

Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.

Opetusmoniste 6

Tampere University of Technology. Faculty of Business and Technology Management.

Lecture Notes 6

Tomi Nokelainen (toim.)

**Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä**

Teoriakäsikirja kurssille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö (2012)



Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.  
Opetusmoniste 6  
Tampere University of Technology. Faculty of Business and Technology Management.  
Lecture Notes 6

Tomi Nokelainen (toim.)

**Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä**  
Teoriakäsikirja kurssille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö (2012)

Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta  
Tampere 2012

ISBN 978-952-15-2809-5 (nid.)  
ISBN 978-952-15-2810-1 (PDF)  
ISSN 1797-7886

## ESIPUHE

Tämä teoriakäsikirja on koostettu Tampereen teknillisen yliopiston lukuvuonna 2011-2012 pidetyn opintojakson *TETA-5620 Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö* teoriaosuuden strategisen johtamisen tutkimuksen valittuja teoreettisia perspektiivejä käsittelevistä harjoitustöistä. Teoreettiset perspektiivit ja niitä käsittelevien osioiden laatijat ovat seuraavat<sup>1</sup>:

1. Kognitiivinen perspektiivi (*cognitive view*): Lauri Isotalo, Lari-Matti Kuvaja, Joni Markkula ja Tommi Uitti
2. Kilpailudynaaminen perspektiivi (*competitive dynamics view*): Esko Aura, Markus Laakso, Lassi Roth, Sami Salomäki ja Mika Tala
3. Evolutionäärinen perspektiivi (*evolutionary view*): Tero Kemppe, Timo Kokkoti, Christian Stenroos ja Iina Turja
4. Yrittäjyysperspektiivi (*entrepreneurial view*): Sanna Eklund, Anna Laaksonen, Lauri Oikari ja Jari Vasell

Kaikki tässä käsikirjassa käsiteltävät perspektiivit siis tarkastelevat ja lopulta pyrkivät selittämään sitä, miksi jotkut yritykset (tai yleisemmin ottaen organisaatiot) menestyvät paremmin kuin jotkut toiset, mutta tekevät niin erilaisista katsantokannoista.

Kognitiivisessa perspektiivissä päähuomio kiinnittyy päätöksentekijöihin ja yritysten tapauksessa eritoten ylimmän johdon edustajiin sekä heidän päätöksentekoonsa vaikuttaviin seikkoihin. Pääasiallinen tarkastelukohde on yksittäinen päätöksentekijä, mutta perspektiivi voidaan hyvin ulottaa myös kollektiiviseen päätöksentekoon. Tässä näkemyksessä menestymisen – tai sen puutteen – taustalla on merkittävässä roolissa onnistuminen olennaisen informaation havaitsemisessa, tulkinnassa ja sen perusteella toimimisessa.

Kilpailudynaaminen perspektiivi puolestaan tarkastelee keskeisesti yritysten välistä kilpailua ja käsitteellistää sen interaktioksi, jossa yritykset vaihtavat keskenään – tai tekevät toisiaan kohtaan – ’hyökkäviä’ ja ’puolustavia’ toimenpiteitä kilpailuetua tavoitellessaan tai sitä puolustaessaan. Tässä perspektiivissä toimenpiteet ja niiden aggregaattina muodostuva käyttäytyminen suhteessa kilpailijoiden vastaavaan nähdään määrittävän menestyksen varsin pitkälle, joskin toimenpiteiden taustalla on päätöksenteko (ja näin ollen kognitiivinen perspektiivi) ja niiden toteuttaminen edellyttää resursseja (mitä puolestaan strategisen johtamisen piirissä tarkastelee eritoten resurssipohjainen perspektiivi, *the resource-based view of the firm*).

Evolutionäärinen perspektiivi eroaa kaikista muista tässä käsikirjassa tarkasteltavista perspektiiveistä etenkin siinä mielessä, että sen piirissä esiintyy skeptisiäkin puheenvuoroja yritysten – tai yleisemmin organisaatioiden – kyvystä vaikuttaa aktiivisesti menestyksekkyyteensä omilla valinnoillaan. Sen sijaan tässä näkemyksessä merkittävä painoarvo menestyksekkyyden

---

<sup>1</sup> Työryhmät (ja niiden tarkastelemat perspektiivit) ovat opintojakson sisäisessä numerojärjestyksessä ja kirjoittajien nimet työryhmittäin sukunimen mukaan aakkosjärjestyksessä.

tarkastelussa on yksittäisten organisaatioiden ulkopuolisilla, toimintaympäristöä muuttavilla tapahtumilla ja kehityskuluilla. Näkemys ammentaa runsaasti biologiasta. Evolutionäärinen perspektiivi ei täysin sulje pois organisaation muutoksen mahdollisuutta, mutta huomauttaa, että sitä ei tule missään nimessä pitää triviaalina seikkana.

Yrittäjyysperspektiivi ammentaa voimakkaasti talousteorian itävaltalaisesta koulukunnasta (*Austrian economics*) ja näin ollen on selkeässä kontrastissa strategisen johtamisen perinteisten toimialavetoisten, toimialan taloustieteestä (*industrial economics*) ponnistavien perspektiivien kanssa. Tässä perspektiivissä yritysten menestyminen katsotaan olevan pitkälti seurausta aktiivisesta (ja markkinaprosessissa menestyksekkääksi osoittautuneesta) innovoinnista. Kilpailu on siis pohjimmiltaan jatkuvaa innovoinnin ja sitä seuraavan imitoinnin tuottamaa kilpajuoksua.

Tässä käsikirjassa päälukuina 1-4 olevat harjoitustyöt ovat lähtökohtaisesti siinä kirjoitus- ja graafisessa ilmiössä missä työryhmät ovat ne alun perin palauttaneet seuraavin poikkeuksin: tekstin kirjaisinlaji ja –koko sekä muut vastaavat tekniset tekstin muotoiluseikat on yhdenmukaistettu, tekstissä tapahtuvat viittaukset lukuihin, alalukuihin, kuvioihin ja taulukoihin on muutettu vastaamaan käsikirjan juoksevaa numerointia ja vieraskieliset termit on kursivoitu. Lisäksi tekstiin on tehty joitakin yksittäisiä korjauksia kaikkein ilmeisimpien kirjoitusvirheiden tapauksissa<sup>2</sup>. Päälukujen asiasisältöön ei siis ole käsikirjan koontivaiheessa puututtu.

Tällä käsikirjalla on kolme tarkoitusta. Ensisijainen tarkoitus on palvella opintojakson opiskelijoita opintojakson jälkimmäisellä puoliskolla, jossa työryhmien valitsemien kohdeyritysten empiirisesti havaittua käytännön toimintaa on tarkoitus ymmärtää ja selittää tämän käsikirjan sisältämien teoreettisten perspektiivien avulla.

Käsikirjan toissijaisena tarkoituksena on tarpeen tullen – joko opinnoissa myöhemmin tai työelämässä – mahdollistaa opintojakson opiskelijoiden palaaminen käsiteltyjen teoreettisten perspektiivien pariin tiiviissä ja suomenkielisessä muodossa. Ja kolmanneksi käsikirjan tarkoituksena on julkaistuna opintomateriaalina auttaa yliopiston nykyisiä ja tulevia opiskelijoita perehtymään tarkastelun kohteena oleviin perspektiiveihin ja hakeutumaan lähdeviitteiden avulla lisätietojen äärelle.

Miellyttäviä lukuhetkiä!

Tomi Nokelainen

---

<sup>2</sup> Esim. ”luottabaisia” → ”luottavaisia”, ”toimeilasuuden” → ”toimeliaisuuden”

## SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE .....	1
SISÄLLYSLUETTELO .....	3
1 KOGNITIIVINEN PERSPEKTIIVI ( <i>Cognitive View</i> ) .....	6
1.1 Johdanto .....	6
1.2 Yksilön kognitiivisten kykyjen ja prosessien perusteet.....	7
1.2.1 Kognitiiviset kyvyt – yksilöpsykologinen näkökulma.....	7
1.2.2 Kognitiivisen tyylin vaikutus johtajayksilön informaation prosessointiin.....	8
1.2.3 Havainnointikyky osana johtajayksilön kognitiivisia ydinprosesseja .....	9
1.2.4 Heuristiikka ja johtajayksilön kognitiivinen prosessointikyky .....	10
1.3 Johtajayksilön kognitiiviset perusprosessit ja rakenteet.....	10
1.3.1 Johtajayksilön ajatteluvääritykset ( <i>cognitive biases</i> ) arviointeja, valintoja ja päätöksiä tehtäessä.....	10
1.3.2 Yksilön kognitiiviset oppimisprosessit ja tietämyksen kehittäminen.....	13
1.3.3 Yksilön kognitiivisten rakenteiden muutos kohti ymmärrystä .....	13
1.4 Yrityksen strategiset valinnat kognitiivisen näkökulman mukaan.....	14
1.4.1 Strateginen ryhmä ja sen muodostuminen .....	15
1.4.2 Kognition vaikutus strategiseen päätöksentekoon .....	17
1.4.3 Kognition vaikutus organisaation muutosherkyyteen.....	18
1.4.4 Imitointi strategisena valintana ja toteutuksena .....	19
1.5 Yhteenveto .....	20
1.6 Lähteet.....	22
2 KILPAILUDYNAAMINEN PERSPEKTIIVI ( <i>Competitive Dynamics View</i> ) .....	24
2.1 Johdanto .....	24
2.2 Kilpailudynamiikan logiikka.....	24
2.2.1 Kilpailun muodostumiseen liittyvät tekijät.....	26
2.2.2 Kilpailudynamiikan malli .....	27
2.2.3 Kilpailusodat .....	29
2.2.4 Kilpailun vaikutus sidosryhmiin .....	29
2.3 Markkinat ja niihin liittyvät tekijät.....	30

2.3.1	Kilpailun kohteet.....	31
2.3.2	Kilpailudynamiikan täydentäminen tuotannon tekijämarkkinakilpailulla.....	31
2.4	Kilpailuasetelmien psykologiset ja kognitiiviset tekijät.....	32
2.4.1	Identiteettikentät ja niiden mukaan toimiminen .....	32
2.4.2	Yritysten käyttämän kielen vaikutukset kilpailuun.....	33
2.5	Yhteenveto .....	34
2.6	Lähteet.....	36
2.7	Liite .....	37
3	EVOLUTIONÄÄRINEN PERSPEKTIIVI ( <i>Evolutionary View</i> ) .....	38
3.1	Johdanto .....	38
3.2	Organisatorinen evoluutio .....	38
3.3	Evoluutioteorian ilmentymiä .....	40
3.4	Evoluutioon vaikuttavat tekijät.....	41
3.4.1	Ympäristön muutoksen nopeus .....	42
3.4.2	Toimialan elinkaaren vaihe .....	42
3.4.3	Inertia – evoluution lähtökohta vai tulos? .....	44
3.4.4	Path dependence .....	45
3.4.5	Organisaation tuhoutumista edistävät tekijät .....	47
3.5	Yhteenveto .....	47
3.6	Lähteet.....	49
4	YRITTÄJYYSPERSPEKTIIVI ( <i>Entrepreneurial View</i> ).....	50
4.1	Johdanto .....	50
4.2	Yrittäjyysnäkökulman taustaa .....	50
4.2.1	Keskeiset käsitteet ja olettamukset .....	51
4.2.2	Menestys ja sen saavuttaminen.....	52
4.3	Ympäristöstä yritykseen.....	54
4.3.1	Yritys .....	54
4.3.2	Toimintaympäristö .....	54
4.3.3	Epävarmuus ja epätasapaino toimintaympäristössä .....	55
4.3.4	Ympäristön tarjoamat mahdollisuudet .....	55
4.3.5	Mahdollisuuksien hyödyntäminen.....	56
4.4	Kritiikki yrittäjyysnäkökulmaa kohtaan .....	58

4.5	Yhteenveto .....	59
4.6	Lähteet.....	61



# 1 KOGNITIIVINEN PERSPEKTIIVI (*Cognitive View*)

**Isotalo, Lauri**

**Kuvaja, Lari-Matti**

**Markkula, Joni**

**Uitti, Tommi**

## 1.1 Johdanto

*Kognitiivisen näkemyksen* mukaan yrityksen menestymistä säätelee sen kyky havainnoida maailmaa, käsitellä informaatiota ja tehdä oikeita strategisia päätöksiä näiden perustella. Kognitiotiede on monitieteellinen tieteenala, joka perustuu mielenfilosofian, psykologian, sosiologian (käyttäytymistieteet), biologian, neurotieteiden, kielitieteen, kasvatustieteen ja tietojenkäsittelytieteiden aineksille, ja se pyrkii usein luonnontieteelliseen tarkkuuteen. Kognitiotiede tutkii erityisesti yksilön tai ryhmän kykyä havaita, ajatella, muistaa, oppia ja tehdä päätöksiä.

Kognitiotieteestä ammentavalla poikkitieteellisellä tutkimuksella on paljon annettavaa myös talous- ja organisaatiotieteille, erityisesti johtajayksilön sekä organisaation käyttäytymisen, oppimisen ja menestyksen tutkimisessa. Johtajayksilön kognitiiviset kyvyt vaikuttavat johtajan yksilötasolla tekemien suorien havaintojen, arviointien, valintojen ja päätösten lisäksi epäsuorasti koko organisaation käyttäytymiseen (*organizational behaviour*) ja oppimiseen (*organizational learning, learning organizations*).

Johtajien teot ja päätökset määrittelevät yrityksen strategista toimintaa. Drucker (1954) määrittelee yritysstrategian seuraavasti:

*“Strategy is analyzing the present situation and changing it if necessary. Incorporated in this is finding out what one's resources are or what they should be.”*

Porter (1980) selvitti tutkimuksessaan yrityksen strategian muodostamista ja totesi prosessin olevan puutteellinen. Samalla Barnes (1984) muistutti inhimillisten tekijöiden vaikuttavan sekä prosessiin että päätöksiin, joita yritys tekee.

Kognitiotiede herättää mielenkiintoisia kysymyksiä ja johdattelee aluksi tässä teoreettisessa harjoitustyössä käsiteltävään inhimilliseen aiheeseen, esimerkiksi minkä tyyppisiä vaatimuksia johtajayksilöiden kognitiivisille kyvyille asetetaan. Seuraavaksi arvioidaan, millaisia kognitiivisia tyyplejä, prosesseja sekä vääristymiä nykyjohtajan tulisi tunnistaa informaatiota prosessoidessa – eritoten havainnoissa ja päätöksenteossa.

Lisäksi harjoitustyö tarkastelee sitä, miten johtajayksilön kognitio vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon ja millaisia kognitiivisia kykyjä ja edellytyksiä seurata tai voittaa toimialan

kilpailua aikamme organisaatioilla ja yritysjohdolla on – tai ainakin pitäisi olla kognitiivisen näkökulman hyödyntämiseksi organisaation menestystekijänä.

## 1.2 Yksilön kognitiivisten kykyjen ja prosessien perusteet

### 1.2.1 Kognitiiviset kyvyt – yksilöpsykologinen näkökulma

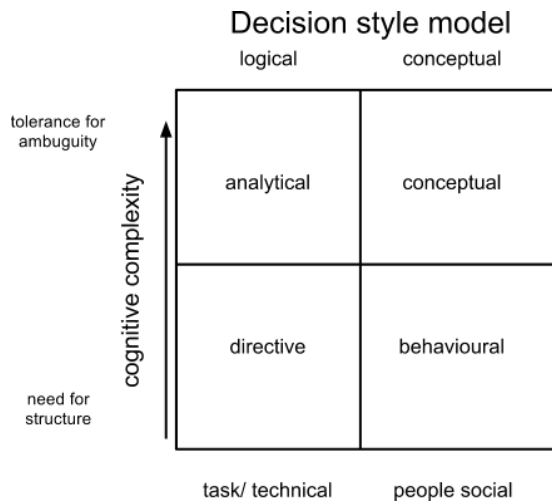
Hodgettsin mukaan Jungin koulukunnan psykologit jakavat ihmisiä yleistäen tiedonkäsittelyn *kognitiivisten kykyjen* ja psykologisten funktioiden perusteella neljään pääluokkaan: ”aistimuksellinen tyyppi” (*sensation type*) ja ”intuitiivinen tyyppi” (*intuitive type*). Kaksi muuta pääluokkaa, joilla Jungin koulukunnan psykologit arvioivat ihmisten ongelmanratkaisukyvykkyyttä, ovat: ”ajatteleva tyyppi” (*thinking type*) ja ”tunteva tyyppi” (*feeling type*). (Hodgetts, 1991, p. 381–382)

Aistimukselliset johtajayksilöt pitävät standardeista tavoista ratkoa ongelmia, ja he menestyvät vauhdikkaissa (”let’s get it done”) mutta rutiininomaisissa tehtävissä. Intuitiiviset yksilöt pitävät uusien ongelmien ratkomisesta ja välttävät rutiineja, ja heidän kognitiiviset kykynsä saadaan parhaiten hyötykäyttöön korkeaa näkemyksellisyyttä, vastuullisuutta ja päätöksentekoa edellyttävissä tehtävissä. (Hodgetts, 1991, p. 381)

Ajattelevat johtajayksilöt ovat usein ”tunteettomia” ja kiinnostumattomia toisten ihmisten tunteista, ja heidän päätöksiään kontrolloivat ulkoiset tiedot ja intellektuaaliset prosessit. Heidän kognitiiviset kykynsä antavat pohjaa sellaisiin johtotehtäviin, joissa toimintojen oikeellisuus on kriittistä henkilökohtaisten tunteiden sijaan. Tuntevat johtajayksilöt pitävät harmoniasta sekä tuntevat toisten tarpeet ja tunteet. He nauttivat ihmisten palvelemisesta ja uskovat johtotehtävissä, että suurin syy organisaation tehottomuuteen on henkilöiden välisissä suhteissa. Johtajayksilöiden henkilökohtaisia kognitiivisia ominaisuuksia ja menestystekijöitä voidaan arvioida tarkemmin MBTI-menetelmän avulla (*Myers-Briggs Type Indicator*, kehitetty 1962). (Hodgetts, 1991, p. 382–383)

Rowen ja Boulgarideksen mukaan kognitiivisiin ominaisuuksiin perustuva päätöksentekijän analyysimalli voidaan jakaa myös seuraavalla tavalla neljään päätyyliin *rational-intuitive* -asteikon ja *tolerance of ambiguity* -asteikon mukaan (kuva 1.1): ”suoraviivainen/päätäväinen tyyli” (*directive style*), ”analyttinen/hierarkkinen tyyli” (*analytical style*), ”joviaali/joustava tyyli” (*behavioral style*) ja konseptuaalinen/systeemisesti integroiva tyyli (*conceptual style*). (Robbins, 2001, p. 141)

Kirjallisuudessa on myös usein esitelty kognitiivisia tyyppiotteluita perustuen mm. aivopuoliskojen (vasen-oikea) hallitsevuuteen, ja sen vaikutuksesta käyttöön ja johtotehtävissä menestymiseen (Hodgetts, 1991, p. 384).



**Kuva 1.1.** *Decision Style Model, kognitiivisiin ominaisuuksiin perustuva päätöksentekijän analyysimalli (Rowe, Bouldarides, 1992, p. 29)*

### 1.2.2 Kognitiivisen tyylin vaikutus johtajayksilön informaation prosessointiin

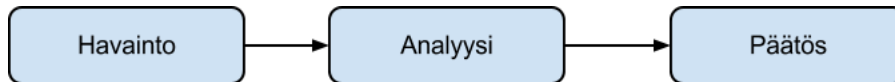
Yksilöillä tai johtajilla, joilla on sama älykkyystaso tai samat kognitiiviset kyvyt, voi olla erilainen *kognitiivinen tyyli*, mikä aiheuttaa eroja uusien tietojen omaksumisessa ja tieto-orientoituneessa suorittamisessa. Perinteisesti kognitiotieteessä yksilöitä on pyritty jakamaan *R-I-asteikolla* (reflektiivisyys-impulsiivisuus) ja *FDI-jaottelulla* (*Field Dependence-Independence*; *Field Dependence* = ongelmanratkaisua luottaen ulkoisen maailman informaatioon ja kokonaisuuksiin; *Field Independence* = ongelmanratkaisua luottaen intuitioon ja sisäiseen tietämykseen, *selective perception*). (Strauss, 1989, p. 174)

Johtajayksilön kognitiokykyjen kehittyessä myönteisesti *reflektiivinen tyyli* ja *FD-kyvykkyys* korostuvat, mutta tutkimusten perusteella ei voida suoraan sanoa, että harkitsevampi ja kokonaisvaltaisempi reflektiivisyys olisi kaikissa tilanteissa *impulsiivista tyyliä* parempi tai menestyksekkäämpi. Monimutkaisen maailman moniulotteisissa tilanteissa reflektiivisemmin toimivat johtajayksilöt pystyvät analysoimaan ja erittelemään ongelmia monipuolisemmin ja tarkemmin kuin impulsiivisemmat, mutta erityisesti nopeutta vaativissa ongelmanratkaisukyvyissä ja visuaalisten virikkeiden holistisessa prosessoinnissa erot tutkimusten mukaan jokseenkin tasoittuvat. (Strauss, 1989, p 174)

Strauss jakaa kognitiivisen tyylin vielä kolmeen ulottuvuuteen: 1) *Selective Attention* ("valikoiva havaintojen huomioiminen"), 2) *Attention Control* ("mielen huomion hallinta") ja 3) *Stimulus Organization* ("virikkeiden kokonaisvaltainen järjestely"). Straussin mukaan menestysekäs johtaja pystyy täten 1) valikoimaan virikkeistä oleellisen ja sulkemaan ulos epäoleellisen, 2) ratkomaan ja visualisoimaan käsittelyssä olevan virikkeen nopeasti ja oikein sekä siirtämään ajatuksensa joustavasti eteenpäin sekä 3) ajatusprosessin myötä suhteuttamaan ja ottamaan eri perspektiivejä virikkeisiin sekä järjestelemään niitä uudelleen (Strauss, 1989, p. 176–179).

### 1.2.3 Havainnointikyky osana johtajayksilön kognitiivisia ydinprosesseja

Havainnoinnin tarkoituksena on yksinkertaisuudessaan tuottaa oikeanlaista tietoa analysoitavaksi ja päätöksenteon pohjaksi (kuva 1.2). *Havainnointikyky* on merkittävä kognitiivinen ydinprosessi, koska jos havainnot vääristyvät, on todennäköistä, että analyysi ja päätöksenteko ovat tällöin väärin perusteltuja. Erityisesti ajatteluprosessien vääristymiä (*cognitive biases*) on kuvattu tarkemmin luvussa 1.2.5.



**Kuva 1.2.** *Havainto-analyysi-päätöksenteko -prosessi*

Pelkät aistit eivät kerro paljon ihmisen ymmärtämisestä. Sen sijaan aistit muodostavat biologisesti ja neurologisesti havaituista ärsykkeistä kognitiivisten prosessien avulla aivoissa ja mielessä käsiteltäviä palasia. Esimerkiksi peräkkäin kuullut äänet ja äänneet muuntuvat lopulta aivoprosessoinnin kautta ja *syntaksin* (lauseiden tunnistuksen) avulla lauseiksi ja sitä kautta *semanttiseksi* (ihmiselle merkitykselliseksi ja ymmärrettäväksi) – tai verkkokalvolla rekisteröity valo tunnistetaan ja tulkitaan ymmärrettäväksi kuvaksi tai hahmoksi.

Yrityksen ja sen johdon havainnointiin kuuluu *informaation kerääminen* sekä yrityksen sisältä että ulkoa. Yritysjohdossa havainnointi tapahtuu yksilön itsensä kautta ja ryhmän kautta. Havainnointia on kahta tyyppiä: sisäistä eli *intrapersonaalista* ja ulkoista eli *interpersonaalista*. Johtajayksilön näkökulmasta katsottuna nämä tarkoittavat joko vastauksen etsimistä omista kokemuksista, tuntemuksista ja tiedoista tai vastaavasti vastausten etsimistä omien tietojen ulkopuolelta.

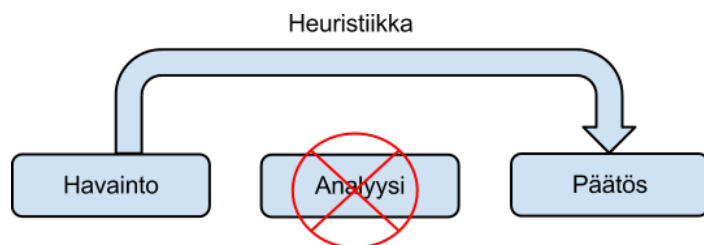
Yrityksen sisältä tulevaa *kvantitatiivista* informaatiota on esimerkiksi kapasiteetin käyttöaste ja kompleksisempaa *kvalitatiivista* tietoa käsitys organisaation työntekijöiden motivaatiotasosta tai edellytyksistä tehdä tuotekehitystä. Yrityksen ulkopuolisten asioiden havainnointia ovat esimerkiksi tietämys kilpailutilanteesta ja kilpailijoiden tuotteista, kokonaismarkkinoiden kehityssuunnasta ja toimialan muutoksista.

