksi valikoitui teemahaastattelu. Tässä mielessä hyvän haastattelurungon laatimista etukäteen voidaan pitää tärkeänä. Haastattelurunko käsitti seuraavat teemat:

- Taustatiedot haastateltavasta ja hänen roolistaan organisaatiossa
- Kuinka organisaatiossa aistitaan liiketoimintaympäristön muutoksia?
- Kuinka aistittua tietoa hyödynnetään mahdollisuuksien/uhkien ennakkoinnissa?
- Millä tavoin organisaatio jatkuvasti kehittää toimintaansa ja jo olemassa olevia resursseja?

Haastattelut pyrittiin rakentamaan näiden teemojen ympärille, ja jokainen teema jakaantui vielä omiin alakysymyksiin. Lisäkysymykset toimivat kuitenkin pääasiassa vain keskustelun apuna ja tukena, jos keskustelua ei olisi muuten syntynyt. Tutkijana tarkoituksenani ei ollut siis asettaa keskustelulle liian tiukkoja raameja, jotta haastattelutilanne pysyisi mahdollisimman rentona. Avoimempi keskusteluilmapiiri mahdollistaa myös yllättävien asioiden esiin nousemisen.

Haastattelujen jälkeen tallennettu aineisto kirjoitettiin puhtaaksi, jotta aineiston käsittely on helpompaa. Puhtaaksi kirjoittamisessa käytettiin niin kutsuttua peruslitterointimenetelmää, jossa äänite litteroidaan puhekielellä. Täytesanat ja aiheeseen liittymätön keskustelu jätettiin käsittelemättä. Litteroitu aineisto käytiin läpi teemoittain, ja siinä hyödynnettiin samoja teemoja, jotka olivat esillä haastattelurungossa. Haastateltavat yksilöitiin omalla koodilla analysoinnin helpottamiseksi, mutta tarkemmalle yksilöinnille ei ollut tarvetta. Tarkempi yksilöinti olisi myös vaarantanut haastateltavien henkilöiden yksityisyydensuojan. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, jolloin tärkeää on saada mahdollisimman moninainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, ei niinkään ihmisistä.

3.5 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineiston käsittely aloitettiin jo haastatteluiden kuluessa. Vallin (2018a, s. 68) mukaan tämä mahdollistaa aineistonkeruun ja analyysimenetelmien kehittämisen jo tutkimuksen kuluessa, mikä mahdollistaa tutkimuksen kohdistamisen tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. Laadullisen aineiston analyysimenetelmänä päädyttiin käyttämään sisällönanalyysiä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Analyysi toteutettiin ylhäältä alaspäin -menetelmällä, jolloin analyysissä käytetyt konseptit tulevat aikaisemmasta tutkimuksesta (Myers, 2013, s. 166). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa nauhoitetut haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin puhtaaksi käyttäen Word-kirjoitusohjelmaa. Tämän jälkeen teksti teemoitettiin keskusteltujen aiheiden mukaan käyttäen apuna erilaisia korostusvärejä tekstin sisällä. Teemat pohjautuivat dynaamisten kyvykkyyksien aikaisempaan tutkimukseen, jotta synteesin luominen teorian ja aineiston välille oli helpompaa. Teemoittamisen jälkeen aineisto käytiin läpi uudelleen ja tekstistä nostettiin esiin suoria lainauksia jokaiselta haastateltavalta ja jokaisesta teemasta. Näiden sitaattien avulla on mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja näin ne sisältävät olennaista tietoa koko tutkimuksen näkökulmasta. Suorien lainausten rikkominen yksittäisiin sanoihin ei ollut mielekäästä, sillä se olisi vaikeuttanut kokonaisuuden hahmottamista. Kuten aiemmin todettiin, dynaamiset kyvykkyydet ovat hyvin moninainen ilmiö, eikä minulla aloittelevan tutkijan roolissa ole tarpeen mennä kaventamaan tuota näkemystä.

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on toteutettu teorialähtöisesti. Tällä viitataan siihen, että tutkimuksen aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127), eli tässä tapauksessa tematiikkaan dynaamisten kyvykkyyksien ympärillä. Haastattelun runko muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jolloin esiin nousi kolme selkeää teemaa. Haastattelussa käsitellyt kolme teemaa olivat markkinoiden aistiminen, aistittuihin mahdollisuuksiin tarttuminen ja muutoksen aikaansaaminen. Kysymykset ja vastaukset teemoitettiin näiden kolmen osatekijän pohjalta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset perustuvat aineistoon, joka kerättiin haastattelemalla viittä kansainvälisen matkailun parissa työskentelevää henkilöä. Kaikki haastateltavat vaikuttavat organisaatioidensa strategiseen päätöksentekoon. Analyysiä tehdessä hyödynnetään suoria lainauksia haastateltavilta. Suorilla lainauksilla pyritään luomaan lukijalle yhtymäkohtia käytäntöön, ja täten konkretisoimaan tutkimuksen tuloksia. Alla olevassa taulukossa on esitettyä haastateltavien kokemus matkailualalta vuosina, sekä heidän asemansa edustamisessaan organisaatioissa.

Taulukko 6. Haastateltavien kokemus matkailutoimialasta sekä heidän asemansa organisaatioissaan.

Haastateltava	Kokemus matkailualalta vuosina	Haastateltavan asema organisaatioissa	Toimiala
H ₁	10–15 vuotta	toimitusjohtaja	Urheilu- ja virkistystoiminta
H ₂	0–5 vuotta	projektipäällikkö	Urheilu- ja virkistystoiminta
H ₃	> 20 vuotta	hallituksen jäsen	Kulttuuripalvelut / Majoitustoiminta
H ₄	10–15 vuotta	toimitusjohtaja	Majoitustoiminta
H ₅	0–5 vuotta	projektipäällikkö	Matkatoimistot

4.1 Kilpailukyky matkailualalla

”Jos mennään kilpailukykyyn ja siihen millä sä pärjät matkailubisneksessä, nii yhtä yleistä asiaa et voi sanoa, että sä pärjät tällä. Siinä me kaikki tekee varmaa liian vähän, ei osata miettiä mitkä ne meidän etumme on, jolla me oikeasti pärjätään. Kilpailu on kovaa. Oleellinen asia on se, että tehäänkö sitä analyysiä siitä mitä ne kilpailutekijät oikeesti on.” (H₁)

Matkailualalla yritysten kilpailukyky pohjautuu usein niiden historiaan, maantieteelliseen sijaintiin tai muihin vastaaviin tekijöihin. Kyse on siis heterogeenisesti jakautuneista resursseista. Kuten aiemmin todettiin, nämä resursseihin pohjautuvat tekijät eivät yksinään ole riittäviä selittämään yritysten välisiä eroja niiden kilpailukyvyssä. Kyse on siitä, kuinka ja miten nuo resurssit valjastetaan yrityksen käyttöön, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. Tässä vaiheessa mukaan tulevat organisaation kyvykkyudet ja erityisesti niiden hallussa olevat

dynaamiset kyvykkyydet. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen matkailualalla heijastaa johtajien kykyä toimia nopeasti ja riittävästi muuttuvassa ympäristössä. Niiden avulla johtajien on mahdollista löytää ja luoda uusia kilpailuedun lähteitä.

”Mikäli emme ole kykeneviä aistimaan muutosta ja reagoimaan siihen, johtaa se väistämättä tuhoon pitkällä aikavälillä.” (H₂)

Organisaatioissa tunnistettiin markkinoiden aistimisen merkitys suhteessa yrityksen menestykseen ja toimintaedellytyksiin etenkin pitkällä aikavälillä. On hyvä ymmärtää, että aistimiskyky vaihtelee yksilöittäin. Kun markkinoiden aistimisessa epäonnistutaan, tai huonommassa tapauksessa se sivuutetaan kokonaan, saavat kilpailijat etumatkaa. Aistimisen merkitys korostuu, kun tarjolla on lukuisia toimijoita, joilta ostaa palveluita. Näissä tilanteissa yrityksen kyky toiminnan ajalliseen sopeuttamiseen ja resurssien allokointiin ympäristön muutoksessa korostuu. Organisaation on siis tärkeä tietää, mihin suuntaan markkinat ovat menossa. Turbulentissa ympäristössä muutokset voivat olla nopeita. Tämä tilanne on arkipäivää matkailuliiketoiminnassa. Markkinoilla on lukuisia eri vaihtoehtoja tarjolla, kilpailu on kovaa ja liiketoiminta on usein myös sesonkiluonteista. Edellä mainituitten syitten takia markkinoiden aistimista matkailuliiketoiminnassa voidaan pitää erityisen tärkeänä.

”Kaikkea ei voi ennakoita, mutta melkein kaikkeen pystyy varautumaan.” (H₁)

Matkailualan yrityksillä on jossain määrin mahdollisuus ennustaa kysynnän määrää. Mutta kuten aiemmin todettua, ala on suhdanneherkkä ja täten altis globaaleille häiriötiloille. Matkailualan yritysten on siedettävä epävarmuutta ja niiden on kyettävä reagoimaan mahdollisiin muutoksiin. Jotta markkinoiden aistimisessa onnistutaan, tarvitaan ihmisiä, joilla on kyky toimia ja ajatella laaja-alaisesti.

4.2 Yhteistyön merkitys

”Meitä on alueella useampi toimija ja kilpaillaan samoista asiakkaista. En mä sitä kuitenkaan koe haasteena, ennemmin se on voimavara. Ollaan myös lähdetty tekee

yhteistyötä heidän kanssa tarjoamalla erilaisia paketteja turisteille. Loppupeleissä se on meidän kaikkien etu, että se raha jää tänne alueelle.” (H₄)

”Viimeisen viiden vuoden aikana on sanottu tosi monelle halukkaalle kumppanille ei. Näin jälkeempäin voi viisastella, että ne yhteistyökuviot oisivat olleet juuri niitä mitä me oltaisiin kaivattu.” (H₃)

Matkailulle on tyypillistä alueellistuminen. Alueella, jolla matkailua harjoitetaan, on usein monia alan toimija. Joissain tilanteissa suora yhteistyö kilpailijan kanssa saattaa olla edellytys molempien menestykselle. Yhteistyön avulla yritysten on mahdollista keskittyä omaan ydinosaan ja käyttää resurssit tehokkaasti. Se on myös hyvä keino suojautua riskiltä. Yhteistyö lisää koko alueen palvelutarjontaa ja parhaimmillaan lisää alueen kiinnostavuutta myös asiakkaiden keskuudessa. Tällöin yhteistyöhön käytetyt investoinnit palautuvat yrityksille.