*Kognitiivisen havainnointinäkökulman* avulla voidaan tehdä akateemista tutkimusta ja vertailevaa analyysiä johtajayksilöiden kyvyistä havainnoida toimialansa ja toimintaympäristönsä muutoksia. Johtajayksilöiden ja organisaatioiden *kyvykkyyttä tehdä strategisia valintoja* kognitiivisten havaintojen perusteella käsitellään lisää luvussa 1.4. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että mitä parempi havainnointikyky johtajayksilöllä ja organisaatiolla on osana kognitiivisia ydinprosesseja, sitä paremmat analyysi- ja päätöksentekoprosessit johtajayksilöllä ja koko organisaatiossa on.

## 1.2.4 Heuristiikka ja johtajayksilön kognitiivinen prosessointikyky

*Heuristiikka* tarkoittaa yksilön kokemuksiin perustuvaa, suhteellisen intuitiivista tapaa prosessoida informaatiota. Sen tarkoituksena on nopeuttaa monimutkaisten asioiden havainnointia tai monimutkaisten päätösten käsittelyä soveltamalla niihin jo olemassa olevaa yksinkertaista mallia tai riittävän samankaltaista kokemusta (Simon, 1957). Kansankielessä nämä tunnetaan yleisesti ”nyrkkisäännön” tai maalaisjärjen käyttämisenä.

Johtajayksilö käyttää heuristisia prosesseja päätöksentekotilanteissa jatkuvasti, usein refleksinomaisesti ja kiinnittämättä asiaan sen suurempaa tietoa huomiota. Heuristisen prosessin etuna on nopeus ja tehokkuus. Pitkän analyysin sijaan havaintoa peilataan aikaisempiin kokemuksiin, tehdään päätös ja siirrytään eteenpäin. Näin johtajayksilöllä jää aikaa muillekin asioille kuin pelkälle analyysille ja mietiskelylle (kuva 1.3).



**Kuva 1.3.** Heuristinen prosessi havainnoinnista päätöksentekoon

Liian yksinkertainen heuristiikka aiheuttaa kuitenkin mahdollisia riskejä monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa, koska jos kriittisesti muuttuneen tilanteen havainnointi jää puutteelliseksi tai analysoiminen jätetään kokonaan väliin, vanhoilla tiedoilla toimiva suhteellisen automaattinen heuristiikka saattaa ohjata kauemmas optimaalisesta tilanteesta. Psykologisen taloustieteen alalla laajasti siteeratut tutkijat, Amos Tversky ja Daniel Kahneman, toteavat seuraavasti:

*"People rely on a limited number of heuristic principles which reduce the complex tasks of assessing probabilities and predicting values to simpler judgmental operations. In general, these heuristics are quite useful, but sometimes they lead to severe and systematic errors".* (Tversky, Kahneman, 1974)

## 1.3 Johtajayksilön kognitiiviset perusprosessit ja rakenteet

### 1.3.1 Johtajayksilön ajatteluvääristymät (*cognitive biases*) arviointeja, valintoja ja päätöksiä tehtäessä

Argumenttien rationaalinen arviointi, johtopäätösten deduktiivinen tekeminen sekä monimutkaisten loogisten arviointien, valintojen ja päätösten teko ovat yksilön kognitiivisia perusprosesseja. Ne ovat kokonaisvaltaisesti tehtyinä tärkeitä yksilön kognitiivisten ydinkykyjen

(ajattelun) todisteita ja menestyksekkään toiminnan takeita. Yksilön huomiointi-, analyysi- ja päätöksentekokyvyissä esiintyy kuitenkin usein merkittäviä rajoitteita, ja tässä yhteydessä näitä kutsutaan kognitiivisiksi ajatteluvääristymiksi (*cognitive biases*).

Wikipedia luettelee lähes 200 erilaista vääristymää, jotka vaikuttavat havainnointiin, analysointiin, päätöksentekoon, muistiin ja muihin kognitiivisiin prosesseihin. Tieteellisemmän näkemyksen vääristymiin avaavat Barnesin, Bournen ja Matlinin artikkelit ihmisten kognitiivisista ajatteluvääristymistä. Luokittelemme ja selostamme kognitiivisissa perusprosesseissa usein esiintyviä ja strategisen ajattelun näkökulmasta merkittävimpiä vääristymiä seuraavasti:

**”Saatavuuden helppous”:** (*availability bias*): Jos jokin tapahtuma on yleinen tai informaatio on helposti saatavilla, huomioidaan sen painoarvo usein normaalia tärkeämmäksi. Vastakohtana on hankalasti ymmärrettävä asia, jonka merkitys unohdetaan, koska tiedon analysoiminen ja etsiminen on sekä hankalampaa että epämiellyttävämpää. (Kahneman, Tversky, 1973)

**Loogiset virheet ja kognitiiviset suorituskyvyn rajoitteet:** ”Jos kaikki A ovat B”, yksilöt tulkitsevat usein, että ”kaikki B ovat A”. Tällainen premissien ja johtopäätösten väärintulkinta on tyypillinen looginen virhe. Sen sijaan ilmaistaessa ”jos kaikki IT-firmit ovat high-tech -yrityksiä”, harva johtajayksilö väittää ”kaikkien high-tech -yritysten olevan IT-firmit”.

Potentiaalisten lähtökohtien ja deduktiivisten johtopäätösten rajoittunut tunnistaminen merkitsee sitä, että yksilöt eivät *kognitiivisen prosessointikapasiteetin rajoitusten* vuoksi tunnista kaikkia lähtö- ja lopputulemakombinaatioita. Siten monet yksilöt päätyvät kognitiivisen suorituskyvyn puutteiden vuoksi ”yksinkertaisempiin” premissihin ja vain ymmärtämiinsä premissihin sopiviin johtopäätöksiin. (Bourne et al., p. 283)

**Korrelaatio ja kausaliteetti –virheet:** (*illusory correlation, false causality, halo effect, negativity effect*): Erityisesti johtajayksilöillä on voimakas tarve etsiä syy-seuraus -ketjuja. Korrelaation löytäminen datasta ei kuitenkaan tarkoita kausaliteetin olemassaoloa (Chapman, 1969). Esimerkkeinä mainittakoon haikaroiden ja syntyneiden vauvojen välinen korrelaatio – tai merirosvojen ja ilmaston lämpenemisen välinen negatiivinen korrelaatio, joilla ei ole todettu olevan syy-seuraus -suhdetta (Matthews, 2000).

**Tilastotiedon vääristymät:** Tilastollisessa ajattelussa harjaantumattomat yksilöt sekoittavat todennäköisyydet ja toistuvuudet. Esimerkiksi auto-onnettomuuksien suurempi määrä vilkasliikenteisille teillä saattaa johtaa väärään päättelyyn siitä, että vilkasliikenteiset tiet olisivat välttämättä vaarallisempia. Kognitiivisia ajatteluvääristymiä tapahtuu usein myös tilasto- tai datajoukon *edustavuuden, esitys- ja aikamuodon, hajonnan, relevanttiuden, saatavuuden, skaalauksen ja todennäköisyyksien* käsittelyn osalta. Yksilöillä on lisäksi vaikeuksia arvioida omien väittämiensä totuudellisia todennäköisyyksiä, ja erityisesti johtajayksilöillä on taipumusta yliarvioida itseluottamustaan tietämyksensä varmuuden osalta (*confidence calibration*). (Bourne et al, p. 292-297)

**Uskomusten korostus ja liiallinen itsevarmuus:** Selkeimmillään looginen ja deduktiivinen rajoittuneisuus johtaa jopa sellaiseen tilanteeseen (*belief-bias effect*), jossa omat uskomukset voittavat selkeästi päinvastaiset deduktiiviset lopputulemat. Johtajayksilöillä on myös usein

taipumus uskoa, että heillä on enemmän vaikutusvaltaa tilanteeseen kuin heillä onkaan (*illusion of control*) – ja taipumus ottaa huomioon pääasiassa vain omaa johtopäätöstä vahvistavat havainnot ja sulkea pois ristiriitaiset todisteet (*confirmation bias*). (Bourne et al, p. 289)

**Muistin vääristymät:** Kognitiivisiin kykyihin sisältyvä muisti voi myös aiheuttaa yllättäviä kognitiivisia ajatteluvääristymiä. Esimerkiksi muistia käytettäessä yksilö voi tiedostamattaan pyrkiä muuttamaan menneisyyden muistikuvia paremmin nykyhetken sopivaksi (*kognitiivinen dissonanssi, eyewitness testimonial fallacies*) tai kuvittelee menneisyydestä niin, että ”tiesi koko ajan 100 % varmasti” mitä tulee tapahtumaan. (Matlin, 2002, p. 441)

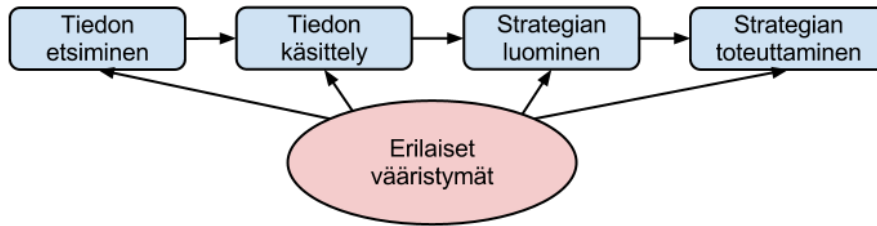
**”Jälkiviisaus”:** (*hindsight bias*): Jälkikäteen arvioituna monet päätökset tuntuvat itsestään selviltä. Esimerkiksi IT-yrityksen strategiset päätökset kosketusnäyttöihin panostamisesta näyttäytyvät uudesta perspektiivistä vuonna 2012 kuin 2005. (Fischhoff, 1976)

**Vaihtoehtoisten todellisuuksien ymmärtämättömyys:** Johtajalle hyvin merkityksellinen ajatteluvääristymä saattaa olla lopputuloksesta riippumaton ajattelumalli (*outcome-irrelevant learning structure*), josta hyvänä esimerkkinä käy rekrytointiprosessien laadukkuuden arviointi. Yleensä rekrytoimatta ja valitsematta jääneiden menestyksestä aloittamattomassa työtehtävässä tai koulutuksessa ei voida saada vertailukelpoista tietoa, joten tällöin ei voida tietää, oliko rekrytointi- tai koulutusvalintaprosessi optimaalisesti onnistunut suhteessa kaikkiin tarjolla olleisiin ehdokkaisiin. (Furnham, 1997, p. 488)

**Oman edun korostaminen ja itsekeskeisyys:** Johtajayksilöillä on myös toisinaan statuksen, vallan ja taloudellisten kannustimien myötä tiedostettua tai tiedostamatonta taipumusta oman edun tavoitteluun (*self-serving bias*), itsekeskeisyyteen (*egocentric bias*) tai luuloon siitä, että on kyyviltään täysin uniikki ja korvaamaton (*false uniqueness*). (Thompson, 2008, p. 124)

Fiedler (1986, 1987) päätteli *kognitiivista resurssiteoriaa* koskevissa tutkimuksissaan, että älykkyys, kokemus, kommunikointikyky ja muut kognitiiviset resurssit määrittelevät pääasiassa johtajan ja samalla ryhmän onnistumisen. Johtajayksilön ja organisaation menestykseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi myös johtajayksilön kyky toimia tietoisena omasta itsestä: omista kognitiivisista kyvyistä, omasta kognitiivisesta tyylistä ja omista rajoitteista sekä (omien) ajatteluvääristymien olemassaolosta.

*Metakognitioksi* kutsutaan sitä, että yksilö on tietoinen ja pystyy jossain määrin arvioimaan, kontrolloimaan ja tasapainottamaan kognitiivisia perusprosessejaan (*debiasing*) (Fischhoff, 1982). Metakognition tiedostaminen ja kognitiivisten lainalaisuuksien ymmärtäminen on väistämätöntä, jotta johtajayksilö voi ymmärtää oman ajattelunsa rajoitteita ja järjestää ympäröiviä olosuhteita parantaakseen kognitiivista suorituskyykyään ja auttaakseen organisaatiota menestymään paremmin, eli tekemään perustellumpia strategisia arviointeja, valintoja ja päätöksiä (kuva 1.4). (Matlin, 2002, p. 175)



**Kuva 1.4.** Ajatteluvääristymien vaikutus informaation prosessoinnissa ja strategiaprosessissa

### 1.3.2 Yksilön kognitiiviset oppimisprosessit ja tietämyksen kehittäminen

Kognitivismiin kuuluu kognitiivisten tyylien, kykyjen ja perusprosessien analysoinnin lisäksi *oppimisprosessien käsittely*, kognitiivinen oppiminen, jota kutsutaan tässä yhteydessä pääasiassa kognitiivisten kykyjen hankkimiseksi ja kognitiivisen tietämyksen kehittämiseksi (*knowledge refinement*).

Andersonin teorian mukaan kognitiivinen oppimisprosessi yksilötasolla etenee iteratiivisesti yksilön muunnellussa nykyistä tietopohjaansa seuraavasti: (suomennettu, Anderson, 1980, p 245)

Kognitiivisen oppimisprosessin heuristiikka vaiheittain:

- A. Odotusten määrittäminen (*establish expectations*)
- B. Ristiriitojen analysointi (*trigger analysis*)
- C. Heuristiikkasääntöjen tunnistaminen ja korjaaminen (*locate and modify faulty rules*)
- D. Uudelleenimplementointi (*reimplement*)

Oppimisprosessi käyttää teorian mukaan kahta perussääntöä seuraavasti:

- 1) *Diagnostisoinnin heuristiset säännöt* identifioivat tietopohjan ja käynnistävät oppimisprosessin alkuvaiheet (A & B)
- 2) *Oppimisen heuristiset säännöt* määrittävät tietämyksen kehittämisen jatkovaiheet (C)

Johtajayksilöillä voi olla edellä kuvatun oppimisprosessin odotusten määrittämisessä ja ristiriitojen analysoinnissa huomattavia yksilöllisiä eroja, mikä johtuu erilaisista kognitiivisista tyyleistä ja kognitiivisista kyvyistä. Erityisesti *metakognition tiedostaminen* ja *sosiaalinen kapasiteetti* on usein laiminlyöty oppimisen tutkimisessa ja hyväksikäyttämisessä (McCarthy, Garavan, 2008).

### 1.3.3 Yksilön kognitiivisten rakenteiden muutos kohti ymmärrystä

Kaikki kognitiiviset prosessit tähtäävät yksilön *kognitiivisten rakenteiden* kehittämiseen ja lopulta ymmärryksen kehittämiseen sekä asioiden totuudellisuudesta (oikein-väärin) että merkityksestä (mitä mikin asia todella tarkoittaa). Perinteisen kognitiivisen näkemyksen mukaan totuuden ja merkitysten maailmassa on rajoitettu siihen, että *syntaksi* (ns. oikein-väärin -säännöt, esim.



kielioppi) ja *semantiikka* (esim. lauseiden ja sanojen todelliset merkitykset) ymmärretään toisistaan erillisinä.

*Konseptuaalisen muutoksen näkemys* kognitiivisista rakenteista perustuu kuitenkin siihen näkemykseen, että totuudellisuuden ja merkityksen käsitteet lähestyvät toisiaan. Wittgensteinin mukaan, jos halutaan tietää, mitä ”jokin” tarkalleen tarkoittaa, täytyy tietää ne ehdot joiden ”jokin” on totta (West, Pines, 1985, p. 222).

Johtajayksilön maailmassa näiden kognitiivisten rakenteiden ero voidaan nähdä siten, että yrityksellä on johtajayksilön alaisuudessa tietyt säännönmukaiset ja ”arkitotuuden” mukaiset toimintatavat, mutta johtajayksilöllä voi olla mielessään muitakin toimintaa ohjaavia ”merkityksellisiä” prioriteetteja ja ”mielen esteitä”, joita hän ei itsekään tunnista ja jotka eivät välttämättä juuri ilmene arkipäivän toiminnassa estäen siten konseptuaalisen muutoksen (West, Pines, 1985, p. 227).

Konseptuaalisen muutoksen käsitteen avulla voidaan erottaa seuraavat kolme *kognitiivisen ymmärryksen tasoa* suhteessa tarkasteltavaan aihealueeseen tai ideaan (West, Pines, 1985, p. 228–229):

- Minimiymmärryksen (*minimal understanding*) tason yksilö pystyy ymmärtämään joitakin uusia konsepteja sekä niiden seuraamuksia jossain määrin stereotyyppisellä tasolla, mutta ei pysty käsittämään, kuinka toimia kompleksisemmissä tilanteissa (vertaus fysiikkaan: hallitsee Newtonin fysiikan lait).
- Täydemmän ymmärryksen (*fuller understanding*) yksilö toimii asiantuntijan tavoin ja osaa soveltaa konsepteja uusiin tilanteisiin (vertaus fysiikkaan: hallitsee Einsteinin fysiikan lait).
- Ymmärrykseltään mukautunut (*accommodation*) yksilö on perusyymmärryksen lisäksi hyväksynyt aihealueen merkityksen ja tarkoituksen uskoen ja sitoutuen siihen täysin: ”Sitä ei usko, mitä ei ymmärrä”.

#### 1.4 Yrityksen strategiset valinnat kognitiivisen näkökulman mukaan

Yksilökohtaisten näkemysten ja organisaation sisäisen suhdetoiminnan lisäksi yrityksen menestykseen vaikuttaa suuresti sen kyky havainnoida muita ulkoisia toimijoita sekä toimia yhteistyössä tai kilpailutilanteessa muiden toimijoiden kanssa. Havainnointi vaikuttaa merkittävästi yrityksen kykyyn oppia muiden toimijoiden toiminnasta sekä mahdollisuuteen vastata muiden toimijoiden kilpailullisiin toimenpiteisiin.

Alalla olevat toimijat sekä sidosryhmät selkeyttävät usein monimuotoista ympäristöä havainnoimalla alan sisäisiä toimijoita ryhminä ja ryhmittyminä. Ryhmäidentiteetillä voi olla yrityksen menestymisen kannalta positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia, joko yrityksen havainnoinnin tai muiden tunnustaman ryhmäidentiteetin kautta.

### 1.4.1 Strateginen ryhmä ja sen muodostuminen

*Strateginen ryhmä* on merkityksellinen kokoelma yrityksiä samalta toimialalta ja joilla usein yhtenevät keskeiset piirteet, kun liiketoimintastrategia, yrityksen koko ja kilpailua rajoittavat tekijät (Porter, 1979).

Tutkimusten mukaan johtajilla on usein kognitiivinen taipumus nähdä oman toimialansa ryhmien ja ryhmittymien kautta hallitakseen epävarmuutta ja helpottamaan toimintaa ympäristössä, josta *saatavilla rajallisesti tietoa* (Gripsrud & Gronhaug, 1985). Strateginen ryhmä tarvitsee muodostuakseen pohjaksi kognitiivisen ryhmän saman teollisuuden alan sisältä, minkä takia ryhmän jäsenten välillä on oltava yhteinen käsitys ryhmän muodostumisesta. Ryhmän jäsenten ei tarvitse havainnoida ryhmää identtisesti, eikä ryhmän jäsenten liiketoimintastrategioiden tai piirteiden tarvitse vastata täysin toisiaan.

Käsitys ryhmän olemassaolosta muodostuu alan yritysten historian, toiminnan ja yhteistyön kautta. Tämä yhteinen käsitys alan sisällä auttaa yrityksiä ymmärtämään muiden toimintaa ja ennustamaan muiden toimijoiden liikkeitä (Pateraf & Shanley, 1997). Strategisessa ryhmässä on keskeisiä piirteitä, jotka selkeästi erottavat ryhmän jäsenet ei-jäsenistä. Strategisten ryhmien rajat eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä tai selkeitä, sillä yrityksillä voi olla selkeitä ryhmän keskeisiä piirteitä ilman, että yrityksen toiminta muuttuisi tai ilman että yritys saisi ryhmäidentiteetistä hyötyä tai haittaa.

Ryhmäidentiteetti voi vaikuttaa yrityksen toimintaan, kun sen pyrkii säilyttämään tai vahvistamaan ryhmän jäsenyyttään. Keskeisiksi piirteiksi voivat nousta esimerkiksi yhteinen historia, päällekkäiset sosiaaliset verkostot, yritysten koko tai kuluttajien kokema laatu. Kuitenkaan pelkkä havainto tai ymmärrys ryhmän olemassaolosta ei riitä strategisen ryhmän syntymiseen. Jotta voidaan puhua strategisesta ryhmästä, täytyy ryhmän jäsenyyden vaikuttaa sen jäseniin niin, että niiden toiminta muuttuu ryhmään kuulumisen vaikutuksesta.

Strategisen ryhmän jäsenyys vaikuttaa yritykseen kahdella tasolla, *sosiaalisen oppimisen ja sosiaalisen identiteetin* kautta. Sosiaalinen identiteetti voi edesauttaa yritystä tekemään päätöksiä tai auttaa yritystä oppimaan muiden toiminnasta. Sosiaalisen identiteetin kautta yritys voi strategiseen ryhmään kuulumalla saada joko etua tai haittaa siitä, kuinka sidosryhmät ryhmän jäsenyyden tulkitsevat.

*Sosiaalinen oppimisteoria* kuvaa, kuinka yksilöt oppivat ja muuttavat käytöstään sosiaalisessa kontekstissa. Samaa teoriaa voidaan käyttää soveltaen yrityksiin. Muuttuvan ja epävarman ympäristön sekä omien rajallisten kokemusten vuoksi yritysten johtajat tarkkailevat alan muita toimijoita ja ympäristöä saadakseen päätöksentekonsa tueksi lisätietoa. Spender (1989) kirjoittaa johtajien ammentavan tietämystä teollisuudenalan yhteisestä tietolähteestä. Huff (1982) on samoilla linjoilla kirjoittaessaan jaetuista kokemuksista teollisuudenalan sisällä. Strateginen ryhmä toimii yritysten pääasiallisena havainnoinnin kohteena ja tietopohjana.

Kun johtajille on kertynyt tarpeeksi kokemusta toimialalta, he tietävät, mitä yrityksiä erityisesti tarkkailla ja minkä yritysten päätöksen ovat historian saatossa osoittautuneet hyviksi. Johtajille

kertyy myös kokemusta alan yrityksistä, ja he tulevat tietoisiksi alan toimijoiden erityispiirteistä, jotka auttavat tulkitsemaan yritysten toimia. Tämän oppimisprosessin kautta yritykset oppivat keskittymään ja kohdistamaan huomionsa strategisen ryhmän jäseniin, joiden toiminta on osoittautunut merkitykselliseksi (Gripsrud & Gronhaug, 1985). Pitkään samalla teollisuudenalalla olleet yritykset ovat usein myös luoneet päällekkäisiä sosiaalisia verkkoja, joiden avulla informaation saaminen on strategisen ryhmän ulkopuolisiin verrattuna huomattavasti helpompaa.

Jatkuvan havainnoinnin ansiosta yritykset pystyvät arvioimaan *yhteistyömahdollisuuksia* alan muiden yritysten kanssa. Yritykset oppivat, ketkä voisivat olla mahdollisesti luotettavia yhteistyökumppaneita, mikä on erityisen tärkeää, sillä mahdollisten väärinymmärrysten ja epäonnistuneen yhteistyön seuraamukset esimerkiksi yhteisyrityksessä (*joint venture*) voi olla kohtalokasta molemmille yrityksille. Yhteisyritys voi kaatua seikkoihin, jotka sosiaalisen oppimisen seurauksena olisi mahdollisesti voitu välttää. Esimerkiksi kahden täysin erilaisen yrityskulttuurin yhteensovittaminen voi osoittautua mahdottomaksi tehtäväksi, samoin kuin kustannusten minimointiin keskittyvän kulttuurin ja vähemmän kuluista tinkivän innovatiivisen kulttuurin yhdistäminen. Sosiaalista oppimista voi tapahtua myös strategisen ryhmän ulkopuolella, esimerkiksi alihankkijoiden kanssa, ja strategisen ryhmän lisäksi muidenkin kognitiivisten ryhmien syntyminen on mahdollista.

*Sosiaalisen identiteetin* muodostuminen tiettyyn ryhmittymään kuuluvaksi vaatii yrityksen määrittelevän itsensä ryhmään soveltuvaksi ja määrittäen toimintansa ryhmän piirteiden kanssa yhdenmukaiseksi. Yritykset pyrkivät määrittämään sosiaalisen identiteettinsä, imagoonsa, tietyn ryhmän jäsenyyden omaavaksi, jos sen on mahdollista tuottaa yritykselle rahallista arvoa suorasti tai epäsuorasti, tai jos se ryhmän jäsenyys selkeyttää yrityksen asemaa laajemmassa markkinaympäristössä (Gripsrud & Gronhaug, 1985). Esimerkiksi kasvava investointipankki voi pyrkiä identifioimaan itsensä alan merkittävimpien pankkien kanssa samaan ryhmittymään kuuluvaksi, mikä voisi edesauttaa korkeampien palkkioiden perustelemista (Baker, 1990). Edellä mainitun esimerkin tavoin skottilainen viskintuottaja voi pyrkiä määrittämään itsensä Islay-ryhmittymään kuuluvaksi viskintuottajaksi, mikä voisi mahdollistaa korkeamman hinnan, mikäli yritys koetaan ryhmään kuuluvaksi.