On kuitenkin ymmärrettävä, että yhteistyö ei aina takaa menestystä. Vastuu mielekkäiden yhteistyökumppaneiden löytämisestä on organisaation johdolla. Yritysten olisi kuitenkin hyvä tunnistaa, että väliaikainen kilpailuetu ei välttämättä ole pysyvä, vaan niiden tulisi jatkuvasti etsiä uusia mahdollisuuksia. On johdon määriteltävissä kokevatko he yhteistyön yhdeksi mahdollisuudeksi vaiko eivät.

”Meidän tavoitteena on luoda kannustava rakenne, joka ajaa jokaista organisaation työntekijää tekemään parhaansa asiakaskokemuksen eteen. Ei oo reilua tai kannustavaa, jos hyvin tehdystä tuloksesta palkitaan vaan pientä joukkoa. Kun aloitimme palkitsemaan koko henkilökuntaa hyvästä tuloksesta, niin sillä oli merkittävä vaikutus myös asiakastytyväisyyteen.” (H₁)

Yritysjohdon on kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijöiden hallussa olevan tiedon kehittämiseen. Tähän on olemassa monia eri prosesseja, joista henkilöstön kouluttaminen ja osallistaminen nousivat esiin haastatteluissa. Näillä toimilla on positiivinen vaikutus kaikkiin tutkittuihin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Kokemukset ja parempi tuntemus organisaation tehtävistä ja toimintatavoista parantavat henkilöstön havainnointikykyä. Vielä suurempi merkitys näillä kyvyillä on organisaation tietojen yhdistämisessä ihmisten henkilökohtaisen tietotaidon kanssa. Tämä mahdollistaa

tehokkaamman tehtävien organisoinnin yrityksen sisällä ja toiminnan mukauttamisen ympäristön muuttuessa.

Johtajat korostivat henkilöstön roolia yrityksen tuloksenteekokyvyn kannalta. Investoinnit henkiseen pääomaan ovat kannattavia, sillä se on tärkeä osa organisaation identiteettiä ja tietotaitoa. Henkilöstön hyvinvointi heijastuu myös suoraan asiakkaille. Kannustava organisaatorakenne tukee henkilöstön työskentelyä. Henkilöstön sitouttamisen kannalta on tärkeää, että myös he pääsevät nauttimaan organisaation hyvästä tuloksesta.

4.3 Avoimuus

”Niin hullulta kuin se kuulostaa, kiinalaisturistille unelmien loma voi olla loma keskellä ei mitään. Heille hiljaisuus ja puhdas luonto on se juttu. Sitä on hankala käsittää, kun meille nää jutut on itseisarvoja.” (H₃)

Matkailussa liiketoimintamahdollisuudet ja kilpailuedun syntyvät saattavat olla hyvinkin yllättäviä. On hyvä muistaa, että markkinamuutokset ovat läsnä myös pienemmällä toimialoilla, ja niistä täytyy olla tietoinen. Innovoivien ja menestyvien yritysten tulisi pystyä katsomaan ”oman laatikon” ulkopuolelle. Menestymisen edellytyksenä voidaan pitää avoimuutta erilaisille ratkaisuille, joka auttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä. Tätä voidaan pitää tärkeänä etenkin kansainvälisen matkailun edistämisen suhteen, sillä asiakastarpeet ja toiveet voivat olla hyvinkin yllättäviä. Juuri tästä syystä aistimisprosessissa on tärkeä säilyttää avoimuus ja olla sulkematta mitään ratkaisua pois.

”Maailma on kuvainnollisesti pienentynyt koripallosta pesäpallon kokoon ja tällä on ollut dramaattinen vaikutus myös meidän strategiseen suunnitteluun. Tarvitaan ihmisiä, jotka uskaltavat ajatella eri tavalla. Jos yritys haluaa oikeasti pysyä ajanhermoilla sen hallituksen tulisi uudistua vähintään 5 vuoden välein.” (H₃)

”Globaali kilpailu yltää kaikkialle, myös tänne meidän korpimaille.” (H₅)

Asiakastarpeen ymmärtäminen on keskeisessä osassa aistimisprosessia, sillä asiakkaat loppupeleissä päättävät, mitä he joko ostavat tai eivät osta. Haastateltavien mukaan asiakastoiveen ymmärtämisen merkitys on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Globalisaation myötä kilpailu on kiristynyt, ja asiakkaat ovat entistä tietoisempia eri vaihtoehdoista. Myös yritysten johdossa on herätty huomaamaan globaalin kilpailun merkitys. Vaikka haastateltavana oli vain kotimaisten matkailuyritysten johtoa, kokivat he kansainvälisen kilpailun yhdeksi haasteista. Muuttuva liiketoimintaympäristö aiheuttaa sen, että yritysten menestymistä tässä hetkessä ei voida pitää takeena tulevaisuuden menestyksestä. Markkinan dynaamisuuden takia organisaatioiden johdossa tarvitaan jatkuvasti uusia näkemyksiä sekä rohkeutta tuoda nuo näkemykset esiin. Markkinamuutos lisää epävarmuutta, ja epävarmoissa olosuhteissa johdon rooli kasvaa. Johdon on siis kyettävä reagoimaan muutokseen ja täten oltava valmis tekemään nopeitakin päätöksiä. Se, kuinka nuo päätökset toteutetaan, ei ole pääasia. Tärkeintä on, että päätökset tehdään ja ne vievät haluttuun suuntaan. Yritysjohdon toimintakyvyn säilyttäminen ympäristön muuttuessa on siis tärkeää.

”Jotta voidaan pärjätä kasvavassa kilpailussa, tarvitaan asiantunteva hallitus, jossa on osaamista laaja-alaisesti.” (H₅)

”Markkina muuttuu jatkuvasti ja haravassa yrityksessä yhden henkilön osaamistaso yksin riittää tunnistamaan tuota muutosta. Ympäriille tarvitaan hyvä porukka.” (H₁)

Yrityksissä on havahduttu kovaan kilpailuun ja siihen, että onnistuminen vaatii laaja-alaista osaamista. Organisaatioissa on ymmärretty, että kaikkea ei tarvitse osata itse, eikä se myöskään ole mahdollista. Laaja-alainen asiantuntijajoukko mahdollistaa tiedon ja markkinainformaation käsittelyn laajemmalla alalla, kuin vain yrityksen omalta segmentiltä. Tämä on tärkeää, sillä aistimisprosessissa on syytä säilyttää avoimuus kaikille vaihtoehdoille. Asiantuntevasta yritysjohdosta ja hallituksesta ei ole hyötyä, jos yrityksellä ei ole mahdollisuutta saada kerättyä ja hyödynnettyä asiakkailta saatavaa dataa. Jos asiakasdataa ja heidän toiveitaan ei osata hyödyntää, on se haitaksi koko yritykselle. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa organisaatiosta tulee sokea laajemmalle kokonaisuudelle, josta nämä mikroinnovaatiot lopulta syntyvät. Jos

aiemmin yrityksissä asiat on tyydytty tekemään ”vähän sinne päin”, on nyt huomattu, että se ei enää riitä.

4.4 Ratkaisuja asiakkaille

”Ideoitahan meillä piisaa, pitäis vaan osata valita niistä ne oikeet. Pitkään tehtiin tietynlaista hakuammuntaa, kunnes ymmärrettiin kysyä myös asiakkailta mitä he haluaa” (H₄)

”Yhteistä niille [virheille] on ollut se, että tehään ratkasuja itelle, kun ne pitäis tehdä asiakkaalle.” (H₅)

Investointien haasteena on saada toteutettua asiakastoiveet varsinaisessa ratkaisussa. Johdon näkökulmasta yksi haaste on löytää tasapaino uuden luomisen ja vanhan väliltä. Tarttumisprosessi vaatii kykyä harkita kriittisesti eri vaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien väliltä. Vaikka asiakastarpeet ja -toiveet olisikin onnistuttu aistimaan, se ei vielä takaa onnistunutta ratkaisua. Yritysten on oltava varmoja päätöksissään, sillä resursseja ei ole hukattavaksi. On siis osattava valita juuri ne keinot, joilla saavuttaa markkinat ja asiakkaat, joita yritys tavoittelee. Asiakastarpeen sisällyttäminen ratkaisuun on ehdoton vaatimus onnistumiselle. Nämä päätökset voivat johtaa suuriin ja joskus peruuttamattomiinkin sijoituksiin aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin. Täten olisikin tärkeää, että investoinnit ovat varmasti organisaatiota kehittäviä ja eteenpäin vieviä. Tähän samaan dilemmaan liittyy johdon kyvykyys yrityksen rajojen määrittämiseen. Yrityksen identiteetin kannalta on tärkeää määritellä yrityksen rajat. Tärkeä on myös kyky osata tunnistaa markkinasegmentti, johon tähdätään. Kun nämä seikat on tiedostettu ja käyty läpi organisaation sisällä, on helpompaa ymmärtää asiakkaalle arvoa luovat tekijät. Loppupeleissä nämä asiakkaalle arvoa tuottavat tekijät ovat juuri niitä, jotka saavat asiakkaan maksamaan tuotteista sekä palveluista nyt ja tulevaisuudessa.