Sosiaalinen identiteetti voi edesauttaa yritystä saamaan käyttöönsä resursseja, joiden saaminen voisi muuten olla hankalaa. On tunnettu tosiseikka, että pankit ja yksityiset rahoittajat ovat enemmän kiinnostuneita tietyistä teollisuudenaloista ja ryhmittymistä niiden sisällä, joten identiteetti voi suoda yritykselle mahdollisuuden rahoitukselle, mihin sillä ilman identifioitumista ryhmän jäseneksi ei olisi mahdollisuutta.

Myös työntekijät voivat hakeutua töihin tietyille aloille niiden imagon takia, ja on esimerkiksi mahdollista, että Googlen luoman työskentelyilmapiirin myötä muut hakukoneyritykset voivat saada helpommin työntekijöitä pelkästään ryhmäidentiteetin vuoksi. Sosiaalinen identiteetti voi vaikuttaa myös homogenisoivasti yrityksen sisällä ja yhdenmukaistaa yrityksen toimintakulttuuria. Heikkoutena ryhmäidentiteetille voidaan nähdä leimaantuminen, ja yksittäinen ryhmän jäsen voi heikentää ryhmän imagoa.

### 1.4.2 Kognition vaikutus strategiseen päätöksentekoon

Yritysten päätöksentekijöiden rajoitetulla kyvyllä käsitellä kaikkea saatavilla olevaa informaatiota on laajoja vaikutuksia koko organisaation rakenteeseen, kilpailukokostrategiaan ja eri käytäntöjen implementointiin. Organisaatiot voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin, *homogeeniseen*, *heterogeeniseen* sekä *näiden sekoitukseen* sen mukaan, kuinka ne toimivat suhteessa muihin samalla alalla oleviin toimijoihin.

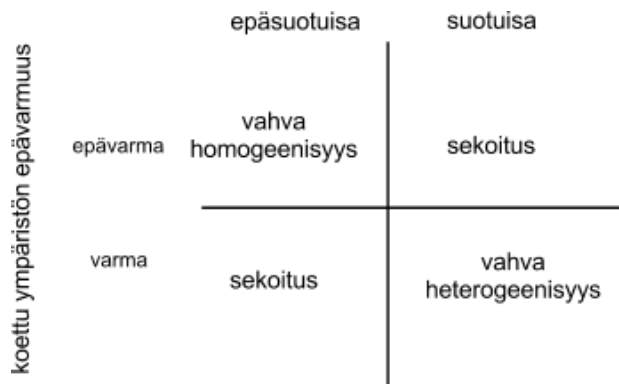
Homogeenisella tarkoitetaan organisaatiota, jonka eri osat ja käytännöt ovat samankaltaisia muihin verrattuna, kun taas heterogeenisellä organisaatiota, jossa ei näin ole. (Kim et al., 2006)

Kim al.:n mukaan päättäjien rajoitettu kyky prosessoida niin ulkoista ympäristöä kuin sisäisiä muuttujia selittää, miksi eri organisaatiot reagoivat ympäristön muutoksiin eri lailla ja miten se vaikuttaa strategian luontiin. Yritysten sisäiset erot, kuten kulttuuri, historia, muutosvastustus, osaaminen ja muut resurssit tekevät jokaisesta yrityksestä uniikin ja sitä kautta luovat erilaiset lähtökohdat muutokseen adaptoitumiselle. Näiden suhteellisen konkreettisten asioiden lisäksi organisaation muutosta voi haitata eroavaisuus todellisuuden ja koetun tilanteen välillä. Tämä eroavaisuus voi koskea organisaation tuottavuutta, päätöksentekijän kykyä implementoida päätöksiään, muutosvastustusta ja niin edelleen. Kaikkineen nämä sisäiset seikat vaikuttavat päätöksentekijän rohkeuteen ja kykyyn vastata ulkoisesta ympäristöstä johtuviin muutoksiin. Matala luottamustaso johtaa riskin kaihtamiseen ja sitä kautta kilpailijoiden kopiointiin ja yleisesti homogeenisiin päätöksiin. Tämä on yhtenäinen Peteraf ja Shanleyn (1997) strategisen ryhmän näkemyksen kanssa, jossa yritykset epävarmoissa tilanteissa pyrkivät havainnoimaan merkitykselliseksi kokemiaan muita toimijoita.

Ulkoinen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja päätöksentekijät pyrkivätkin ennakoimaan näitä muutoksia. Kilpailudynamiikka vaihtelee liiketoiminta-aloittain, mutta kompleksisuuden ja epävarmuuden kasvaessa päätöksentekijät joutuvat käyttämään enemmän aikaa ympäristön muutosten analysointiin. Tällaiset markkinat koetaan myös yleisesti vaikeammiksi ja sitä kautta enemmän riskiä sisältäväksi. (Kim et al., 2006) Kuten Lieberman ja Asaba (2006) argumentoivat, yritykset pyrkivät tällöin vähentämään riskiään *imitoimalla* muita.

Vastaavasti tasaiset, vähäisiä muutoksia sisältävät markkinat assosioidaan mahdollisuuksien kanssa. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että päätöksentekijöillä on enemmän aikaa ja mahdollisuuksia tutkia tilannetta, mikä johtaa tunteeseen siitä että tilanne on hallinnassa. Vastaavasti muuttuvissa ympäristöissä kompleksisuutta pyritään vähentämään kopioimalla muita markkinoilla olevia toimijoita.

Kim et al. ehdottaa teoreettista kenttää, jolla populaation, tai strategisen ryhmän monimuotoisuutta voidaan ennakoida (kuva 1.5).



**Kuva 1.5.** Toimintaympäristön vaikutus strategioiden heterogenisoitumiseen (Soveltaen Kim et al. 2006, p. 285)

Kim et al:n tuloksia voidaan pitää jossain määrin yllätyksellisinä, sillä yleisesti ottaen nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön odottaisi luovan uusia mahdollisuuksia ja sitä kautta johtavan suurempaan heterogeenisuuteen. Kuitenkin imitoimisen mahdollisuus selittää asiaa: heti kun jokin toimijoista löytää uuden toimintatavan, muut alkavat kopioida sitä, mikä johtaa kokonaisuuden kannalta homogeeniseen lopputulokseen.

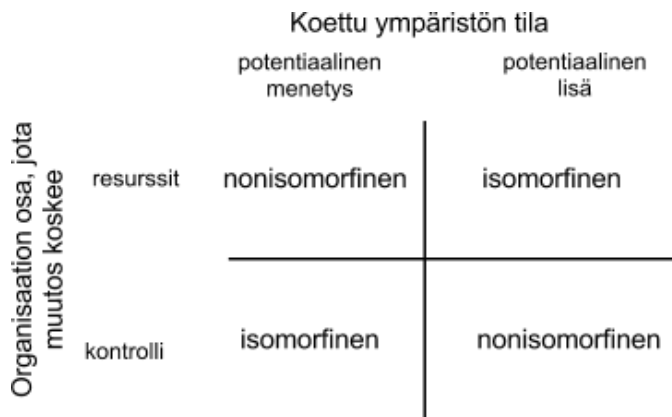
### 1.4.3 Kognition vaikutus organisaation muutosherkkyyteen

Aivan kuten Kim et al (2006), myös George ja Chattopahdyay (2006) pyrkivät löytämään selittäviä tekijöitä, miksi eri yritykset reagoivat samaan muutokseen eri tavalla. He käsittelevät artikkelissaan organisaation muutosta keskittyen kuitenkin organisaation sisäisiin seikkoihin, jotka vaikuttavat päätöksentekijöiden tiedonkäsittelykykyyn ja toimenpiteisiin ympäristön muutoksessa. Artikkelissa yrityksen organisaatioiden tavat vastata muutokseen jaetaan kahteen luokkaan: *isomorfiseen* ja *nonisomorfiseen*.

Isomorfisella teolla tarkoitetaan sellaista toimea, joka on yhdenmukainen muiden alalla olevien toimijoiden kanssa ja joka koetaan siten *legitiimiksi*. Vastaavasti nonisomorfisella tarkoitetaan tekoa, joka poikkeaa totutusta legitiimistä. Luonnollisesti nonisomorfiset teot ovat tällöin riskialttiimpia, koska niiden koetaan haastavan alla vallitsevan ”status quon”. Muutosta tutkitaan resurssien ja kontrollin lisääntymisen tai vähenemisen kautta, ja näiden kahden välillä on selkeä ero.

George ja Chattopahdyayn mukaan päätöksentekijät reagoivat eri lailla tilanteissa, joissa he kokevat, että tilanne koskee resursseja tai kontrollia. Aivan kuten *prospektiteoria* odottaa, ihmiset ylikorostavat mahdollista tappiota ja aliarvioivat mahdollisia voittoja. Tästä syystä koettuun ulkoiseen resursseja koskevaan uhkaan reagoidaan aggressiivisemmin, eli nonisomorfisesti. Menetyksen koetusta tärkeydestä johtuen päättäjät ovat valmiimpia etsimään enemmän vaihtoehtoja nykytilanteelle ja myös kokeilemaan hyväksytyyn toiminnan rajoja tilanteesta selviämiseksi. Vastaavasti potentiaalisia lisäresursseja ei pidetä yhtä tärkeinä, jolloin ne eivät myöskään saa aikaan yhtä riskialtista reaktiota.

Sen sijaan käsitellessä kontrollia tilanne on eri. Uhka-jäykkyys (*threat-rigidity*) hypoteesin mukaan kohdatessa uhan organisaatiot lukkiutuvat olemassa oleviin rutiineihinsa eivätkä pysty tekemään suuria muutoksia. Kun päätöksentekijät kokevat, että kontrolli jostain toiminnasta on uhattuna, he pyrkivät palauttamaan sen edeltävälle tasolle tutuin, institutionaalisesti hyväksytyin keinoin ja jopa kopioimalla markkinoilla olevia muita toimijoita. Sen sijaan kun päätöksentekijät kokevat olevansa tilanteen tasalla ja hallinnassa, he reagoivat mahdollisuuteen lisätä kontrolliaan paljon riskihakuisemmin.



**Kuva 1.6.** Yksilön havaintojen oletettu vaikutus toimintatyylisiin (Soveltaen George ja Chattopahdyayn, 2006, p. 349)

Kim et al:n (2006) sekä George ja Chattopahdyayn (2006) tulokset ovat monin osin yhtenäiset, vaikka George ja Chattopahdyayn (2006) jako resursseihin ja kontrolliin tekeekin vertailusta vaikeaa. Esimerkiksi koettaessa sisäinen tilanne ja kontrolli huonoksi, pyrkivät päätöksentekijät molempien artikkeleiden mukaan ennen kaikkea riskiä välttävään ja muita toimijoita kopioivaan menettelyyn. Vastaavasti kun kontrolli ja sisäinen tila hyväksi sekä ympäristö vakaaksi, pyritään riskipitoisempiin ratkaisuihin.

Mikäli tilanne ei ole yksiselitteinen resurssien ja kontrollin suhteen, on tilanne monimutkaisempi. Riippuen tilanteesta, organisaatiot voivat myös yhdistellä isomorfisia ja nonisomorfisia toimia sen mukaan ja sillä painotuksella, mistä suurin koettu riski tulee.

#### 1.4.4 Imitointi strategisena valintana ja toteutuksena

Kuten aiemmin viitattiin, yritykset *imitoivat* toisiaan useista eri syistä ja useissa eri tilanteissa. Lieberman ja Asaba (2006) keskittyvät artikkelissaan ennen kaikkea ympäristön epävarmuuden aiheuttamiin ongelmiin päätöksentekijöille ja sen vaikutuksesta imitointiin. Imitoinnilla haetaan kilpailuetua ja sitä pidetään yleisesti olennaisena osana kilpailullista toimintaa. Imitointi voidaan nähdä luonnollisena reaktiona ympäristön epävarmuuteen.

Imitointi voi olla kuitenkin myös haitallista tai jopa patologista ja lisätä koko liiketoiminta-alan kollektiivista riskiä homogenisoimalla eri yritysten liiketoimintamalleja. Esimerkkinä voidaan pitää vuosituhanen vaihteen internet-kuplaa. Stabiilimmassa ympäristössä imitointi voi myös

vähentää kilpailua ja yritysten riskiä. Kuitenkin Kim et al. (2006) mukaan stabiilissa ympäristössä imitointi ei ole yhtä todennäköistä ja yritysten toimintamallit eroavat toisistaan.

Lieberman ja Asaba jakavat artikkelissaan imitoinnin kahteen ryhmään, *informaatio-* ja *kilpailupohjaiseen*. Informaatiopohjaisella imitoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa imitoidaan kilpailijaa, jonka katsotaan omaavan parempaa informaatiota. Kilpailupohjaisella imitoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa yritykset kopioivat toisiaan ylläpitääkseen kilpailullisen asemansa ja rajoittaakseen kilpailua. Nämä eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia, vaan molempia voi esiintyä samanaikaisesti.

*Informaatiopohjainen imitointi* pohjautuu ennen kaikkea päätöksentekijöiden epävarmuuteen oman tiedon riittävydestä ja oikeellisuudesta epävarmassa ympäristössä. Tällöin on luonnollista, että päätöksentekijät etsivät vaihtoehtoisia toimintatapoja kilpailijoiltaan, vaikka saatavilla oleva tieto olisikin epätäydellistä. Osaksi imitointia voidaan selittää myös päätöksentekijän legitimitetin säilyttämisellä. Päätöksentekijät haluavat osoittaa hyödyntävänsä ja seuraamalla muuta toimialaa. Usein tämän imitoinnin taustalla voi olla laumakäyttäytyminen, jossa toimijat voivat vaihtaa alkuperäistä käyttäytymismallia havaitessaan riittävän usean muun toimivan eri tavalla. Tämän kriittisen massan muodostuminen ja koko riippuu useista eri seikoista (Lieberman ja Asaba, 2006). Kriittistä massaa ei välttämättä tarvitse olla merkittävän kokoinen, mikäli vahvan identiteetin omaava strateginen ryhmä valitsee tietyn toimintamallin (Peteraf ja Shanley, 1997).

*Kilpailupohjainen imitointi* pyrkii vähentämään toisen yrityksen kilpailuetua ja säilyttämään yritysten välisen kilpailullisen aseman. Imitointi vähentää myös yksittäisen yrityksen riskiä. Yritykset, jotka pyrkivät tuotekehityksellä tai muulla differentointikeinolla saavuttamaan kilpailuetua, voivat menettää etunsa, kun muut yritykset imitoivat uudet ideat. Tällöin differentointistrategia voi olla todella riskialtis ja imitointi kannattavampaa. Joissain tapauksissa tällainen kilpailutilanne voi tyrehdyttää tuotekehityksen alalla kokonaan (Lieberman ja Asaba, 2006). Myös George ja Chattopahdyayn (2006) mukaan kontrollin, kuten markkinaosuuden, menetyksen pelko saa päätöksentekijät pitäytymään isomorfisissa, riskiä karttavissa päätöksissä.

## 1.5 Yhteenveto

Kognitiotiede tutkii erityisesti yksilön tai ryhmän kykyä havaita, ajatella, muistaa, oppia ja tehdä päätöksiä. Kognitiiviset prosessit vaikuttavat taustalla jokapäiväisissä toiminnoissa niin ihmisten välillä kuin yritysten päätöksenteossa. Talous- ja organisaatioteorioissa johtajien päätöksenteossa annetuksi peruslähtökohdaksi oletetaan odotetun hyödyn maksimointi. Käytännössä päätöksentekijät arvioivat hyötyjä kognitiivisten mallien mukaan ja päätökset ovat aina osittain subjektiivisia ja muodostumisprosessi heikosti jäljitettävissä. Esimerkiksi johtajat tyytyvät usein käytännössä siihen, että tiukassa kilpailutilanteessa tehdään nopeasti hyväksyttäviä päätöksiä, kuin että pyrittäisiin etsimään optimaalista ratkaisua analyttisesti hieman pidempään (Bourne et al., p 308). Tämä korostuu varsinkin nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä, jossa päätöksentekijät eivät pysty käsittelemään kaikkea saatavilla olevaa informaatiota. Tällöin päätöksentekijät etsivät valmiita malleja niin kilpailijoiden kuin muidenkin strategisessa ryhmässään olevien toimijoiden ratkaisuisista. Imitoinnin pyrkimyksenä on vähentää yritykseen

kohdistuvaa riskiä ja yksinkertaistaa kompleksista tilannetta. Kokonaisuutena tämä johtaa usein toimialan homogenisoitumiseen, innovaatioiden vähenemiseen ja koko toimialan systemaattisen riskin kasvuun.

Kognitiivisia prosesseja voidaan kuitenkin tietoisesti kehittää esimerkiksi huomioimalla ennakoasenteiden tai vääristymien vaikutusta päätöksentekoon. Kognitiivisesti kyvykkäämmät yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua, koska ne pystyvät havainnoimaan ja analysoimaan toimintaympäristön muutoksia tehokkaammin, ja tekemään parempia strategisia päätöksiä jotka perustuvat objektiivisempaan tietoon kilpailijoiden imitoimisen sijaan.



## 1.6 Lähteet

Anderson, J. R. Cognitive Skills and their Acquisition. 1981, p. 245

Baker, W. E. (1990). 'Market Networks and Corporate Behavior', American Journal of Sociology, 96, pp. 589-625

Barnes, J. "Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning." Strategic Management Journal, vol 5, 1984, pp. 129-137

Bourne, L. F., Dominowski, R. L., Loftus, E., F., Healy, A., F. Cognitive Processes. Prentice Hall International Editions, Second Edition, 1986, p. 283, p. 289, pp. 292-297

Chapman, L. J., Chapman, J. P. 'Illusory Correlation as an Obstacle to the use of valid Psychodiagnostic Signs', Journal of Abnormal Psychology, 74, 1969, pp. 271-280

Drucker, P. The Practice of Management, 1954, p. 17

Fischhoff, B. For those condemned to study the path: Heuristics and Biases in hindsight, 1982

Furnham, A. The Psychology of Behaviour at Work. University College London. Psychology Press Publishers, Hove East Sussex, UK, 1997, p. 488

George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S., Barden, J. "Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective" Academy of Management Review, 2006, vol 31, no. 2, pp. 347-365

Gripsrud, G., Gronhaug, K. 'Strategy and Structure in Grocery Retailing: A Sociometric Approach', Journal of Industrial Economics, 33, 1985, pp. 339-347

Hodgetts, R. M. Organizational Behavior: Theory and Practice. Macmillan Publishing Company, NY, 1991, pp. 381-384

Huff, A. S. 'Industry influences on Strategy Reformulation', Strategic Management Journal, 3(2), 1982, pp. 119-131

Kim, K., Payne, T., Tan, A. "An examination of Cognition and affect in Strategic Decision Making." International Journal of Organizational Analysis, vol 14, no. 4, 2006, pp. 277-294

Lieberman, M., Asaba, S. "Why Firms imitate each other?" Academy of Management Review, Volume 31, No. 2, 2006, pp. 366-385

Matlin, M. W. Cognition. Fifth Edition, 2002, p. 175, p. 441

Matthews, R. Storks deliver Babies. Teaching Statistics, vol 22, no. 2, 2000, Summer 2000

- McCarthy, A., Garavan, T. N. Team Learning and Metacognition: A Neglected Area of HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, no. 4 509-524, August 2008, 2008
- Ocasio, W. "Towards an Attention-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol 18, Summer Special Issue, 1997, pp. 187-206
- Peteraf, M., Shanley, M. Getting to know You: a Theory of Strategic Group Identity. *Strategic Management Journal*, vol 18, Summer Special Issue, 1997, pp. 165-186
- Porter, M. "The Structure within Industries and Companies' performance". *Review of Economics and Statistics*, vol 61, 1979, pp. 214-227
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, 9th edition, 2001, p. 141
- Rowe, A. J., Boulgarides, J. D. *Managerial Decision Making*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1992, p. 29
- Simon, H. A. *Models of Man: Social and National*, Wiley, New York, 1957
- Spender, J. C. *Industry Recipes: The Nature and Source of Managerial Judgement*. Basil Blackwell, Oxford, UK, 1989
- Strauss, S. Cognitive Style and Cognitive Development. *Human Development*, vol 3, 1989, p. 174, pp. 176-179
- Thompson, L. L. *Organizational Behavior Today*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2008, p. 124
- Tversky, A., Kahneman, D. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science*, September 1974, 185 (4157), pp. 1124-31
- West, L. H. T., Pines, A. L. Cognitive Structure and Conceptual Change. *Educational Psychology Series*, 1985, p. 222, p. 227, pp. 228-229

## 2 KILPAILUDYNAAMINEN PERSPEKTIIVI (*Competitive Dynamics View*)

**Aura, Esko**

**Laakso, Markus**

**Roth, Lassi**

**Salomäki, Sami**

**Tala, Mika**

### 2.1 Johdanto

Yksi strategisen johtamisen teoreettisista perspektiiveistä on kilpailudynamiikka (engl. *competitive dynamics*). Sen avulla pyritään selittämään yritysten menestystä markkinoilla. Kilpailudynamiikassa keskeisessä asemassa ovat yritysten kilpailukäyttäytyminen, yritysten tekemät toimenpiteet ja niiden aiheuttamat kilpailijoiden vastatoimenpiteet sekä näiden yhteisvaikutus yrityksen menestykseen.

Tämän työn tarkoituksena on perehtyä kilpailudynamiikan perspektiiviin. Asiaa lähestytään kilpailudynamiikan logiikan, markkinoiden sekä psykologisten ja kognitiivisten tekijöiden kautta. Työ perustuu aihepiirin keskeisimpiin tieteellisiin artikkeleihin ja julkaisuihin.

Työ muodostuu viidestä aluvusta. Johdannon jälkeen käsitellään kilpailudynamiikan logiikkaa. Tämän jälkeen kolmannessa aluvussa käydään läpi, miten kilpailudynamiikka määrittelee markkinat ja mitä näihin markkinoihin sisältyy. Neljännessä aluvussa käydään läpi kilpailudynamiikan taustalla vaikuttavia psykologisia ja kognitiivisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan ja menestykseen. Viimeisessä aluvussa eli yhteenvedossa pohditaan työn keskeisimpiä havaintoja. Liitteessä havainnollistetaan kuvan avulla työssä esitelty ja läpikäyty kilpailudynamiikan perspektiivi.

### 2.2 Kilpailudynamiikan logiikka

Itävaltalaisen koulukunnan mukaan yritykset tekevät voittoa yritteliäisyyden kautta tehdyistä löydöistä. Yritteliäisyyden fokus on yrittäjässä, jota motivoi voiton tarve. Lisäksi keskeistä on jatkuvasti muuttuva markkinaympäristö, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia innovoinnille. (Jacobson 1992) Klassisen kilpailuteorian suurin puute on kenties se, että teoria ei motivoi etsimään uusia tuotteita tai menetelmiä eivätkä innovaatiot juuri saa huomiota. Itävaltalaisen koulukunnan mukaan voitot ovat seurausta innovatiivisesta löydöstä (Jacobson 1992).

Schumpeterin (1942) mukaan yrittäjyyden löytö tapahtuu, kun yritys uudistaa tai mullistaa osan valmistuksesta toteuttamalla innovaation (katso Jacobson 1992). Toisin sanoen tällöin yritys

hyödyntää uuden teknologisen mahdollisuuden. Lewitin (1986) mukaan mikään yritys ei voi selvitä pelkästään omien innovaatioidensa varassa (katso Jacobson 1992). Kilpailullisessa ympäristössä on aina monia toimijoita, jotka voivat ottaa johtotilanteen innovaatioiden suhteen. Vaikka yrityksen on pyrittävä johtotilanteeseen, sen on kuitenkin työskenneltävä myös toimiakseen systemaattisena imitoijana.

Kuten klassisessa talousteoriassa, itävaltalainen koulukunta korostaa kilpailun hyötyä (Jacobson 1992). Klassisessa talousteoriassa täydellisen kilpailun markkina on kuitenkin jo tasapainossa. Itävaltalaiset näkevät kilpailun enemmänkin prosessina, jossa yrittäjä ajaa kilpailtua prosessia kohti hedelmällisyyttä.

Kilpailudynamiikan voidaan nähdä muodostuvan yritysten tekemistä kilpailullisista toimenpiteistä ja näiden toimenpiteiden aiheuttamista kilpailijoiden reaktioista eli kilpailullisista vastatoimenpiteistä (Smith et al. 2001). Kilpailudynamiikassa itse kilpailu nähdään juuri toimenpiteiden vaihtona yritysten välillä. Smithin et al. (2001) mukaan kilpailulliset toimenpiteet voidaan määritellä yrityksen toimeenpanemiksi, ulkoisesti suunnatuiksi, tarkoituksenmukaisiksi, tarkoiksi ja havainnoitavissa oleviksi kilpailullisiksi toimiksi, joiden tarkoitus on parantaa yrityksen suhteellista kilpailuasemaa. Esimerkkejä kilpailullisista toimenpiteistä ovat tuotelanseeraukset, mainoskampanjat ja hinnoittelutoimenpiteet (Smith et al. 2001). Samoin myös erilaiset allianssit esimerkiksi uuden teknologian käyttöönoton ja luomisen saamiseksi tai uuden jakelutien luomiseksi, yritysostot ja -fuusiot, eri sidosryhmiin kohdistetut toimenpiteet sekä erilaiset viestintätoimet määritellään kilpailullisiksi toimenpiteiksi (Rindova et al. 2010). Toisaalta myös Jacobsonin (1992) käsittelemiä innovaatioita voidaan pitää kilpailullisina toimenpiteinä tietyin rajauksin.

Äärimmillään yritysten välinen kilpailu voi kärjistyä myös niiden väliseksi ”sotatilaksi”, jolloin kilpaileva yritys nähdään vihollisena ja yleinen keskustelu saa armeijasta tuttuja lainauksia. Tämän kaltaisen yritysten välisen sodan ”aseina” voidaan käyttää mm. tuotteita, hintaa, mainostamista ja tuotesijoittelua. Eniten huomiota osakseen näistä ovat saaneet hintojen alennukset ja mainostaminen. Joidenkin näkemysten (Ferrier 2001; Young et al. 1996; Williams 2007) mukaan yritysten tekemien toimenpiteiden määrä korreloi positiivisesti heidän suorituskykynsä kanssa. Toimenpiteiden määrän kasvu tapaa kääntää johtajien ja seuraajien välisen suhteen pääläelleen (Ferrier et al. 1999). Rindovan et al. (2004) mukaan kilpailijan vastauksen nopeus vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja toimenpiteiden suuri määrä hidastaa kilpailijan vastausta.

Eräs yritysten kilpailua mallintava teoria on niin sanottu ”peliteoria”, joka korostaa kilpailijoiden välisiä sotia tasapainotilan häiriönä. Näkökulma keskittyy tuotteiden hinnoitteluun liittyviin asioihin kilpailutilanteessa. Kilpailijoiden välisen dynamiikan tutkimus demonstroi, kuinka intensiivisen kilpailevan käytöksen avulla aggressiivisempi osapuoli voi saavuttaa etuja riippuen kilpailijoiden vastauksesta. (Rindova et al. 2004.)

### 2.2.1 Kilpailun muodostumiseen liittyvät tekijät

Yritykset haluavat saavuttaa menestystä, kasvattaa markkinaosuuttaan ja saada lisää tuottoja. Yrityksen havaitessaan mahdollisuuden tai uhan alkaa se toimenpiteisiin, joko toteuttaakseen mahdollisuuden tai torjuakseen uhan (Williams 2007). Klassisen mikrotalousteorian mukaan voittoa maksimoivat yritykset saavuttavat nollavoitot täydellisessä kilpailutilanteessa, koska voitto kattaa ainoastaan tarvittavat investoinnit. Täydellisillä ja tehokkailla markkinoilla ei ole pysyviä voittomahdollisuuksia. Voitot ovat vain epävarmuuden ja epätasapainon ympäristössä, mikä voidaan nähdä motiivina kilpailun synnylle ja yrityksen toteuttamille toimenpiteille. Toimenpiteillä pyritään horjuttamaan markkinoita, jotta mahdollisuus voitolle ylipäättänsä syntyisi. Jacobson (1992) korostaa myös informaation merkitystä, ja sen hyväksikäyttöä. Epätäydellisillä markkinoilla toisilla yrityksillä on enemmän informaatiota kuin toisilla. Tämä informaatio antaa heille edun markkinoiden epätäydellisyyksien hyödyntämiseen sekä kilpailuedun saavuttamiseen. (Jacobson 1992)

Toisaalta kilpailulle voidaan asettaa rajoja esimerkiksi monopoleilla. Suurin osa nykyisestä strategisesta ajattelusta keskittyykin tapoihin, joilla yritykset voivat muodostaa epätäydellisen kilpailun tuotemarkkinoita tavallista suurempien voittojen saantiin. Monet ekonomistit etsivät tapoja lisätä kilpailua, mutta strategiatutkijat pyrkivät määrittämään tapoja kilpailun rajoittamiseen. (Jacobson 1992)

Porterin (1989) mukaan yrityksen tai yksikön strateginen päämäärä on positioitua kentälle, jossa se kykenee parhaiten puolustautumaan kilpailullisia voimia vastaan (katso Jacobson 1992). Toisaalta kilpailua rajoittavat strategiatutkijat rajoittavat asiakkaan hyvinvointia. Kilpailua rajoittavan strategian seurauksena kuluttajat maksavat tuotteesta tai palvelusta korkeamman hinnan.

Porter (1990) osoitti tarpeen uudelle paradigmatte, jonka näkökulmat olivat kauempaa traditionaalisesta toimialakohtaisesta taloustieteestä (engl. IO, *Industrial Organization*) ja muistuttivat enemmänkin itävallalaista ajattelua (katso Jacobson 1992). Esimerkkinä väite, että kilpailuetu kasvaa kehityksestä, innovaatioista ja muutoksesta.

Kilpailullisten toimenpiteiden vaihdon eli kilpailun kärjistymisen niin sanotuksi ”kilpailusodaksi” alkaa usein jostain markkinoita muuttavasta tilanteesta. Esimerkiksi hinnoittelusota alkaa usein odottamattomasta kysynnän laskusta, kun yritys, jonka kysyntä on laskenut, voi markkinatilanteen elpymässä nähdä tilaisuuden parantaa asemaansa. Perinteinen näkökulma sodista äärimmäisenä kilpailun muotona korostaa, että korkean riippuvuuden tilassa yhden pelaajan suorituksen paraneminen on läheisessä yhteydessä muiden suorituksen laskuun. (Rindova et al 2004) Kilpailusotiin palataan syvemmin kappaleessa 2.2.3.

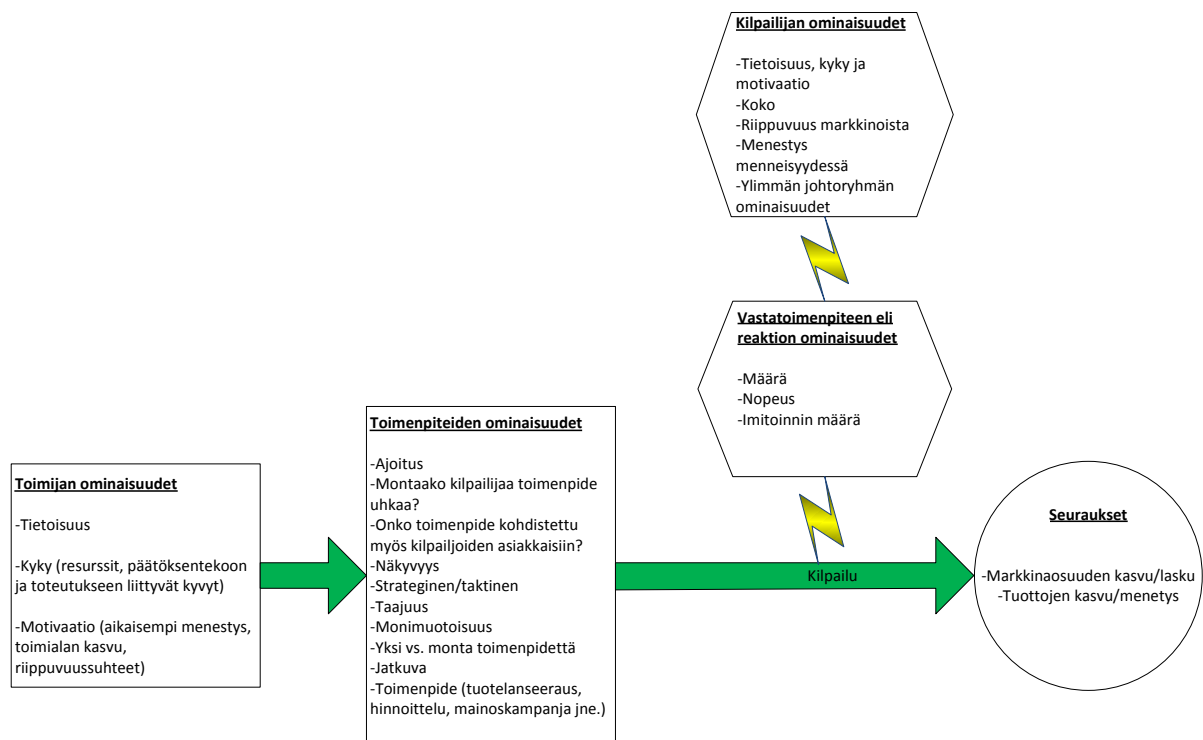
Muutokset yrityksen myynnissä pakottaa sen analysoimaan, ovatko muutokset sen suorituskyvyssä seurausta kilpailijoiden toimista vai ulkopuolisista muutoksista markkinoilla. Monesti ihmisillä on kuitenkin tapana antaa itselleen kunnia onnistumisista ja kieltää vastuuta huonojen lopputulosten kohdalla. Tämän vuoksi huono suoriutuminen nähdään usein seurauksena kilpailijan toimista. Mikäli yritys kokee negatiivista kehitystä, on todennäköistä, että

sen seurauksena se alkaa nähdä kilpailijat vihollisina. Seurauksena tästä päätöksentekijät käyttävät entistä suuremman osan energiastaan taisteluun vihollisten lyömiseksi. Näin vihollisen lyömiseen kerätään enemmän resursseja ja ajattelumalli leviää helposti koko henkilöstöön. Kun yrityksessä aletaan käyttää sotaan liittyviä ilmaisuja, korostaa se entisestään vihollisajattelua. (Rindova et al. 2004)

Joskus myös yrityksen maine voi vaikuttaa kilpailun syntymiseen. Jos esimerkiksi yrityksellä on maine aggressiivisena toimijana, se voi vähentää sen kilpailijoiden halukkuutta toimenpiteisiin, ja tällainen tilanne voi rajoittaa kilpailun syntymistä. (Livengood & Reger 2010)

## 2.2.2 Kilpailudynamiikan malli

Williams (2007) on rakentanut kuvassa 2.1 esitetyn kilpailudynamiikan mallin (engl. *a model of competitive dynamics*) aikaisemman kilpailudynamiikan tutkimuksen pohjalta. Kuvan mukaisesti malli perustuu yritysten tekemiin kilpailullisiin toimenpiteisiin markkinaosuuksien ja tuottojen saavuttamiseksi sekä kilpailuasetelmaan yritysten välillä, ja siten myös kilpailijoiden tekemiin vastatoimenpiteisiin (engl. *competitive responses*) ja näiden toimenpiteiden yhteisvaikutuksen aikaansaamiin seurauksiin. Mallissa tarkastellaan kahden osapuolen eli yrityksen välistä vuorovaikutusta ja siinä tehdään ero toimijan (engl. *actor*) ja kilpailijan (engl. *rival*) välille.



**Kuva 2.1.** Kilpailudynamiikan malli (mukailtu lähteestä Williams 2007)

Toimijalla tarkoitetaan aloitteen tekevää yritystä, ts. yritystä joka tekee ensimmäisen toimenpiteen. Kilpailijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yritystä, joka on kilpailullisessa

vuorovaikutuksessa aloitteellisen toimijan kanssa ja vastaa tämän toimenpiteisiin mahdollisin vastatoimenpitein. Malli olettaa siis yritysten olevan keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä tietoisia toistensa toimista, ja usein yrityksiä tarkastellaan pareittain. Williamsin (2007) mukaan toimija suorittaa toimenpiteen saavuttaakseen tai puolustaakseen markkina-asemaansa ja tuottojaan, mikäli se on tietoinen uhasta tai mahdollisuudesta ja se omaa motivaation sekä kyvyn toimenpiteen suorittamiseen. Tietoisuuteen, kykyyn ja motivaatioon vaikuttavat niin rationaaliset, taloudelliset kuin myös psykologiset tekijät ja arviot yrityksen tilasta ja markkinoista. Tietoisuutta, kykyä ja motivaatiota tarkastellaan usein ylimmän johtoryhmän (engl. *top management team*) näkökulmasta, sillä he ovat loppujen lopuksi vastuussa yrityksen strategiasta ja toimenpiteiden toteuttamisesta. Esimerkiksi suuret johtoryhmät voivat kärsiä koordinoitavuudesta ja päätöksenteon hitaudesta toimenpiteiden suhteen. Livengoodin ja Regerin (2010) mukaan psykologiset tekijät voivat vaikuttaa päätöksiin siten, että päätökset ovat jotain aivan muuta kuin rationaalisia ja siten ne voivat vaikuttaa jopa negatiivisesti yrityksen menestykseen. (Livengood & Reger 2010) Esimerkiksi menestys menneisyydessä saattaa passivoittaa yrityksen toimintaa, vaikka syytä aktiiviseen toimintaan olisikin. (Williams 2007) Psykologisiin tekijöihin ja niiden vaikutuksesta tietoisuuteen, motivaatioon ja kykyyn palataan vielä tarkemmin alaluvussa 2.4.

Jos yritys päättää tehdä toimenpiteen, on mahdollisia toimenpiteitä monenlaisia niin luonteeltaan kuin tyypiltäänkin. Toimenpiteen ominaisuuksia on lueteltu kuvassa 2.1. Jotta toimijan toimenpide aiheuttaa kilpailijoiden tekemiä vastatoimenpiteitä, täytyy kilpailijan myös olla tietoinen, kyvykäs ja motivoitunut niin toimimaan, aivan kuten toimijan kohdallakin. Kilpailijan tietoisuuteen, motivaatioon ja kykyyn vastatoimenpiteiden toteuttamiseen vaikuttavat kuvassa 2.1 esitetyt kilpailijan ominaisuudet. Aloitteellisen toimijan toimenpiteet viestivät toimijasta yleensä, sen strategiasta ja sen tarkoituksesta. Tätä viestintää kilpailijat parhaansa mukaan tulkitsevat ja ryhtyvät tarpeen mukaan toimenpiteisiin. (Williams 2007)

Toimijan tekemien toimenpiteiden ja niiden mahdollisesti aikaansaamien vastatoimenpiteiden yhteisvaikutuksesta syntyvät seuraukset kuvan 2.1 mukaisesti. Toimijan kannalta sen tekemät toimenpiteet ovat kaikkein hyödyllisimpiä, mikäli ne herättävät vähän vastatoimenpiteitä kilpailijoiden keskuudessa tai reagointiaika niihin on pitkä. Vaikeasti imitoitavissa ja implementoitavissa olevat ja strategista sitoumusta viestivät toimenpiteet vähentävät kilpailijan motivaatiota vastatoimenpiteiden tekemiseen. Myös monimuotoisten ja yllättävien toimenpiteiden sekä toimenpiteiden runsaan määrän on havaittu korreloivan positiivisesti toimijan parantuneen markkinaosuuden ja tuottojen kanssa. (Williams 2007) Myös kilpailun kärjistyessä kilpailusodaksi, jossa yritysten toimenpiteet muuttuvat aggressiivisemmiksi ja määrältään suuremmiksi, toimenpiteiden määrän kasvu voi johtaa suorituskyvyn kasvuun, sillä kilpailijan on vaikeampi reagoida suureen määrään toimenpiteitä asemaansa puolustaakseen (Rindova et al. 2004). Toimenpiteiden hyöty toimijalle näkyy muun muassa juuri kasvaneena markkinaosuutena tai parantuneina tuottoina.

Aina aloitteellisen toimijan tekemät toimenpiteet eivät johda toimijan kannalta haluttuihin seurauksiin. Esimerkiksi jos kilpailija pystyy nopeisiin ja määrältään suuriin vastatoimenpiteisiin, se voi vaimentaa toimijan tavoittelemia seurauksia (Williams 2007), ja kenties kääntää tilanteen itselleen eduksi.

### 2.2.3 Kilpailusodat

Oligopolistisissa markkinatilanteissa, joissa markkinoilla on vain kaksi vahvaa toimijaa, saattaa heidän välisensä kilpailutilanne kehittyä niin sanotuksi “kilpailusodaksi”. Tällöin yritykset alkavat käyttää sodasta tuttuja termejä kuvailemaan yrityksensä toimintaa. Tämä kielenkäyttö leviää helposti koko yrityksen henkilöstöön, sekä myös ulkoisiin sidosryhmiin. Sotatermien käyttö entisestään syventää kilpailuasetelmaa ja kilpailevat toiminnat alkavat saada sodan kaltaisia ominaisuuksia.

Yrityksen huomion ja voimavarojen keskittyessä kilpailevan yrityksen voittamiseen sen kilpailutoiminta tehostuu kohdennetusti kilpailijaa vastaan. Tämä voidaan myös nähdä jopa sodan julistamiseksi. Tähän liittyy usein yrityksen tekemien kilpailutoimien suurempi määrä, joita ovat ensisijaiset mekanismit, joilla yritys saa ja ylläpitää paikkansa markkinoilla. Kilpailutoimien määrän lisäksi myös niiden suuruusluokka tavallisesti kasvaa. Toimien suurempi määrä vaikuttaa usein myös vastustajan vastauksen laatuun ja siihen käytettyyn aikaan, sillä on vaikea vastata suureen määrään erilaisia kohdistettuja kilpailutoimia. Yhtenä esimerkkinä tämänkaltaisesta toiminnasta voidaan nähdä cola-yhtiöiden markkinointipanostusten suuri kasvu 80-luvun loppupuolella käyttäen mm. kalliisti palkattuja tähtiä (esimerkiksi Michael Jackson Pepsin mainoksessa) mainoksissa. Yhden kilpailijan tehostetuista kilpailutoimista yleensä seuraa myös kilpailijan toimien tehostuminen ja edellä olleessa esimerkissä myös Coca-Cola alkoi käyttää samankaltaista markkinointistrategiaa Pepsin toiminnan seurauksena. (Rindova et al. 2004)

Kilpailijoiden välisellä “sodalla” voi olla myös positiivisia vaikutuksia niiden suorituskykyyn. Sidoryhmien huomiosta ja osallistumisesta seuraa todennäköisesti yleisen kysynnän lisääntymistä. Sotivat yritykset saattavat saada molemmat lisää markkinaosuutta muiden sotaan kuulumattomien yritysten kustannuksella. Yleisesti joillakin kilpailijoiden välisillä sodilla on negatiivinen vaikutus kaikkiin muihin markkinoilla oleviin yrityksiin, josta seuraa kilpailevien yritysten markkinaosuuden kasvu ja joskus koko teollisuuden alan kasvua. (Rindova et al. 2004)

Kun kilpailevien yritysten markkinaosuus on kasvanut, sidoryhmien osallistuminen syventynyt ja yritysten suorituskyvyt parantuneet, alkaa sodankaltaiseen kilpailun tuomien etujen määrä laskea. Mikäli verinen kilpailu ei enää tuo lisähyötyä osapuolille markkinoilla, palaavat yritykset normaaliin kilpailutilanteeseen. Tällöin yritykset kohdentavat toimensa markkinoille, joissa on vähemmän kilpailua ja missä heidän toimintaansa ei tulkita niin helposti uhkaavaksi. (Rindova et al. 2004)

### 2.2.4 Kilpailun vaikutus sidosryhmiin

Yrityksen strategiaan liikkeisiin vaikuttavat myös niiden sidosryhmät, kuten asiakkaat, sijoittajat, sääntelyviranomaiset ja media. Sidoryhmät muodostavat mielikuvia yrityksestä heidän toimiensa ja kommunikaationsa kautta. Kun yritykset ovat niin sanotussa sotatilassa, ne lisäävät sotilaallisen kielen käyttöä kommunikoidessaan sidosryhmiensä kanssa. Näin yritysten käyttämä sotaisa kielenkäyttö leviää myös ulkopuolisiin sidosryhmiin.



Toisin kuin organisaation jäsenten kohdalla, ulkoiset sidosryhmät kohdistavat mielenkiintonsa yrityksiin niiden huomiota herättävän informaation perusteella. Sotaisa kielenkäyttö lisää yritysten huomiota sidosryhmien silmissä ja sen seurauksena ne ovat näin enemmän mukana sotivien yritysten toiminnassa. Näin sidosryhmät saattavat tukea paljon enemmän sotivien yritysten strategioita. Tämä myös pakottaa sidosryhmiä valitsemaan puolensa sodassa ja se myös saa sidosryhmät sitoutumaan yritykseen henkisesti paljon voimakkaammin. (Rindova et al. 2004)

### **2.3 Markkinat ja niihin liittyvät tekijät**

Jacobsonin (1992) mukaan monet tutkijat ovat kyseenalaistaneet toimialataloustieteen käytön teorioiden pohjana. Esimerkiksi Nelson ja Winter (1982) kritisoivat teorioiden tarjoavan puutteellisen näkökulman innovaatioihin niiden motivoinnin tai seurausten näkökulmasta (katso Jacobson 1992). Mikäli muutos, epävarmuus, epätasapaino ja institutionaalinen monimutkaisuus liittyvät läheisesti toimintaan, traditionaalisten teorioiden kautta tehtyjä päätelmiä on seurattava kriittisesti.

Yleinen käsitys hyödykkeen nykyarvosta muodostaa hyödykkeen hinnan. Käsitys perustuu markkinoille osallistuvien saatavilla olevaan tietoon. Mikäli uusi tieto tulee saataville, markkinoille osallistuvat käsittelevät sen ja tiedon vaikutus näkyy heti hyödykkeen hinnassa. Uusi tieto voi myös muuttaa yritysten voitto-odotuksia. (Jacobson 1992)

Perusolettamuksien mukaan tehokkailla markkinoilla ei ole pysyviä voittomahdollisuuksia, vaan voitot ovat vain epävarmuuden ja epätasapainon ympäristössä (Jacobson 1992). Tässä viitekehysessä voitot voivat olla vain satunnaisia ja hyvin lyhytaikaisia.

Ekonominen kehitys tapahtuu, kun yritykset ottavat käyttöön uusia tuotteita, valmistusprosesseja ja organisaatiotekniikoita. Schumpeterin (1934) mukaan yrittäjä heiluttaa markkinoiden tasapainotilaa (katso Jacobson 1992). Kun innovaatioita tehdään, innovaattori voittaa muut yritykset ja ansaitsee voittoja. Voitot ovat kuitenkin lyhytikäisiä. Kun innovaatioita imitoidaan markkinat siirtyvät kohti tasapainotilaa, kunnes tehdään taas uusia innovaatioita. (Jacobson 1992) Mahdollisuuksia voittoon on aina, mutta yritykset eivät välttämättä hyödynnä niitä. Monet potentiaaliset mahdollisuudet jäävät huomaamatta. Yrittäjän rooli on nähdä muilta huomiotta jääneet mahdollisuudet. Osalla yrityksistä on enemmän tietoa kuin muilla, mikä antaa yritykselle mahdollisuuden lisätä markkinoiden tehottomuutta. (Jacobson 1992)

Itävaltalainen koulukunta painottaa tiedon ja oppimisen roolia. Uuden tiedon saaminen häiritsee markkinoita. Koska tieto muuttuu jatkuvasti, muuttuvat myös markkinat. Tämä aiheuttaa epätasapainotilanteita ja uusia voittomahdollisuuksia. Kun kilpaileva prosessi voittaa toisen, muodostuu jälleen tilaisuuksia uusille mahdollisuuksille.

### 2.3.1 Kilpailun kohteet

Markmanin et al. (2009) mukaan yritysten välistä kilpailua käydään niin hyödykemarkkinoilla (engl. *product-market*) kuin myös tuotannontekijämarkkinoilla (engl. *factor-market*). Tosin kaikki tutkimukset eivät tee selvää eroa näiden markkinoiden välille (Williams 2007; Livengood & Reger 2010). Hyödykemarkkinoilla kilpaillaan hyödykkeiden ostajista, kun taas tuotannontekijämarkkinoilla panoksista hyödykkeiden valmistamiseksi.

Markman et al. (2009) tuovat esille, että kilpailua resursseista saattaa olla yritysten välillä, vaikka yritysten kohdemarkkinat poikkeisivat toisistaan. Esimerkkinä tilanteesta he käyttävät Motorolan, Nanogenin, MIT:n ja Genometrixin kilpailua vuonna 2001, jolloin kilpailua käytiin molekyyli-tunnistustekniikasta. Kilpailu voidaan mieltää epätyypilliseksi, koska se käytiin telekommunikaatio- ja nanotekniikkayrityksen, tutkimuslaitoksen sekä ohjelmistoyrityksen välillä. Organisaatiot tarvitsivat kuitenkin toimintaansa samoja resursseja, joten niistä syntyi kilpailua. Alaluvussa 2.2.1 yksi esiteltyyn Williamsin (2007) rakentaman kilpailudynamiikan mallin mukainen kilpailu saattaa siis tapahtua yli perinteisten toimialarajojen.

Samaa teoriaa voidaan soveltaa yritysten lisäksi myös muihin organisaatioihin. Tällöin tuotannontekijöitä voivat olla esimerkiksi ihmisten vapaa-aika ja tuotantotekijöille tuotettavia hyödykkeitä organisaation päämäärän mukainen tavoite. Markman et al. (2009) mukaan yrityksen tuotannontekijä saattaa olla toiselle yritykselle hyödyke. Näin ollen hyödyke- ja tuotannontekijämarkkinat saattavat asettua myös päällekkäin eri yritysten välillä. Edellä mainitussa esimerkissä Motorolalle molekyyli-tunnistustekniikka olisi ollut vain tuotannontekijä, kun taas MIT:lle se olisi ollut hyödyke.