4.5 Globalisaatio ja ilmastonmuutos

”Meidän tehtävämme on pitää yllä luonnon monimuotoisuutta ja edistää eläintensuojelua, mutta yhtä tärkeätä on pyörittää sitä kannattavasti, jotta pysytään

pystyssä ja voidaan investoida. Tasapainottelu ulospäin, miten sä viet sen sanoma asiakkaalle niin, että se tulee positiivisena ja asiakas ymmärtää, että siinä pitää olla myös liiketoimintaa.” (H₃)

”Meidän liiketoimintaympäristömme on muuttunu aivan valtavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Enää et voi tuudittautua, että ollaan täällä Suomessa, vaan kyllä ne maailman tapahtumat näky meillä. Jos ne ei näy suoraan nii ainaki välillisesti, esimerkkinä nyt vaikka tuo koronavirus.” (H₄)

”Matkailukeskuksille äärimmäisen tärkeää on kyky seurata megatrendejä ja hyödyntää niitä. Etenkin täällä meillä Suomessa puhdas luonto on sellanen resurssi, jota ei oo vielä hyödynnetty siinä määrin kuin se ois mahdollista.” (H₅)

Matkailuorganisaatioille on tärkeää, että ne ovat kykeneviä seuraamaan vallitsevia megatrendejä ja tarttumaan niihin. Myös aineistosta kävi ilmi kasvava huoli ilmastonmuutoksesta. Haastateltavat kokivatkin ilmastonmuutoksen yhdeksi suurimmista uhista liiketoiminnalleen. Ilmastonmuutos aiheuttaa erityistä huolta kansainvälisessä matkailussa, sillä lentämistä kritisoidaan yhä kasvavissa määrin. Tämä aiheuttaa ongelmia erityisesti niille matkailuyrityksille, joille suurin osa tuloista on tullut kansainvälisiltä matkailijoilta.

Ilmastonmuutoskeskustelua käydään päivittäin uutisissa ja lehtien palstoilla. Asiaa ei voi mitenkään sivuuttaa, vaan myös matkailuyritysten on otettava tämä keskustelu huomioon kaikissa päätöksissään. Organisaatioiden tulisikin tarttua tähän ongelmaan jo tässä vaiheessa, kun niillä on vielä aikaa reagoida muutokseen. Yritysjohdon tulisi kriittisesti puntaroida eri vaihtoehtojen välillä, ja pohtia erityisesti sitä, kuinka he parantavat toimintansa kestävyyttä ympäristöllisestä näkökulmasta. Tätä kehitystä ei pidä nähdä pelkästään uhkana kansainväliselle matkailulle, vaan se tarjoaa myös mahdollisuuksia. Toimijat, jotka osaavat viestiä tämän yhtälön asiakkaalle oikealla tavalla, voivat odottaa menestystä myös jatkossa. Onnistuessaan tässä tasapainottelussa yritykset voivat kääntää asian edukseen. Loppupeleissä kyse on vain siitä, miten kestävän kehityksen tavoitteet sitoutetaan matkailuun.

4.6 Liiketoimintamalli

”Pelkkä majotuksen tarjoaminen ei enää riitä, vaan asiakkaat haluaa koko paketin. Tää taas vaatii palveluiden rakentamista ydintuotteen ympärille ja silloin on pystyttävä laajentaa sitä omaa tarjontaa. Se ei oo kuitenkaan helppoa, sillä se vaatii taas pääomaa.” (H₂)

”Tämän päivän hektisyys näkyy myös tavallisen ihmisen arjessa ja heidän tavassaan kuluttaa. ihmiset ovat valmiita ostamaan palveluita, kunhan ne ovat hyvin ja laadukkaasti tuotettuja.” (H₅)

Vaikka matkailu on liiketoiminta-alana laaja, sopii muutamia yleistyksiä tehdä. Kun on kyse tuotearkkitehtuurin ja liiketoimintamallin valinnasta, puhutaan keskeisimmistä asioista tarttumisprosessissa. Erityisen tärkeä on taito valita, kuinka kokonaisuus toteutetaan ja minkälaiset ratkaisut tukevat sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Vähintäänkin yhtä tärkeää on kyky osata rakentaa tehdyistä päätöksistä yhtenäinen kokonaisuus, joka tukee yrityksen strategiaa ja pitkän aikavälin tavoitteita. Näissä päätöksissä onnistuminen vaatii johdolta kykyä hahmottaa organisaation nykytila. Hyvä liiketoimintamalli riippuu yrityksen toimialasta ja sen markkina-asemasta. Matkailussa on ajautettu tilanteeseen, jossa ydintuotteen ympärille on pyrittävä rakentamaan myös muita palveluita. Haastateltavien mukaan asiakkaiden vaatimustaso on yleisesti noussut, ja he odottavat entistä laajempaa ja laadukkaampaa palvelutarjontaa lomakohteilta. Organisaatiot ovat kokeneet tämän haasteelliseksi, sillä pääomaa näihin investointeihin ei välttämättä ole. Kuitenkin tähän kasvavaan kysyntään on pyrittävä jollain tapaa vastaamaan. Matkailuyritysten elinehto on, että ihmiset viihtyvät ja heille on tarjolla palveluita. Jos joku yritys ei pysty niitä tarjoamaan, jossain muualla on yritys, joka pystyy.

”Pienenä keskuksena et voi olla semmone, et jatkuvasti kokeilet ja puuhastelet vähän kaikkee. Siinä loppuu rahat hyvin äkkiä.” (H₂)

”Olemme yksin liian pieni toimija, yhteistyö on edellytys menestykselle.” (H₄)

”Meidän tärkein tavoitteemme on tuottaa asiakkaalle ylivertainen asiakaspalvelukokemus, joka johtaa loistavaan asiakastyytyvyyteen. Tämän tavoitteen seuraaminen ja noudattaminen on jokaisen vastuulla. Me kerätään asiakkailta aktiivisesti palautetta eri kanavissa, jotta voidaan seurata sitä.” (H₁)

Resurssien ollessa rajalliset organisaatioilla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta toteuttaa kaikkea, vaan johdolla on oltava kyky myös kompromisseihin. Yritysjohdon rooli näiden päätösten toteuttamisessa on suuri. Aistittuihin mahdollisuuksiin tarttumisessa ei ole kyse siitä, mikä aistituista ratkaisusta olisi muille paras. Johdon tulisi ennemmin keskittyä löytämään paras ratkaisu yrityksen näkökulmasta. On tärkeä ymmärtää, että helpoin ja ensisilmäyksellä ilmeisin ratkaisu ei välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen. Monet organisaatiot kamppailevat valintojen viidakossa. Organisaatioilla ei ole tarkkaa ja selkeää tavoitetta omasta identiteetistä ja siitä, mitä he haluavat olla ja edustaa. Tällöin yrityksiltä puuttuu myös kyky hahmottaa, mitkä heidän ongelmistaan ovat ratkaistavissa ja mitkä taas eivät. Organisaatioiden tulisikin keskittyä oman identiteettinsä ja rajojensa määrittelyyn, jotta resursseja ei kuluteta turhaan. Vahva organisaatioidentiteetti heijastuu myös asiakkaalle ja on omiaan lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa.

Aistittuja mahdollisuuksia ei ole aina realistisia toteuttaa käytössä olevien resurssien puitteissa. Aineiston pohjalta voidaankin todeta, että vaikka yritys olisikin hyvä aistimaan mahdollisuuksia ja uhkia, ei sillä välttämättä ole keinoja ja resursseja tarttua niihin. Yrityksissä tämä ongelma oli varsin tiedostettu, ja yksi keino tarttumisprosessin mahdollistamiseen onkin yhteistyö eri toimijoiden kanssa. Organisaatioissa on ymmärretty, että toisen menestys ei ole välttämättä itseltä pois. Alueelle tulevat uudet toimijat lisäävät sen kiinnostusta niin asiakkaiden kuin rahoittajien näkökulmasta. Parhaimmillaan yhteistyö avaa matkailuyrityksille mahdollisuuden tuottaa kokonaisvaltaisempia palveluita jaetulla riskillä. Asiakkaille useamman toimijan läsnäolo näyttyy laajempina valintoina ja palveluina. Resurssien rajallisuudessa onkin kaksi puolta. Jos palvelua ei voi tuottaa itse, niin on syytä harkita, voisiko sen tuottaa yhteistyössä jonkin toisen toimijan kanssa.

4.7 Kilpailijoista erottuminen

”Tämän päivän liiketoimintaympäristö edellyttää, että sulla on jatkuva nälkä menestyä.” (H₃)

Menestymistä ja kyvykkyyttä resurssien uudelleenjärjestelyyn ei voida pitää itsestäänselvyytenä, vaan ne vaativat organisaatiolta jatkuvaa panostusta. Jatkuva uudistuminen vaatii yritykseltä pitkäjänteistä sitoutumista tiettyihin resursseihin ja niiden kehittämiseen. Toisaalta uudistuminen voi tarkoittaa myös jostain nykyisestä toiminnosta luopumista. Kuten muissakin vaiheissa, rajalliset resurssit aiheuttavat haasteita myös muutoksen aikaansaamisessa. Jatkuva uudistuminen ja muutoksen aikaansaaminen on kuitenkin tärkeää, jotta organisaatio voi säilyttää kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa esiin nousee johdon kyvykkyys tai sen kyvykkyyden puute. Osaava ja kyvykäs johto osaa hyödyntää kokemuspohjaansa päätöksenteossa. Johdon tehtävä on myös peilata tämän hetken päätöksiä menneisyyteen. Organisaation ja erityisesti sen johdon kyky oppia on tärkeä kyky matkalla menestykseen.

”Mitä voisimme tehdä paremmin?” (H₅)

Edellä oleva sitaatti on hyvin yksinkertainen, mutta kysymyksenä mielenkiintoinen. Se, löytääkö organisaatio tähän kysymykseen vastausta, erottaa menestyvän ja menestymättömän yrityksen toisistaan. Organisaation uudistumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että sillä on kyky innovoida ja toimia muita paremmin. Kyse on siis ei rutiininomaisista päätöksistä, vaan organisaation kyvykkyyksistä ja vielä tarkemmin ottaen sen dynaamisista kyvyistä. Matkailussa organisaatioilta vaaditaan jatkuvasti uuden kehittämistä, jotta asiakkaat saapuisivat myös jatkossa. Jos organisaatio ja sen johto pystyvät tuottamaan vastauksen kysymykseen *”Mitä voisimme tehdä paremmin?”*, voidaan sen katsoa omaavan dynaamisia kyvykkyyksiä. Vastaus ei välttämättä itsessään ole ratkaisu ja avain menestykseen, sillä dynaamiset kyvykkyydet eivät yksinään siihen riitä. Löydetyn ratkaisun on myös jollain tapaa tuotava lisää arvoa joko asiakkaalle tai organisaation sisäiseen dynamiikkaan. Tämän lisäksi organisaatiolla täytyy olla myös vahva sisäinen halu ja valmius uudelleenjärjestäytymiseen ratkaisun vaatimalla tavalla.

4.8 Kasvun ja uudistumisen toteuttaminen

”Matkailussa pätee myös suuruuden ekonomia, että kun sä tarpeeks investoit johonki niin siitä tulee mielenkiintosta ja kiinnostavaa. Suomalaisessa matkailussa se suurin ongelma kulminoituu siihen, että meillä on ihan liian pieni pääomamarkkina. Maailmalla nää matkailuresortit lyödään kerralla purkkiin ja tehään tarvittavat investoinnit... Meillä ne investoinnit tehää pikkuhiljaa ja pahimmilla se homma kuihtuu jo siinä matkalla.” (H₁)

”Sä joudut kippuroimaan sen tietyn ajan, että saavutat kriittisen pisteen ja alkaa se itseimu.” (H₂)

Tutkimusaineistosta nousi esiin organisaation kokoluokan merkitys matkailussa. Yksittäisen yrityksen ei välttämättä tarvitse olla suuri, mutta kun puhutaan matkailualueista, koko määrittelee alueen kiinnostavuuden. Alueen kiinnostavuuden ja organisaatioiden uudistaminen vaatii resursseja ja niiden päivittämistä. Haasteeksi muodostuukin se, mistä nuo kaivatut resurssit löydetään.

Yritysten on kyettävä sitoutumaan tiettyihin investointeihin, mutta samaan aikaan niiden tulisi olla kykeneviä säilyttämään ketteryytensä. Yrityskoon kasvaessa yrityksille on tyypillistä alkaa kasvattamaan erilaisia hierarkioita ja rutiineja, jotka turhaan rajoittavat sen toimintaa. Johdon on kyettävä toimimaan avoimesti ja edellä mainituista esteistä välittämättä. Myös suuret investoinnit ovat organisaation ketteryyttä heikentäviä tekijöitä, sillä ne sitovat suuren määrän resursseja. Tämä on välttämättömyys, jotta yritys välttäisi sisäiset ristiriidat ja pystyisi toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

”Me nukuttiin se aika, kun kilpailijat kehitti itteensä. Luotettiin siihen omaan suuruuteen ja siihen että kyllä ne ihmiset meidät muistaa.” (H₃)

”Meillä meni osaaminen ja energia yhteen isoon paukkuun. Kun saatiin projekti valmiiks, niin loppu myös kaikki innovointi, kun oltiin niin väsyneitä.” (H₂)

Uudistumisessa epäonnistuminen heijastuu yrityksen kilpailukykyyn. Resurssien ollessa rajalliset suuret investoinnit vievät suurimman osan käytössä olevista varoista. Aineellisen pääoman lisäksi nämä investoinnit vaativat myös huomattavan määrän henkistä pääomaa. Suuren investoinnin jälkeen organisaatiolla on vaara ajautua ”krapulatilaan”, jolloin sen kehittämis- ja uudistamistoiminta loppuu hetkeksi. Tilanteeseen on varmasti monia selityksiä, mutta niistä yleisiä ovat liika tuudittautuminen tehtyyn investointiin sekä akuutti resurssipula heti investoinnin jälkeen. Mikäli yritysjohto menettää hetkellisesti kyvyn voimavarojensa ja rutiiniensa uudistamiseen, on hukattu aika hankala saada myöhemmässä vaiheessa kiinni. Annettu etumatka kilpailullisella alalla on myrkkyä yrityksen kilpailukyvyille. Jotta tämän kaltainen ”krapulatila” pystyttäisiin välttämään, tulisi organisaation suhteuttaa tehtävät investoinnit sen käytössä oleviin voimavaroihin. Mikäli uudistuminen tai investoiminen on liian suurta organisaation käytössä oleviin resursseihin nähden, voi se pahimmassa tapauksessa lamauttaa organisaation muun toiminnan. Vaikka investointi itsessään onnistuisikin, mutta organisaation resurssit ovat vähissä, ei se välttämättä ole kykenevä hyötymään investoinnista parhaalla mahdollisella tavalla. Siispä olisi tärkeä huomioida, että yksittäiset toiminnot eivät nouse esteeksi organisaation muiden rutiinien ja voimavarojen uudistamiselle. Yritykset, joilla on vahvat dynaamiset kyvyt, havaitsevat paremmin esiin nousevan kehityksen ja voivat paremmin välttää edellä mainitut tilanteet.

Organisaation jatkuva kehittäminen on ohittamaton vaade, jos organisaatio tavoittelee kestävästä kilpailuetua. Yksi ratkaisu onkin olla tekemättä kaikkea itse. Win-win-tilanteessa yritykset, joiden suorituskyky paranee, tuottavat taloudellista hyötyä myös muille saman alueen yrityksille ja päinvastoin. Asian esiin nostaminen ja yhteistyön aloittaminen voivat olla vaikeaa yrityksissä, joissa on vahva kulttuuri koskien omaa tekemistä. Jo organisaation itsensä kannalta sen tulisi olla avoin kaikille mahdollisille vaihtoehdoille. Näissä tilanteissa onkin johdon tehtävä kartoittaa mahdollisia yhteistyövaihtoehtoja ja korostaa niiden merkitystä koko organisaation ja aluekehityksen näkökulmasta.

4.9 Oppiminen

”Vaikka päätöksiä ei voi verrata keskenään, on niistä vanhoista päätöksistä mahdollista oppia. Täytyy myöntää et tässä me on epäonnistuttu ja on tehty samoja virheitä moneen kertaan.” (H₄)

”Meidän yritys investoi 2007 tosi kovasti ja nyt voi sanoa, että ne päätökset oli oikeita. Se helpottaa myös mun työtä, sillä tiedän että meiltä löytyy osaamista isoihinkin projekteihin.” (H₂)

Vuosien saatossa organisaatiot ovat saaneet arvokasta tietoa liiketoimintaympäristöstään. Jokainen yritys on tehnyt lukuisia päätöksiä ja kohdannut erilaisia tilanteita. Nämä kokemukset ovat organisaatioille arvokkaita. Se, miten vanhoja päätöksiä hyödynnetään nykyisessä tilanteessa, riippuu organisaatiosta ja sen johdon kyvyistä. Jokainen organisaatio on kulkenut omanlaisensa polun tämänhetkiseen tilanteeseensa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on mahdollista oppia vanhoista päätöksistä. Toki uudet päätökset pohjautuvat usein vanhojen päätösten päälle, mikä omalta osaltaan rajoittaa tulevia vaihtoehtoja.

Erityisen hedelmällistä oppiminen on silloin, jos organisaatio on kokenut vastaavanlaisen tilanteen joskus aiemmin. Toki on syytä muistaa, että jokainen päätöksentekotilanne on uniikki. Näissä tilanteissa organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus hyödyntää hyväksi havaitsemiaan toimintatapoja, tai karsia epäsovivaksi havaittuja tapoja pois. Jotta organisaatio voi hyödyntää ja oppia omasta historiasta, vaaditaan johdolta kykyä hallita ja tulkita omaa sitä. Historian hallitseminen on omiaan helpottamaan strategista muutosta organisaation sisällä. Historian hallitsemista ei voida pitää itsestäänselvyytenä, sillä se edellyttää johdolta kykyä oppia. Kuten aineistosta ilmenee tämä ei ole aina helppoa. Johtajat, jotka hallitsevat oppimisen kyvykkyyden, voivat hyödyntää sitä päätöksentekoprosesseissa. Oppiminen voidaankin nähdä yhtenä dynaamisten kyvykkyyksien osatekijänä.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa muodostetaan analyysi, joka perustuu tutkimuksen teoriaan ja kerättyyn empiiriseen aineistoon. Luvussa peilataan aineistossa esiin nousseita teemoja dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan ja kilpailukykyyn matkailualalla. Yhteenveto on jaoteltu haastattelussa käytetyn rungon pohjalta neljään teemaan perustuen.

5.1 Kilpailukyky matkailualalla

Matkailu, kuten monet muut toimialat, ovat kokeneet merkittäviä muutoksia viime vuosikymmeninä. Menestyvältä organisaatiolta ja sen johdolta vaaditaan kykyä ymmärtää, mihin heidän kilpailuetunsa perustuu. Aineiston perusteella tämän tyyppinen analyysi on vielä puutteellista. Yritysjohdon tulisi harjoittaa nykyistä enemmän kriittistä ajattelua yrityksen tilanteesta ja etsiä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Tämän päivän matkailussa kilpailukykyyn ylläpito ja sen kehittäminen vaatii yhä enemmän yhteistyötä myös muiden toimijoiden kanssa (Corte & Aria, 2016). Corten ja Arianin (2016) mukaan yhteistyö saattaa onnistua vain silloin, jos kaikki sidosryhmät odottavat saavansa siitä edes jonkin verran hyötyä. Jotta yhteistyöstä voisi hyötyä, tulee matkailuorganisaation olla tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistaan. Haastateltavat kokivat yhteistyön kilpailijoiden kanssa merkitykselliseksi, mutta siinä on myös omat haasteensa. Menestyvät ja vahvan brändin omaavat matkailukohteet etsivät harvoin hyötyä yhteistyön kautta, koska ne kokevat voivansa saavuttaa tavoitteensa ilman riskiä jakaa voittoja kilpailijoiden kanssa (Corte & Aria, 2016). Pidemmällä aikavälillä tämän tyyppinen ajattelutapa ei välttämättä johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kilpailun kiristyessä matkailuyritysten tulisi puhalttaa entistä enemmän yhteen hiileen. Saman alueen matkailutoimijat tulisi nähdä ennemmin kokonaisuutena kuin yksittäisinä yrityksinä. Mielekkäiden kumppaneiden ja yhteistyömallien löytäminen on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä.