### 2.3.2 Kilpailudynamiikan täydentäminen tuotannontekijämarkkinakilpailulla

Markman et al. (2009) näkevät tuotannontekijämarkkinakilpailun (engl. *factor-market rivalry*) täydentävän kilpailudynamiikan teoriaa seuraavasti:

1. Tuotannontekijämarkkinakilpailu selittää miksi yritykset saattavat kilpailla tuotannontekijämarkkinoilla, vaikka hyödykemarkkinoilla he toimisivatkin eri sektorilla.
2. Tuotannontekijämarkkinakilpailu selittää myös miten ja miksi eri tuotannontekijöitä hyödyntävät yritykset saattavat kilpailla kuitenkin hyödykemarkkinoilla.
3. Tuotannontekijämarkkinakilpailu selittää missä olosuhteissa kilpailu tuotannontekijämarkkinoilla edeltää tai jopa pahentaa kilpailua hyödykemarkkinoilla.
4. Lisäksi tuotannontekijämarkkinakilpailu määrittelee resurssien tarkemman roolin kilpailussa.
5. Tuotannontekijämarkkinakilpailu auttaa myös resurssien järjestelmällisemmässä arvioinnissa erityisesti pätevien resurssien osalta.

Teoria tuotannontekijämarkkinakilpailusta tekee kilpailusta ennustettavampaa (Markman et al. 2009). Analysoimalla yrityksen kilpailutilannetta laajemmalla perspektiivillä huomioiden niin hyödykemarkkinakilpailijat kuin myös tuotannontekijämarkkinakilpailijat mahdolliset riskit tulevat paremmin tunnistetuiksi ja niitä vastaan on näin ollen helpompi suojautua. Markman et al.

(2009) mukaan kilpailijoiden aiheuttamien riskien tunnistaminen on huomattavasti vaikeampaa ja monimutkaisempaa tuotannontekijämarkkinoilla verrattuna hyödykemarkkinoihin. Tuotannontekijämarkkinakilpailun teoria ei heikennä aikaisempia paradigmoja eikä pyri vain korostamaan kilpailun merkitystä. Sen sijaan teoria pyrkii laajentamaan kilpailudynamiikatutkimuksen perspektiiviä ja tekemään kilpailusta kausaalisempaa, joka on selitettävissä kilpailudynamiikan teorian avulla. (Markman et al. 2009)

## 2.4 Kilpailuasetelmien psykologiset ja kognitiiviset tekijät

Kilpailudynamiikan tutkimuksessa myös kilpailun taustalla olevat ja vaikuttavat psykologiset ja kognitiiviset tekijät ovat saaneet tutkijoiden keskuudessa huomiota (Rindova et al. 2004; Livengood & Reger 2010). Toki myös aiemmassa tutkimuksessa kognitiivisia tekijöitä on tutkittu (Itami & Roehl 1987), kun näkymätön pääoma ajatellaan kuuluvaksi niihin. Näkymätöntä pääomaa ovat muun muassa asiakastieto, brändiarvo, maine, organisaatiokulttuuri ja johtamistaidot. Itamin ja Roehlin (1987) mukaan näkymätön pääoma on todellinen kilpailuedun lähde. Näkymättömien tekijöiden ja strategian välinen vaikutus määrittää yrityksen todellisen kilpailullisen menestyksen. Näkymätöntä pääomaa on vaikea saavuttaa tavallisin toimenpitein. Näkymättömän pääoman avulla yritys voi positioitua siten, että pystytään hyödyntämään muiden saavuttamattomia mahdollisuuksia.

### 2.4.1 Identiteettikentät ja niiden mukaan toimiminen

Livengood ja Reger (2010) ovat avanneet psykologisten tekijöiden vaikutusta yrityksen tietoisuuteen, motivaatioon ja kykyyn vastata kilpailijoiden toimenpiteisiin tietyillä markkinoilla, mikä täydentää kuvassa 2.1 esiteltyä Williamsin (2007) kilpailudynamiikan mallia psykologisten tekijöiden osalta. Livengood ja Reger (2010) puhuvat organisaation identiteetistä (engl. *organizational identity*) ja organisaation identiteettikentästä (engl. *identity domain*). Organisaation identiteetillä tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisymmärrystä ja käsitystä siitä, minkälainen yritys pohjimmiltaan organisaationa on eli mikä on keskeisintä, yksilöllisintä ja kestäväää organisaatiolle, ts. käytännössä miten yritys näkee itsensä. Organisaation identiteetti määrittää identiteettikentän, joka on yrityksen, eli käytännössä ylimmän johtoryhmän, subjektiivinen konsensus ja ymmärrys kilpailullisesta areenasta, joka parhaiten demonstroi ja vahvistaa organisaation identiteettiä markkinoilla. Yritys saattaa kilpailla monilla markkinoilla, mutta se ei ole yhtä kiinnostunut kaikista markkinoistaan, vaan jotkin markkinat ovat yrityksen mielestä kaikista keskeisimpiä ja yksilöllisimpiä. Nämä markkinat saavat eniten huomiota ja markkinoilla yritysten toiminnan syynä ovat enemmän psykologiset ja kognitiiviset tekijät. Tällaisia markkinoita, joita yritys pitää itselleen tärkeimpinä ja jossa se on aktiivisimmillaan, kutsutaan organisaation identiteettikentiksi.

Psykologiset ja kognitiiviset siteet kasvattavat yrityksen motivaatiota toimia ja reagoida juuri identiteettikenttensä sisällä. Toiminta identiteettikentällä vahvistaa organisaation identiteettiä. Kun kilpailija alkaa uhata yrityksen organisaatioidentiteettiä, esimerkiksi kilpailijan tehdessä toimenpiteitä toisen yrityksen identiteettikentällä, yritys on motivoituneempi vastaamaan ja

reagoimaan siihen puolustaakseen reviiriään. Toki yritys tekee toimenpiteitä myös identiteettikenttensä ulkopuolella, mutta toiminta painottuu toimijan identiteettikentän sisälle ja siellä yritys on aktiivisimmillaan. Tietoisuus ja motivaatio identiteettikentällä vahvistavat automaattisesti yrityksen kykyä toimia tuolla kentällä ja heikentää kykyä toimia tuon kentän ulkopuolella. Näin käy, koska yrityksen keskittyessä identiteettikenttäänsä se myös samalla allokoii resurssinsa sinne, ja resurssit ovat samalla muualta pois. (Livengood & Reger 2010)

Identiteettikenttien muodostuminen keskittää yritysten toimintaa, josta on kentän sisällä hyötyä. Mutta identiteettikenttään keskittymisellä on toki haittapuolensakin. Syntyy sokeita pisteitä identiteettikentän ulkopuolella, eikä näitä ulkopuolisia tekijöitä oteta yrityksen toiminnassa huomioon. Williamsin (2007) malliin peilaten identiteettikentän ulkopuolella syntyviä mahdollisuuksia ei hyödynnetä eikä uhkiin reagoida. Yritys keskittyy toiminnassaan ja toimenpiteissään vain identiteettikenttensä sisälle, ja sen ulkopuolella tapahtuva toiminta passivoituu eikä esimerkiksi yleistä kehitystäkään osata ottaa huomioon. Varsinkin Markmanin et al. (2009) esittelemiltä tuotannon tekijämarkkinoilta nousevat uhat voivat helposti jäädä huomaamatta. Keskittyminen voi aiheuttaa myös sen, että yritys ei toimi rationaalisesti, vaan enemmänkin tunnepohjaisesti. Liika keskittyminen johtaa siihen, että identiteettikentästä pidetään liiaksi kiinni, vaikka ympäristö muuttuu eikä pitäytyminen kentässä olisi rationaalisesti tai taloudellisesti järkevää. Yritys vain kiintyy kenttään liian paljon eikä siten helposti muuta toimintaansa. (Livengood & Reger 2010)

Identiteettikentällä toimiessaan psykologiset ja kognitiiviset tekijät ovat vahvasti päätöksenteossa mukana, eivätkä yritysten tekemät toimenpiteet ole välttämättä taloudellisesti rationaalisia vaan enemmänkin tunnepohjaisia. Saattaa esimerkiksi olla, että jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta sen identiteettikenttä on ollut taloudellisesti rationaalisin, mutta ympäristön muuttuessa ei sen hetkinen identiteettikenttä ole rationaalisin ja koska tämä identiteettikenttä perustuu subjektiivisiin arvioihin, jotka muuttuvat huomattavasti hitaammin kuin ympäristö. Näin ollen identiteettikenttä ja taloudellisesti rationaalisin markkina ovat erkaantuneet toisistaan. Toimenpiteet saattavat perustua esimerkiksi siihen, mitä yritys haluaisi olla, eikä siihen mikä olisi rationaalista ottaen huomioon taloudelliset ja kilpailulliset tekijät. Identiteettikentät tarjoavat yhden näkökulman siihen, miksi vanhemmat, menestyksekkäät yritykset ovat vähemmän tietoisia kilpailullisesta ympäristöstään (Smith et al. 2001) ja miksi Williamsinkin (2007) tarkastelema menestys menneisyydessä saattaa passivoittaa yrityksen toimintaa ja pitämään sen kiinni vanhasta strategiastaan, vaikka tarvetta uusiutumiseen rationaalisin ja taloudellisin perustein olisi. Esimerkiksi yhdellä kapealla toimialalla menestynyt yritys saattaa pitää tiukasti kiinni segmentistään, vaikka ala olisi hiipumassa, koska tämä markkina on osa yrityksen identiteettiä ja se on sidoksissa yrityksen saavuttamaan menestykseen. (Livengood & Reger 2010)

#### **2.4.2 Yritysten käyttämän kielen vaikutukset kilpailuun**

Kielestä ja esitelmistä kiinnostuneet tutkijat ovat demonstroineet kuinka organisaation keskustelut, tekstit, tilinpäätökset, kertomukset ja tarinat vaikuttavat organisaation mahdollisuuteen ryhtyä toimenpiteisiin, legitimitietin saavuttamiseen ja heidän suhteeseensa

ympäristön kanssa. Tutkijat ovat huomanneet, että kieli ja teot ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, koska kieli määrittää jotkut teot tarpeellisiksi tai oikeutetuiksi. (Rindova et al. 2004.)

Wittgenstein (1953) on esitellyt ajatuksen ”kielipeleistä” osoittamaan, kuinka niin sanotut kilpailijoiden väliset sodat toteutuvat. Osallistuessaan näihin kielipeleihin sosiaaliset toimijat koordinoivat toimintaansa käyttämänsä kielen kautta. Sanojen ja tekojen välinen suhde on syöpinnyt alitajuntaan ja se ymmärtää sanat ohjeena siihen miten pitää toimia tietyssä kontekstissa. Kilpailijoiden väliseen vuorovaikutukseen liittyy näin paljon myös psykologisia tekijöitä heidän käyttämänsä kielen kautta. Wittgensteinin (1953) mukaan sanat eivät vain nimeä objekteja vaan myös antavat vihjeitä siitä, että miten näitä objekteja kohtaan tulisi toimia. Kilpailijoiden väliset sodat voidaan siis ymmärtää myös sotana niin sanotussa ”sanapelissä”, jonka aiheuttavat tehostetut kilpailutoimet.

## 2.5 Yhteenveto

Markkinoiden horjuttaminen ja epätasapainoon saaminen luo yritykselle voiton mahdollisuuden, mikä motivoi yrityksen kilpailuun, jota kilpailudynamiikassa tarkastellaan kilpailullisten toimenpiteiden kautta. Kilpailudynamiikassa painottuvat juuri yritysten tekemät kilpailulliset toimenpiteet ja näiden toimenpiteiden aiheuttamat kilpailijoiden reaktiot eli kilpailulliset vastatoimenpiteet. Yritykset pyrkivät saavuttamaan menestystä kilpailullisin toimenpitein, kun yritys on tietoinen uhasta tai mahdollisuudesta sekä motivoitunut ja kyvyn omaava toimenpiteen suorittamiseen. Tilanteen kärjistyessä yritysten välillä kilpailu voi muuttua niin kutsutuksi kilpailusodaksi, jolloin toimenpiteet muuttuvat entistä aggressiivisemmiksi ja toiminta kahden yrityksen välillä muuttuu ominaisuuksiltaan sodan kaltaiseksi. Yritykset voivat kilpailla niin tuotannontekijä- kuin myös hyödykemarkkinoilla, joten toimenpiteetkin yritysten välillä eivät välttämättä rajoitu yhden tietyn toimialan sisään ja siten yrityksen toimintaa uhkaava kilpailija voi tulla hyvinkin yllättävältä suunnalta.

Myös psykologiset ja kognitiiviset tekijät ovat kilpailudynamiikassa läsnä. Yritykset saattavat muodostaa markkinoillaan sille ominaisen identiteettikentän, jota yritys pitää itselleen tärkeimpänä ja johon se keskittää huomionsa. Tällä identiteettikentällä yritys on aktiivisimmillaan ja motivoitunein sekä kyvykkäin toimimaan hyvinkin aggressiivisesti ikään kuin omaa reviiriä puolustaakseen. Identiteettikentän ulkopuoliset alueet jäävät vähemmälle huomiolle, ja sieltä nousevia uhkia ei yrityksessä välttämättä niin hyvin tiedosteta eikä niihin osata varautua.

Oligopolistisessa markkinatilanteessa saattaa yritysten välinen kilpailu kärjistyä niin sanotuksi ”kilpailusodaksi”, jolloin suurimpien markkinoilla toimivien yritysten välinen kilpailu alkaa saada sodan kaltaisia piirteitä. Tällöin mm. yritysten kielenkäyttö saa armeijasta tuttuja termejä yritysten puhuessa ”vihollisten lyömisestä” ja ”aseista vihollisia vastaan”. Tämänkaltaisen kielenkäyttö leviää helposti myös yrityksen sidosryhmiin heidän välisensä kommunikaation kautta ja pakottaa sidosryhmät valitsemaan puolensa yritysten välisessä sodassa. Yritysten välisellä sotatilalla saattaa olla niille molemmille positiivisia vaikutuksia niiden molempien suorituskykyyn lisääntyneen näkyvyyden ja sidosryhmien tiiviimmän sitoutumisen kautta.

Kilpailudynamiikassa oletetaan yritysten olevan keskinäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja olevan tietoisia toistensa toimista, ja usein yrityksiä tarkastellaankin pareittain. Kilpailudynamiikassa vallitsevan näkemyksen mukaan aloitteen tekevä yritys hyötyy eniten toimenpiteistään ja saavuttaa parhaiten menestystä silloin, kun sen toimenpiteet aiheuttavat vähän tai ei yhtään vastatoimenpiteitä tai reaktioaika on pitkä, toimenpiteet ovat vaikeasti imitoitavissa, viestivät strategista sitoutumista sekä ovat monimuotoisia ja ennustamattomia. Myös ylivertainen tieto, eli tieto joka on vain yhden yrityksen hallussa, ja sen hyväksikäyttö voi johtaa kyseisen yrityksen menestymiseen. Mitä paremmin kilpailija pystyy vastaamaan toimijan toimenpiteisiin vastatoimenpitein, sitä paremmin se myös voi vähentää toimijan saavuttamaa hyötyä, ja kenties kääntää tilanteen kokonaan itselleen edukseen. Jos yritys on menestynyt menneisyydessä, saattaa menestys tehdä yrityksestä passiivisen, sillä se luottaa strategiaan, joka on aina ennenkin toiminut. Tällainen passivoituminen voi tehdä yrityksestä kilpailijoiden toimille haavoittuvaisen, kun se ei ole motivoitunut vastatoimenpiteisiin, vaikka syytä olisikin.

## 2.6 Lähteet

Ferrier, W., Smith, K., & Grimm, C. 1999. The role of competition in market share erosion and dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42: 372–388.

Ferrier, W. J. 2001. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44: 858 –877.

Itami, H. & Roehl, T. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

Jacobson, R. 1992. The “Austrian” School of Strategy. *Academy of Management Review*, 17, 4, pp. 782-807.

Livengood, R. S. & Reger, R. K. 2010. That’s our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35, 1, pp. 48-66.

Markman, G. D., Gianiodis, P. T. & Buchholtz, A. K. 2009. “Factor-market rivalry”. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 423-441.

Rindova P. V., Becerra M. & Contardo I. 2004. Enacting Competitive Wars: Competitive Activity, Language Games, And Market Consequences. *Academy of Management Review*, 29, 4, pp. 670-686.

Rindova V., Ferrier W.J. & Wiltbank R. 2010. Value from Gestalt: How Sequences of Competitive Actions Create Advantage for Firms in Nascent Markets. *Strategic Management Journal*. 13, 31, pp. 1474-1497.

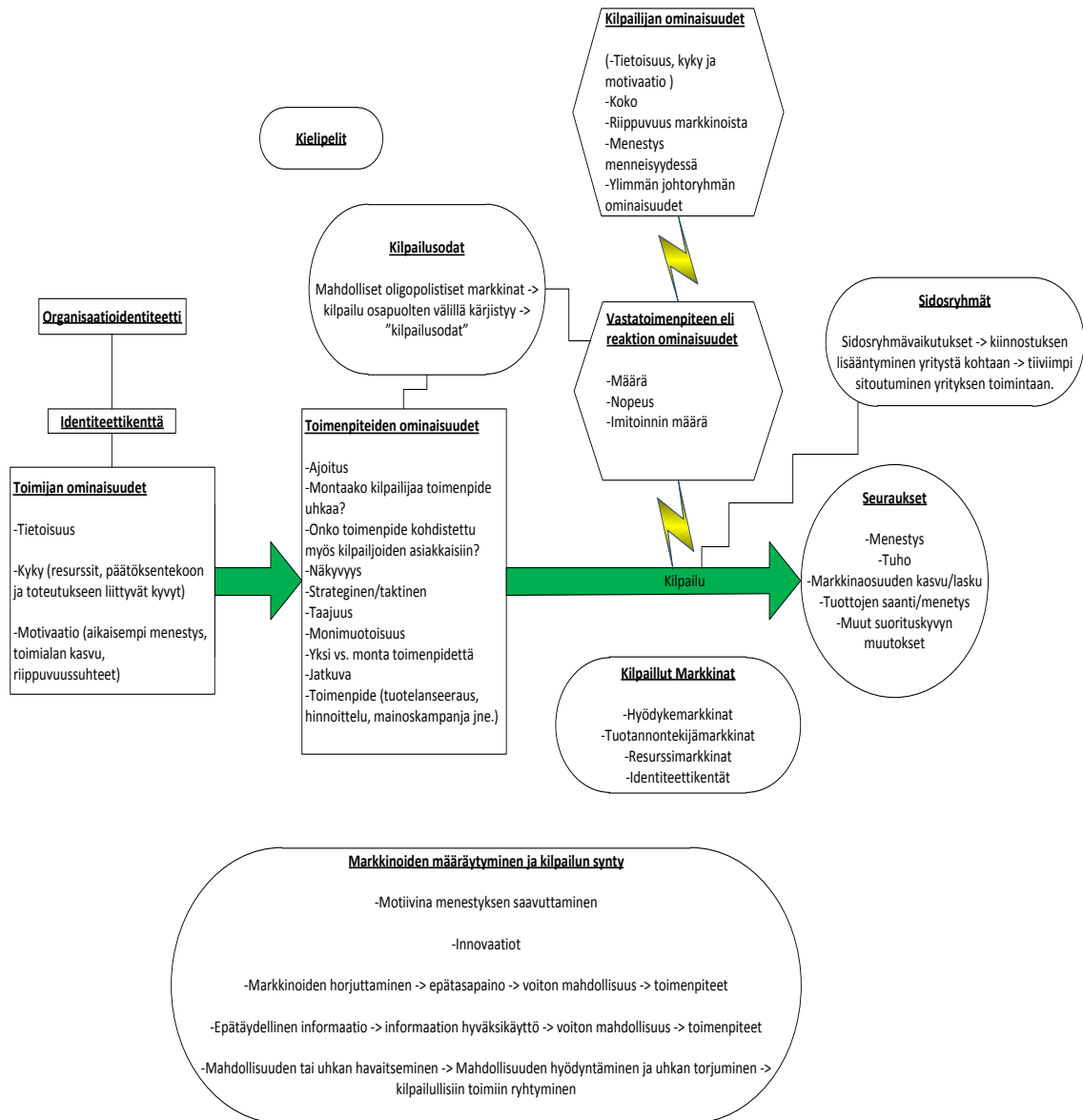
Smith K., Ferrier W. J. & Ndofor H. 2001. Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. In: Hitt M., Freeman R.E. & Harrison J. (eds.). *Handbook of Strategic Management*. London, Blackwell Publishers. pp. 1-76.

Williams S. D. 2007. Gaining and losing market share and returns: a competitive dynamics model. *Journal of strategic marketing*, 15, pp. 139-148.

Wittgenstein, L. 1953. *Philosophical Investigations*. NewYork: Macmillan.

Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 1996. “Austrian” and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7: 243–255.

## 2.7 Liite



Kuva 2.2. Kilpailudynamiikan perspektiivi (mukailltu lähteestä Williams 2007)



### 3 EVOLUTIONÄÄRINEN PERSPEKTIIVI (*Evolutionary View*)

**Kemppi, Tero**

**Kokotti, Timo**

**Stenroos, Christian**

**Turja, Iina**

#### 3.1 Johdanto

Tämän harjoitustyö on tehty osasuorituksena kurssille TETA-5620 Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö. Työn tarkoituksena on antaa kattava kuvaus organisaatiostrategian evolutionäärisen koulukunnan ajattelusta sekä yleisellä tasolla että teorian yksityiskohtaisempia piirteitä analysoimalla. Työ pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen evoluutionäkökulmaa käsittelevistä artikkeleista.

Evoluutioteorian näkökulman käyttäminen viitekehyksenä strategia-ajatteluun on periaatteessa aivan luonnollista, koska niin kuin evoluution seurauksena vahvimmat selviytyvät, niin myös hyvällä strategialla – keinovalikoimalla – organisaatiot vahvistuvat ja selviytyvät. Katsauksessa esitellään tiivistetysti keskeiset organisaatioiden evoluutioon vaikuttavat tekijät, mutta ei syvennyttä aiheeseen yritys- tai organisaatiokohtaisiin tarkasteluihin, vaan asiaa käsitellään yleisellä tasolla.

Katsaus osoittaa, että organisaatioiden strategian laadinnassa on arvioitava huolella ympäristön muutosvoimat ja pyrittävä joustavuuteen, jotta voidaan taata kilpailukyvykkyys. Katsauksen perusteella voidaan biologisen ja organisatorisen evoluutioteorian välillä osoittaa olevan yhteneväisyyksiä, mutta toisaalta myös rajauksia, jotka vaikuttavat näkökulman hyödynnettävyyteen strategia-ajattelussa. Toisessa pääluvussa käsitellään biologisen ja organisatorisen evoluution eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Kolmas pääluku ottaa kantaa ympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutusta organisatoriseen evoluutioon. Evoluutioon vaikuttavia tekijöitä analysoidaan tarkemmin neljännessä pääluvussa, jossa esitellään ympäristön muutosnopeuden, toimialan elinkaaren vaiheen, organisaation sisäisen inertian ja polkuriippuvuuden vaikutusta organisaatioihin. Lisäksi kyseisessä luvussa esitetään organisaation tuhoutumista edistäviä tekijöitä. Lopuksi esitetään yhteenveto.

#### 3.2 Organisatorinen evoluutio

Yleisesti hyväksytyjen määrittelyjen mukaan evoluutiolla tarkoitetaan muutosta populaation geenivarastossa sukupolvien myötä (Grönroos 2001). Kyse on siis luonnonilmioistä, jonka seurauksena lajit muuttuvat alkuperäiseen kantamuotoonsa nähden. Evoluutioteorian perusajatus on, että evoluutiiviset valintaprosessit suosivat aina parhaiten sopeutuvaa elämänmuotoa. Biologisessa mielessä evoluutio on sokea voima. Siihen ei liity lainkaan tarkoituksellisuutta, vaikka

se näennäisesti kehittääkin lajia tai organisaatiota kohti yhä erikoistuneempaa ja paremmin ympäristöönsä sopeutuvaa toimijaa. (Hannan & Freeman 1984) On myös tärkeää ymmärtää, että kyse on sattumasta: biologiset lajit saavat sattuman kautta ominaisuuksia, jotka auttavat niitä sopeutumaan paremmin ympäristöönsä ja antavat niille täten paremmat mahdollisuudet päästä siirtämään geeninsä eteenpäin jälkeläisilleen.

Organisaatioevoluutio on organisaatioiden tarkastelua evoluutioteoriaa soveltaen. Organisaatioevoluutio eroaa biologisesta, sillä organisaatioissa päätöksiä ja muutoksia tekevät tietoiset toimijat, jotka tarkoituksellisesti ovat tehneet päätöksiä organisaation ominaisuuksien kehittämiseksi tiettyyn suuntaan (Hannan & Freeman 1984). Sattuma vaikuttaa menestyksen lisäksi myös päinvastaiseen suuntaan. Esimerkiksi biologisessa evoluutiossa kilpailuedun antava erityisominaisuus saattaa eläimen saaliiksi joutumisen myötä kadota ennen geenien siirtoa jälkipolville. Samalla tavalla organisatorisessa evoluutiossa yrityksellä saattaa olla joitakin huomattavaa kilpailuetua tuottavia toimintamalleja, mutta ne eivät jonkin sattuman vuoksi milloinkaan pääse yleistymään toimialan muihin organisaatioihin.