Camisonin ja Monfortin (2012) mukaan matkailualalla toimivat yritykset ovat nopeita omaksumaan uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia moniin eri tarkoituksiin. Teknologiaa hyödynnettiin myös tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Organisaatiot näkivät teknologian ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana.

Suurimmassa osassa teknologiaa hyödynnettiin hyvin käytännönläheisesti, kuten esimerkiksi asiakaskokemuksen parantamiseen, tuotteiden markkinointiin ja kehitykseen. Haastatteluiden perusteella matkailuorganisaatioiden laaja-alainen teknologian hyödyntäminen esimerkiksi uusissa tuoteinnovaatioissa on vielä alkutekijöissä.

5.1 Aistiminen

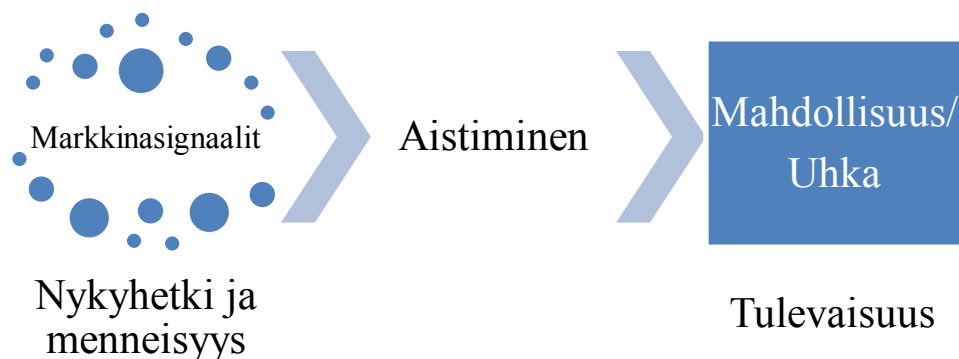
Tämän alaluvun tarkoituksena on selventää, kuinka matkailualan yritysjohto aistii liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Aistimiseen liittyy yrityksen kyky havaita ja hyödyntää markkinasignaaleja toimintansa kehittämisessä ja uhkiin varautumisessa. Aistimisen avulla yritys pyrkii tunnistamaan ja arvioimaan mahdollisuuksia, sekä uhkia (Teece, 2012).

Aistitut mahdollisuudet luovat yrityksille uusia mahdollisuuksia ja polkuja, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen, voittoihin ja kilpailulliseen etuun (Helfat & Peteraf, 2009). Aineiston perusteella matkailuorganisaatiot ovat verrattain hyviä aistimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Haastatteluista nousi esiin johdon ymmärrys alan turbulentista luonteesta. Epävarmuus on aina ollut osa yritysten liiketoimintaympäristöä, mutta yllätyksien määrä näyttää olevan nousussa (Teece ym., 2016). Yllätyksiin varautuminen on haastavaa, mutta välttämätöntä. Matkailu on liiketoimintana sesonkiluonteista, jolloin huonoon aikaan tapahtuva muutos liiketoimintaympäristössä saattaa aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä. Yritysten mahdollisuudet vaikuttaa näihin muutoksiin ovat rajalliset. Aineiston perusteella matkailuyritykset hakevan vakautta ja turvaa yhä enemmän yhteistyön avulla. Yhteistyön toimivuuden ja hedelmällisyyden kannalta on tärkeää, että yritysjohto osaa valita oikeat kumppanit. On tutkittua, että asiantuntijat voivat havaita tietoa asiantuntemusalueellaan tarkemmin ja nopeammin kuin ei-asiantuntijat (Helfat & Peteraf, 2014). Tässä mielessä asiantuntevasta yritysjohdosta on hyötyä.

Globaalit ilmiöt ja megatrendit puhututtivat haastateltavia. Puhuttaessa kansainvälisestä matkailusta esiin nousee keskustelu ilmastonmuutoksesta. Hallin (2019) mukaan kestävän matkailun kehittämisestä on tullut itseisarvo niin matkailutoimialalla, kohdemarkkinoinnissa kuin matkailututkimuksessakin. Kuinka

paljon ilmastonmuutos tulee matkailuun vaikuttamaan, on vielä epäselvää. Selvää on kuitenkin se, että tilanne ja muutos tulee aiheuttamaan epävarmuutta matkailuyrityksissä, nyt ja tulevaisuudessa. Voidaan olettaa, että tulevaisuudessa lentämisen hinnoittelu tulee nousemaan ja yhä harvemmallalla on siihen varaa (Dwyer ym., 2009). Tämä on omiaan lisäämään haasteita etenkin kaukaisissa kohteissa.

Yksi tärkeä apuväline aistimisprosessissa on organisaation historia. Yrityksen historian objektiivisen tulkinnan avulla on mahdollisuus tuottaa tietoa. Suddabyn ym. (2020) mukaan hallitsemalla menneisyyden faktoja yritys pystyy innovoimaan myös tulevia, piileviä mahdollisuuksia. Makkosen ym. (2014) mukaan yksi vaihtoehto on houkutella organisaation päteviä uusia työntekijöitä ja samalla vaalia positiivista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa kulttuuria. Suddabyn ym. (2020) mukaan yritykset keskittyvät liian usein vain yrityksen omaan historiaan, ja täten laajalaiset suuntaukset jäävät huomiotta. Organisaation ja sen johdon on kyettävä hyödyntämään markkinadataa sekä jo aiemmin hankittuja kokemuksia samankaltaisista tilanteista. Kuviossa 2 kuvataan aistimisprosessin ajallista sijoittumista.



Kuvio 2. Aistimisprosessin ajallinen sijoittuminen.

5.2 Tarttuminen

Tarttumisprosessilla pyritään löytämään vastaus kysymykseen, kuinka organisaatio hyödyntää aistittuja mahdollisuuksia ja uhkia käytännössä. Haastateltavat henkilöt kokivat tämän vaiheen kaikista haastavimmaksi toteuttaa. Haastattelussa tämä ilmeni niin, että aiheesta syntyi paljon keskustelua, eikä haastateltavilla ollut aina tarjota suoraa vastausta kysymykseen. *Tarttumisesta* keskusteltaessa haastateltavat puhuivat avoimesti myös tekemistään virheistä. Vaikka johdolla olisi kyky lukea markkinaa, se

ei takaa heidän kykyään tarttua aistittuihin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Johtajien kognitiivisilla kyvyillä on suuri merkitys siinä, miten havaittuihin mahdollisuuksiin tartutaan ja toisaalta, kuinka vastataan esiin nouseviin uhkiin. Haastatteluissa tämän teeman ympärille nousseet asiat koskivat asiakastarpeen ymmärtämistä, liiketoimintamallin rakentamista, yhteistyön merkitystä sekä tiettyyn ratkaisuun sitoutumista.

Keskusteltaessa tarttumisprosessista haastateltavista nousi esiin epävarmuutta. Helfat & Peterafin (2015) mukaan tämä ei välttämättä ole huonoasia, sillä ajattelutavat, jotka edistävät varovaisuutta eri vaihtoehtojen välillä, voivat auttaa tarttumisprosessissa. Yritysten tulisi kuitenkin tarttua mahdollisuuksiin innovatiivisin keinoin, sillä se mahdollistaa hyötymisen ulkoisen markkinan muutoksesta (Schoemaker ym., 2018). On hankala määrittää yleispätevää ohjetta siihen, miten päätöksentekoprosessit tulisi toteuttaa. Yksityiskohtaisen ohjenuoran laatiminen on mahdotonta. On kuitenkin mahdollista nostaa esiin seikkoja, jotka yritysten tulisi ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. Organisaation on tärkeä hahmottaa mikä on tarpeellista, ja kuinka päästä eroon vanhasta, joka ei ole enää hyödyllistä (Makkonen ym., 2014). Haastateltavien epävarmuus korostui juuri tästä aiheesta keskustellessa. Kriittistä olisikin arvioida mikä on varovaisuutta ja mikä pelkoa muutosta kohtaan. Yrityksen menestymisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että johto osaa luoda sellaisen päätöksentekokulttuurin, joka tukee yrityksen arvoja ja samalla motivoiden työntekijöitä (Schoemaker ym., 2018).

Teecen (2007) mukaan tarttumisprosessin alkuvaiheessa yrityksellä voi olla lukuisia vaihtoehtoja kehityksen suunnalle. Rutiinit määrittelevät, miten projektit toteutetaan, mutta ne eivät anna vastausta siihen, miten hankkeet yksilöidään, priorisoidaan ja valitaan (Tece, 2012). Tässä tilanteessa korostuu johdon vastuu. Johdon tulisi päätöksillään ja viestinnällään ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Kuitenkaan näin ei aina ole. Organisaatioilla ei ole välttämättä tarkkaa ja selkeää tavoitetta siitä mitä ne haluaisivat olla. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä epävarmuuden määrä kasvaa. Kuten aineistosta ilmenee, organisaatioilta saattaa puuttua kyky hahmottaa mitkä heidän ongelmistaan ovat ratkaistavissa ja mitkä taas eivät. Ei ole siis sattumaa, että muutosjohtajille ja -asiantuntijoille on jatkuva kysyntä. Teecen (2012) mukaan tämä heijastuu siitä, että monet yritykset ovat epäonnistuneet uudistusprosessissa.

Toinen selitys on se, että nämä kyvykkyudet uudistumiseen makaavat organisaation ulkopuolella, sillä niille ei nähdä jatkuvaa tarvetta.

Matkailussa on jo jonkin aikaa käyty keskustelua ilmastonmuutoksesta ja sen vaikutuksista kansainväliseen matkailuun. Tästäkin huolimatta kestävä kehityksen tavoitteiden kaltaisten aloitteiden on todettu epäonnistuvan matkailualalla, sillä niiden tavoitteet rajoittavat vapaakauppaa ja täten myös matkailua (Hall, 2019). Matkailuorganisaatiot ovatkin pyrkineet tarttumaan tähän ongelmaan. Tavoitteena on löytää tasapainotila vastuullisuuden ja liiketoiminnan välillä. Ratkaisun löytäminen vaatii ihmisiltä henkistä kasvua mentaliteettiin, jossa he sitoutuvat matkustamaan ekosysteemin rajoissa (Hall, 2019). Sopiikin pohtia, ovatko nämä näkökulmat välttämättä toisiaan poissulkevia.

Kuten tutkimuksen aineistosta käy ilmi, monet organisaatiot kamppailevat valintojen viidakossa. Tässä tilanteessa olisi tärkeä osata nimetä ja valita ne keskeiset toiminnot, joita yritys lähtee kehittämään ja jatkamaan. Se itsessään viestii asiakkaalle ja henkilöstölle ketä me olemme, tai haluamme olla, nyt ja tulevaisuudessa. Haastatteluiden pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että tämän kaltainen jämäkkyys johtajilta puuttui. Teece (2012) mukaan tämä vaikeuttaa etenkin tulevaisuuden mahdollisuuksien arviointia. On kuitenkin todettava, että epävarmoissa olosuhteissa toimiminen ei ole helppoa. Strategiset päätöksenteot vaativat ylimmältä johdolta sitoutumista huomattaviin investointeihin ja organisaation ponnisteluun monimutkaisissa ja epävarmoissa olosuhteissa (Helfat & Peteraf, 2014).

5.3 Muutoksen aikaansaaminen

Aineistosta käy ilmi, että johtajat kokevat organisaation uudistamisen erityisen haastavaksi suurten investointien jälkeen. Aineistosta heijastuu yritysjohton suoranainen turhautuminen suurten investointien vaatimiin resursseihin ja niiden jälkeiseen aikaan. Investointien jälkeen organisaatiota vaivaa usein akuutti resurssipula niin fyysisen kuin aineettoman pääoman osalta. Vahvat kyvykkyudet omaava johto voi vähentää organisaation uhrauksia hyödyntämällä sen jo olemassa olevaa ketteryyttä (Teece ym., 2016). Teece (2012) korostaa monien strategisten ratkaisujen ja muutosten voivan vaatia toimia, joita ei välttämättä koskaan toisteta.

Päätökset vaativat täten huomattavia määriä henkisen pääoman voimavaroja. Tarttumisvaiheessa toteutetut investoinnit eivät saisi kuitenkaan vaikuttaa organisaation kykyyn uudistua. Pahimmillaan suuret investoinnit lamauttavat yritysjohdon ja sen kyvyn uudistumiseen. Teeceen (2012) mukaan ehkä tärkein johdon kyvykkyyksistä on sen kyky ylläpitää ja kehittää organisaation rutiinien ja voimavarojen uudistamista. Ideaalia olisikin tilanne, jossa organisaation kuormitustekijät pystyttäisiin jakamaan tasaisesti sen jäsenten kesken. Tässäkin mielessä tutkimuksen tulokset korostavat yhteistyön merkitystä matkailualalla, sillä se mahdollistaa kuormituksen jakamisen, ei pelkästään yksiöiden, vaan eri toimijoiden kesken. Näillä keinoin yritys, tai kokonainen matkailukeskus, voi erottua kilpailijoista ja suoriutua niitä paremmin. Myös Corten ja Arianin (2016) tutkimus tukee näkemystä osoittamalla, että yhteistyö eri matkailutoimijoiden välillä voi johtaa yhteisiin etuihin.

Säilyttääkseen ja kehittääkseen kilpailuetuansa matkailuyritysten tulisi jatkuvasti kehittää toimintaansa. Kuten Fainshmidt ym., (2019) tutkimus osoittaa, dynaamisia kykyjä voidaan käyttää edun saavuttamiseen varsin edullisesti, sillä useimmat kilpailijat jättävät rajalliset resurssit kohdentamatta niiden kehittämiseen tai käyttöönottoon. Tämä on yksi keino erottua kilpailijoista. Yritykset voivat kehittää dynaamisia kykyjä, jos heillä on korkeatasoista tietoa sekä yksilö- että kollektiivitasolla (Nieves & Haller, 2014). Osaamisen kasvattaminen ja turhien rajoitteiden purkaminen organisaation sisällä ovat tähän hyviä keinoja.

Haastateltavat kokivat vanhoista päätöksistä oppimisen merkitykselliseksi yrityksen tulevaisuuden kannalta. Oppimista voidaan pitää kognitiivisena taitona, joka tukee jokaista dynaamisten kyvykkyyden mikroperustaa (Suddaby ym., 2020). Suddabyn ym. mukaan ymmärtämällä historiaa objektiivisten faktojen ja luovan mielikuvituksen kautta johtajat voivat alkaa käsittelemään historiaa ei pelkästään ulkoisena rajoituksena yrityksen kyvystä muuttua, vaan pikemminkin endogeenisena resurssina. Yrityksillä on itsellään paras informaatio liiketoimintaympäristöstään ja omasta historiastaan. Kyse on siitä, osataanko tuota tietoa hyödyntää. Aineiston perusteella voidaan todeta, että tässä asiassa johdolla on vielä kehitettävää.

Henkilöstö on matkailuyritysten tärkeä voimavara ja heidän omistamaa tietotaitoa on mahdollista hyödyntää myös organisaation jatkuvassa . Heidän avullaan on

mahdollista saada arvokasta tietoa suoraan asiakasrajapinnasta. Myös Salvaton ja Vassolon (2018) tutkimus osoittaa, että resurssien jakamisen sijasta organisaatiossa tulisi keskittyä työntekijöiden osallistamisen parantamiseen. Organisaation jatkuva kehittäminen voi lähteä liikkeelle pienistäkin yksityiskohdista. Muutoksen toteuttaminen on helpompaa, jos organisaation kulttuuri on luotu sitä tukevaksi (Teece ym., 2016). Tämä on omiaan lisäämään dynaamisten kyvykkyyksien käytäntöön tehostamista. Ylimpien johtajien tulisi edistää työntekijöiden käsitystä siitä, että organisaatio tukee heidän henkilökohtaisia pyrkimyksiään olla täysin sitoutuneita ja läsnä työssään (Salvato & Vassolo, 2018). Osassa organisaatioista henkilöstön tyytyväisyyttä parannettiin johdon kanssa tasapuolisella palkitsemisjärjestelmällä. Camisonin ja Monfortin (2012) mukaan tiedon ja asiantuntemuksen leviäminen matkailualan Pk-yritysten kesken edellyttää myös aktiviteettien ja tuloksien mittaamista eri osa-alueilla, kuten henkilöstön kouluttamisessa ja yksilöidyssä, sekä organisaation oppimisessa. Henkilöstön omaavan tietotaidon hyödyntämisessä on vielä paljon kehitettävää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

“Ajatteleminen jatkuvasti uusia markkinoita, joihin voisimme tulla, mutta vain sanomalla ei, voit keskittyä asioihin, jotka ovat todella tärkeitä.” - Steve Jobs (Burrows, 2004).

Arvaamattomuudesta on tullut osa tämän päivän liiketoimintaa. Sen hallitseminen vaatii yrityksiltä uudenlaisia kyvykkyyksiä kaikilla toimialoilla. Matkailu on toimialana laaja, ja jokaisen yrityksen historia ja nykytila on uniikki. Tässä tutkielmassa keskityttiin siihen, miten yritysjohton dynaamiset kyvykkyydet näkyvät matkailualalla. Työn keskeinen tavoite oli löytää vastaus tutkimuskysymykseen *Mikä on yritysjohton ja heidän dynaamisten kyvykkyyksiensä rooli organisaation kilpailukyvyllä ja sen kehittämislle matkailualalla?*

Haastateltavat eivät olleet etukäteen tietoisia dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että teorian esittämiä asioita on hyödynnetty organisaatioissa. Vaikka osa dynaamisten kyvykkyyksien elementeistä voidaan upottaa organisaatioon, muutosten ja määräysten asettaminen on ylimmän johdon tehtävä. Matkailuorganisaatioiden johdossa on havahduttu kasvavaan kilpailuun ja siihen, että pelkkä ydintuote ei enää yksin riitä menestykseen. Organisaatioiden on pyrittävä uudistamaan tarjoamaansa lisäämällä ydintuotteen ympärille muitakin palveluita. Tämä vaade on ajanut matkailuorganisaatioita muutokseen ja suorittamaan investointeja. Yhtälö on osoittautunut hankalasti, sillä investointien vaatimaa pääomaa on rajallisesti tarjolla. Menestyvältä organisaatiolta vaaditaan kykyä tämän yhtälön ratkaisemiseen. Yksi varteenotettava vaihtoehto onkin yhteistyön lisääminen eri toimijoiden välillä.

Resurssien ollessa rajalliset on äärimmäisen tärkeää osata kohdentaa ne oikein. Kuten tämä tutkimus osoittaa, matkailualan yritysjohtossa ymmärretään organisaation kehityskohteet ja ongelmat. Organisaatioilla ei kuitenkaan ole kykyä määrittellä, mitkä niistä ovat ratkaistavissa. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa organisaatiossa yritetään tehdä vähän kaikkea. Pitkään jatkuvana väärin asioiden tekeminen johtaa väistämättä organisaation identiteetin katoamiseen ja vähäisten resurssien menettämiseen. Johdon roolia ja heidän dynaamisia kyvykkyyksiään voidaan pitää

tärkeinä. Viime kädessä johto määrää, mihin asioihin organisaatioissa panostetaan, sekä miten ja milloin nuo panostukset toteutetaan. Vahvoilla johtajilla on kyky tunnistaa omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja kyky parantaa niitä jatkuvasti.