Kysymys siitä, missä määrin organisaatioiden evoluutiota voi peilata biologisen evoluution lainalaisuuksiin, on organisaatiotutkimuksen piirissä kiistanalainen. Hannanin & Freemanin (1984) mukaan keskustelussa erottuu kolme erilaista koulukuntaa: rationaalinen sopeutumisteoria, populaatioekologia sekä satunnaisen muutoksen teoria. Rationaalinen sopeutumisteoria hylkää biologisessa evoluutiossa keskeisen sattuman, sillä sen mukaan kaikki muutokset organisaatioissa ovat tietoisia ja suunniteltuja toimenpiteitä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin vastaamiseksi. Populaatioekologia puolestaan on ikään kuin yhdistelmä sokeaa evoluutiota ja tietoisista strategista suuntautumista, jonka tuloksena toimintamallit yrityksissä kehittyvät ja korvaavat vanhoja toimialan yritysten huomatessa ne kannattavimmiksi. Satunnaisen muutoksen -teoria sen sijaan hyödyntää vahvimmin biologisen evoluution periaatteita, sillä sen mukaan organisaatioiden rakenteessa tapahtuvat muutokset ovat pohjimmiltaan varsin satunnaisia sisäisten prosessien tuloksia. Ympäristön muutokset tai johdon strategiset suunnitelmat eivät pohjimmiltaan juuri ohjaa organisatorista muutosta, sillä liike-elämän toimintaympäristö on niin laaja ja kompleksinen systeemi, että onnistuneet strategiset päätökset ovat lopulta sattumaan verrattava ympäristön osatekijöiden summa. (Hannan & Freeman 1984.)

Evolutionäärisessä ajattelussa organisaatioihin liittyy keskeisesti käsite *path dependence* eli organisaation polkuriippuvuus. Sydow et al. (2009) kuvaavat kyseistä käsitettä kolmivaiheisella mallilla, jonka lopputuloksena on organisaation lukkiutuminen tietyssä teknologiassa tai markkinassa. Käsite voidaan konkreettisesti yhdistää ajatukseen, että historia määrittää osaltaan organisaation kehityskulun ja tulevaisuuden päätökset ovat siis seurausta menneisyydessä tehdyistä päätöksistä. Lukkojen muodostuminen organisaation toiminnassa koetaan yleisesti negatiivisena asiana, sillä se hidastaa muutosnopeutta kasvattaen organisaation sisäistä inertiaa. Organisatorisessa polkuriippuvuudessa on havaittavissa tietty paradoksaalisuus itse strategian kanssa. Polkuriippuvuutta voidaan pitää evoluution aiheuttamana ilmentymänä, jossa historia määrittää organisaation ominaisuudet ja tulevaisuuden päätösten suuntaviivat. Toisaalta organisaation on suotavaa määrittellä itselleen strategia oman toimintansa linjauksille tulevaisuudessa, mikä samalla ohjaa organisaation tietyn polun muodostumista. Tämä

menneisyyden ja tulevaisuuden samanaikainen läsnäolo organisaation toiminnassa ja polun muodostumisessa on mielenkiintoinen tarkastelun kohde.

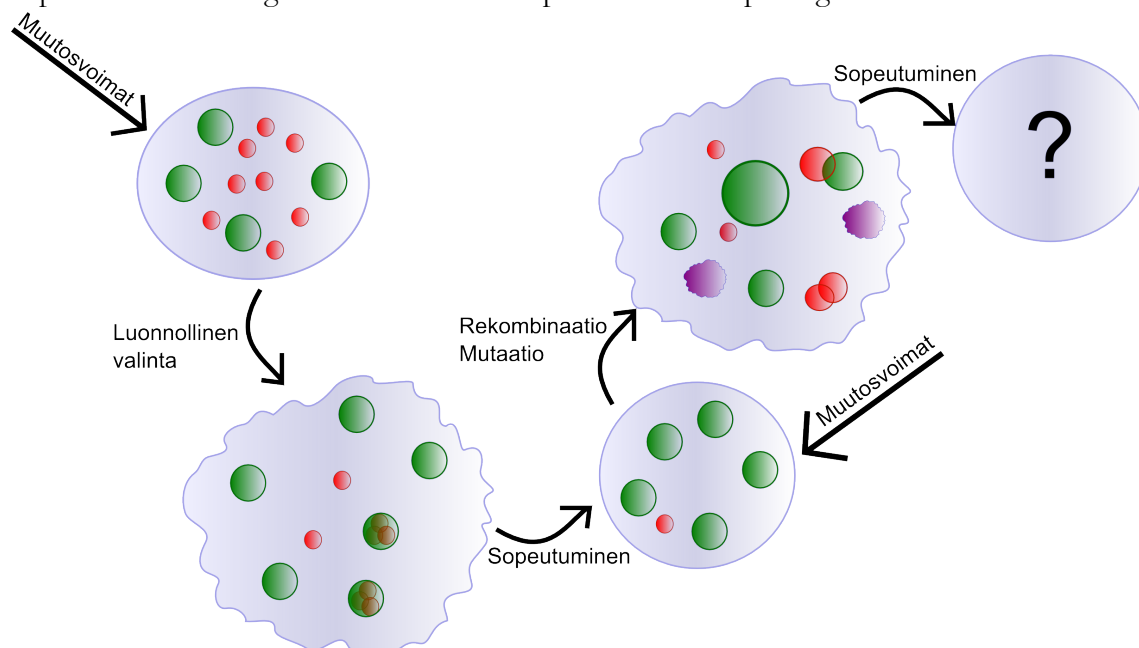
### 3.3 Evoluutioteorian ilmentymiä

Evoluutioteoriassa suurin muutosta ohjaava tekijä on ympäristö. Sen mukaan muutos tapahtuu sykleittäin ja on seurausta vaihtelusta, valinnasta ja säilymisestä. (Van de Ven & Poole 1995) Muutosta seuraa vastaavasti pysyvyys ja Farjounin (2010) mukaan muutoksen ja pysyvyyden välillä onkin havaittavissa riippuvuussuhde. Ympäristön muutosvoimia sekä pysyvyyden ja muutoksen riippuvuutta tarkastelemalla voidaan paremmin hahmottaa evoluutioon vaikuttavien tekijöiden kenttää.

Evoluutioteorian mukaan ympäristön vaikutusta organisaatioon tulee tarkastella monella eri ulottuvuudella (Van de Ven & Poole 1995; McCarthy et al. 2010). Saadakseen kattavan kokonaiskuvan ympäristönmuutoksista on analysointia suoritettava seuraavilla ulottuvuuksilla: teknologiset muutokset, tuotteeseen kohdistuvat muutokset, kysynnän muutokset, lainsäädännön muutokset ja kilpailulliset muutokset. Yhtäläillä tärkeää on määritellä ympäristön muutokselle nopeus ja suunta, jotta ymmärrettäisiin kuinka nopeasti ja miten muutoksiin tulisi suhtautua. (McCarthy et al. 2010) Yrityksen toiminnan kannalta toimintaympäristön muutosta voidaan tulkita esimerkiksi PESTEL-viitekehyksen avulla, minkä avulla keskeiset ympäristön muutokset saadaan huomioitua. PESTEL-viitekehys ottaa kantaa poliittisiin, taloudellisiin (*economic*), sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin muutoksiin ympäristössä. Ympäristön muutos aiheuttaa organisaatioon vaihtelua, jonka seurauksena voi evoluutioteorian mukaan tapahtua luonnollista valintaa, oppimista, selviytymistä, kehittymistä tai karsiutumista. Luonnollisella valinnalla tarkoitetaan heikkojen ja keskikertaisten organisaatioiden karsiutumista toimialalta, jolloin jäljelle jäävät vain parhaimmat ja kestävimät organisaatiot. Luonnollisen valinnan kautta toimintaympäristöön muodostuu enemmän tilaa heikoimpien ja muutokseen sopeutumattomien organisaatioiden karsiutumisen takia. Tämä antaa jäljelle jääneille organisaatioille mahdollisuuden kehittyä kilpailullisesti vapaammassa toimintaympäristössä.

Oppimisella – etenkin kilpailutilanteessa – yritykset voivat vastata muutokseen tehostamalla toimintaansa, muuttamalla rutiinejaan tai panostamalla innovointiin. (Barnett et al. 1994) Oppiminen voi olla joko kollektiivista tai välillistä. Välillistä oppimista tapahtuu, kun yritys tarkkailee muiden toimia markkinoilla tai tehtäessä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Kollektiivinen oppiminen on koko toimialan kattavaa yhteistä oppimista, jonka seurauksena voi toimialalle syntyä kattojärjestöjä. (Peltoniemi 2011) Farjounin (2010) mukaan oppimista voi tapahtua myös yrityksen ja erehdyksen kautta, mikä on luonnollinen oppimiskeino. Organisatorisesta näkökulmasta tämä linkittyy tapauksiin, jossa yrityksen tehdyt toimenpiteet tai päätökset koetaan tehottomiksi tai vääriksi. Tulevaisuuden päätösten teko tuleekin pohjata aikaisempiin epäonnistuneisiin päätöksiin, minkä avulla kyetään välttämään menneisyydessä tehdyt virheet tulevaisuudessa. Oppimisen avulla organisaatio pystyy paremmin varautumaan ja etenkin sopeutumaan muutoksiin, jolloin sen selviytymismahdollisuudet paranevat (Peltoniemi 2011). Evoluution erilaisia ilmentymiä on havainnollistettu kuvassa 3.1 hyödyntäen Van de Ven & Poole (1995), Berkeley (2011) ja Fernandez (2001) artikkeleita. Olennaista on ymmärtää

luonnonvalinta jatkuvana prosessina, jonka vaikutuksesta ympäristön muutoksiin sopeutumattomat organisaatiot häviävät kilpailussa vahvempia organisaatioita vastaan.



**Kuva 5.1.** *Evoluution ilmentymät ja ympäristön muutokset ulkopuolisten muutosvoimien vaikutuksesta*

Kuvassa vihreillä palloilla on kuvattu juuri edellä mainittuja vahvempia organisaatioita ja punaisella puolestaan heikompia organisaatioita. Huomiota tulee myös kiinnittää pysyvyyden ja muutoksen vuorotteluun Farjounin (2010) mukaisesti. Pysyvää ympäristöä kuvaa kiinteä kehä, joka muutosvoimien vaikutuksesta muuttuu epätasapainoiseksi ympäristöksi kuvan epätasaisen kehän mukaisesti. Muutosvoimien vaikutuksesta ympäristön sisällä tapahtuu muutoksia, kuten esimerkiksi mutaatioita, rekombinaatioita ja kilpailun aiheuttamaa organisaatioiden karsiutumista (Berkeley 2011; Fernandez et al. 2001). Mutaatiot ympäristössä on esitetty kuvassa epämääräisillä violeteilla palloilla ja rekombinaatiot vastaavasti pallojen yhdentyminä. Muutosvoimien takia ympäristö muuttuu jatkuvasti ja sen rakenteellinen ennustaminen tulevaisuudessa on vaikeaa.

### 3.4 Evoluutioon vaikuttavat tekijät

Organisaatioiden evoluutio ei ole ainoastaan suoraviivaista mukautumista kulloiseenkin ympäristössä vallitsevaan tilanteeseen, vaan jotkin yritykset saattavat kokea evolutiiviset voimat suuremmiksi kuin toiset. Evoluution kehityssuuntiin ja evolutiivisten voimien vahvuuteen vaikuttavat useat tekijät, jotka voivat olla organisaation sisäisiä ominaisuuksia tai toimintaympäristön erityispiirteistä ja dynamiikasta johtuvia. Jotkin tekijät voivat myös edesauttaa organisaation tuhoutumista. Tässä luvussa käsitellään erilaisia tieteellisen tutkimuksen pohjalta havaittuja organisatoriseen evoluutioon vaikuttavia tekijöitä.

### 3.4.1 Ympäristön muutoksen nopeus

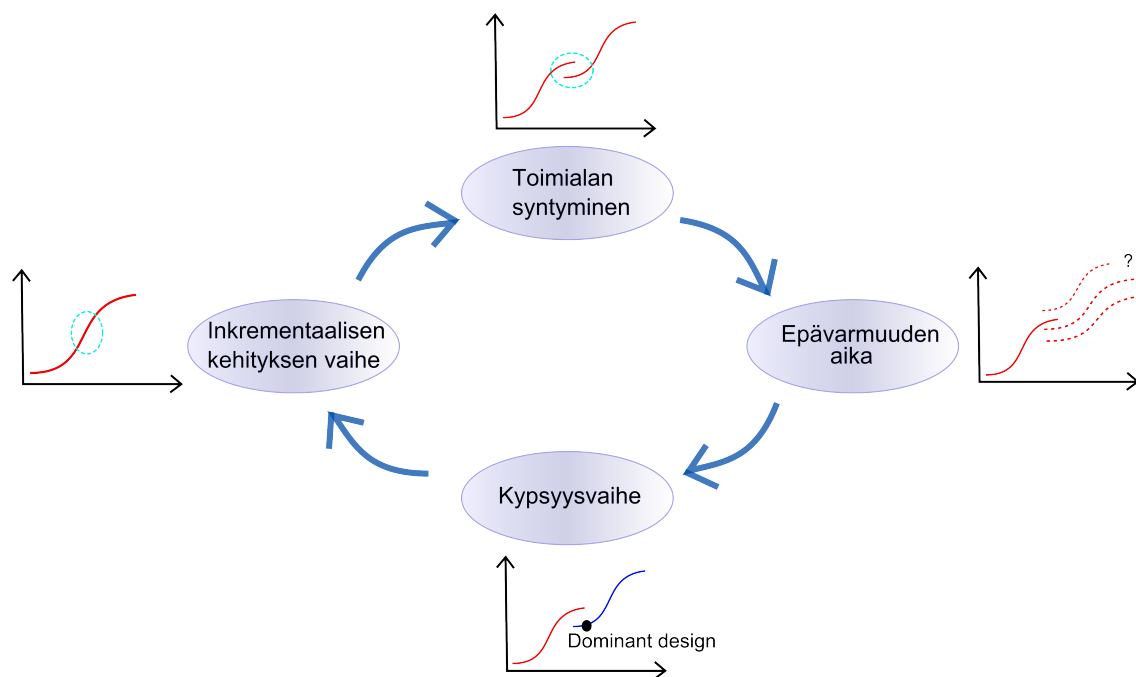
Evoluutionäkökulma keskittyy tarkastelemaan organisaation muuttumista sekä tietoisien strategisten valintojen että selektiivisen selviytymisprosessin kautta. Evoluution keskeinen ajava voima on ympäristö ja siihen sopeutuminen. Koska ympäristö muuttuu jatkuvasti, myös organisaatioiden kehitysprosessi on jatkuva ja dynaaminen – mitään yhtä pysyvää tavoitetilaa ei ole.

Organisatorisen evoluution lähtökohtana on ympäristön nopeus eli nopeus, jolla ympäristö ja sen olosuhteet muuttuvat. Fysiikasta tiedämme nopeuden olevan vektorisuure: sillä on sekä suuruus että suunta. Muutosnopeuden suunta voi olla samaan tai eri suuntaan aiemman kehityksen kanssa, jolloin muutos on joko jatkuvaa, inkrementaalista kehitystä tai radikaalimpaa, hyppäksenomaista innovaatiota (McCarthy et al. 2010). Muutosnopeuden suuntaa teknologisessa mielessä voi tarkastella myös teknologian elinkaaren avulla, jolloin teknologiset epäjatkuvuuskohdat heijastavat ympäristön muutosnopeuden erisuuntaisuutta (Anderson & Tushman 1990). Ympäristön nopeuden käsitteessä sovelletaan nopeuden vektoriluonnetta lisättynä vielä muutoksen ulottuvuudella. McCarthyn et al. (2010) mukaan muutos voi tapahtua viidellä eri ulottuvuudella: teknologiassa, tuotteessa, kysynnässä, lainsäädännössä tai kilpailussa.

Eri ulottuvuuksien välillä voi vallita matala tai korkea homologia. Korkean homologian vallitessa eri ulottuvuuksien muutosnopeudet ovat vallitsevasti suuria tai pieniä. Linkittyminen puolestaan tarkoittaa kausaliteettia eri ulottuvuuksien välillä: tällöin ympäristön nopeuden muuttuminen yhdessä ulottuvuudessa aiheuttaa muutoksia myös muiden ulottuvuuksien nopeuksissa. Linkittymisen ja homologian yhdistelmät tuottavat luonteeltaan erilaisia toimintaympäristöjä ympäristön muutosnopeuden näkökulmasta. Erilaiset toimintaympäristöt vaativat yrityksen organisoinnilta ja strategialta vaihtelevia lähestymistapoja. Ympäristön muutosnopeuden käsitteen sisäistämisen tulisikin olla eräs lähtökohta, jolle yrityksen organisointi ja strategiatyö perustetaan. (McCarthy et al. 2010)

### 3.4.2 Toimialan elinkaaren vaihe

Teknologisen kehityksen ja sen syklisyyden avulla voidaan tarkastella toimialan evoluutiota (Peltoniemi 2011). Tutkimalla toimialan evoluution kehitystä havaitaan, että se voidaan jakaa eri vaiheisiin: toimialan syntyyn, epävarmuuden aikaan, kypsyysvaiheeseen ja terminaatioon (Peltoniemi 2011; Anderson & Tushman 1990). Kuvassa 3.2 on esitetty elinkaarimalli, jonka jokaiseen vaiheeseen on liitetty teknologisen kehityksen vaihe. Analysoimalla kunkin vaiheen tunnuspiirteitä voivat yritykset saada paremman kuvan toimialan evoluution kehityksestä ja sopeuttamaan organisaation muutostarve siihen (Peltoniemi 2011; Van de Ven & Poole 1995).



**Kuva 3.2.** Elinkaarimalli ja sen yhteys teknologiseen kehitykseen (mukailtu lähteistä Anderson & Tushman 1990; Seppänen 2011 ja Peltoniemi 2011)

Toimialan syntyminen on Peltoniemen (2011) mukaan seurausta teknologisesta epäjatkuvuudesta, jonka takia uusien innovaatioiden on mahdollista kehittyä. Teknologiset epäjatkuvuuskohtat voivat liittyä joko prosessi- tai tuoteinnovaatioihin (Anderson & Tushman 1990). Epäjatkuvuuskohta voi myös olla yritykselle joko mahdollisuus tai uhka (Anderson & Tushman 1990; Peltoniemi 2011). Mahdollisuus voi syntyä yrityksen nopean sopeutumisen ansiosta ja uhka vastaavasti huonon sopeutumisen tai tilanteeseen varautumattomuuden seurauksena. Evoluutioteorian mukaan yritys on muutoksen kohdatessaan kahden vaihtoehdon edessä, joko se sopeutuu tai kuolee. Yrityksen sopeutumistodennäköisyys kasvaa mitä kauemmin se on ollut toimialalla ja mitä innovatiivisempaa sen toiminta on. (Peltoniemi 2011)

Epävarmuuden aika on seurausta useista eri teknologisista kehitysvaihtoehdoista. Alalla on usein useita eri toimijoita ja niiden näkemys kehityksen suunnasta voi olla hyvinkin erilainen. Kehityksen suuntaan vaikuttavat yrityksen taustat, näkemys toimialan evoluution suunnasta ja suuruudesta sekä yrityksen teknologiaorientoituneisuus. Luonnollisesti yrityksen omilla tavoitteilla ja strategialla on suuri merkitys kehityssuunnan valitsemisessa. (Peltoniemi 2011) Epävarmuuden aikaa leimaakin kilpailu eri teknologisten vaihtoehtojen välillä sekä kilpailu uuden teknologian ja vanhan teknologian välillä. Uuden ja vanhan teknologian välinen kilpailu on usein erittäin kiihvasta, jonka seurauksena epävarmuuden ajan kesto saattaa pidentyä. (Anderson & Tushman 1990) Evoluutioteorian mukaan tähän vaiheeseen voidaan liittää luonnollinen valinta, koska oikeilla päätöksillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Valinnan seurauksena toimialalta karsiutuu ulos monia toimijoita, joilla ei ollut kykyä sopeutua muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. (Barnett et al. 1994)

Kypsyysvaiheessa alalta on poistunut lukuisia epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja toimialan ympäristö on vakiintumaan päin. Vakiintuminen voidaan yhdistää *dominant designin* syntymiseen, jonka syntyminen voi olla seurausta: parhaasta laadusta, korkeista asiakasmääristä, immateriaalioikeuksien hallinnasta tai valtion virastojen säädöksistä. (Peltoniemi 2011) Teknologian lukkiutuminen vähentää organisaation tulevaisuuden valinnan vapautta, mikä on seurausta teknologisten vaihtoehtojen vähenemisestä (Sydow et al. 2009). *Dominant designin* vakiintuminen vähentää myös toimialan tuotevalikoiman kokoa, jonka seurauksena siirrytään tuoteinnovaatioista prosessi-innovaatioihin (Utterback & Abernathy 1975). Tuotteiden vakiintuminen muuttaa toimialan kilpailutilannetta, jonka seurauksena tapahtuu markkinaosuusien uudelleenjako ja alalta poistuu toimijoita (Peltoniemi 2011). Ilmiö on jälleen evoluutioteorian mukaan luonnollista, koska vahvat selviytyvät ja heikot kuolevat.

Elinkaarimallin syklisyyden vuoksi kypsyysvaihetta seuraa aina terminaatiovaihe. Tällöin kyseinen teknologia ei kykene enää kehittymään ympäristön muutoksen asettamien vaatimusten mukaisesti, jolloin se tullaan syrjäyttämään uusien teknologioiden toimesta. Organisaatioevoluution näkökulmasta terminaatiovaiheeseen edennyt organisaatio ei kykene enää sopeutumaan ympäristöönsä, ja se häviää kilpailussa alan muita toimijoita vastaan. Elinkaarimallia soveltamalla yritykset voivat oppia toimialan luonteesta ja luoda strategiansa mukaisia toimintamalleja eri tilanteisiin.

### 3.4.3 Inertia – evoluution lähtökohta vai tulos?

Voidakseen selviytyä kilpailullisessa toimintaympäristössä yrityksen on pyrittävä jatkuvaan ympäristönsä tarkkailuun, ympäristön muutosten tulkintaan ja havaittujen kehityskulkujen perusteella responsiiviseen toimintaan. Usein parhaiten muutoksiin reagoiva ja nopeimmin sopeutuva yritys onnistuu muita paremmin säilyttävään kannattavuutensa dynaamisessa ympäristössä, mikä on yksi evoluutioteorian perustavanlaatuisimpia väittämiä. Reagoivan sopeutumisen vastakohta on inertia, organisaation hierarkkisista rakenteista ja byrokraattisuudesta johtuva hitaus.

Koska evolutiivisen näkemyksen mukaan organisaatiot kehittyvät koko ajan ympäristön haasteisiin vastaavalla tavalla, voisi olettaa, että evolutiivisen prosessin tuloksena organisaatioista kehitty jatkuvasti entistäkin joustavampia. Hannanin ja Freemanin (1984) mukaan asia on kuitenkin päinvastoin: organisaatiot eivät lähtökohtaisesti ole jäykkiä ja kehity evolutionäärisesti joustavammiksi, vaan niiden hidasliikkeisyys on itse asiassa evolutiivisen kehityksen lopputulos. Samankaltaisia ajatuksia pysyvyyden ja muutoksen kahtalaisesta – ei toisiaan poissulkevasta – luonteesta on esittänyt myös Farjoun (2010), jonka mukaan pysyvyys ja muutos ovat pikemminkin toisistaan riippuvaisia ja toisiaan täydentäviä.

Hannan & Freeman (1984) osoittavat tutkimuksessaan, miten organisaatiot evolutiivisen valintaprosessin seurauksena lopulta päätyvät korkean rakenteellisen inertian tilaan. Heidän mukaansa menestyksekkäimpiä ovat sellaiset yritykset, joiden suorituskyky ja laatu on yhdenmukaista ja luotettavaa. Tämä luotettavuus puolestaan edellyttää pysyvyyttä organisaatioon myös rakenteellisessa mielessä – luotettava suorituskyky vaatii vakiintuneita prosesseja ja

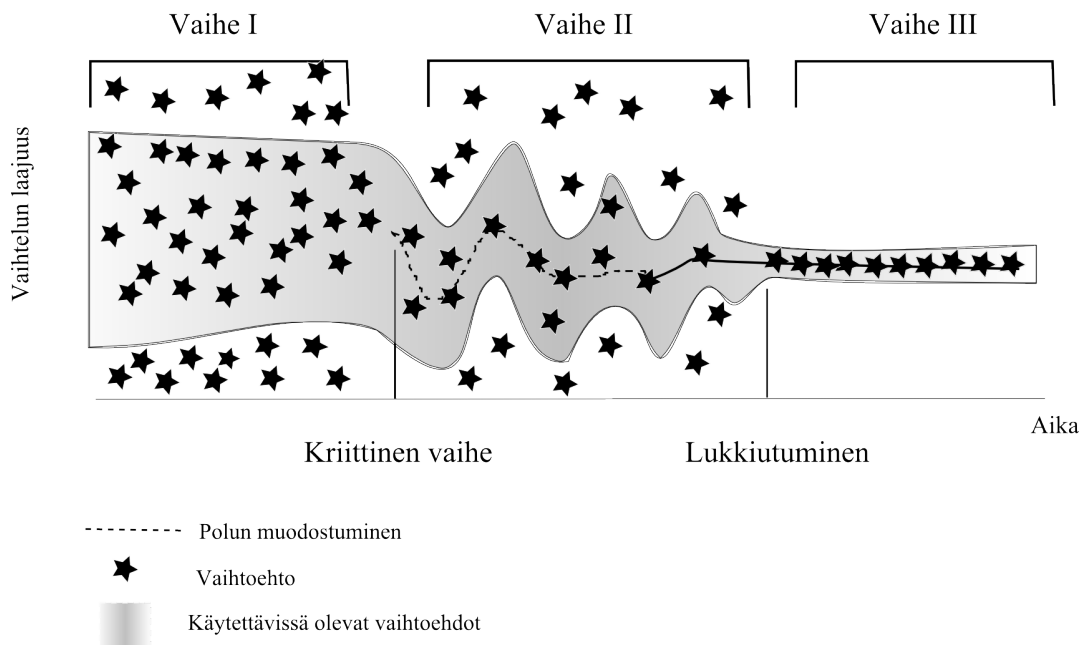
rutiineja, jotka puolestaan synnyttävät inertiaa. Täten yritysten pyrkiessä kehittymään yhä paremmiksi organisatorinen evoluutio johtaa luotettavuuden kautta vakiintuneiden rakenteiden tavoitteluun ja siten inertian lisääntymiseen.

#### 3.4.4 Path dependence

Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on selviytyäkseen pystyttävä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin - myös biologisen evoluutioteorian mukaan eliöiden tulee sopeutua ja kehittyä tai pahimmassa tapauksessa kuolla uusien lajien tieltä. Organisatorinen polkuriippuvuus (eng. *path dependence*) kuvaa organisaation riippuvuutta ja lukkiutumista tiettyyn toisiaan seuraavien päätösten polkuun, mikä kasvattaa organisaation sisäistä inertiaa ja siten hidastaa muutosnopeutta alati vaihtelevassa toimintaympäristössä (Hannan & Freeman 1984). Tietystä polusta irtautuminen ja lukittujen valintojen rikkominen on keskeistä organisaation kilpailukyvyllä ylläpitämiseksi ja menestymiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisaalta lukkojen rikkomisella voi olla organisaation kannalta myös epäsuotuisia vaikutuksia.

Sydow et al. (2009) käsittelevät artikkelissaan polkuriippuvuutta organisatorisesta näkökulmasta. Artikkelin mukaan organisaatioiden joustavuus ja muuntautumiskyky ovat tärkeitä elementtejä, joiden avulla organisaatio kykenee toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisaalta myös historian vaikutusta organisaatioiden toimintaan ei pidä unohtaa. Yleisesti organisatorisella polkuriippuvuudella tarkoitetaan, että aikaisemmin tehdyt tietoiset ja tiedostamattomat valinnat määrittävät osaltaan myös tulevaisuuden vaihtoehdot ja kehityskulut. Polkuriippuvuus aiemmista tapahtumista ajaa organisaation tietylle kapea-alaiselle polulle, jossa valintojen määrä pienenee - samalla vaikuttaen yrityksen joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn. Menneisyudessa tehdyillä päätöksillä on siis myös vaikutusta tulevaisuudessa tehtäviin valintoihin. Sydow et al. (2009) kuvaavat polkuriippuvuutta kolmivaiheisella mallilla (kuva 3.3), jossa ensimmäistä vaihetta kuvaa valintojen laaja kirjo ja päätöstä rajoittavien tekijöiden puuttuminen. Toisessa vaiheessa tietyt voimat, kuten organisaation ydinosaaminen ja resurssit ohjaavat päätöksentekoa tiettyyn suuntaan. Kolmatta vaihetta kuvastaa organisaation toiminnallisen polun muodostuminen, jonka syntyminen on seurausta historiassa tehdyistä valinnoista ja päätöksistä.





**Kuva 3.3.** Polkuriippuvuuden kolmivaiheinen malli (mukailtu lähteestä Sydow et al. 2009)

Organisaation strategialla pyritään määrittämään tulevaisuuden suuntaviivat, joita noudattamalla saavutetaan halutut tavoitteet. Strategisista päätöksistä huolimatta organisaatioiden toiminta alkaa jossakin vaiheessa noudattaa tiettyä kehityssuuntaa, jonka vaikutuksesta organisaatio lukkiutuu tiettyyn teknologiaan tai markkinaan. On myös mahdollista, että organisaation tietyn polun muodostuminen olisi ristiriidassa organisaation strategisten linjausten kanssa. Polun muodostumiseen saattavatkin vaikuttaa organisaation kulttuuri ja jäsenten tiedostamattomat toiminnot, jotka ohjaavat alitajuisesti polun muodostumista erilleen virallisesti muotoillusta strategiasta. Tietty organisaation rakenne, resurssit ja ydinosaaminen ovat olennaisia seikkoja organisaation suuntaviivojen muodostamisessa eli toisin sanoen organisaation lukkiutumisessa tiettyyn teknologiaan tai markkinaan.

Sydow et al. (2009) mukaan organisaatioiden lukkiutuminen on kuitenkin negatiivinen asia, sillä sen takia organisaatio ”jumittuu” tiettyyn linjaan muutoskyvyn ja joustavuuden samalla laskiessa. Tällöin kyseisten organisaatioiden kilpailukyky heikkenee ja ne tulevat evoluutioteorian mukaan helpommin syödyiksi. Lukkojen rikkominen ja polusta irtautuminen lisäävät Sydow et al. (2009) mukaan organisaation joustavuutta. Kuitenkin, mikäli organisaation lukkojen muodostamiseen vaikuttavina tekijöinä pidetään organisaation resursseja, kuten ydinosaamista ja pätevää henkilöstöä, tarkoittaa lukkojen rikkominen käytännöllisesti katsoen omien vahvuuksien alasajoa. Tässä suhteessa lukkojen rikkomisella ja polusta irtautumisella on hyvinkin vastakkaisia vaikutuksia organisaation toiminnan kannalta - myös Hannan & Freeman (1984) osoittivat organisaation tuhoutumisriskin kasvavan suurten organisaatiomuutosten yhteydessä.

Organisaation lukkiutuminen tapahtuukin varsin helposti etenkin sellaisissa teknologioissa, jotka edustavat edelläkävijyyttä (eng. *first mover*) tai *dominant designia*. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää QWERTY-näppäimistöä, joka lukkiutui varsin aikaisessa vaiheessa (Sydow et al. 2009; Page 2006). Kyseisen näppäimistön teknologinen diffuusio tapahtui nopeasti ja teknologia siirtyi

innovaattoreiden omaksumisen jälkeen varsin nopeasti myös muiden käyttäjien pariin. Muutosten tekeminen jo vakiintuneeseen teknologiaan oli käytännöllisesti katsoen mahdotonta. Alun perin QWERTY-näppäimistön tarkoituksena oli vain vähentää tietokoneiden kuormitusta, joka oli seurausta liian nopeasta kirjoittamisesta. Kyseisestä näppäimistömallista muodostui kuitenkin nopeasti standardi. Tässä tapauksessa teknologian aikaista lukkiutumista ei voida nähdä kovinkaan negatiivisena asiana vaan pikemminkin onnekkana sattumana. Kyseisellä näppäimistömallilla on turvallinen asema omassa toimintaympäristössään varteenotettavien kilpailijoiden puuttuessa eikä lukon rikkominen ja polusta irtautuminen ole järkevää.

### 3.4.5 Organisaation tuhoutumista edistävät tekijät

Niin ristiriitaiselta kuin se kuulostaakin, jotkin organisaation evolutiivisesti kehittyneet ominaisuudet voivat jopa olla sellaisia, että ne saattavat myötävaikuttaa sen tuhoon. Hannan ja Freeman (1984) havaitsivat, että kun organisatoristen rakenteiden iän kasvaessa myös niiden inertia kasvaa – pitkään toimineita vakiintuneita käytäntöjä saattaa olla vaikea muuttaa esimerkiksi henkilöstön vastustuksen tai *inside-the-box* -ajattelun vaikutuksesta. Vaikka inertia onkin evoluutiokehityksen tulosta, sen kasvu tekee organisaatiosta hidasliikkeisen, pöhöttyneen ja kyvyttömän tekemään sellaisia muutoksia, joita ympäristössä tapahtuvat muutokset vaatisivat. Iäkkään, korkean inertian organisaation tuho on siten nuorta ja vakiintumatonta organisaatiota todennäköisempää (Hannan & Freeman 1984).

Kun inertia organisaation rakenteissa kasvaa liian korkeaksi, on rakenteellisten muutosten tekeminen välttämätöntä. Hannanin ja Freemanin (1984) mukaan myös tämä saattaa kuitenkin olla tuhoisaa, sillä uudelleenorganisointi on organisaatiolle suuri shokki, jonka aikana riski sen tuhoutumiselle kohoaa. Mitä monimutkaisempi organisaation rakenne on, sitä pidempään uudelleenjärjestely kestää lisäten riskiä entisestään. Täten myös organisaation monimutkaisuus on tekijä, joka strategia-ajattelun evoluutionäkökulman mukaan saattaa edistää sen tuhoutumista pitkällä aikavälillä. Usein monimutkaisuuskin on kuitenkin seurausta evoluutiosta, sillä organisaatiot ovat pyrkineet erikoistamaan toimintojaan pitkälle ja hiomaan prosessejaan yhä yksityiskohtaisemmalla tasolla, mikä lisää monimutkaisuutta myös organisatorisissa rakenteissa.

Jotkin sellaiset tekijät, jotka ovat organisaatioiden evoluution tulosta ja näin ollen periaatteessa parannuksia aikaisempaan tilaan, ovat kuitenkin myös samalla saattaneet kylvää tuhon siemenen. Kuten Farjoun (2010) osoitti, vakauttamisen tai dynaamisuuden pitäminen itseisarvona ja toisen ominaisuuden äärimmilleen kehittäminen eivät takaa menestyksestä lopputulosta. Nämä kaksijakoiset ominaisuudet eivät ole mustavalkoisia, vaan niiden väliltä on pyrittävä löytämään kullekin organisaatiolle oma hedelmällinen tasapainotila.

## 3.5 Yhteenveto

Strategia-ajattelua voidaan tarkastella evoluutioteorian näkökulmasta. Erityisen hyödyllinen se on ympäristön muutosvoimien ja niihin sopeutumisen mekanismien arvioinnissa. Evoluutioteorian avulla voidaan ymmärtää, miksi jotkin organisaatiot menestyvät ja toiset eivät - keskeistä on

hankkia sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan parhaiten sopeutua kuhunkin vallitsevaan toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Organisaatiot, jotka eivät ole tarpeeksi joustavia ja sopeutumiskykyisiä, häviävät kilpailussa evolutiivisen valintaprosessin kautta.

Evoluution konkreettiset vaikutukset organisaatioissa voivat riippua useista tekijöistä sekä organisaation sisällä että sen toimintaympäristössä. Ympäristön muutoksen nopeus - sen suuruus ja kehityssuunta - luovat erilaisia edellytyksiä organisaation strategialle. Myös toimialan elinkaaren vaihe ja sen implikaatiot strategiaan kuvastavat evoluution toimintaa organisaatioissa: ne käyvät läpi tietynlaisia kehitysvaiheita, ja elleivät ne kykene siirtymään uuteen vaiheeseen sopeutumisen kautta, ne tuhoutuvat. Pitkällisen sopeutumisprosessin tuloksena organisaatioihin kuitenkin muodostuu rakenteellista inertiaa, joka laskee yrityksen joustavuutta reagoida ympäristön muutoksiin. Tämä sopeutumisprosessi voidaan kuvata myös ns. polkuriippuvuutena eli organisaation päätösvaihtoehtojen kaventumisena aikaisempien valintojen seurauksena. Jotkin tekijät, kuten organisaation ikä, koko ja monimutkaisuus, saattavat myös edistää organisaation tuhoutumista, vaikka ne ovat itsessäänkin evoluution tulosta. Tässä näkyy selvästi evoluutioprosessin sykliisyys - kangistuneet organisaatiot kuolevat ja uudet toimijat täyttävät niiden paikan.

Evolutionäärisen näkökulman soveltaminen organisaation strategisen ajattelun tueksi on mielestämme hankalaa ja osittain kyseenalaistakin. Analogia biologisen ja organisatorisen evoluutioteorian välillä nimittäin toimii ainoastaan yhden pääajatuksen osalta: parhaiten ympäristöönsä sopeutuvat toimijat menestyvät. Tämäkin on toisaalta vain yksi strategia-ajattelun tekijä, jolle voidaan esittää myös vastakkaisia näkemyksiä. Onko aina järkevää vain yrittää sopeutua reaktiivisesti ympäristöön, vai tulisiko organisaation joskus myös aktiivisesti itse pyrkiä muokkaamaan omaa toimintaympäristöään? Strategia-ajattelussa olennaista ei ole kuitenkaan pelkkä kehityksen mallintaminen, vaan myös itse strategian muotoilu ja strategisten valintojen tekeminen. Tästä näkökulmasta evoluutioteorian kontribuutio jää ohueksi, sillä se tarjoaa ainoastaan mallintamisen viitekehyksen eikä mitään käytännön työkaluja, joita olisi mahdollista hyödyntää organisaation strategian laadinnassa.

### 3.6 Lähteet

- Anderson, P. & Tushman, M.L. 1990. Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly* 35, 4, pp. 604-633.
- Barnett, W.P., Greve, H.P., Douglas Y. 1994. An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 15, Special issue, pp.11-28.
- Berkeley. Understanding evolution. [WWW]. [Viitattu: 26.03.2012]. Saatavissa: [http://evolution.berkeley.edu/evolibrary/article/evo\\_14](http://evolution.berkeley.edu/evolibrary/article/evo_14).
- Farjoun, M. 2010. Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review* 35, 2, pp. 202-225.
- Fernandez P., McCarthy I.P., & Rakotobe-Joel T. An evolutionary approach to benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 No. 4, 2001, pp. 281-305.
- Grönroos, M. 2001. Evoluutio - mitä se on? [WWW]. [Viitattu: 24.3.2012]. Saatavissa: <http://www.nic.funet.fi/~magi/artikk/evoluutio/maaritelma.html>
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 49, April, pp. 149-164.
- McCarthy, I.P., Lawrence, T.B., Wixted, B. & Gordon, B.R. 2010. A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review* 35, 4, pp. 604-626.
- Page, S.E. 2006. "Essay: Path Dependence," *Quarterly Journal of Political Science*, 1: pp. 87-115
- Peltoniemi, M. 2011. Reviewing industry life-cycle theory: avenues for future research. *International Journal of Management Reviews*, pp. 1-27.
- Seppänen, M. 2011. Teknologiastrategian luennot. Tampereen Teknillinen Yliopisto.
- Sydow, J. & Schreyögg, G. 2009. Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review* 34, 4, pp. 689-709.
- Utterback, J. M. & Abernathy, W. J. 1975. A dynamic model of process and product innovation. *Omega*. Vol. 3, No. 6.
- Van de Ven, A. & Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 510-540.

## 4 YRITTÄJYYSPERSPEKTIIVI (*Entrepreneurial View*)

**Eklund, Sanna**

**Laaksonen, Anna**

**Oikari, Lauri**

**Vasell, Jari**

### 4.1 Johdanto

Strateginen johtaminen on kasvanut monipuoliseksi ja laajaksi tutkimusalaksi (esim. Mitzberg ym. 1998). Tutkimusala voidaan jakaa useisiin koulukuntiin perustuen esimerkiksi koulukunnan keskeisiin kiinnostuksenkohteisiin, olettamuksiin ja hyödynnettyihin teorioihin. Tämä seminaarityö keskittyy yhteen näistä koulukunnista - yrittäjyysnäkökulmaan (englanniksi: *entrepreneurial view*).

Teoreettiset perspektiivit strategiseen johtamiseen, jotka pohjautuvat olettamuksiin perinteisestä teollisesta organisaatiosta (*industrial organization*), olettavat että markkinoiden normaalitila on tasapaino. Näin ollen, ne eivät pysty selittämään yritysten yritteliästä toiminnasta, esimerkiksi luovuuden ja innovaatioiden kautta, syntyvää markkinan epätasapainoisuutta ja epätasapainon vaikutuksia yrityksille (Jacobson 1992). Toisaalta perspektiivit, jotka näkevät yrityksen ympäristön yrityksen toimintaa vahvasti ohjaavana tekijänä – yrityksen tavoitteena on lähinnä sopeutua ympäristöön ja sen muutoksiin - eivät arvosta yrityksen mahdollisuuksia muokata ympäristöään itselleen edullisesti (Smith & Cao 2007). Nämä perspektiivit eivät pysty selittämään yritysten strategista motivaatiota yrittäjyyteen eli yritysten halukkuutta löytää markkinoista piileviä mahdollisuuksia ja keksiä uusia tuotteita ja palveluita tai tapoja tuottaa näitä uusien menetelmin. Yrittäjyysnäkökulma vastaa osaltaan näihin puutteisiin.

### 4.2 Yrittäjyysnäkökulman taustaa

Yrittäjyysnäkökulma strategiseen johtamiseen ammentaa olettamuksensa ja käsitteensä pitkälti ns. itävaltalaisesta perspektiivistä tai itävaltalaisesta strategiakoulukunnasta (*Austrian school of strategy*). Toisin sanoen tämä perspektiivi muodostaa käsitteellisen ja teoreettisen perustan yrittäjyyteen perustuvalla teoreettisella perspektiivillä strategiseen johtamiseen. Itävaltalaisella koulukunnalla tarkoitetaan tässä laajasti ottaen perspektiivejä, jotka korostavat markkinaprosessin (*market process*) eli markkinoiden dynamiikan ja yrittelijään kekseliäisyyden (*entrepreneurial discovery*) tärkeyttä yrityksen menestykselle. Siinä missä perinteiseen teolliseen organisaation (*industrial organization*) perustuva ajattelu ja tutkimus suurelta osin väheksyvät muutoksen, epävarmuuden ja markkinan epätasapainon käsitteitä, itävaltalainen koulukunta keskittyy juuri näihin käsitteisiin (Jacobson 1992).

## 4.2.1 Keskeiset käsitteet ja olettamukset

### 4.2.1.1 *Markkinaprosessi*

Itävaltalainen perspektiivi näkee markkinan yrittäjyyteen perustuvana prosessina (Kirzner 1997).

Tästä perspektiivistä, yrittäjä (ja yrittäjyys) on voima joka ajaa kilpailuprosessia (*competitive process*); yrittäjyys ja kilpailu ovat erottamattomat. Jo Schumpeter (Rumelt 1984 Jacobsonissa 1992) näki kilpailun enemmänkin luovana tuhoamisprosessina (*process of creative destruction*) kuin staattisena tasapainotilana. Luovassa tuhoamisprosessissa yrittäjät tuovat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita ja häiritsevät näin markkinaa. Samalla nämä yrittäjät saavuttavat tuottoa. Kun uudet tuotteet tai palvelut ovat markkinoilla, yrityksen kilpailijat alkavat imitoida ja kopioida niitä ja tuotteista ja palveluista saavutettu tuotto laskee. Markkina hakeutuu kohti tasapainoa ja säilyy tasapainossa kunnes uusi innovaatio häiritsee markkinan jälleen pois tasapainotilasta. Luova tuhoamisprosessi olettaa, että yritykset jotka eivät jatka yritteliäisyyttä ja innovaatiota vaan ainoastaan pyrkivät säilyttämään asemansa markkinoilla tuhoutuvat.

### 4.2.1.2 *Yritteliäs kekseliäisyys*

Yritteliäällä kekseliäisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi tuotteen toiminnan uudelleen muotoilua, uusien valmistusmenetelmien kehittämistä, uusien jakelukanavien käyttöönottoa tai uusien ominaisuuksien tai ulottuvuuksien löytämistä markkinasta, joita kilpailijat eivät ole huomanneet tai hyödyntäneet (Jacobson 1992). Yritteliäällä kekseliäisyydellä yritys häiritsee markkinaa ja siirtää sen pois tasapainotilasta. Markkinan ollessa epätasapainossa, yrittäjällä on mahdollisuus saavuttaa epätavallisen suurta tuottoa. Yritteliästä kekseliäisyydestä kumpuavat epänormaali tuotot ovat kuitenkin vain väliaikaisia; näin ollen kekseliäisyyden tulee olla jatkuvaa.

Yritteliäs kekseliäisyys vaatii, että yrityksellä on käytössään informaatiota (tietoa) mitä muilla yrityksillä ei ole. Näin ollen yrittäjän roolina on kerätä, analysoida ja hyödyntää informaatiota (Jacobson 1992). Tämä informaatio voi liittyä yrityksen tekemään tutkimukseen ja tuotekehitykseen tai olla ymmärtämystä kontekstista missä yritys toimii; ymmärtämystä paikallisista erityispiirteistä, ihmisistä jne. Tällaisen ymmärtämisen saavuttamisessa hiljainen tieto ja oppiminen ovat keskeisiä.

### 4.2.1.3 Markkinan luonne: epätasapaino ja jatkuva muutos

Olettamukset markkinaprosessista ja yritteliään kekseliäisyyden vaikutuksesta markkinaan heijastuvat itävaltalaisen perspektiivin olettamukseen markkinan luonnollisesta tilasta – markkinan oletetaan olevan (lähes) jatkuvassa epätasapainosta (*disequilibrium*). Epätasapaino tuo mukanaan mahdollisuuden suuriin tuottoihin.

Epätasapainon lisäksi toinen oleellinen oletamus markkinasta itävaltalaisessa perspektiivissä on markkinan jatkuva muutos. Informaation ja tiedon (*knowledge*) jatkuva kehittyminen pitävät markkinan jatkuvassa muutoksen tilassa; sysäten markkinan epätasapainoon ja näin tuoden mukanaan uusia mahdollisuuksia yrityksille saavuttaa tuottoa – markkinassa uskotaan olevan jatkuvasti strategisia ikkunoita (*strategic windows*). Toisaalta muutos tarkoittaa myös jatkuvaa epävarmuutta.

## 4.2.2 Menestys ja sen saavuttaminen

Itävaltalainen perspektiivi väittää, että epätasapaino ja muutos ovat markkinanalle luontaisia ominaisuuksia, ja markkinaprosessi ja yritteliäs kekseliäisyys keskeisiä yrityksen selviämiseksi. Mitkä ovat näiden käsitteiden ja olettamusten implikaatiot yrityksen menestykselle ja sen saavuttamiselle?

### 4.2.2.1 Menestys ja tuotto

Itävaltalaisesta perspektiivistä katsottuna yritys saavuttaa menestystä, tuottoa, yritteliäällä kekseliäisyydellä eli yrittäjän pyrkimyksellä tehdä asiat toisin kuin ne tällä hetkellä tehdään tai pyrkimyksellä vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin kuin niihin tällä hetkellä vastataan (Jacobson 1992). Menestyminen on näin ollen riippuvaista yrittäjästä tai yrityksestä – ei niinkään yrityksen toimintaympäristöstä. Itse asiassa, menestymisen uskotaan riippuvan pitkälti yritys- ja aikariippuvaisista tekijöistä.

Perspektiivit, jotka pohjautuvat perinteisestä teollisesta organisaatiosta (*industrial organization*) johdettuihin olettamuksiin, väheksyvät sekä yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa jatkuvaa tuottoa että yrittäjän roolia tuoton saavuttamisessa; tuottoa voidaan saavuttaa vain lyhyen aikaa ja pitkälti ainoastaan sattuman tuloksena (Jacobson 1992). Tätä vastoin, itävaltalainen koulukunta uskoo jatkuvan (tai epänormaalin suuren) tuoton mahdollisuuteen ja korostaa yrityksen oman toiminnan merkitystä tuoton saavuttamisessa. Jatkuva tuotto on mahdollinen yrityksen ”yritteliästä kekseliäisyydestä” ja markkinan jatkuvasta muutoksesta (eli epätasapainosta) kumpuavista mahdollisuuksista johtuen. (Jacobson 1992)

Teolliseen organisaatioon nojaavat perspektiivit väittävät, että yritys saavuttaa suurimman tuoton markkinaa rajoittavilla toimenpiteillä. Näin ollen yritysten strateginen tavoite on saavuttaa monopoliasema markkinassaan. Näistä perspektiivistä poiketen, itävaltalaisesta perspektiivistä katsottuna, yrityksen strateginen tavoite on ”yritteliäs kekseliäisyys” eli tuottoa saavutetaan yrittäjän toimeliaisuuden kautta. Markkinan rajoittaminen nähdään ainoastaan toissijaisena tavoitteena, jos sitä nähdään tavoitteeksi ollenkaan.