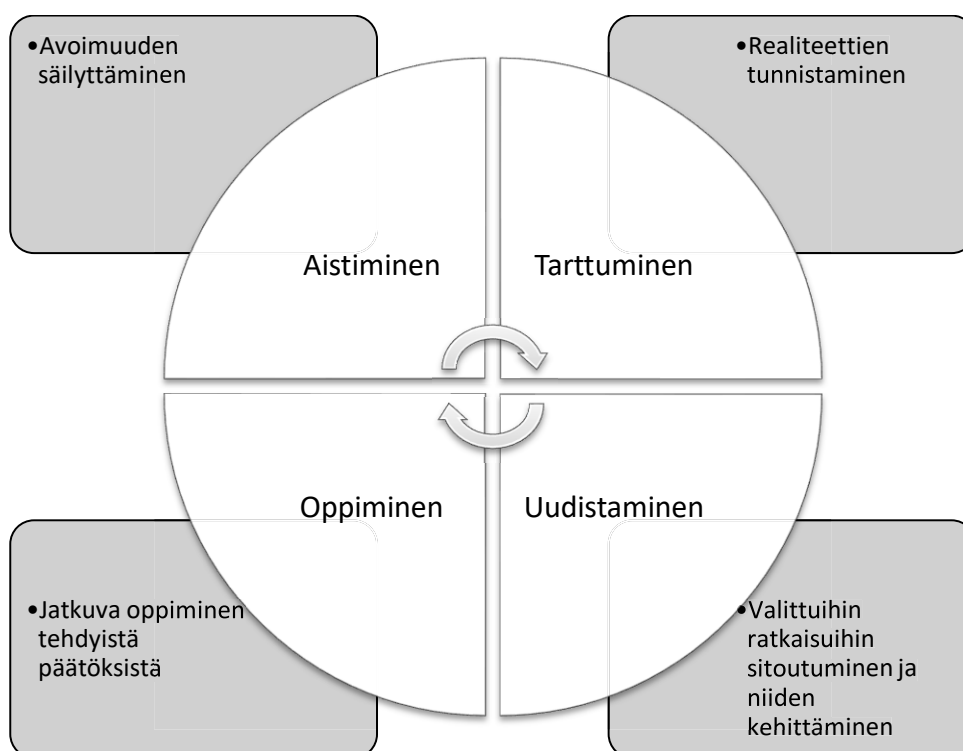
Tämän tutkimuksen empiirinen data tukee tutkimuksen teoriaa. Jotta organisaatio voi menestyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, vaaditaan siltä kykyä markkinoiden aistimiseen, aistittuihin mahdollisuuksiin sekä uhkiin tarttumiseen, ja lisäksi kykyä organisaation uudistamiseen. Näiden jo edellä mainittujen prosessien lisäksi tutkimuksessa nostetaan oppiminen yhdeksi dynaamisia kyvykkyiksi tukevaksi voimavaraksi. Osatekijöiden välillä ei ole lineaarista riippuvuutta, vaan ne voidaan nähdä jatkuvina, toisiaan tukevin prosesseina organisaation sisällä.

Markkinoiden *aistimisessa* on tärkeä säilyttää avoimuus kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja kohtaan. Avoimuuden edellytyksenä on sellainen johdon tapa toimia, jolloin alaisilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Aistittuihin mahdollisuuksiin *tartumisessa* tulee tunnistaa vallitsevat realiteetit. Realiteettien tunnistamisella viitataan siihen, että organisaatiossa tunnistetaan aistituista mahdollisuuksista sekä uhista ne vaihtoehdot, joihin yritys voi vaikuttaa. Organisaation *uudistamisessa* yritys sitoutuu valittuihin ratkaisuihin. Vain sitoutumisen kautta on mahdollista kehittää ja ajaa näitä päätöksiä eteenpäin.

Tässä tutkimuksessa esiin nostettua *oppimisen kyvykkyyttä* korostetaan dynaamisia kyvykkyiksi tukevana voimavarana. Organisaation menestyksen kannalta on oleellista, että se on kykenevä oppimaan tekemistään päätöksistä. Oppiminen on tärkeää polkuriippuvuuden kannalta, sillä organisaatioiden tulevat vaihtoehdot pohjautuvat sen aiemmin tekemiin valintoihin. Organisaatioiden on pystyttävä kriittisesti arvioimaan omia päätöksiään ja oppimaan niistä. Tämä mahdollistaa hyvien asioiden toistamisen ja samalla virheiden karsimisen. Oppiminen mahdollistaa organisaation aineettoman omaisuuden, työntekijöihin sitoutuneen tietotaidon käyttöönottamisen ja kehittämisen. Ihmisten kokemukset ja heihin sitoutunut pääoma ovat arvokas resurssi yritykselle. Kuten tutkimuksesta ilmenee, organisaatio oppiminen vaatii toimia myös yritysjohtolta. Työntekijöiden kouluttaminen on vain osa tätä prosessia. Oppivassa organisaatiossa ihmisillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja täten kokea työnsä merkitykselliseksi. Onnistuessaan oppiminen lisää yritysten

valmiuksia vastata liiketoimintaympäristön muutoksiin pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä ja täten parantaa sen kilpailukykyä.

Alan moniulotteisuuden vuoksi ei ole mahdollista koota yhteen yhtä hallitsevaa paradigmaa, joka tarjoaisi yksiselitteisen vastauksen joidenkin matkailuyritysten menestykseen. Tämän tutkimuksen tulokset eivät myöskään poista joustavuuden ja riskienhallinnan tunnistamisen tarvetta. Tutkimuksessa esitetyn mallin tarkoitus on toimia johdon apuvälineenä päätöksenteon tukena. Sen avulla on mahdollisuus havaita ja tunnistaa loogisessa järjestyksessä kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden asemointi organisaatiossa. Näiden tekijöiden huomioiminen päätöksenteossa saattaa johtaa yrityksen kokonaisvaltaisen kilpailukykyyn kasvuun. Kuviossa 3 kuvataan edellä mainittujen prosessien suhdetta.



Kuvio 3. Johdon dynaamiset kyvykkyudet ja oppiminen organisaationaalisina prosesseina.

6.1 Tutkimuksen rajaus

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on verrattain laaja, ja tästä syystä tutkimuksen laajuutta tulee rajata. Tässä tutkimuksessa keskityttiin johdon dynaamisiin kyvykkyyksiin ja niiden merkityksestä organisaation kilpailukykyyn. Kansainvälisen

liiketoiminnan tutkimukset pohjautuvat usein tiettyihin oletuksiin, minkä vuoksi ne eivät valaise koko totuutta sen ilmiöistä (Doz, 2011). Dozin mukaan teorian pohjalta on mahdollista havaita kapeita näkökulmia suuremmasta kokonaisuudesta, ja nuo näkökulmat ovat värittyneet teorian pohjalta. Tämä on hyvä tiedostaa myös tulkittaessa tämän tutkimuksen johtopäätöksiä. Johtamisen dynaamisten kykyjen tutkiminen on haastavaa, koska ne on usein sidottu yrityksen historiaan (Teece, 2012). Jokainen yritys on kulkenut omanlaisensa polun, ja täten koko teoriaa koskevien yleistyksien tekeminen ei ole mielekäästä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään mikrotason dynaamisiin kyvykkyyksiin, sillä ne ovat usein kaikista merkityksellisimpiä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Mikrotason osatekijöitä on myös helpompi tutkia ja havaita. Tämä lisää tarttumapintaa aiheeseen, jota on yleisesti pidetty abstraktina. Toinen rajausta liittyy dynaamisissa kyvykkyyksissä esiintyvään ristiriitaiseen näkemykseen niiden merkityksestä erilaisessa liiketoimintaympäristössä. Tähän ristiriitaan paneuduttiin alaluvussa 2.3.1. Tässä tutkimuksessa dynaamisia kyvykkyyksiä käsitellään selittävänä tekijänä kilpailuedulle nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Tätä näkemystä tukevia julkaisuja ovat esimerkiksi Teece ym. (1997) ja Felin & Powell (2016). Kolmas rajausta koskee tutkimustuloksissa tehtyjä yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa absoluuttisen totuuden löytäminen on mahdotonta, sillä asiat riippuvat tutkimusnäkökulmasta. On ymmärrettävä, että matkailualalla on hyvin erilaisia ja eri vaiheessa olevia yrityksiä. Täten on haastavaa luoda yksiselitteistä ja geneeristä kuvaa koko toimialasta.

6.2 Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuus

Jotta tieteellisen tutkimuksen tulokset voivat olla uskottavia, täytyy tutkimuksen olla eettisesti hyväksyttävä ja noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (TENK, 2012). Tutkijan rehellisyys tulee olla kaiken tutkimuksen lähtökohtana. Ilman rehellisyyttä koko tiedeyhteisön peruspilarit murenevat (Myers, 2013, s. 50). Rehellisyyden lisäksi viime vuosikymmeninä laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa on kiinnitetty kasvavissa määrin huomiota tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165). Hyvärisen ym. (2017, s. 357) mukaan haastattelututkimuksessa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeus, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyyden suoja ja

tietosuoja. Tämän tutkimuksen itsemääräämisoikeus toteutuu vapaaehtoisuuden periaatteen kautta. Tietoinen suostumus on tärkeä eettinen periaate laadullisessa tutkimuksessa (Myers, 2013, s. 51). Jokainen tähän tutkimukseen osallistuva haastateltava on omasta tahdostaan mukana tässä tutkimuksessa. Haastateltavilla oli myös oikeus vastata tai olla vastaamatta esitettyihin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa itse haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, ja täten haastateltavaa informoitiin haastattelukysymyksistä ja sen niiden etukäteen. Tämän avulla haastateltava sai mahdollisuuden valmistautua haastatteluun ja perustiedot siitä, mitä on tarkoitus tutkia. Tässä noudatettiin Tuomen & Sarajärven (s. 86) ohjetta siitä, että haastateltaville on eettisesti hyvä kertoa, mitä tutkitaan.

Koska kaikessa tutkimuksessa pyritään tiedon rehellisyyteen ja aitouteen, on yksittäisessä tutkimuksessa arvioitava sen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on lukuisia erilaisia tutkimusperinteitä, joten sille on vaikea määrittää yhtä ja ainoaa luotettavuustarkastelua. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta nousevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158.) Tämän tutkimuksen osalta objektiivisuuden vaade osoittautui haastavaksi. Matkailualalla on hyvin erilaisia organisaatioita, joten se aiheutti haasteita tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta. On myös hyvä ymmärtää, että analyysiä itsessään voidaan kuvata hyvinkin tarkasti, mutta lopulta vastuu sisällönanalyyksistä ja sen tulkinnasta on ennen kaikkea tutkijalla. Täten samasta aineistosta voidaan saada hyvinkin erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla viitataan siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetilla viitataan puolestaan siihen, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Kyseisiä metodeja on kritisoitu siitä syystä, että niitä on hankala adaptoida laadullisen tutkimuksen periaatteisiin. Validiteetti ja reliabiliteetti kun ovat alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeita varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160–161.) Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, Tuomi ja Sarajärvi (s. 163–165) tarjoavat listan, jota voi hyödyntää luotettavuuden tarkastelussa. Taulukossa

6 hyödynnetään edellä mainittua Tuomen ja Sarajärven listaa, jonka avulla voi kriittisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Taulukko 7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Mukailen Tuomi & Sarajärvi (s.163–165)

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää johdon dynaamisten kyvykkyyksien merkitystä organisaation kilpailukykyyn matkailualalla.
Omat sitoumuksesi tutkijana tässä tutkimuksessa	Mielestäni aihe on erittäin ajankohtainen, sillä tämän päivän liiketoimintaympäristö on todella hektinen. Pidän matkailua toimialana kiinnostavana tutkimuskohteena.
Aineiston keruu	Aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluna. Haastateltavat työskentelevät matkailualalla ja ovat asiantuntijanasemassa organisaatioissaan.
Tutkimuksen tiedonantajat	Potentiaalisille haastateltaville lähetettiin sähköpostikutsu. Kutsuun vastanneet valittiin haastatteluun.
Tutkimuksen kesto	Tutkimus toteutettiin aikataululla 12/2019–04/2020.
Aineiston analyysi	Aineisto analysoitiin litteroimalla ja kuuntelemalla haastattelut, jonka jälkeen haastattelut koodattiin teemoittain.
Tutkimuksen luotettavuus	Tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin objektiivista otetta sekä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (ks. TENK, 2012).
Tutkimuksen raportointi	Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen empiirisen aineistonkeruussa pyrittiin noudattamaan eettistä tutkimustapaa. Tutkimukseen osallistuvilla on aina kerrottava, mitä teet, miksi teet sitä ja mitä teet tutkimustuloksilla (Myers, 2013, s. 52). Näiden asioiden lisäksi on pidettävä huoli myös jokaisen haastateltavan yksityisyydensuojasta. Tutkimusraportista ei ole mahdollista yksilöidä ketään haastateltavaa, ja tutkimusta tehdessä pidettiin huoli haastateltavien yksityisyydensuojasta. Haastatteluaineisto tuhottiin tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

6.3 Tulevat tutkimukset

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on ollut pääasiallisesti kvantitatiivista tutkimusta. Määrällinen tutkimus ei ole välttämättä paras mahdollinen väline tutkia aihetta, sillä strategisessa päätöksenteossa on kyse monimutkaisista ja ainutkertaisista kokonaisuuksista. Jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin kokonaisvaltainen kuva, tarvitaan laajempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tässä mielessä dynaamisista

kyvykkyyksistä tarvitaan lisää laadullisia, syväluotaavia case-tutkimuksia. Dynaamisissa kyvykkyyksissä on pitkälti kyse aineettomasta pääomasta, jolle on hankala löytää toistettavaa ja luotettavaa mittaustapaa.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin johdon dynaamisia kyvykkyyksiä matkailualalla. Mielenkiintoinen näkökulma tarkasteltavaksi olisi tutkimus siitä, miten henkilöstö hyödyntää työssään dynaamisten kyvykkyyksien elementtejä. Tämän kaltaisia tutkimuksia on tehty verrattain vähän. Tehdyt tutkimukset perustuvat usein yritysjohton näkökulmaan. Osallistavissa organisaatioissa myös muilla sen jäsenillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon. Tutkimus, joka keskittyisi johdon sijaan henkilöstöön, saattaisi nostaa esiin aivan uudenlaisia näkökulmia.

LÄHTEET

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, 9-24. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x
- Argote, L., & Ren, Y., (2012). Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. *Journal of Management Studies* 49(8) 1375-1382
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J. B & Felin, T. (2013) What are microfoundations? *The academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148. doi:10.1002/smj.4250151009
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303. doi:10.1111/j.1467-8551.2003.00380x
- Burrows, P. (12.10.2004) The Seed of Apple's Innovation. *Bloomberg.com* haettu osoitteesta <https://www.bloomberg.com/news/articles/2004-10-11/the-seed-of-apples-innovation>
- Camison, C., & Monfort, V. M. (2012). Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-Capabilities Perspectives. *Tourism Management* 33(4), 776-789.
- Corte, V. D., & Aria, M. (2016) Coopetion and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54(1), 524-540.
- Dagnino, G. B. (1996) Understanding the economics of Ricardian, Chamberlinian and Schumpeterian rents: Implications for strategic management. *International Review of Economics*, 43(1), 213-235.

- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Doz, Y., (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies* 42(5) 582-590.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott (2009) Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management* 30(1) 63-74
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Evans, N. G. (2016) Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives* 18(1), 14-25.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pzeshkan, A., & Mallon., M. R. (2019) When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit, *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-587
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96. doi:10.1525/cm.2016.58.4.78
- Galunic, D. C. & Rodan, S. (1998) Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201
- Hall, C. M., (2019) Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism *Journal of Sustainable Tourism* 27(7) 1044-1060 <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. doi:10.1002/smj.332
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009) Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-102
- Helfat, C., & Peteraf, M., (2015) Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 36(6) 831-850
- Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvuori J. (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (1. painos) Tampere: Vastapaino
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A., (2014) Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis, *Journal of Business Research* 67(?) 2707-2719
- Metsämuuronen, J., (toim.) (2011) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (1. uudistettu laitos) (1.painos) e-kirja

- Myers, M. D (2013) *Qualitative Research in Business & Management* (2.painos) Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Nieves, J., & Haller, S., (2014) Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40(1) 224-232
- Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi:10.1002/smj.4250140303
- Peteraf, M. A., Di Stefano, G. & Verona, G. (2013) The elephant in the room of dynamic capabilities: brining two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. doi:10.1002/smj.2078
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. doi:10.1002/smj.2703
- Saul, C. J., & Gebauer, H. (2018). Born solution providers – dynamic capabilities for providing solutions. *Industrial Marketing Management*, 73, 31-46. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.007
- Schilke, O. (2014) On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal* 35(2), 179-203.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. doi:10.1177/0008125618790246
- Suddaby R, Coraiola D, Harvey C & Foster W (2020) History and the micro-foundations of dynamic capabilities, *Strategic management journal*, 41(3) 530-556
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x
- Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S., (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. doi.10.1525/cmr.2016.58.4.13
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. doi:10.1016/j.lrp.2017.06.007

- TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Haettu osoitteesta <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. (toim.) (2018a). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (5. uud. painos) Jyväskylä: PS-Kustannus
- Valli, R. (toim.) (2018b). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5. uud. painos) Jyväskylä: PS-kustannus
- Weerawardena, J., & Mavondo F. T. (2011) Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R., (2016) The Architecture of Dynamic Capability Research. *The Academy of Management Annals*. 10(1), 997-1076.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTA

TEEMA 1 Uusien uhkien/mahdollisuuksien havainnointi

TEEMA 2 Havaittuihin uhkiin/mahdollisuuksiin tarttuminen

TEEMA 3 Organisaation uudistaminen/uusien mahdollisuuksien käyttöönotto

TAUSTA

- Voisitko kertoa itsestäsi, kuka olet, mistä tulet ja mitä teet?
- Kuinka päädyit nykyiseen asemaan?
- Kerro tämänhetkisestä työstäsi?
- Lempiasia työssäsi?

TEEMA 1 SENSING/AISTIMINEN

- Kuinka havainnoitte liiketoimintaympäristön muutoksia?
- Millä tavoin keräätte tietoa markkinoilta (mahdollisuuksista), asiakastoiveista yms.?
 - asiakkailta, kilpailijoilta, tieteestä?
- Kuinka matkailu on toimialana mielestänne muuttunut?

TEEMA 2 SEIZING/TARTTUMINEN

- Kuinka hyödynnätte havaitsemanne mahdollisuudet/ennakoitte havaitsemianne uhkia?
- Millä keinoin varmistatte, että tehdyt ratkaisut tyydyttävät asiakastarpeet?
 - tuotto ja kulurakenteen huomioon ottaminen
- Millä keinoin tunnistatte markkinasegmentit, joille tähdätä?

- Mikä on mielestänne teidän yrityksenne tehtävä?
- Mitä arvoja korostatte?
- Mitä keinoja käytätte asiakkaiden sitouttamiseen?

TEEMA 3 RECONFIGURING/UUDISTAMINEN

- Kuinka pyritte kehittämään toimintaanne?
- Millä tavoin organisaation päätöksentekomallit ovat toteutettu? Kuka tekee päätökset?
- Virheistä oppiminen, jatkuva kehittäminen
- Kuinka tehtävät ja vastuut on jaettu organisaatiossa?
- Tiedon jakaminen
- Epäonnistumisten käsittely