#### *4.2.2.2 Näkymättömät menestystekijät*

Kun tuote tai palvelu tuodaan markkinoille, se altistuu imitoinnille ja kopioinnille. Imitointi ja kopiointi ovat kuitenkin vaikeampia, jos tuotteesta tai palvelusta ei käy ilmi mitkä ovat juuri tämän tuotteen tai palvelun menestystekijät. Tällaisessa tilanteessa, tuotetta tai palvelua ympäröi kilpailijoiden näkökulmasta tietty epävarmuus ja epätietoisuus; epätäydellinen informaatio. Epätäydellinen informaatio ei koske ainoastaan markkinoille tuotua tuotetta tai palvelua vaan myös sen takana olevaa, yrityksen valitsemaa strategiaa ja strategian implementointia. Epätäydellisen informaation johdosta yrityksen onnistunutta strategiaa ei ehkä voida imitoida tai kopioida - kilpailijat ovat epävarmoja mitä ominaisuuksia tai asioita imitoida tai kopioida.

Näkymättömillä tekijöillä tarkoitetaan asioita, joita ei tyypillisesti voida mitata numeerisesti eri instrumentein. Tällaisia yrityksen näkymättömiä vahvuuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen tuotemerkit, jonkin tuotteen valmistusprosessi, yrityskulttuuri, johtamistaidot ja ymmärrys/tietämys tietystä asiakasryhmästä ja sen erityispiirteistä. Nämä ovat tekijöitä, jotka itävaltalainen perspektiivi olettaa vaikuttavat yrityksen kilpailuedun pidempään säilymiseen ja pitkäaikaisempaan tuottoon (Jacobson 1992). Ne muodostavat yrityksen todellisen kilpailuedun. Nämä tekijät vaikuttavat yrityksen menestykseen, koska niitä ei voida imitoida tai kopioida helposti eli toisten yritysten on vaikea saavuttaa niitä. Esimerkiksi yrityksen yrityskulttuuria eivät muut yritykset pysty ostamaan tai muuten itselleen hankkimaan.

Yrityksen valitsema strategia vaikuttaa näkymättömiin tekijöihin ja nämä tekijät vaikuttavat puolestaan strategian onnistumiseen. Näkymättömistä tekijöistä johtuen jotkut strategiset valinnat ovat yritykselle onnistuneempia kuin toiset. Strategia, mikä on helposti kopioitavissa, ei johda samoihin tuottoihin kuin strategia, joka perustuu näkymättömiin menestystekijöihin, joita ei voi niin helposti kopioida.

#### *4.2.2.3 Strategian luonne*

Yritysten strategioille itävaltalaisen koulukunnan olettamukset epävarmuudesta ja markkinan jatkuvasta muutoksesta sekä yrityksen menestykseen vaikuttavista näkymättömistä tekijöistä merkitsevät, että yrityksen tulevaa tuottoisuutta (kannattavuutta) ei voida mallintaa etukäteen.



Strategia mikä luo menestystä yhdelle yritykselle ei välttämättä luo sitä toiselle. Toisin sanoen yrityksen konteksti – paikka ja aika – ei ole siirrettävissä toiseen yritykseen, eikä näin ollen strategiaa voida toisentaa. Itse asiassa, tästä perspektiivistä katsottuna, tietyn strategian tai sen implementaation sisältämä epävarmuus ovat asioita jotka vaikuttavat saavutettaviin voittoihin.

Markkinaprosessista ja yritteliästä kekseliäisyydestä ammentavan strategian tulee olla joustava – sitä tulee muokata aina kun uusia mahdollisuuksia keksitään, sillä kustakin innovaatiosta saavutettu tuotto hiipuu markkinoilla markkinaprosessista johtuen nopeasti – ja sopia yrityksen näkymättömiin menestystekijöihin, sillä ne pitkälti määrittävät strategian ja sen implementaation onnistumisen.

### 4.3 Ympäristöstä yritykseen

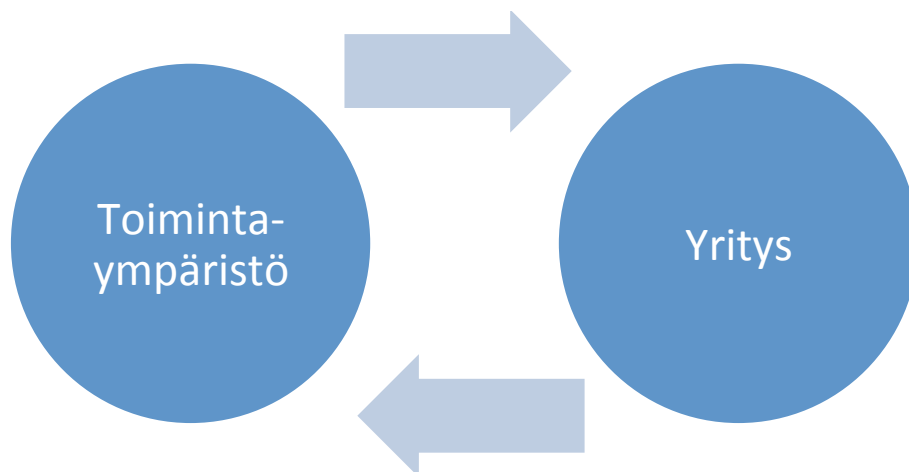
#### 4.3.1 Yritys

Yrittäjänäkökulman keskiössä on luova yritysorganisaatio, joka pystyy jatkuvasti joko luomaan tai uudistamaan kilpailuetuaan ja siten pitämään yrityksen menestyksekkäänä. Yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua tehokkailla yritteliäillä toimenpiteillä (*entrepreneurial actions*), minkä seurauksena yritys vaikuttaa sekä voimakkaasti että vastavuoroisesti sen toimintaympäristöön.

Yrityksen johtajat ovat sen ensisijainen kanava toimintaympäristöön, mikä tarkoittaa sitä, että johtavat ovat sekä vastuussa merkittävistä toimenpiteistä että seuraavat toimintaympäristön muutoksia ja johtavat yritystä niiden mukaan. Kuitenkin jokainen johtaja on yksilö, joka toimii eri tavalla tietyssä tilanteessa. Smith ja Cao (2007) perustelevat tämän erilaisuuden johtuvan yksilöiden erilaisista uskomuksista (*belief systems*), jotka muuttuvat heidän tietämyksen ja arvojen mukana.

#### 4.3.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, koska toimialan kilpailijat vaikuttavat ympäristöön omalla toiminnallaan (kuva 4.1). Kilpailijoiden strategia, tuotteet ja ratkaisut vaikuttavat ympäristöön. Yrityksen on reagoitava tavalla tai toisella muutokseen pitääkseen oma asemansa ja kilpailuetunsa markkinoilla. Ensimmäiset muutokset markkinoille pitää tehdä tietoisesti, jolloin voidaan vaikuttaa kaikkien yritysten toimintaympäristöön. Oletuksena toimintaympäristö on epävakaa/epätasapainossa ja sen muutokset tuovat epävarmuutta. Epävakaisuus tarkoittaa, että markkinoilla kilpailu ei ole tasaista. Epätasapaino syntyy kilpailijoiden tuomasta muutoksesta toimimalla omalla tavallaan. Tästä syystä luotavat toimintamallit eivät voi perustua siihen, että tiedetään mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. (Smith & Cao 2007)



**Kuva 4.1.** *Yritys ja toimintaympäristö*

### 4.3.3 Epävarmuus ja epätasapaino toimintaympäristössä

Perusoletuksena toimintaympäristö on epätasapainossa (*disequilibrium*). Toimintaympäristö voi muuttua koska vain ja miten vain yritysten vaikutuksesta, jolloin markkinoilla vallitseva tieto myös muuttuu koko ajan. Tiedon jatkuva muutos tuottaa uutta epätasapainoa ja näin myös uusia markkinarakoja. (Jacobson 1992) Ympäristön muuttumista on jokseenkin mahdotonta ennustaa, mutta organisaatioiden on opittava toimimaan epävarmassa toimintaympäristössä. Organisaatio voi sopeutua toimintaympäristöönsä tai olla itse muokkaamassa sitä. Toimintaympäristöön sopeutuminen vaatii nopeaa oikeanlaista reagointikykyä toimintaympäristön muuttuessa. Toisaalta yritykset voivat itse olla aktiivisella toiminnallaan muokkaamassa toimintaympäristöään.

Esimerkiksi yrityksen investoidessa uusien tuotteiden kehitykseen ja tuodessaan sen markkinoille myyntiin, yritys joutuu ottamaan riskin. Tuotteeseen joutuu investoimaan resursseja, mutta varmuutta investointien kannattavuudesta ei ole. Uusien tuotteiden tuominen markkinoille aiheuttaa kilpailijoille toimenpiteitä tavalla tai toisella. Riskien ottaminen on kuitenkin kannattavaa, sillä vain ottamalla riskin yritys voi lunastaa kilpailuedun. Tällöin yritykset jopa voivat kääntää toimintaympäristön epävarmuuden omaksi kilpailuedukseksi sietämällä sitä mahdollisimman paljon ja ottamalla riskejä. (Smith & Cao, 2007) Näitä yrityksiä, jotka pystyvät onnistuneesti kääntämään epävarmuuden edukseen aktiivisella toiminnallaan kutsutaan yritteliäiksi.

### 4.3.4 Ympäristön tarjoamat mahdollisuudet

Yrityksessä johtajien vastuulle jää huomata toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Yrityksen johtajat muuttavat sen toimintaa pitääkseen kilpailuedun mahdollisimman pitkään. Kuitenkaan kilpailuetu ei ole pysyvää vaan se heikentyy ajan kuluessa. Kilpailuedun säilyttäminen

perustuu jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Smith & Cao 2007) Jatkuva epävarmuudesta johtuen, näitä mahdollisuuksia voidaan joko etsiä tai luoda (Alvarez & Barney 2007).

Toimintaympäristössä on mahdollisuuksia, jotka odottavat löytäjänsä. Kilpailijan tuodessa uuden tuotteen markkinoille, muiden yritysten tilaisuus on tarjolla. Kun ensimmäinen yritys on muotoillut innovaationsa, on muilla yrityksillä mahdollisuus kehittää tästä oma versionsa. Tässä kilpailuasetelmassa valtti on nopeus ja salassapito (*rapid competitive imitation*). Kilpailijoiden on vastattava tähän joko tekemällä oma imitaatio tuotteesta tai sitten tehdä strateginen päätös ja olla lähtemättä tähän kilpailuun sekä panostamalla omiin disruptiivisiin tuotteisiin. Kilpailijoiden on kuitenkin pidettävä oma kilpailuvaltinsa pysyäkseen liiketoiminnassa mukana. Omaa kilpailuetuaan ylläpitääkseen yritykset tarkkailevat toimintaympäristöään kilpailijoiden tuotteilta, jotta voivat heti reagoida kilpaileviin tuotteisiin pitääkseen oman kilpailuedun markkinoilla mahdollisimman pitkään. (*discovery theory*)

Vaihtoehtoinen tapa saada kilpailuetua markkinoilla on panostaa omaan tuotekehitykseen tuoden markkinoille disruptiivisia tuotteita. Keskeisessä roolissa on hiljainen tieto, joka auttaa uusien innovatiivisten tuotteiden luomisen. (*creation theory*) Kilpailuedun voittaessa kyseisellä menetelmällä nopeus ja salassapito eivät ole niin merkityksellisiä kuin *discovery*-teoriassa. Kilpailuetu ei kuitenkaan ole pysyvää, koska markkinoilla on aina kilpailua ja kilpailijat pyrkivät aina saamaan kilpailuedun. Niinpä kilpailuedun säilyttäminen perustuu jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisuuksien luomiseen. Yrityksen pitäisikin luoda disruptiivisia tuotteita, jotka potentiaalisesti voivat rikkoa nykyisen *business*-mallin sekä yrityksen ja koko toimintaympäristön osalta. (Alvarez & Barney 2007)

#### 4.3.5 Mahdollisuuksien hyödyntäminen

Vaikka molemmat tavat hyödyntää mahdollisuuksia voivat yhtäläillä johtaa yrityksen menestymiseen, yritteliäisyys keskittyy enemmän mahdollisuuksien luomiseen ja siten aktiiviseen toimintaympäristön muuntamiseen. Yrittäjänäkökulman mukaan toimiympäristössä esiintyvät mahdollisuudet johtuvat muiden yritysten vaikutuksesta (Alvarez & Barney, 2007), joten toimiympäristön näkökulmasta mahdollisuuksia vain luodaan.

Woodman et al. (1993) perustelevat, että organisaation luovuus on synteesi eri tasoilla toimivista luovista kokonaisuuksista ja prosesseista. Woodman et al. jatkavat luovuuden tutkimista niin yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasolla, jotka kaikki vaikuttavat omalta osaltaan uuden tiedon syntymiseen organisaation sisällä ja siten auttavat yrityksen johtoa luomaan mahdollisuuksia ja suorittamaan tehokkaita yritteliäitä toimenpiteitä.

Kirjallisuus tukee vahvasti mahdollisuuksien luomisen myönteistä vaikutusta yrityksen menestykseen (esim. Smith & Cao 2007; Alvarez & Barney 2007). Yritykset, joissa osataan

ajatella luovemmin sekä haastaa olemassa olevat ajattelutavat synnyttävät enemmän uusia ideoita, jotka voidaan hyödyntää uusina mahdollisuuksina.

#### ***4.3.5.1 Näkymättömät resurssit***

Yritykset, joissa kulttuuri kannustaa ideointiin ja innovointiin, menestyvät yrittäjänäkökulman mukaan paremmin. Tämä johtuu siitä, että luovempi kulttuuri osaa hyödyntää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet paremmin, sekä myös luoda tarpeen mukaan uusia tilaisuuksia. Oikeanlainen organisaatiokulttuuri on muun muassa esimerkki alaluvussa 4.2.2.2 mainituista näkymättömistä menestystekijöistä. Nämä ovat poikkeuksetta vaikeasti hankittavissa (Jacobson 1992), ja näiden tehokkuus vaihtelee yrityksestä toiseen, minkä takia voidaan ajatella, että menestyvillä yritteliäillä yrityksillä on ollut aikaa rakentaa ja muokata omat näkymättömät resurssinsa omanlaisikseen.

Suuri osa tekijöistä, jotka auttavat yritystä toimimaan yrittäjänäkökulman mukaan menestyksekkäämmin ovat näkymättömiä resursseja, joita yritys osaa hyödyntää oikein. Erityinen näkymätön resurssi on johdon ajattelutapa ja heidän uskomukset (*belief systems*), koska ne vaikuttavat suoraan yrityksen tekemiin päätöksiin.

#### ***4.3.5.2 Uskomukset***

Voidaan ajatella, että ympäristön muutos on lähtöisin jostain yksittäisestä ‘siemenestä’ (Sarasvathy 2003, ks. Luksha 2008). Tämänlainen siemen voi tarkoittaa uusia uskomuksia, ideoita tai rakenteita, jotka luovat edellä mainittuja mahdollisuuksia. Siemenet eivät välttämättä edes ole peräisin samalta toimialalta. Ne kuitenkin ovat asioita, jotka yritteliäät johtajat huomaavat ja siten pystyvät hyödyntämään. Yrittäjänäkökulman mukaan menestyvien yritysten johtajat pystyvät huomaamaan siemenen, kun sellainen on tarjolla. (Alvarez & Barney 2007)

Tämä vaatii johtajilta jatkuvaa valppautta ympäristönsä suhteen sekä kykyä oppia kokemastaan ja muuttamaan mielipiteitään sekä näkemyksiään. Smith ja Cao (2007) kutsuvat tätä johdon uskomuksiksi. Yritysnäkökulman perusoletus menestyvän yrityksen pohjalle on se, että johtajat ovat motivoituneita ja haluavat tehdä parhaansa yrityksen (ja itsensä) eteen. Tästä syystä he refleктоivat jatkuvasti yrityksen asemaa toimintaympäristössä ja hyödyntävät oppimaansa yrityksen strategian ja tavoitteiden näkökulmasta parhaalla katsomallaan tavalla.

#### 4.4 Kritiikki yrittäjyysnäkökulmaa kohtaan

Eräs merkittävimmistä rajoituksista on mainittu tässä artikkelissa jo useaan kertaan. Rajoite on se, että yrittäjyysnäkökulman mukaan yrittäjä toimii jatkuvassa epävarmuudessa, jolloin hänen toimenpiteiden vaikutuksia ei tunneta pitkälle tulevaisuuteen. Vasta toimenpiteiden jälkeen voidaan todeta mitä tapahtui ja pyrkiä oppimaan siitä.

Pitkäkestoisia strategioita ei täten tehdä vaan ajatellaan, että muuttuvaan toimintaympäristöön on mahdollista innovoida aina tarvittavia tuotteita tai palveluita. Todellisuudessa aika ideasta markkinoillepääsyyn voi kestää vuosia, jonka aikana yrityksen toimintaympäristö voi muuttua. Yrittäjyysnäkökulmassa toimenpiteiden ei ajatella kestävän niin pitkään, että toimintaympäristön muutoksesta olisi haittaa yritykselle.

Yrittäjyysnäkökulmassa on selvästi ajatuksena että johtajan päätökset saadaan toteutettua maksimaalisesti eli yrityksellä on käytössään resurssit, joilla se pystyy saavuttamaan tavoitteensa, kunhan johto on määritellyt tavoitteensa selvästi. Todellisuudessa muutostilanteissa on aina inertiaa ja nopeiden muutosten aikaansaaminen vaatii myös paljon koko organisaatiolta, ei pelkästään oikeita päätöksiä johdolta. Nopeiden muutosten aikaansaamiseksi koko komentoketjun pitää ymmärtää päätökset selkeästi ja samalla tavalla. Myös päätösten toimeenpano pitää pysyä tekemään tehokkaasti, jotta johdon ajatuksista saadaan konkreettisia tuloksia aikaan.

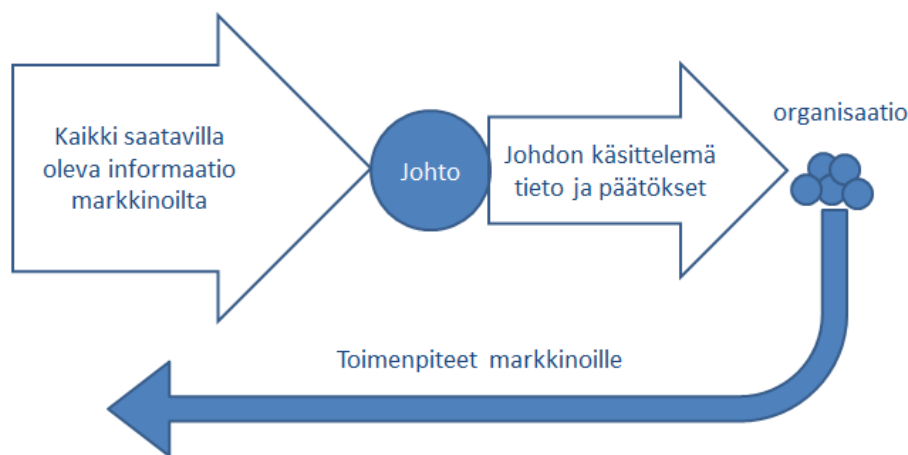
Lisäksi toimenpiteiden tehokkuus riippuu yrityksen silloisesta kontekstista, minkä takia yrittäjänäkökulman mukaan ei ole 'oikeita' tapoja toimia tietyissä tilanteissa. Kun tämä yhdistetään edellisen rajoitteen kanssa päädytään siihen, että yrittäjänäkökulma ei tarjoa juurikaan konkretiaa ja teoria pysyy melko pehmeänä.

Yrittäjänäkökulmassa keskitytään pääsääntöisesti yrityksen ja toimintaympäristön väliseen vastavuoroisuuteen ja toimintaympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Koimme tämän näkökulman rajaavan ulkopuolelleen esimerkiksi johdon ja omistajien välisen suhteen ja mahdolliset ristiriidat. Yritteliäällä tavalla toimiminen ei välttämättä ole yritykselle mahdollista mikäli se ei saa omistajien hyväksyntää.

Lisäksi ajatuksena on että yrityksellä on aina sen tyyppinen johto, joka on kiinnostunut luomaan uusia mahdollisuuksia markkinoille. Todellisuudessa yrityksen johto tai yrittäjävetoinen johto ei aina ole yrityksen eteenpäin vetävä voima. Tuoteinnovaatiot ja tehokas markkinointikoneisto voi tietyissä tapauksissa riittää siihen, että saadaan luotua tuotteita, joilla on globaali vaikutus toimintaympäristöön. Tämä on entistä mahdollisempaa nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä, jossa tuotantoketjut ja asiakkaat ovat useissa eri maissa.

Yrittäjänäkökulmassa suuri osa markkinoilta tulevasta informaatiosta suodattuu ylimmän johdon kautta. Tilannetta havainnoimaan on luotu alla oleva kuva 3.2, jossa ylin johto ottaa vastaan vain osan saatavilla olevasta informaatiosta ja ymmärtää siitä vain osan.

Vastaanotetun tiedon perusteella tehdyt päätökset ja toimenpiteet välitetään eteenpäin, jolloin voi tiedon ja ymmärryksen laimentuminen voi tapahtua uudelleen. Yllä olevaan resurssikritiikkiin viitaten, toimenpiteet tehdään vajaan informaation perusteella, joten markkinoille eteenpäin menevä lopputulos on myös puutteellinen. Oppimiseen ja iteraatioihin otetaan kantaa, mutta tämän aiheuttamia ongelmia ei nosteta selkeästi esille. Käsittelemässämme materiaalissa otettu kantaa siihen miten se vaikuttaa lopputuloksiin ja toteutuksen aikatauluun.



**Kuva 4.2.** *Tiedon laimentuminen organisaatiossa*

Yrittäjyysnäkökulmassa kilpailijoiden toimintaa ei estetä aktiivisesti. Siinä pyritään kehittämään yritystä, uusia tuotteita ja ominaisuuksia markkinoille. Näkökulmassa otetaan kantaa siihen, että läpimurtotuotteen kehittäminen voi olla kallista ja hyödyt marginaalisia, etenkin jos kilpailijat saavat kopioitua tuotteen nopeasti. Yritysnäkökulmassa ajatellaan kuitenkin, että tämä toimintamalli on tehokas ja johtaa tuloksiin markkinoilla. Toisin sanoen, kilpailijoilla kuluu tarpeeksi pitkä aika saavuttaa uusia ominaisuuksia tai tuotteita kehittänyt yritys.

## 4.5 Yhteenveto

Itävaltalaisesta perspektiivistä katsottuna, yrityksen strateginen tavoite on ”yritteliäs kekseliäisyys”, markkinan normaalitila on epätasapaino, yrityksen menestymiseen liittyvät tekijät ovat pitkälti näkymättömiä ja yrityksen odotettavan tuoton mallintaminen on vaikeaa. Yrittäjänäkökulma strategiseen johtajuuteen rakentuu itävaltalaisen koulukunnan olettamusten ja käsitteiden pohjalle. Näin ollen se johtaa erilaisiin strategioihin kuin esimerkiksi strategiat joiden olettamukset kumpuavat perinteisestä teollisesta organisaatiosta. Itävaltalaisen koulukunnan ajatuksiin nojautuen, yrittäjänäkökulmasta katsottuna yritys saavuttaa kilpailuetua vain

muutoksella, kehityksellä ja innovaatiolla ja se voi säilyttää kilpailuedun vain jatkuvalla kehityksellä. Strategiselle johtamiselle, itävaltalaisesta koulukunnasta on erityisesti hyötyä kysymyksissä, jotka liittyvät jatkuvaan innovaatioon (kehittämiseen), joustavuuteen, heterogeenisyyteen ja yrityksen näkymättömiin menestystekijöihin (Jacobson 1992).

Menestyäkseen yritykset samalla muuttavat toimintaympäristöään, mikä luo enemmän paineita muiden yritysten menestykselle. Jokainen muutos vaikuttaa markkinoilla vallitsevan tietoon, jonka perusteella muut yritykset toimivat. Yritteliäs kekseliäisyys vaatii luovan yrityksen, jonka johdossa on yritteliäitä ja aikaansaavia johtajia. He pystyvät toimimaan toimintaympäristössä alati vallitsevassa epävarmuudessa, oppimaan siitä ja muuttamaan omia käsityksiään vallitsevan tilanteen mukaan. Tällöin heillä on myös valmiudet luoda ja hyödyntää mahdollisuuksia, jotka mullistavat markkinat.

#### 4.6 Läheteet

Alvarez, S. & Barney, J. 2007. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol 1. (2007) ss. 11-26

Jacobson, R. 1992. The "Austrian" School of Strategy. *Academy of Management Review*. Vol 17. No 4. ss. 782 - 807

Kirzner, I.M. 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, vol. XXXV, ss. 69 - 85

Luksha, P. 2008. Niche Construction: The Process of Opportunity Creation in the Environment. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol 2. (2008) ss. 269 - 283

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari*. New York: The Free Press.

Smith, K. & Cae, Q. 2007. An Entrepreneurial Perspective on the Firm-Environment Relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol 1 (2007) ss. 329-344

Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol 18. No. 2. ss. 293-321.



Tampereen teknillinen yliopisto  
PL 527  
33101 Tampere

Tampere University of Technology  
P.O.B. 527  
FI-33101 Tampere, Finland